

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské kombinované studium

2010– 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ondřej Grabovský

Koučink jako motivace

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Svatošová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Ondřej Grabovský

Coaching as a motivation

Prague 2013

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 3. 2013

Ondřej Grabovský

Poděkování

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí práce Ing. Veronice Svatošové za cenné rady a vedení mé práce správným směrem.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace při koučování. Analyzuje systém koučování v jednotlivých krocích a vyzvedává motivaci jako nedílnou součást celého procesu. Popisuje novou metodu koučování v oblasti, která je v nynějším pojetí vnímána veřejností pouze jako oblast působení poradenství pro finanční experty a poradce, nikoliv pro kouče a jejich vedení klientů k samostatnosti. Autor v současné době pracuje na rozvoji finančního koučování v České republice sestavováním norem a pravidel při tomto specifickém druhu koučinku. Založil firmu, která si dala za úkol rozšířit finanční gramotnost mezi širokou veřejnost.

Klíčové pojmy

Osobní rozvoj, vnitřní zdroje, motivace, koučink, hodnocení, kouč, klient, metody, vize, cíle, gramotnost, sebezdokonalení, sebereflexe, sebevědomí, rozhodování, zpětná vazba.

Annotation

This bachelor's thesis deals with an issue of motivation by coaching. It analyses the system of coaching in its particular steps and point out the motivation as an integral part of the whole process. The thesis describes new method of coaching in an area that is by public in nowadays understanding considered solely as a consultancy area for financial experts and advisors rather than coaches leading their clients to self-reliance. Currently, the author works on the development of financial coaching in Czech Republic drawing up the set of norms and rules used by this specific type of coaching. He has founded the company that sets the target to spread the financial literacy to the broad public.

Key words

Client, coach, coaching, decision making, evaluation, feedback, financial literacy, internal resources, methods, personal development, self-confidence, self-perfection, self-reflection, targets, visions.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	11
2. KOUČ	11
2.1 OSOBNOST KOUČE, VLASTNOSTI KOUČE	13
2.2 KOUČOVA ROLE.....	14
2.3 EXTERNÍ A INTERNÍ KOUČ.....	15
3. PŘÍNOSY KOUČINKU, CÍLE, VIZE	20
3.1 PŘÍNOS KOUČINKU.....	20
3.2 CÍLE KOUČINKU.....	20
3.3 VIZE KOUČINKU.....	20
4. NÁSTROJE KOUČINKU	21
4.1 KOMUNIKACE.....	21
4.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	22
4.3 MOTIVACE.....	23
5. TYPY KOUČINKU A JEJICH DĚLENÍ	29
5.1 ROZDĚLENÍ PODLE POČTU OSOB, SE KTERÝMI JE PRACOVÁNO	29
5.2 ZAMĚŘENÍ KOUČINKU DLE HLOUBKY, DO KTERÉ PRONIKÁ A ZASAHUJE	30
5.3 ZAMĚŘENÍ KOUČINKU NA OBLASTI ŽIVOTA, KTERÝCH SE DOTKNE	32
6. DRUHY KOUČINKU	34
6.1 ŽIVOTNÍ KOUČINK (LIFE COACHING)	34
6.2 PODNIKATELSKÝ KOUČINK (BUSINESS COACHING).....	34
6.3 MANAŽERSKÝ KOUČINK (EXECUTIVE COACHING).....	35
6.4 VÝKONNOSTNÍ KOUČINK (PERFORMANCE COACHING).....	35
6.5 KARIEROVÝ KOUČINK (CAREER COACHING).....	35
6.6 FINANČNÍ KOUČINK	35
6.7 KOMUNIKAČNÍ PROCES V KOUČINKU.....	36
7. MOTIVACE V KOUČINKU	37
8. VZNIK MODERNÍHO KOUČOVÁNÍ	38
8.1 METODA INNER GAME	38

8.2	METODA GROW	38
9.	BARIÉRY KOUČINKU	40
	PRAKTICKÁ ČÁST	41
10.	VÝZKUMY	44
10.1	VÝZKUM ČÍSLO 1 – OBJEKT ZKOUMÁNÍ ALEX	44
10.2	VÝZKUM ČÍSLO 2 - OBJEKT ZKOUMÁNÍ TOM	55
11.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ K FINANČNÍMU KOUČOVÁNÍ.....	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72

ÚVOD

Bakalářská práce **Koučink jako motivace** se zabývá koučinkem, který je v praxi relativně nedávno aplikovaným oborem. Fenomén koučinku je v současné době často skloňován napříč celou společností. Je vnímán jako jeden z nástrojů, kterým se dá zvýšit efektivita týmu i jednotlivce. Svým způsobem je koučink módní záležitostí. Jistě tomu přispěla aktuální doba „recese“, která žádá efektivitu a tlak na maximální výkon. Tento obor tomu má napomáhat

Hlavní úkol koučinku je v motivaci klientů pro změnu jejich dosavadních zvyklostí a znalostí jak v osobním životě tak i zaměstnanců v pracovním prostředí. Učí přemýšlet jinak nad běžnými věcmi, obrací tok myšlenek pro získání nových možností, které nejsou vidět na první pohled.

Práce je dělena na teoretickou a praktickou a autor se pokusí objasnit princip koučování a následné využití v praktické části formou motivace.

Cílem teoretické části práce je seznámit čtenáře s odbornou terminologií, důležitou pro oblast koučování. V první části je definována postava kouče, který tvoří jednu z ústředních postav samotného koučování. V této oblasti jsou popisovány vlastnosti kouče a role, které je nutno zastávat během práce s rozdílnými klienty. Dělení externího a interního kouče zdůrazňuje kladné a záporné stránky osobnosti kouče. Následuje základní terminologie samotného koučinku, přínosy, cíle a vize koučování. Čtenář bude seznámen s důležitými nástroji koučovacích metod, jako je komunikace a motivace.

V druhé části terminologie je objasněno dělení koučinku na jeho druhy, dále pak dle hloubky a oblasti, do kterých koučování proniká. Jsou zde objasněny vztahy komunikace a motivace ke koučinku.

Závěr teoretické části popisuje vznik moderního koučování a definuje dvě dominantní metody používané při koučování. Každá z metod je používaná na jiný druh cílů koučování a po jejich přečtení bude čtenář schopen rozlišit základní rozdílnost obou

metod. V každém oboru se nachází bariéry a tyto uzavírají teoretickou část bakalářské práce.

V praktické části bude zjišťováno, jak moc dokáže být koučování silný motivační nástroj. Bude prováděn osobní průzkum při několika sezeních s klienty. Osobní průzkum bude praktikován na dvou rozdílných osobách, které mají rozličné finanční postavení ve vztazích a společnosti. Aplikace metody GROW při průzkumu bude zaměřena na rozbor finanční gramotnosti. Bude definovat stávající stav klientů, jejich vize a cíle. Fáze výzkumu Možnosti popisuje kroky realizace, plynoucí z průběžných výstupů v dotazníku. Motivace klienta ke změnám je publikována v části hlavního výstupu z výzkumu a závěrečného shrnutí s novými stavby.

Cíl bakalářské práce má poukázat na to, jak lze koučováním otočit myšlení, jak motivovat klienta, aby nasměroval svůj život jinam a dokázal změnu opravdu udělat, jak umí být koučování silný motivační nástroj, pokud je vedeno správně a systematicky. Další vymezení cílů práce je prokázání toho, jak lze pomocí koučinku v jedinci zvýšit sebevědomí nebo jak přimět klienta k sebereflexi – poznání sebe sama a svých možností.

Autor má dlouhodobé zkušenosti na poli vztahového poradenství a poslední půl rok se aktivně věnuje oblasti finančního koučinku. Je spolujednatel koučinkové společnosti, odkud oba zkoumané případy pocházejí. Jeden konkrétní případ z praxe sám osobně vedl. Systém finančního koučinku pomáhá lidem zorientovat se ve světě financí, naučit se hospodařit a efektivně investovat. Finanční koučink však nelze brát izolovaně. Je potřeba ho vsadit do širších souvislostí k současnému partnerskému vztahu, minulosti i dalším životním okolnostem.

Autorský přínos do této bakalářské práce je především v reálných praktických zkušenostech a aplikaci nových metod koučinku v oblasti financí, které se uplatňují na reálných případech.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení základní terminologie

Pro správné uvědomění a pochopení koučinku je potřeba vydefinovat základní pojmy, které nám objasní v prvním kroku význam koučinku jako takového, vztah kouče a koučovaných i samotná pravidla a nástroje koučinku

2. Kouč

Pro Wooda (2012) se zjednodušeně řečeno kouč stává důvěrným průvodcem koučovaného a jeho úkolem je vždy směřování vhodného toku myšlenek koučovaného. Tyto myšlenky má člověk v sobě, jen s nimi neumí efektivně nebo vůbec pracovat. Samotné koučování umožňuje předcházet komplikacím v životě. Bohužel se stává, že je vyhledáno až před samotnou komplikací, se kterou si daný jedinec už neví sám rady. A proto hledá pomoc u specialistů, kteří jim ukážou směr nebo možnosti, jak se v dané komplikaci lépe orientovat nebo se jí dokonce zbavit či efektivně vyřešit. Po úspěšném koučování následuje dobrý pocit, prožívání úspěchu a radosti. V této fázi by ale také mělo následovat uvědomění si vyřešení problému včetně rozhodnutí, které k tomu vedlo a hlavně poučení, jak postupovat dále.

„Dnes si s pojmem kouč často spojujeme sportovního trenéra, který se stará i o psychickou stránku svěřených jedinců“ (Daigeler, 2008, s. 18)

Při koučování mozku je to jako s koučováním těla při sportu. Mozek a tělo je spojeno a proto je i princip úzce propojen. Kouč je považován za trenéra mysli a mozku. Trénuje duševní schopnosti, zná postupy na povzbuzení mysli k větším výkonům a relativně v bezpečí vede svého svěřence. Kouč je profesionál, který se snaží maximálně vytěžit všechny myšlenkové pochody a nápady koučované osoby a přenést ji svojí prací do lepší životní kvality.

Dosahování cílů a požadavků je díky kouči mnohem efektivnější a rychlejší a mnohdy i jednodušší, než kdyby koučovaný pracoval sám se sebou a snažil se sebevíc

v nejlepší víře a vědomí. Mnohdy společná cesta překoná překážky k cílům, které by bez této pomoci nebyly zdolány.

Kouč motivuje k otevírání nových alternativ, prostorů a příležitostí vedoucích k vylepšenému přemýšlení a konání s maximální efektivitou. Kouči jsou svěřovány předsevzetí, touhy, vize i cíle a v jeho zájmu je klientům pomoci k jejich dosažení.

Kouč je přesvědčen svojí vírou, že koučovaný je ten nejlepší odborník a nejdokonalejší tvůrce svého života. Není totiž v tak velkém zájmu nikoho jiného, než samotné koučované osoby, něco změnit a namotivovat se k tomu vnitřně. Pokud tohoto dosáhne, má kouč polovinu úspěšné práce za sebou. Druhá polovina práce tkví v podpoře kouče v zamyšlení se nad vlastním životem a jeho zkvalitňování.

Kouč se snaží vyvarovat těmto třem zásadním věcím:

Bod 1 - Hodnocení, známkování a souzení.

Bod 2 - Rad se zaručeným fungujícím řešením, úkolováním klienta.

Bod 3 - Sdělování informací o klientovi třetím osobám.

(Suchý, Náhlovský, 2012)

Tyto body jsou částí nepsaného etického kodexu, kterým se řídí každý profesionální kouč. Pokud by byly porušeny, vznikla by nevratná trhlina na vztahu klienta a kouče.

Vztah klienta a kouče je o vzájemné důvěře. Kouč koučované osobě věří, vidí jeho možnosti a to, co ten druhý dokáže, jeho nevyužitý potenciál a cestu k realizaci cílů. Spojuje je společná definice cílů a hovory o jeho dosahování.

„Kouč je jako horský vůdce, který Vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě Vám může hodit lano, nikdy však neleze za Vás. Bez kouče Vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“ (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 15)

2.1 Osobnost kouče, vlastnosti kouče

Definice kvalitního člověka pro roli kouče není vůbec snadná, protože se zde jen velmi obtížně stanovují objektivní kritéria, která by vyhovovala všem. Existují ovšem alespoň obecná kritéria a požadavky, kterými lze řídit. Osobnost kouče je velice důležitá pro koučovací vztah. Platí, že osobnost kouče a jeho zkušenosti jsou pro klienta mnohem důležitější pro koučování než výběr protějšku pro konzultaci (Plamínek, 2010).

Vytváří se velice komorní vztah, partnerství, které by nefungovalo, pokud by si dva lidé osobnostně nesedli.

Vlastnosti kouče

John Whitmore (2013), jako profesionální kouč, konzultuje se svými klienty pohled na vlastnosti vhodného kouče. Většina z nich je stále se opakující rutina, kterou lze nazvat jako akceptovatelné požadavky, které klienti vyhledávají a oceňují u koučů.

Z jeho profesní a životní praxe se odvíjí vlastnosti, kterými působí na klienty a na samotný úspěch během koučování. Pro lepší pochopení je ve své publikaci rozdělil Suchý, Náhlovský (2007, s. 25):

- *Pozitivní postoj ke klientům a dané problematice.*
- *Schopnost naslouchat a sebeovládat se.*
- *Sebedůvěra a schopnost sebemotivace.*
- *Umění aplikovat, rozvíjet a pracovat se získanými zkušenostmi a praxí.*
- *Vnitřní hnací motor pro pomoc druhým.*
- *Vůle se vzdělávat a zdokonalovat.*
- *Zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučovaných.*
- *Trpělivost, tolerance, vyrovnanost.*
- *Laskavost, pokora, přizpůsobivost.*

Není potřeba odborné vzdělání kouče v oblastech svých klientů. Někdy je to dokonce na škodu, kdy se koučování může proměnit na samotné podávání rad bez

potřebného nadhledu. Chybějící odstup pak vede k zaujatosti a nepřesným cílům. Není tomu tak ale pokaždé. Pokud kouč dokáže skloubit odborné znalosti a odstup, má vyhráno. Stává se odborníkem a profesionálním koučem v jedné osobě a o to více vyhledávaným pro současnou dobu plnou slučování a optimalizací (Whitmore, 2013)

„Dobrého kouče poznáte i podle toho, že když s ním jednáte, cítíte se dobře.“
(Suchý, Náhlovský, 2007, s. 26)

Nežádoucí vlastnosti kouče

Tyto nejsou žádány a mohou komplikovat vztah. Patří mezi ně zejména:

- *autoritativnost a agresivita,*
- *lhostejnost a pasivita,*
- *neangažovanost a pesimismus,*
- *sobeckost a sebestřednost,*
- *namyšlenost a manipulativnost.*

(Suchý, Náhlovský, 2007, s. 27)

2.2 Koučova role

Kouč má naučit lidi myslet, ne za ně přemýšlet. Toto je základní pravidlo hry jménem koučink. Kouč s nadhledem vede klienta, nenastupuje za něj v řešení situací nebo problémů, nezastupuje ho. Má však pestrý výběr různých rolí, ve kterých může vystupovat podobně jako divadelní herec a snažit se vžívat do osoby, kterou koučuje.

„Kouč vstupuje při koučování do různých rolí podle potřeb situace. Čím více rolí je s to sehrát, tím lépe pro jeho úspěšnost i pro úspěšnost koučování.“ (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 56)

Čím je větší množství zvládnutých rolí, tím je kouč a jeho práce úspěšnější. Je to jeho vizitka vypovídající o kvalitě.

Příklad rolí, ve kterých se kouč může ocitnout:

Vrba - Typická role posluchače, kdy klientova potřeba tkví pouze ve vyslechnutí bez otázek a rad. Je spokojen s někým, kdo mu investoval svůj čas a zájem. Výhoda této role je sběr informací, které se dají následně pracovníčně využít.

Vypravěč příběhů - Tato role je na první pohled obrácena. Kouč vypráví příběh, který sám prožil a nechává klienta, aby si sám vzal poučení z tohoto příběhu.

Oponent - Tato role má aspekt rizika. Koučovaný si chce s koučem potvrdit správnost svého kroku nebo rozhodnutí a neočekává nesouhlas. V tento okamžik ale musí kouč vstoupit s jasným nestranným názorem na danou věc a může se tak dostat na nemilost koučovaného, který v něm vidí právě toho oponenta místo spojence.

Partner - Koučovaný má v kouči partnera, nikoliv oponenta. Vedené dialogy přispívají k rozšíření obzorů a nalézání širších souvislostí a lepších řešení.

Trenér - Role používající se při potřebě zvyšování kvalifikace klienta a jeho doškolení do požadované úrovně pro nutný posun dále.

Moderátor - Role plynoucí ze skupinových koučinků skupin, kdy jsou vedeny diskuze k problémům a je potřeba je koordinovat.

Mediator - v případě konfliktů dvou stran užije kouč svojí roli jak uklidňovatel nebo smírčí osoba pro dosažení shody.

Mentor - Tato role nastane, pokud kouč začne klientovi předávat své zkušenosti a znalosti, ať už své nebo aplikované jinými osobami. Mentor je obdoba role trenéra, kdy je zvyšována kvalifikace a schopnosti klienta.

2.3 Externí a interní kouč

Tak jako mince má dvě strany, tak i koučink může být veden dvěma stranami. Koučování je možné z venku anebo uvnitř. Obě tyto varianty jsou zosobněny v kouči,

který během tréninku začne pracovat. Na klientovi je zásadní rozhodnutí, jakého kouče využije.

Horská (2009) stanovila dvě jednoduchá pravidla na výběr mezi externím a interním z hlediska nákladovosti. Levnější varianta je forma interního koučinku. Externí koučování je mnohem dražší, ale na druhé straně má odstup od problematiky a může vnést nové myšlenky a nápady z vnějšku. Zde je poté jednoduchý návod na výběr pro firmy nebo klienty. Buď chce koučovaný ušetřit a pozvolna dosahuje cílů malými krůčky, nebo investuje a jeho výsledky jsou mnohem větší a cílů obvykle dosáhne rychleji.

Klady externího kouče

Klady lze spatřit v novém pohledu. Pokud nastane problém, který nelze vyřešit snadno, nastává místo pro pohled z venku. Tento odstup externích partnerů umožní vidět řešení tam, kde není vnímáno. Jedno staré přísloví říká, že přes samé stromy nevidím les. Přesně takto by se dala nezpochybnitelná výhoda externisty nazvat. Druhý dominantní faktor je nezáujatost. Kouč se bude snažit pomoci klientovi v nejlepší možné víře, protože není svázán s firmou.

Zápory externího kouče

Externista je cizí člověk a je potřeba k němu vybudovat důvěru. Toto se může odrazit při koučovacím vztahu, kdy se nejprve dvě strany oťukávají. Druhý markantní zápor je cena. Ceníky společností zabývající se koučinkem začínají hodinovou sazbu na 2 tisících Kč a experti v oboru si účtují i 12 tisíc za hodinu práce.

Současná doba je doba úspor. Sazby dobrých koučů vyvolávají obavy z hlediska efektivnosti vyložených nákladů, a tak se mnoho korporátních společností uchýlí k praktice interního koučování svými vlastními lidmi. Poslední bod, který může omezovat práci externistovi, jsou vnitřní poměry firmy a její podnikatelské aktivity. Firma může mít obavy z vynesení svého know how.

Kladné stránky interního kouče

Tam, kde převažují zápory externího člověka, bývají výhody osoby interní. Není potřeba budovat důvěru a vztah u lidí, kteří se znají. Obor a směr firmy je internistovi známý a cíle koučinku mohou být pro oba společné. Je zde menší pravděpodobnost vynášení informací. V neposlední řadě je cena za internistu nesrovnatelně nižší.

Záporné stránky interního kouče

Zainteresovanost kouče ve firmě může znamenat ovlivňování koučované osoby, která je spíše vedena ve stylu rad než koučování ve smyslu přicházení na možná řešení. Mnohdy dojde i k nedůvěře, kdy má klient pocit, že kouč informace bude předávat dál ve firmě kolegům nebo nadřízeným.

„Kouč v určitých situacích může působit jako mentor. Mentorem myslíme někoho, kdo předává svoje zkušenosti druhým. Přibývá manažerů, kteří nemají vlastní zkušenosti s vedením lidí a mají řídit tým. V tomto případě je účelnější, aby kouč-mentor předal své nebo cizí zkušenosti, znalosti a tím pomohl koučovanému.“ (Daňková, 2008, s. 15)

Definice koučinku

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným - založený na vzájemné důvěře a otevřenosti a upřímnosti. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovézt koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl.“ (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 15)

Co je koučování

Koučování je v dnešní době běžně používaná forma vzdělávání, zdokonalování nebo i sebezdokonalování. Rozšiřuje oblast myšlení a zvyšuje efektivitu. Napomáhá k řešení neřešitelných problémů a oblastí, kde nejsou viditelné prvoplánové cíle. Zejména oblast manažerů ve firemním sektoru je standardní pro koučink nebo oblast zvýšení efektivity zaměstnanců. Současně se ale rozmáhá více i mimo firemní sektor. Snaží se pevně, ale zároveň laskavě, vést lidi k vlastním nápadům nebo způsobům řešení vzniklých problémů a jejich předcházení.

Z hlediska koučování je důležité nejen co dělat, ale hlavně jak to dělat. Uvědomit si realitu takovou jaká je. (Whitmore, 2013)

Nejčastější forma pro užití koučinku je management firemního sektoru. Je to zejména proto, aby lidé ve vedoucích pozicích uměli dobře řídit a motivovat své podřízené, se kterými následně plní cíle. Priorita koučování není jen ve vedení lidí, ale také v zaměření na znalosti a dovednosti koučovaných osob. Klient tak může své zkušenosti a znalosti využít k dosažení určitých cílů, které si předem stanoví sám nebo jsou mu určeny.

Koučink může firmě přinést jasnou, konstruktivní atmosféru, jasnější komunikaci a méně intrikánských praktik. Investice vložené do koučinku se vrací v podobě dosahování cílů, stanovených hodnot nebo i zjednodušení jednotlivých procesů napříč celou firemní strukturou. A každé zjednodušení se rovná úspora. Pokud tato úspora znamená navíc i zdokonalování lidských zdrojů celé firmy, tak vložené náklady se mohou vnímat jako vysoce efektivní.

Už Haberleitner (2009) zjednodušeně popsal koučování vedoucích a jejich podřízených. V praxi je koučink určitou částí práce vedoucího pracovníka, kde je bod zájmu pracovník. Vedoucí koučováním může nasměrovat pracovníka při jasně stanovených cílech a podmínkách k vyšším výkonům nebo k jejich optimalizaci. Při automatickém začlenění činnosti koučinku s jeho základními principy a postoji do stylu jeho práce bude toto znatelné při rozvoji nejen podřízených pracovníků, ale také na samotném zlepšení práce vedoucího. Ten bude efektivnější, mnohem více bude delegovat a méně kontrolovat a vznikne větší pouto důvěry, která nejen zavazuje, ale také pracovníky motivuje.

Pokud by zájem manažerů o své podřízené byl ve větší míře, než bývá, koučovali by je. Místo hlídání finančních výsledků a ukazatelů by se více soustředili na rozvoj podřízených a finanční ukazatele by se postaraly samy o sebe. (Whitmore, 2013)

Definice koučinku je v praktickém orientovaném tréninku. Při něm je řešeno mnoho konkrétních současných problémů, nebo těch, které vzniknou v následujícím

období. Koučink bývá také použit jako jeden z nástrojů na motivaci lidí. Je to způsob, jak s nimi pracovat správně položenými otázkami.

Vhodně formulovanými, cílenými otázkami, zaměřenými na konkrétní stanovené cíle se směřuje na optimální řešení nebo cíl, kterého je potřeba dosáhnout. Otázky koučů nutí koučované jedince přemýšlet jinak, jiným způsobem. Hledat řešení, která na první pohled nejsou viditelná, nebo se zdají nedosažitelná. Nalézat nové cesty tam, kde nejsou patrná na první pohled. Vnímat možnosti a souvislosti, které byly předtím přehlíženy. Dívat se za problémy, jakoby do budoucnosti, do míst, kde už problémy nejsou. Pozorovat věci s nadhledem. Dosáhne se tak lepších výsledků, efektivnějších způsobů, nových objevů.

„Koučink otevřenými otázkami a dalšími technikami vytváří nová spojení v našich myšlenkových mapách. Tedy mapujeme si svůj vnitřní prostor, naše vnitřní vnímání, chápání. Mapujeme si náš pohled na svět.“¹

Pokud se stane koučování životním stylem člověka, dokáže koučovat nejen sám sebe, ale také podvědomě své přátele, známé, kolegy nebo rodinu. Celkově se tak přirozeně pozvedne rozvoj myšlenek a chápání u více lidí za cenu motivace prvotního člověka. Už v této rovnici je znázorněna efektivnost koučování.

„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.“ (Whitmore, 2013, s. 21)

¹ Zdroj: Future & leader projekt. [online]. © 2013. [citováno 3.1.2013] Dostupné z: <http://www.futureleader.cz/articleDetail.yhtml?id=7>

3. Přínosy koučinku, cíle, vize

3.1 Přínos koučinku

Koučink je popisován jako interaktivní proces, jehož účelem je dosažení určitých stanovených cílů. Kouč je v roli trenéra mysli, mozku koučovaného. Přínos koučinku je ve vyšším výkonu mysli, mozku a duševních schopností. Díky tomu lze rychleji dosáhnout stanovených cílů s větší efektivitou a pružností.

3.2 Cíle koučinku

Cíle koučování je využití potenciálu jedince. Při koučinku kouč pomáhá nalézat klientovi jeho vlastní cestu, která ukazuje koučovanému jeho potenciál a možnosti na maximalizaci jeho výkonu. Tato cesta a plnění cílů probíhá vlastním přičiněním koučovaného. Kouč je pouze v roli vodiče.

3.3 Vize koučinku

Koučink je důvěryhodný vztah napomáhající klientovi podnikat konkrétní kroky vedoucí k jeho vizi a cílům. Lidé si uvědomují, co je omezuje a že je potřeba změnit způsob uvažování i života jako takového. Stále častěji bude kladen důraz na osobní růst jedinců a lídrů.

„Koučování, stejně jako výchova a vzdělání, motivace a řízení musí být v kontaktu a držet krok s rozvojem psychologie a s poznatky o tom, co lidem umožňuje vydat ze sebe to nejlepší.“ (Whitmore, 2013, s. 13)

4. Nástroje koučinku

4.1 Komunikace

Základním a nejdůležitějším nástrojem při koučinku je komunikace mezi koučem a jeho svěřencem. Komunikace může být chápána jako spojnice dvou bodů, po které se přenáší data a informace mezi dvěma osobami.

Koučink je postaven dominantně na přenášení dat a informací. Vztah mezi koučem a jeho klientem je důvěrná komunikace. Ta je prostředkem, kterým si navzájem předávají své myšlenky, se kterými se dále pracuje. Nekomunikativnost znamená blokace přenosu, správná a cílená komunikace naopak vhodné pochopení obou spolupracujících stran. Proto je komunikace pro koučink základním stavebním kamenem.

Komunikace vypovídá o kvalitě vztahu kouče a klienta. Komunikace je nástroj ovlivňující upřímnost a otevřenost obou stran. Je to vizitka spolupráce. Vyváženost komunikačních stran by měla být ideálně v poměru padesát na padesát. Neexistuje zde vztah nadřizený a podřizený, rodič a dítě, ale pouze partner a partner nebo vítěz a vítěz v dobrém slova smyslu.

Formy komunikace

Základní rozdělení formy komunikace je na verbální a neverbální. Drobnější dělení komunikace jsou monolog či dialog či vertikální a horizontální komunikace, praktikovaná převážně ve firmách. Při koučování jsou důležité obě hlavní formy komunikace, které přenášejí myšlenky a data mezi zainteresovanými.

Verbální komunikace

„Jedná se o písemnou nebo také mluvenou komunikaci mezi osobou či více osobami. Verbální komunikace se používá z 10%.“ (Hiršová, 2005, s. 35)

Koučink by se dal zjednodušeně přirovnat k radiovému vysílání. Na jedné straně je v daný okamžik kouč přijímač a klient v roli vysílače. Role se otáčí během jejich

konverzace, jak se koučink rozvíjí. Ve formě ústní komunikace primárně působí jako bezprostřední zpětná vazba, kterou je možno doplnit neverbální komunikací. Písemný projev vytváří naopak podklady a zaznamenává, ale bez zpětné vazby, která u písemné komunikace nefunguje.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace doplňuje slova nebo je sama nosičem informací. Devadesátí procentní podíl této komunikace je dominantní oproti verbální komunikaci. Tato forma odhaluje emoce člověka. Pokud na druhé straně stojí školený jedinec, dokáže díky této komunikaci velice dobře vnímat emoční rozpoložení pozorovaného jedince bez jediného slova. V koučinkové praxi tato forma komunikace umožňuje kouči poznat, jak se klient cítí, jak vnímá jeho slova, jestli je myšlenkově přítomen nad rozebíraným tématem nebo se vzdálil a nevnímá. Gesta těla klienta jsou v tomto případě určitý vysílač slov, který kouč svými očima přijímá a vyhodnocuje. A dle tohoto i přizpůsobuje následné kroky ve vedení koučinku. Další čitelné znaky neverbální komunikace jsou pro kouče ve formě mimiky koučovaného, hájení jeho osobního prostoru nebo i fyzický kontakt ve formě doteků.

„Pro posílení vztahu není důležité, co říkám, ale jak to říkám. Jak to ten druhý chápe v celém kontextu našeho rozhovoru. Vztah můžeme posílit i neverbální komunikací“ (Daňková, 2008, s. 15)

4.2 Komunikační proces

Proces komunikace umožňuje vzájemnou interakci mezi osobami. Tyto osoby spolu interaktivně komunikují v prostředí, které je pokaždé jiné. Proto i styl komunikace se přizpůsobuje měnícím se vlivům. Jinak bude komunikovat člověk v prostředí elektronickém a jinak v personální úrovni. Koučink může kombinovat rovinu personální i elektronickou. Toto je ideální pro celý proces.

„Koučink je především konverzací mezi koučem a klientem, napomáhající klientovi žít plnohodnotný naplňující život“ (Wood, 2012, s. 9)

4.3 Motivace

Motivace je slovo odvozeno z latiny „movere“ nebo „moveo“. Doslovný překlad zní pohybovat, hýbat se. Úderná parafráze by zněla asi takto: Motivace je síla hýbající člověkem dodávající směr a energii pro potřebné chování a prožitek. Motivace umožňuje zdolávat překážky. Otevírá dveře ke snům. Je to vnitřní proces, který stanoví cíl chování, stimuluje uvolnění energie, která umožní směřování a dosažení na vybraný cíl v jedinci, který se zmotivoval.

„Motivace je mechanismus podnětů, které podmiňují lidské jednání.“²

Motivace každého člověka vypadá jinak. S někým hne dopředu vidina zisku, někdo potřebuje změnit současný styl svého života. Někdo se chce jen v něčem zdokonalovat. Hybná síla motivace se nazývá příčina. Příčina je uvnitř každého a je to stimulující motiv pro rozhodnutí k motivaci. Důležitost motivace a její realistické uskutečnění tkví v cíli, kterého chce daný jedinec dosáhnout. Pokud je cíl reálný, motivace je úspěšná a fungující. Násobek schopnosti a motivace se rovná výkonu. Správný kouč by měl odhalit hlavní motivaci svěřeného klienta, aby byl trénink efektivní.

Teorie motivace

V chování a jednání lidí existují hybné síly, které dokážou rozpohybovat jak mysl člověka, tak následně i tělo k činům. Tyto síly se nazývají motivy. Motivace je tedy předpoklad, který nás nastartuje na určité jednání a chování k danému vytýčenému cíli. Motivace je mnohdy chápána jako jedna z důležitých osobnostních struktur, jako jedna ze základních. Rukopis motivace je v každém lidském organismu odlišný. Proto je velice složité motivovat lidi z vnějšku.

Motivace v jedinci rozpoutá reakci. Za touto reakcí je možné hledat příčinu nebo důvod, který danou reakci způsobil. Zkoumání reakcí povede k osobnosti jedince.

² Zdroj: Andromedia.cz. [online]. © 2013. [cit. 2013-2-14]. Dostupné z: www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani

Vystoupí samotná hierarchie hodnot, znalostí, zkušeností a dovedností. Jedná se o samostatný psychický proces člověka. Pro všechny druhy koučinku je důležité naučit se pracovat s motivací.

Důvodem pro to, aby bylo něco vykonáno, je motivace. Ta se člení na tři druhy: směr, úsilí a vytrvalost. Směr ukazuje, co se daný jedinec snaží uskutečnit. Úsilí promítne píli, s jakou je motivace konána. Vytrvalost koresponduje s časem věnovaným motivaci a motivu.

„Motivace je psychický proces. Představuje vnitřní aktivaci, tedy vzbuzování aktivity jedince a současně i regulaci jednání, zaměření určitým směrem. Motivace souvisí s příčinami, proč něco děláme. Hlavním zdrojem motivace jsou jedincovy potřeby (zejména pokud jsou vyvolány pocitem nedostatku), dále to mohou být zájmy, hodnoty ideály a návyky.“³

Dělení druhů motivací

Motivace je typologicky dělena na primární a sekundární, vnitřní a vnější. Menší rozdělení na pozitivní a negativní motivaci.

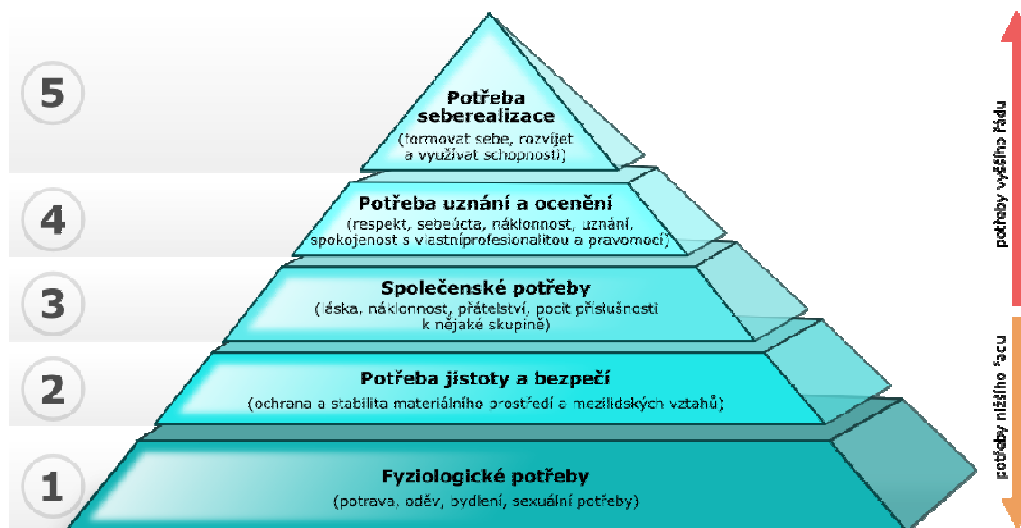
Primární motivace

Základní vrozené lidské potřeby znázornil Abraham MASLOW. Jedná se primárně o lidské potřeby biologického původu. Maslow znázornil lidské instinkty a potřeby ve svém diagramu hierarchie potřeb. Potřeby jsou základním prvkem motivů. Potřeba jíst, spát, bydlet, patřit do skupiny atd. startuje v každém jedinci motiv, který vede k potřebným činům a následně cílům. Dosažený cíl může být ukořistěná potrava na uspokojení hladu, nebo spánek po vyčerpávajícím dni.

³ Zdroj: Else international [online]. © 2013. [cit. 2013-2-01]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/motivace/>

Primární motivaci lze nejlépe vystihnout modelem pyramidy, která znázorňuje široké základy v důležitosti potřeb a jejich široký rozsah a postupně stoupající k méně důležitým potřebám, které nejsou již tak prioritní.

Obrázek 1 - Maslowův diagram hierarchie potřeb



Zdroj: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=06>

Sekundární motivace

Zde se setkává realita s naučenou tendencí chování. Jedná se o psycho-sociální potřeby, které jsou naučené, vštěpované, zaryté. Definice takových motivací se vyjádří hesly jako uplatnění, obdiv, láska, ale také nenávisť a zloba. I zloba je velice silný motivační nástroj ovlivňující cíle jedince. V pracovním prostředí se jako vnější motiv uplatňuje možnost odměny nebo hrozba postihu a trestu.

Vnitřní motivace

Pro každého jedince je vždy vnitřní motivace nejen bližší, ale hlavně silnější oproti vnější. Vychází z jeho nitra. Je s ní sám nejlépe seznámen, nepřejímá jí od cizího člověka ani od svého okolí, ale ze svého nitra. Vnitřní motivace je formulována na požadavky dané osoby, na jeho dané možnosti. Málokdo se motivuje něčím, o čem už dopředu ví, že nikdy mít nebude. Těžko se stane obyčejný člověk špičkovým

sportovcem bez dispozičních vloh a dlouhého tréninku. Oproti vnější motivaci je tato vnitřní mnohem více trvalá a neměnná při měnících se okolních podmínkách.

„Zdrojem vnitřní motivace je mysl člověka“ (Whitmore, 2013, s. 118)

Vnější motivace

Tato motivace je soubor stimulů, které se dostávají od okolí a působí na jedince. Hmatatelné příklady tohoto typu jsou například finanční odměny a různá privilegia či zvýhodnění. Také pochvaly a upřednostňování.

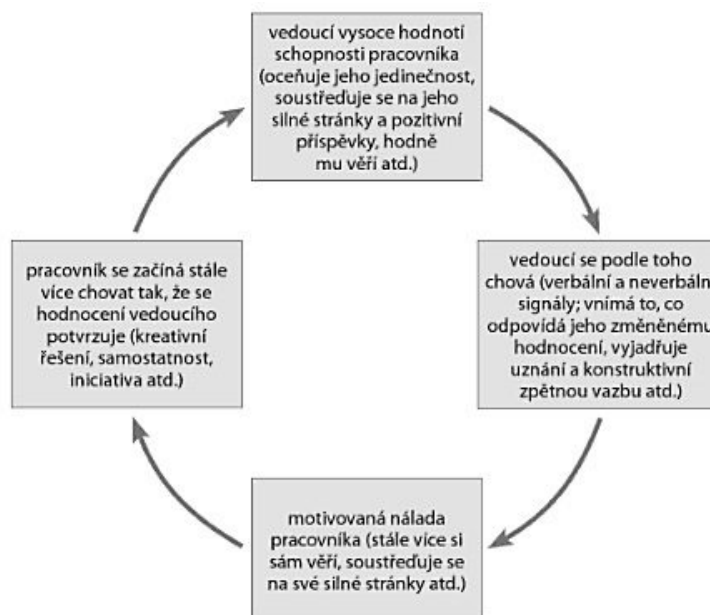
Motivace mají mnoho teorií. Nejčastější z nich jsou potřeby. Vyvinutá míra úsilí odpovídá možnému dosažení vytýčeného cíle, který bude schopen uspokojit požadovanou potřebu. (Whitmore, 2013)

Pozitivní motivace

Je vytvořená z psychologických podnětů, které vzbudí pozitivní rozpoložení. Jedná se zejména o radost z úspěchů nebo spokojenost, pokud je něčeho dosaženo. Pozitivní motivace je v nejznámější podobě odměna za práci v podobě peněz. Pocit vnitřního uspokojení umocňuje pozitivní motivaci.

Cyklus pozitivní motivace znázorňuje obrázek číslo 2, který ukazuje, jak kladný motivační postoj vedoucího může nastartovat automotivační sklony zaměstnance, který dosahuje vyšších výkonů, efektivity a lepších výsledků. Tento vlivný postoj vedoucích pracovníků při koučování svých podřízených znamená snadnější a jednodušší dosahování společných stanovených cílů.

Obrázek 2 - Cyklus motivace



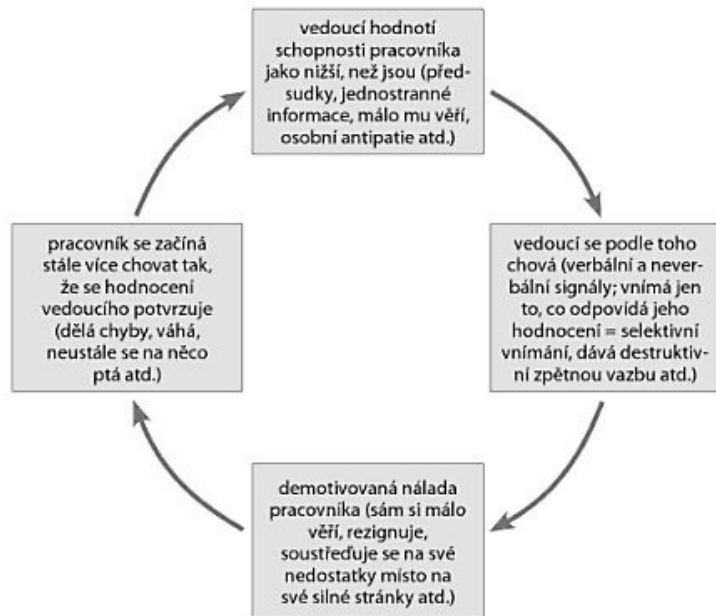
Zdroj: HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Strana 57. ISBN 978-80-247-2654-0

Negativní motivace

Je použita, pokud pozitivní motivace nefunguje. Jedná se o tlak nebo nátlak, který je cílený. Strach ze sankce, permanentní kontroly, výhrůžka výpovědí nebo sesazení z pozice a nahrazení jiným pracovníkem nebo spoluhráčem vedou k negativní motivaci a snaze motivovaného o změny, aby k sankcím a výhrůžkám nedošlo. Důležitější je však pozitivní motivace oproti negativní. Ta je daleko silnější.

Nevhodně vedený koučink při hodnocení podřízeného vedoucím může vést k jeho demotivaci. Ta je znázorněna na obrázku číslo 3 ve formě cyklů demotivace. Pokud dochází k častému opakování, může tato demotivace skončit odchodem z pozice a totálním rozkolem mezi stanovenými cíly a realitou.

Obrázek 3 - Cyklus demotivace



Zdroj: HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Strana 56. ISBN 978-80-247-2654-0

„Důležité je si uvědomit si, že použijeme-li negativní motivaci, vždy jakmile tlak a kontrola povolí, nastoupí staré chování.“ (Hospodářová, 2008, s. 107)

5. Typy koučinku a jejich dělení

Podoby koučinku jsou různé. Nejmarkantnější rozdělení lze vidět ve dvou stylech a to externím nebo interním koučinku odvíjející se na rozhodnutí klienta. Neméně důležité je dělení dle kritérií typů koučinku. Jsou to individuální a skupinová a transakční a transformační. V neposlední řadě může být sebekoučování nebo koučink použitý při stylu řízení.

5.1 Rozdělení podle počtu osob, se kterými je pracováno

Individuální koučování

Jedná se o základní model pro koučink. Je zaměřen na klienta jednotlivce, který je svým koučem podporován a veden k nalézání nových možností. Finanční náročnost tohoto modelu je enormní a i z časového hlediska náročná.

Pro klienta může být přínosný v oblastech:

- Nových pohledů na problematiku.
- Vyšší využití osobního potenciálu.
- Osobního úspěchu či sebevědomí.
- Soustředění na důležité věci pro klienta.
- Uplatňování silných osobních stránek.
- Nalezení vlastní cesty.

Skupinové (teamové) koučování

Skupinové koučování je finančně dostupnější oproti internímu. Může mít ovšem menší efektivitu, protože se zde pracuje s větším počtem lidí, kteří mají jiné potřeby a myšlenkové pochody. Nejčastější použití nastane ve firmách při práci více lidí nebo týmů na společném projektu. Další varianta je pro více lidí podobných zájmů, názor nebo potřeb.

Přínosy, které skupinový koučink nabízí:

- Prohloubení schopnosti vytvářet týmové vize, stanovovat a dosahovat týmových cílů.
- Zlepšení interní komunikace.
- Nastavení a kontrola procesů.
- Zefektivnění plánování.
- Zvýšení synergie týmu - „sladění se“.
- Zvýšení motivace týmu.
- Zvýšení efektivity týmu.
- Snížení fluktuace v týmu.
- Zvýšení zisku týmu a výkonu v čase.
- Zlepšení komunikace v týmu.
- Větší radost z týmové práce.
- U jednotlivých členů týmu prohloubení pocitu sounáležitosti s týmem.⁴

5.2 Zaměření koučinku dle hloubky, do které proniká a zasahuje

Transakční koučování

Často je uplatňováno ve firemním sektoru. Jednoduché zadání cílů tohoto druhu je zvýšení výkonnosti zaměstnanců nebo jejich efektivity a lepšího využití zdrojů

⁴ Zdroj: Coaching Word [online]. © 2013. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z <http://www.coachingworld.cz/cs/tymovy-koucink>

„Zaměření výsledku je na vyřešení konkrétní „situační“ záležitosti. Rychlý zásah vám pomůže dokončit náročný úkol, vyjasnit dilema, posunout se ve strategii apod. Nabízí rychlý výsledek.“⁵

Transformační koučování

Transformační koučování se opírá o zkušenosti klienta, ze kterých se snaží vytěžit ještě více, než je na první pohled patrné, a odstranit interní zábrany v rozvoji daného klienta. Tento typ je užíván při individuální práci s jedním klientem. Jde o celkovou transformaci osobnosti, kdy je pracováno s paradigmaty a myslí ovlivňující dosažení cílů projevem chování.

„Transformační koučink mění lidi samotné, kouč jim dopomáhá k vyrovnanosti a cílevědomosti, k integritě.“⁶

Schéma procesu koučování

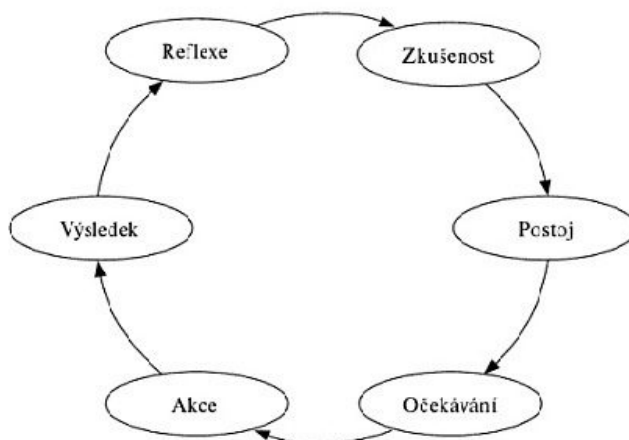
Schéma na obrázku číslo 4 znázorňuje, jak probíhá koučink transakční nebo transformační. Znázornění je možné použít i pro sebekoučink nebo změny hlubokého charakteru. Důležitý bod je reflexe/sebereflexe, který znázorňuje vnímání dosaženého výsledku. Je potřeba vnímat zpětné vazby pro posun dopředu. Výsledek je cíl naší cesty, ale zpětná vazba ukazuje, jestli cesta, která k němu vedla, byla ta správná a pro budoucnost opět použitelná.

⁵ Zdroj: Expertis [online]. © 2013. [cit. 2013-02-17]. Dostupné z <http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Leadership-a-management-vykonnosti/ostatni/Sluzby-na-miru-%282%29/Sluzby-na-miru>

⁶ Zdroj: eTerapie [online]. © 2013. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z <http://www.eterapie.cz/clanky/24-transakcni-transformacni>

Obrázek 4 - Schéma procesu koučování

SCHÉMA PROCESU KOUČOVÁNÍ



Zdroj: Bartoníčková In: Horská, 2009, s. 20

5.3 Zaměření koučinku na oblasti života, kterých se dotkne

Profesní koučink

Profesní koučink se týká záležitostí v práci. Klient je veden k lepším výsledkům nebo stanoveným cílům na pracovišti. Objednavatel, také nazýván sponzor, bývá zaměstnavatel klienta.

Osobní koučování

Osobní koučování je využíváno v soukromém životě lidí. Pomáhá klientům zvládat těžké osobní situace nebo důležitá rozhodnutí.

Sebekoučování

„Obecně se ví, že člověk udělá dobře, když se na sebe občas podívá očima druhých lidí.“ (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 31)

Dle Suchého a Náhlovského je pohled klienta na sebe sama tou nejlepší přípravou na tento typ koučinku. Může fungovat jako alternativa k práci s profesionálem. Při sebekoučování se používají stejné praktiky jako u práce ve dvojici kouč a klient. V této

roli ovšem klient zastupuje i kouče a proto je potřeba patřičný nadhled a přeorientování se myšlenkově podle role.

Výhodou tohoto stylu je zlepšení v oblasti poznávání sebe sama, kázně a sebeovládání. Povede i k sebezlepšování, sebeúctě a sebereflexi.

6. Druhy koučinku

Koučink je od svého prvotního vzniku neustále rozvíjen a zdokonalován. Rozvětňuje se podle nových oborů, které vznikají, a kde je lze právoplatně užít. Specializace koučinku je různorodá, ale obsahuje několik základních specializací.

6.1 Životní koučink (Life coaching)

Je zaměřen na lidi a jejich vztahy v úzké vazbě na psychoterapii. Pestrost zaměření odpovídá pestrosti života, se kterým se zde pracuje. Je zde pracováno s dlouhodobými komplexními cíly. Témata jsou zacílena na mezilidské vztahy, spokojenosti s probíhajícím životem či na přechody přes klíčové životní situace jako úmrtí, rozhodnutí o svatbě, změně místa k životu apod.

Suchý, Náhlovský (2012) čerpají z jejich osobní mnohaleté životní praxe. Životní koučink učí klienty řídit svůj život bezpečně a spolehlivě tak, aby dosáhli svých cílů a nezůstali stát někde v půlce cesty bez energie nebo pomoci. Radí klientům, jak zůstat nad věcí, vnímat vše ve větších souvislostech a soustředit se na věci, které změnit opravdu lze.

„Životní kouč nebude žít Váš život za Vás, nebude řešit Vaše problémy. Životní kouč Vás povzbudí k odpovědnému, pozitivnímu postoji k životu a bude Vás v tom podporovat po celou dobu, co s ním budete v kontaktu.“ (Suchý, Náhlovský, 2012, s. 16)

6.2 Podnikatelský koučink (Business Coaching)

Podnikatelský koučink se orientuje na pomoc klientům při rozhodování v jejich podnikání. Na rozvoj a tvorbu produktů a služeb či požadovaným inovací a identifikací potřeb zákazníků. Tento druh vedení se štěpí na pomoc při stávajícím stavu podnikání nebo na strategická rozhodnutí spojená třeba s expanzí na nové trhy. Je rozdíl v individuálním vedení managementu anebo jednotlivých týmech.

6.3 Manažerský koučink (Executive Coaching)

Při tomto druhu koučinku je využíváno koučů s manažerskou praxí a specializací na vedení, strategie či řízení. Je potřeba jejich znalostí a know how v oblasti korporátního prostředí, také zkušeností s problémy a situacemi konfrontující klienty právě v této oblasti. Pracuje se zde od posilování výkonnostního koučinku až po leadership koučink, který je považován za vysoce ceněný benefit.

6.4 Výkonnostní koučink (Performance Coaching)

Specializace tohoto druhu je v oblasti stanovování cílů, efektivnosti práce se zdroji jako nástroji motivace v korporacích. Dominantní cíl je zvyšování pracovních výkonů nebo rozšiřování klíčových kompetencí.

6.5 Karierní koučink (Career Coaching)

Profesní dráha a kariérní trh jsou klíčová slova pro tento druh. Orientuje se na nové trendy v zaměstnanosti, kontakty na headhuntery, vlastní ohodnocení schopností klienta v oblasti vloh a limitů. Hnacím motorem jsou změny v oblastech profesního života nebo i rozjezd vlastního podnikání.

6.6 Finanční koučink

Finanční koučink se začal profilovat z ostatních forem koučinku teprve v nedávné době. Jedná se o vysoce specializovaný a úzce profilovaný typ koučovacích metod, pro který je nutná vysoká odbornost kouče. Začíná u základního povědomí o penězích a jde detailně až ke specifickým formám investování. Často si lidé myslí, že jde o investiční poradenství k jednotlivým produktům na trhu. To je ale velký omyl. Finanční kouč nikdy nebude doporučovat konkrétní investice a produkty. Primárně jde o nastavení vztahu k penězům, optimalizaci individuálních rozpočtů a finanční gramotnosti zasazené do širšího kontextu, do vztahu k okolí, partnerovi, vlastním pocitům a třeba práci. Obecně platí, že se základním finančním nastavením mají větší problém ženy. Stále

platí obecné pravidlo, že se o finance stará v rodině muž. Čím větší investice, tím větší problém s rozhodnutím a přijmutím odpovědnosti o investici.

Dále se vyskytují druhy jiných profilací. Vztahový koučink pomáhající k překonávání těžkých situací ve vztahu jedinců nebo k obnově jejich životaschopnosti. Koučink obchodníků zvyšující jejich profesionalitu a směřující k vyšším výkonům a výsledkům.

6.7 Komunikační proces v koučinku

Podaná (2012, s. 35) publikuje manažerské pravidlo, které vystihuje komunikační proces velice výstižně: *„Pomoci dobré otázky přivést svého komunikačního partnera k přemýšlení, spolupráci a samostatnosti. Nejvíc si cení toho, co sám vymyslí!“*

Při koučování se nejčastěji využívá personální komunikace. Kouč v osobní rovině navede koučovaného do určitého myšlenkového pochodu. Následně může být v elektronické komunikaci tento pochod zachycen klientem a poslán kouči, který vyhodnocuje a připravuje možné interakce.

Mezi koučem a koučovaným je velice důležitá osobní vazba, kdy komunikace je využívána k přenosu myšlenek mezi oběma. Osobní interakce je mnohem důležitější než jakékoliv jiné spojení. Koučování je uzpůsobeno vstřebáváním a reakcemi koučovaného. Rychlost komunikace odpovídá osobní povaze obou účastníků. Při osobním setkávání je budován trvalý vztah založený na důvěře a otevřenosti. Vznikající pouto je upevňováno a prohlubováno mimikou, gesty a pohledy. Tyto budují komunikační důvěru a znalost navzájem. Dochází k empatickému vnímání a doplňování jak myšlenek, tak samotných slov. Komunikace bývá doplňována i elektronicky. Ideálním nástrojem je internet a jeho přenos dat e-mailem nebo sdílení na serverech. Toto slouží k přípravám na další setkávání a posunům v etapách koučinku.

Při koučinku vznikne specifický proces komunikace, něco obdobného bývá při partnerském vztahu. Komunikace odráží samotný vztah kouče a koučovaného. Cíl koučinku se musí odrazit ve zvolené formě komunikace. Samotné nástroje koučinku jsou uzpůsobeny každému vztahu individuálně. (Suchý, Náhlavský, 2007)

7. Motivace v koučinku

Základním nástrojem pro práci s klienty je odhalení a správná klasifikace jejich vlastní motivace. Na první pohled se to může jevit jako banální úkol, ale jedná se o vysoce specifickou a odbornou činnost. Pokud je správná motivace včas odhalena, může se problém vyřešit mnohem rychleji. Klient často svou motivaci zná, jen ji nechce či neumí vyslovit nebo si ji paradoxně ani neuvědomuje. Již to, že se klient rozhodl svůj problém řešit s koučem, znamená určité nastartování vnitřní motivací. Při vzájemném poznávání mezi koučem a klientem je důležité zjistit potřeby, hodnoty a individuální zájmy.

Potřeby

Potřeby lze považovat za dominantní a nejsilnější zdroj motivace. Je to něco, co danému jedinci chybí a vyvolává stav napětí a nutkání zisku chybějícího podnětu. Napětí spustí proces motivace a dané činnosti, která vede k uspokojení požadované potřeby.

Hodnoty

Hodnoty jsou naprogramované postoje člověka k životu a jeho základním oblastem. Každý jedinec má hierarchii hodnot rozdílnou. Pokud jsou hodnoty daného jedince v souladu s jeho životem, je spokojen. Pokud se rozchází, je to signál pro motivaci a změnu.

Zájmy

Zájmová oblast se stane dominantním motivačním zdrojem. Pokud je něco v zájmu daného jedince, udělá vše pro splnění.

8. Vznik moderního koučování

Za duchovní otce jsou považováni dva zakladatelé, každý na jiné straně Atlantiku. Oba pracovali na metodách zvyšujících výkonnost lidí v oblasti osobní i profesní. Na západní straně oceánu to byl Američan Timothy Gallwey a jeho přístup zvaný Inner Game (vnitřní hra). Na východní straně Angličan Sir John Whitmore. Jeho metoda je nazvaná GROW. Obě metody vedou k jedinému výsledku a tím je, aby si klient udělal jasno, a aby si vytříbil myšlenky a myšlenkové pochody. Toto klienta následně vede ke kvalitnímu rozhodování, za které přijímá plnou zodpovědnost, směřující k vysoké kvalitě výsledků, při kterém je zachován plně pocit rozvoje a radosti.

8.1 Metoda Inner Game

Cílem koučování je zvýšení výkonnosti zaměstnance. Zde je klíčová rovnice $V(\text{výkon}) = P(\text{potenciál}) - I(\text{interference})$. Metoda původně vymyšlená pro sportovce na zvýšení jejich výkonu odbouráním překážek, které je brzdí nebo ruší. Ta se poté přesunula do manažerské praxe. Samotný Gallwey rád uvádí, že sportovci se koučují k výkonu a manažeři v myšlení. Klient může mít pocit, že už všechno ví a zná a není potřeba se cokoliv učit a brzdí sám sebe. Oproti tomu stojí jeho vnitřní já se skrytými vlohami, které svým postojem o vševědění brzdí v rozvoji. Metoda Inner Game toto odstraňuje a umožňuje klientovi rozvinout jeho vnitřní vlohy.

Dospělí si sami sobě v procesu učení překážejí, jak mu sami brání. (Gallwey, 2007)

8.2 Metoda GROW

Whitmore nazval metodu GROW podle počátečních písmen klíčových slov, která vyjadřují jednotlivé fáze, kterými klient při koučování prochází. Goals – cíle, Reality – realita, Options – možnosti, Will – vůle. Cíle jsou zde nastaveny krátkodobě i dlouhodobě. Klient je zde konfrontován s otázkami na jeho představu o budoucím ideálním životě, kam v něm směřuje. Otázky kladené na realitu jsou zaměřeny na

současné překážky, na funkční a nefunkční věci v současném životě. Možnosti specifikují odpovědi na představu o vylepšeném životě, o představách více peněz, více štěstí, na definici nejlepších výsledků. Volba vede k rozhodnutí klienta, co si pro sebe vybere, k jednotlivým krokům, které jsou potřeba začít dělat.

9. Bariéry koučinku

Ani oboru koučování se nevyhýbají překážky, bariéry a úskalí. Tři nejvnímavější úskalí koučování jsou tyto:

- Dávání rad klientovi.
- Koučovaný nemá čas na samotné koučování.
- Odpor ke změnám.

„Smysl koučování není v tom, aby kouč dával dobré rady a tím řešil za koučovaného. Smyslem koučování je pomoci koučovanému, aby si s každým úkolem dokázal přijatelným způsobem poradit.“ (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 62).

Řada klientů vyžaduje po kouči radu, co mají dělat, jakým směrem se vydat. Je to jednodušší forma přemýšlení, než na jakou je koučink připravuje nebo směřuje. V tento okamžik nesmí kouč sklouznout do stylu rad a doporučení, ale musí si udržet nestrannost.

Pokud koučovaný projevuje nedostatek času, může to znamenat i nezáměr o samotný koučink. Pokud má klient zájem, čas si dokáže vždy vyšetřit.

Odpor ke změnám je střet dvou sil. Jedna podporuje změny a druhá je zásadně proti. Vzájemným poměrem se stanovuje úspěch. Z pohledu klienta je důležité, aby vnímal vnitřní motivy ke změnám a jejich vnímání a uskutečňování.

PRAKTICKÁ ČÁST

V následném výzkumu praktické části práce bude chtít autor znázornit, jak moc silný nástroj koučování je. Cílem autora je, aby čtenář pochopil systém fungování koučinku. Pokusí se aplikovat metodu finančního koučování a změnit myšlenkové pochody dvěma zkoumaným klientům. Každý z klientů má rozdílné finanční postavení v partnerském vztahu i ve společnosti. Osobní rozbory finanční gramotnosti při koučování odstartují jejich myšlenkovou přeměnu.

Při finančním koučinku se nejedná o rozbor psychologického myšlení člověka, ale o motivování k jeho celkové změně a následným krokům. Pro dlouhodobou změnu myšlení je potřeba správná motivace. Pokud tomu tak nebude, bude se jednat pouze o krátkodobé změny, které se časem vrátí do situace před koučováním. Motivační faktor musí přesvědčit zkoumané osoby, že jejich stávající vlastnosti a znalosti nejsou ty správné a musí se jich vzdát. Bude nutné zde pozměnit hluboce zakořeněné myšlení vycházející z přesvědčení, že na současném jednání není nic špatného. Z logického hlediska si každý jedinec myslí, že chyba není v něm, ale v jeho okolí. Právě finanční koučink dokáže odhalit skryté rezervy současných stavů, ale také hrozby, které si kolikrát klienti neuvědomují. Na povrch vyplynou i chyby, které klienti v běžném životě denně provádějí, a které ovlivňují jejich střednědobé plány a cíle.

Výzkum bude proveden několika osobními sezeními s klienty. Bude veden rozhovory, při kterých se používají dotazníky na zaznamenávání nejen odpovědí, ale také dílčích shrnutí kouče. Po těchto sezeních, která jsou vždy zaměřena na dílčí části finanční gramotnosti jako například situace v současné době, budování vztahu k penězům v rané době života či na práci s penězi ve vztahu s partnerem, bude vždy proveden výstup nastiňující doporučené následné kroky zkoumaných osob. Tato doporučení budou pouze vodítko, kterého se klient není nucen držet. Je to pouze doporučení, kudy se má vydat ke svému cíli, který si musí během koučinku sám vytýčit a vzít za vlastní. Pokud tomu tak nebude, nedošlo ke správné stimulaci motivace a je pravděpodobné, že se klient brzy ocitne opět ve stejné nebo dokonce horší situaci.

Cíle výzkumu

- Znázornění koučinku jako hybné síly motivace ke změnám v myšlení.
- Prokázání zvýšení sebevědomí koučované osoby.
- Odstranění zábran a strachu proti změnám, pokud si klient uvědomí klíčové změny myšlení aplikované motivací při koučinku.
- Vytvoření reálných akčních plánů, které povedou ke změně přístupu klienta.
- Aplikace dovedností k úspěšnému prosazení.

U obou objektů zkoumání bude použita metoda GROW. Společně s klienty budeme procházet jednotlivými fázemi této metody v duchu slova GROW, který se přeloží do českého jazyka jako růst. Nejen, že během této metody budeme zvyšovat finanční gramotnost, ale také se zaměříme na zdokonalení finančních znalostí a jejich vytříbení pro efektivnější činnost v oblasti financí jako celku.

Proces finančního koučinku

Při zahájení koučování s klientem bude potřeba zjistit, na jaké teoretické úrovni se pohybuje jeho finanční gramotnost. Zkoumání pomocí dotazníkové metody s otevřenými otázkami vede k zjištění reality financí a vztahu koučované osoby k nim samotným. Bude zjišťován optimální stav a cíle, které bude potřeba dosáhnout. Následně bude klient koučován, aby si uvědomil své možnosti, navýšil efektivnost zjištěných parametrů a bude mu vštěpován nový styl práce s penězi, ale jen takovým způsobem, který sám nalezne a bude mu vyhovovat.

Dotazník finanční gramotnosti

Výzkum velice detailně prokáže klientovy znalosti o financích a schopnosti práce s nimi. Klient bude vystaven osobním otázkám, které povedou kouče k získání přehledu o finančním povědomí klienta jak vůči sobě, tak vůči své rodině. Je důležité také pochopit, jak se klient učil s penězi zacházet v mladém věku. Jakou finanční gramotnost mu vštěpovali rodiče. Po každé části dotazníku se provádí shrnutí problému. Celkové vyhodnocování přichází až následně.

Dotazník je pojmenován „Finanční data“ a je dělen do 4 částí:

Část A - Vaše současnost - zde budou kladeny otázky na základní povědomí klienta o slovech typu příjem a výdaj, spoření, finanční ohodnocení, hospodaření a finanční nezávislost, dluhy, jistoty a spokojenost.

Část B - Vaše minulost - zabírá se zjišťováním o budování gramotnosti v raném věku a prvními kroky při setkání se s penězi. Tato část je rozšířena na subjektivitu při utrácení peněz a vnitřní pocity.

Část C - Rodinné finance - rozebírání aktuálního stavu finančních toků v rodině je dominantní pro tuto část. Otázky jsou zaměřeny na detaily příjmu a výdajů a úspory, které mohou vznikat.

Část D - Partnerské finance - detail otázek bude zaměřen na finance partnerů od společného účtu přes tvoření úspor po možný rozpad vztahu a následné dělení se o výdaje a finanční hrozby.

Po dotazníku bude následovat vyhodnocení a následné hledání možností a zásadních voleb.

10. Výzkumy

10.1 Výzkum číslo 1 – objekt zkoumání ALEX

Pro zkoumání byla užita metoda růstu tzv. GROW. Sir John Whitmore sestavil čtyři roviny této metody, které mají vzájemnou posloupnost. Tato metoda je postavena na principu uvědomění si reality a svých možností, na hledání příležitostí a možných cílů a na vůli a volbě udělat potřebné změny. Vše je v duchu slova Grow (růst), které vyjadřuje výsledek metody.

Časový harmonogram výzkumu

Harmonogram koučovacích rozhovorů byl veden v návazných fázích metody GROW dle předem stanoveného časového harmonogramu v pravidelných týdenních setkáních:

Fáze výzkumu číslo 1 – Cíle (2 sezení).

Fáze výzkumu číslo 2 – Realita (3 sezení).

Fáze výzkumu číslo 3 – Možnosti (3 sezení).

Fáze výzkumu číslo 4 – Volby (2 sezení).

Charakteristika osoby

Objekt zkoumání se jmenuje Alex, její věk je 39 roků a je vdaná. Studium ukončila na obchodní škole maturitou v oblasti cestovního ruchu. Jedná se o ženu bez právního či finančního vzdělání. Ve společné domácnosti žije s manželem a dvěma dětmi školního věku. Žijí v panelákovém bytě na okraji Prahy, který splácí hypotékou.

Alex pracuje na plný úvazek jako asistentka v kanceláři pro společnost, která je jedničkou na mobilním trhu v České republice. Její pracovní pozice je v kanceláři na finančním oddělení. Hlavní pracovní náplň jsou fakturace dodavatelům, se kterými firma spolupracuje. Jako nefinanční bonus využívá Alex od svého zaměstnavatele studium jazyků a slevu na roční kupon MHD na každodenní dojíždění do práce. Její

čistý měsíční příjem se v průměru pohybuje na úrovni 20.000 Kč včetně odměn a bonusů.

Manžel pracuje jako IT technik u státní organizace. Věk 45 roků, vzdělání vysokoškolské. Jeho čistý měsíční příjem se v průměru pohybuje na úrovni 45.000 Kč včetně odměn a bonusů.

O veškeré vydělané finanční příjmy se stará manžel bez finančních poradců nebo zásahů jiných osob. Jejich kompletní výplaty chodí na společný účet manželů, který spravuje manžel. Dle vyjádření Alex jde o pragmatické rozhodnutí, aby byly sníženy náklady na vedení účtu. Proto je účet společný pro oba manžele, ale ovládaný pouze jedním. Alex nevlastní samostatný přístup na účet, má pouze platební kartu s omezeným limitem plateb a výběrů z bankomatu.

Popis stavu

Manželství nefunguje téměř po všech stránkách a tak je logický krok rozvod. Alex má strach, že bez manžela se ekonomicky zhroutí a jejich společné děti jí to budou vyčítat. Proto má strach přistoupit k rozvodu a narůstající problémy odsunuje a potlačuje. Její strach vychází z finanční negramotnosti a absolutním nulovým přehledu o stavu společných financí, které ovládá manžel. Finanční negramotnost zde není myšlena ve smyslu, že neví, co jsou peníze, ale z toho, že s nimi neumí pracovat a nemá základní přehled, kterým disponuje jejím manžel.

Fáze výzkumu číslo 1 – Cíle

Vytýčení cíle a oblasti zkoumání

Dle autorova názoru je pro správný výzkum použité metody koučování nejdůležitější, aby kouč úspěšně přesvědčil klienta, že opravdu chce dosáhnout stanovených cílů a zdokonalit se v oblasti, kterou zná pouze povrchně.

Na Alex bylo zkoumáno, čeho je možné dosáhnout u finančně méně gramotné osoby, zda byla schopna změnit celé dosavadní myšlení okolo financí a postavit se sama na vlastní nohy bez nutné podpory manžela. Hlavní cíle tkvěly v samostatnosti

zkoumané osoby, ve schopnosti tvořit rezervy, získání maximálního přehledu o svém cash-flow a nejefektivnějším využití všech dostupných investic.

Klientku bylo potřeba výrazně motivovat, vzbudit v ní zájem o změnu a hlavně o dotažení navržených směrů do konce. Směrodatné na tomto koučinku byly výstupy z jednotlivých částí, které pomáhaly v nastavení nutných kroků k vytýčenému cíli. Neméně důležitá byla konečná volba doporučených směrů, které si musela klientka vštípit a následně se podle nich řídit.

Předběžný závěr kouče:

Předběžný závěr kouče před zahájením výzkumu naznačil, že má před sebou dle charakteristiky samotné osoby finančně málo gramotnou osobu, která je závislá na partnerovi a má strach odejít z nefungujícího vztahu. Největší hrozba, která tomu bránila, byly partnerské finance a hrozba jejich ztráty a omezení komfortu a standardu.

Fáze výzkumu číslo 2 – Realita

Tato fáze byla zaměřena na zjišťování skutečného stavu gramotnosti Alex a možných směrů, kterými se dokázala sama řídit nebo vydat. Jasně definovanými otázkami si Alex sama vnitřně nastavovala zrcadlo reality, ve které sama žila a žije.

Aplikovaný dotazník Alex

V tomto dotazníku jsou publikovány odpovědi Alex bez jakýchkoliv úprav a korektur. Odpovědi na otázky během sezení jsou autentické bez časové prodlevy. Klientka odpovídala spontánně.

Finanční data

Jméno: *Alex*

práce: *asistentka*

Část A (Vaše současnost)

Dokážete definovat slovo příjmy a výdaje?

Příjmy jsou můj plat a manžela a výdaje vše, co musíme zaplatit. A je toho čím dál víc. Mám pocit, že už takhle to nezvládáme. Ráda bych jela vícekrát za rok na dovolenou.

Dokážete ovlivnit své daně?

Daně neřeším. Řeší je za mě v práci. Jen mě štve, že jsou tak vysoké.

Jste pocitově spokojena se svou finanční situací? (ohodnoťte od 1 – 10, kde na stupnici 1 je nejhorší a 10 nejlepší)

Hodnotím svou situaci na 3, chci odejít od manžela a nemám šanci, navíc bych si chtěla kupovat spoustu věcí a nemám na to.

Vyřešilo by Vaši situaci více peněz?

To by bylo super, kdybych vyhrála ve sportce a nemusela pracovat.

Na čem se dá podle Vás efektivně spořit?

O peníze se stará manžel, i o úspory.

Co pro Vás peníze znamenají?

Problém, mám pocit, že mi pořád nestačí a hádáme se doma kvůli nim. Ráda bych si chtěla koupit něco bez svolení manžela.

Co byste dělala, kdybyste dostala nebo vyhrála 100 milionů korun?

Přestala bych pracovat a jela na 2 měsíce na luxusní dovolenou, pak poplatila dluhy a zbytek života si užívala.

Je na Vás rodina finančně závislá?

Rodiče ne, jen s manželem to dáváme tak akorát. Teda aspoň mi to tvrdí, že pořád nic nemáme.

Umíte s penězi hospodařit?

Kupuji domů jídlo a dětem oblečení a věci do školy a pár drobností pro sebe. O zbytek se stará manžel.

Máte dluhy? Jak se k nim stavíte?

Máme hypotéku, a občas jdeme do mínusu na kreditní kartě. Nevím, ale kolik.

Co pro Vás znamená pojem „finanční jistota“?

Nevím, nikdy jsme se nad tím nezamýšlela, asi že vyhraji v loterii a nebudu muset pracovat.

Kdy budete spokojená? (ve vztahu k finanční situaci)

Až budu mít miliony na účtu.

Kdo se stará o Vaše finance?

Manžel, ale chci začít sama, jen nevím kde a jak vůbec začít.

Řekněte 3 finanční cíle ve výhledu 5 let.

Chci odejít od manžela a být samostatná. Chci zabezpečit děti a v budoucnu zaplatit jejich školu.

Shrnutí problému: Žena nemá absolutně přehled o toku financí v rodině, nemá přehled o výdajích. Chybí pojem o součtu financí a jejich výdajích. Neví, kolik stojí čerpání debetu na kartách, jestli nemají jiné dluhy. Bude problém opustit manžela, bez vytvořených rezerv. Nemá jasno, jak zabezpečit děti finančně. Chybí základní povědomí o fungování peněz.

Část B (Vaše minulost)

Kdy jste se poprvé setkala s penězi?

Když jsme chodili k babičce a dostávali na návštěvě 50 Kč.

Dostávala jste kapesné?

Ne kapesné jsem nikdy nedostávala, doma mi zaplatili nutné výdaje a občas mi přispěli na zábavu, ale nebylo to pravidelné ani systematické.

Bylo to z vašeho pohledu hodně nebo málo?

Chtěla jsem dostávat kapesné, ale rodiče byli zásadně proti, prý bych se neuměla o peníze starat.

Co jste si kupovala? Šetřila jste?

Běžné věci, co jsem chtěla, zmrzlinu hračky atd. Šetřila jsem, ale jen velmi málo.

Kdy jste pocítila nedostatek peněz?

V době, kdy se nám narodily děti.

Jak jste si peníze opatrovala za mlada?

Sem tam nějaká brigáda, ale nic dlouhodobého. Jinak mě podporovali rodiče.

Jaký je to pocit, když dostanete peníze?

Celkem očekávám, že peníze dostávám přidělené.

Jaký je to pocit, když vyděláte peníze?

Dobrý pocit, ale ráda bych si začala peníze spravovat sama, moc nedokážu odhadnout, jestli po rozchodu vyjdu s penězi.

Jaký je to pocit, když peníze utrácíte?

Nevím, nikdy jsem nad tím nepřemýšlela. Spíš manžel mi občas vynadal, když jsem jich utratila zbytečně moc.

Jaký máte vztah k hazardu?

Záporný, nikdy jsem nebyla v kasinu, ani jsme nezkoušela žádné hry. Občas si vsadím sportku.

Rozvedli se Vaši rodiče?

Ne rozvedli. Měla jsme pohodové dětství.

Shrnutí problému: Klientka je finančně nesamostatná. Nikdy nebyla vedena k hospodaření s penězi. Vždy jí byly peníze přiděleny nebo měla dohled manžela při jejich utrácení a zodpovídala se mu nebo rodičům.

Část C (rodinné finance)

Jakými druhy příjmů jako rodina disponujete?

Pouze z platů plus manžel uzavřel stavební spoření, chceme zrekonstruovat byt, rozšířit dětské pokojíčky.

Jaké výdaje jako rodina generujete?

Nevím, hypotéka, jídlo, děti, oblečení, 1x za rok dovolená pro všechny.

Jaké jsou priority Vašich výdajů?

Běžný provoz.

Můžete některé výdaje omezit?

Manžel může jezdit do práce MHD, jinak mě nic nenapadá.

Potýkala se Vaše rodina s nedostatkem peněz?

Tak nějak normálně, pořád se remcalo, že nejsou peníze, ale v podstatě jsme měli relativně vše.

Co děláte s ušetřenými penězi?

Naposledy manžel koupil novou televizi.

Shrnutí problému: Rodina se nepotýká s finanční hranicí chudoby, ale také nemá naspořené rezervní finance na možná neplánovaná vydání. Pokud se určitá částka

uspoří, je investována do zbytečných věcí jako TV apod. je potřeba nastavit nové finanční rovnice ohledně výdajů a rezerv.

Část D (partnerské finance)

Ovlivňuje Vaší finanční situaci partner?

Ano, velmi. Prakticky o vše se stará právě on. Navíc vydělá mnohem víc peněz.

Pokud budete bez partnera, zvládnete situaci po finanční stránce?

Nejsme si jistá, proto jsem Vás kontaktovala, abych to zjistila. Potřebuju pomoc v začátku, jsem trochu bezradná.

Máte společné účty?

Ano, máme jeden na všechno a jeden spořicí.

Zvládáte si vytvářet úspory při současné situaci?

Ano společně s manželem nějaké vytváříme, ale nemám přehled jaké.

Dokážete generovat úspory, o kterých partner neví?

Ne, nikdy jsem nedělala nic za jeho zády. Věřím mu.

Je pro Vás představitelná např. hypotéka na půl?

Máme hypotéku na půl. Nevidím v tom problém. Teda vlastně až teď, když chci odejít.

Jak to budete řešit, pokud se rozejdete?

Moc nemám představu.

Shrnutí problému: Klientka plně důvěřuje manželovi. Má strach ho opustit, protože by to ekonomicky nezvládla. Opět vyjádření absolutního finančního nezájmu o toky peněz.

Fáze výzkumu číslo 3 – Možnosti

Možnosti a schopnosti Alex pro možná dosažení naplánovaných cílů.

Výstupy informací z dotazníku jsou oblast velice důležitá pro následné volby klienta. Plynou ze shrnutí problémů jednotlivých částí a stanovují zde potřebné kroky, které je nutné následovat pro dosažení požadovaným cílům a odrazu od současné situace.

Část A - Vaše současnost - Alex je tažená svým partnerem. Nemá absolutně přehled o výdajích a příjmech a možných úsporách. Je odevzdaná schopnostem svého manžela. Alex je doporučena osobní diskuze s manželem, následné manželovo předložení výpisů z účtu, zřízení přístupu pro Alex na účet (elektronicky a na pobočce). Alex získá přehled o výdajích a příjmech v reálné rovině (je možné, že zjistí informace o tom, že jsou z účtu odčerpávány finance i na jiné věci než rodinné výdaje). Je nutné učit klientku propočtu příjmů a výdajů (nastavení cashflow). Vysvětlit klady a zápory kreditních karet. Je potřeba se s klientkou dohodnout na zahájení tvoření rezerv. Naučit jí základní pravidla chování peněz. Velký důraz bude kladen na propočet financí při opuštění manžela. Jestli bude ekonomicky únosné vyjít bez jeho příjmů. Jedna z prioritních úkolů klientky bude zavedení peněžního deníku se zápisy příjmů a výdajů za sebemenší drobnosti. Tím klientka získá reálný přehled o své ekonomické situaci a může si začít zpracovávat časový harmonogram peněz.

Část B - Vaše minulost - Klientku je potřeba naučit odpovědnosti za své samostatné finance. K tomu by měl fungovat finanční deníček, který si povede. Zde uvidí v časovém rozpisu každý den, jak se její příjmy ztenčují formou výdajů. Toto bude následně s finančním koučem vyhodnocováno a rozebírány jednotlivé úkony, které by mohly vést k efektivním výdajům a omezení plýtvání penězi samotné klientky.

Část C - Rodinné finance - Hledání možných úspor u celé rodiny. Objasnění pojmu finanční rezerva a její použití v případě nouze, nikoliv při pocitu potřeby zbytečných věcí.

Část D - Partnerské finance - Přistoupení k založení samostatného účtu klientky. Zde budou ukládány přebytky mezi výdaji a příjmy, které si dokáže klientka uspořít. Na

uspořené částce bude aplikován model rozdělení na strategické úspory a na úspory běžného charakteru, které budou sloužit při nutných neplánovaných nákupech nutných pro chod rodiny. Pokud klientka skutečně přistoupí k zásadnímu kroku, že opustí manžela, měla by již mít alespoň z velké části vyřešené financování odchodu a vytvořené rezervy. I tak bude mít jistě další problémy spojené s rozvodem, jako soudní řízení, péči o děti, možná psychické zvládnutí celé komplikované situace. Určitě doporučuji péči odborníků, než se celá situace zklidní a rodina si zvykne na nový režim.

Fáze výzkumu číslo 4 – Volba

Dle předložených výstupů se Alex rozhodla pro osobní komunikaci s manželem o společných financích. Je nucená si objasnit, jaké jsou skutečné příjmy a výdaje jejich manželství. Souhlasila s vedením peněžního deníku. Cílem je se naučit hospodařit bez pomoci manžela. S pomocí kouče si Alex sestavila finanční plán na následujícího půl roku, kde je zahrnut i systém spoření. Rozhodla se pro vlastní iniciativu nad kontrolou společných peněz. Vytvořila si evidenci společného majetku, pro případný rozvod, aby věděla, s čím může kalkulovat po odchodu od manžela.

Alex zjistila, že si po případném rozvodu nebude moci tvořit žádné úspory. Pokud by přišel nečekaný výdaj, byl by řešen drahým spotřebitelským úvěrem. Sama začala zvažovat změnu zaměstnání nebo by si přibrala další práci, což by ale bylo na úkor času věnovaný dětem.

Alex se začala intenzivně finančně vzdělávat, aby mohla případně odejít od manžela bez finančních obtíží.

Výstup z výzkumu:

Alex si skutečně požádala o předložení výpisu z účtů, což bylo velmi negativně přijato doma. Nakonec manžel svolil. Tímto faktem se situace doma zhoršila, a je předpoklad, že dojde k rozvodu. Z výpisu je patrné že manžel utrácel i za jiné výdaje než předem dohodnuté a rezervy se nacházely na nule. Alex nyní s pomocí kouče nastavuje nové finanční rovnice a připravuje se na rozvod.

Shrnutí

Alex zjistila během období, které intenzivně trávila s koučem (1x týdně po dobu tří měsíců), že se dokáže postavit na vlastní nohy, ale mnohem později než si myslela. S manželem začala více komunikovat a nastavovat si nová pravidla v rámci financí.

Alex si stanovila nové životní a finanční cíle na jeden rok. Hlavní věc, kterou si uvědomila je, že se nemůže na tak důležitou věc jako jsou peníze, spolehnout stoprocentně na někoho jiného, i když ho má ráda. Do budoucna Alex zvažuje zajištění vedlejších příjmů formou internetového prodeje.

10.2 Výzkum číslo 2 - objekt zkoumání TOM

Na druhý objekt zkoumání bude aplikována stejná metoda koučinku GROW, jako u Alex a bude se snažit nastavit zrcadlo jedinci, který je finančně gramotný. I když má Tom finanční povědomí a ovládá základní terminologii financí, bude zde stále prostor pro zlepšení nejen již známých procesů, ale také objevení nových procesů a vloh.

Pro tohoto klienta bude důležitá nová vnitřní motivace. Pokud bude vnitřně přesvědčen, že jeho finanční gramotnost je dostačující a není potřeba s ní dále pracovat, tak je zbytečně se koučinku věnovat. Pokud bude ovšem Tom tvárný, máme prostor pro aplikaci koučovacích metod a dosažení lepších výsledků. Cílem bude vytvořit systematický a koncepční investiční plán.

Charakteristika osoby

Jmenuje se Tom, jeho věk je 43 roků a je ženatý. Vzdělán v oboru strojírenském ukončeném vysokoškolským diplomem. Ve společné domácnosti žije s mladší pracující manželkou a jedním dítětem školního věku. Žijí v rodinném domku za Prahou, za který splácí hypotéku bance.

Tom pracuje jako konzultant ve firmě ADA s.r.o. na hlavní zaměstnanecký poměr. Zaměření společnosti, pro kterou pracuje, je optimalizace procesů ve firmách, které potřebují dosahovat úspor a efektivnosti na měnícím se obchodním trhu ve vysoce konkurenčním prostředí. Tom je analytik a jeho práce je náročná, ale také dobře finančně oceněná. Jako nefinanční bonus užívá od firmy firemní vozidlo s pokrytými náklady na jeho provoz i pro soukromé účely. Jeho čistý měsíční příjem se v průměru pohybuje na úrovni 120.000 Kč včetně odměn a bonusů.

Manželka je zaměstnaná ve velké korporaci jako senior manažerka jednoho z marketingových oddělení. Věk 40 roků, vzdělání vysokoškolské. Její čistý měsíční příjem se ustálil na 40.000 Kč včetně odměn a bonusů. Manželka se stará o chod domácnosti a starost o peníze přenechala manželovi. Výplaty obou manželů chodí na společný účet, který spravuje manžel, ale přístupová práva mají oba.

Popis stavu

Manželství funguje velice dobře po ekonomické stránce. Finanční příjmy obou manželů převyšují výdaje. Přebytky jsou ukládány na spořicí účet s ohledem na budoucí výdaje na vzdělání pro potomka na prestižní škole nebo na nečekané výdaje při chodu domácnosti i manželství.

Fáze výzkumu číslo 1 – Cíle

Vytýčení cíle a oblasti zkoumání

U Toma proběhl výzkum jeho znalostí v oblasti finanční gramotnosti. Bylo nutné zmapovat současné vědomosti a vytipovat jeho silné a slabé stránky, které mohou ovlivňovat kroky v směřování práce s jeho osobností

Hlavní cíl je zaměřen na zvýšení současných finančních znalostí na vyšší úroveň. Dále bude kladen důraz na vybudování větší sebereflexe pro případné ztráty současných jistot klienta a lepší efektivitu jeho rodiny.

Předběžný závěr kouče:

Předběžný odhad kouče na klienta Toma je, že je přemotivovaný a nepřipouští si chyby. Z pohledu kouče má Tom spoustu otevřených možností, pro které je prostor při správně vedeném koučinku. Bude záležet na vhodné motivaci a usměrnění Tomovi sebedůvěry a neomylnosti.

Fáze výzkumu číslo 2 – Realita

Zde byly mapovány znalosti Toma a jeho přehled o možných směrech investování, úspor a celkové sebereflexe. Z aplikovaného dotazníku naznačily jednotlivé shrnutí, že je zkoumaný objekt velice sebevědomý bez sebereflexe.

Finanční data

Jméno: Tom

práce: konzultant ADA s.r.o.

Část A (Vaše současnost)

Dokážete definovat slovo příjmy a výdaje?

Jistě, příjmy jsou vše, co vyděláme, výdaje jsou vše, co utratíme a spotřebujeme. Mám přehled o rodinných financích. Rád bych příjmy zvýšil.

Dokážete ovlivnit své daně?

Uplatňuji do nákladů úroky z hypotéky. Nicméně bych daně rád ovlivnil více. Moc si s tím ale nevím rady.

Jste pocitově spokojený se svou finanční situací? (ohodnoťte od 1 – 10, kde na stupnici 1 je nejhorší a 10 nejlepší)

Myslím, že tak 8, pokud bych ale skončil v práci, situace by časem nebyla vůbec příjemná.

Vyřešilo by Vaši situaci více peněz?

Ani ne, jen potřebuji víc zdrojů příjmů a zajistit si i důchod, aby byl solidní.

Na čem se dá podle Vás efektivně spořit?

Odkládáme si peníze na spořicí účet, abychom mohli ušetřit na jídle a dovolených.

Co pro Vás peníze znamenají?

Peníze, pohodový život a klid.

Co byste dělal, kdybyste dostal nebo vyhrál 100 milionů korun?

Zabezpečilo by mě to na důchod, doplatil bych hypotéku, zbytek asi nějak investoval, pravděpodobně do nemovitostí.

Je na Vás rodina finančně závislá?

Určitě jim dávám relativně vysoký standard. Ale asi bychom nějakou dobu přežili.

Umíte s penězi hospodařit?

Myslím si, že ano. Nikdy jsme se nedostali do vážnějších problémů s penězi.

Máte dluhy? Jak se k nim stavíte?

Máme hypotéku, ale to je vše. Nejsem zastáncem dluhů na kreditní kartě ani spotřebitelských úvěrů.

Co pro Vás znamená pojem „finanční jistota“?

2 roky můj plat, volně k dispozici pro účely mé rodiny a vytvořený alespoň malý pasivní příjem.

Kdy budete spokojený? (ve vztahu k finanční situaci)

Až budu vědět, že dokážu zajistit svoji rodinu na naší současné úrovni.

Kdo se stará o Vaše finance?

Já, často to konzultujeme s manželkou společně. Občas si necháme doporučit v bance některý produkt od jejich poradce.

Řekněte 3 finanční cíle ve výhledu 5 let.

Začít vytvářet pasivní příjem.

Zaplatit synovi prestižní školu v zahraničí.

Abych nemusel být tolik času v práci a mohl se víc věnovat ženě a koníčkům.

Shrnutí problému: Tom je finančně uvědomělý, má povědomí o příjmech a výdajích. Dokáže si uvědomit závislost na platu a možné problémy při výpadku. Proto řeší budoucí zabezpečení. Jeho osobní definice spokojenosti ve financích – rovnice pasivní příjem = aktivnímu. Nicméně Tom si je velmi jistý, že má celou situaci pod kontrolou, nepřipouští si žádný neúspěch.

Část B (Vaše minulost)

Kdy jste se poprvé setkal s penězi?

To už je dávno. Jako malý. Dostával jsem peníze od babičky a rodičů.

Dostával jste kapesné?

Ano pravidelně od 5. třídy. Vždy se zvyšovalo za zásluhy a mohl jsem si i přivydělat domácími pracemi.

Bylo to z vašeho pohledu hodně nebo málo?

Nestěžoval jsem si, ale hodilo by se mi víc peněz, tedy v pozdějším věku.

Co jste si kupoval? Šetřil jste?

Běžnou útratu s kamarády, šetřil jsem, ale ne nějak výrazně, chtělo by to víc.

Kdy jste pocítil nedostatek peněz?

Na vysoké škole, kdy jsem si nutně musel najít brigádu, abych přežil. Výdaje od rodiny pokryly jen část výdajů.

Jak jste si peníze opatřoval za mlada?

Nejprve různé příležitostné brigády, pak jsem měl jednu v IT firmě, která se dala skloubit i se školou. Navíc jsem tam získal praxi.

Jaký je to pocit, když dostanete peníze?

Divný, nejsem zvyklý dostávat peníze.

Jaký je to pocit, když vyděláte peníze?

Je to rutina a povinnost zároveň. Chtěl bych z toho mít větší radost.

Jaký je to pocit, když peníze utrácíte?

Nerad utrácím za hlouposti a občas se s manželkou přeme, co skutečně potřebujeme a co ne.

Jaký máte vztah k hazardu?

Dříve jsme chodili čas od času s kamarády na poker, ale nikdy jsme nehráli o vysoké částky.

Rozvedli se Vaši rodiče?

Ano rozvedli se, ale až v mé dospělosti.

Shrnutí problému: V mládí budování povědomí o zisku peněz, výdaje nebyly kontrolovány, nebylo to nutné, vždy to nějak vyšlo nebo tam byla jistota v možné záloze od rodičů. Na vysoké škole první setkání s nedostatkem a nutností výdělku, uvědomění si doplnění příjmu při vyšších výdajích. Aktivní příjem je považován za nutnost kvůli výdajům a rutinu.

Část C (rodinné finance)

Jakými druhy příjmů jako rodina disponujete?

Z platů nás obou a občas nějaké drobné z úroků.

Jaké výdaje jako rodina generujete?

80% našich zisků jsou náklady.

Jaké jsou priority Vašich výdajů?

Běžný provoz, spoříme na školu pro syna.

Můžete některé výdaje omezit?

Můžeme, ale nechceme. Chci spíš zvýšit příjem.

Potýkala se Vaše rodina s nedostatkem peněz?

Ne nijak zásadně.

Co děláte s ušetřenými penězi?

Dopřejeme si s manželkou 2x za rok dražší dovolenou, jinak nic zásadního.

Shrnutí problému: Rodina má nastaven určitý standard, který ji ukrojí 80% všech aktivních příjmů. Dokáže klient v případě výpadku příjmu omezit výdaje na 60%? Klient je omezen při přemýšlení svým fixním platem, bere ho jako největší jistotu a oporu.

Část D (partnerské finance)

Ovlivňuje Vaší finanční situaci partner?

Ano, žije se nám lépe, ale pokud bychom se rozvedli, oba v klidu přežijeme, jen si snížíme standard.

Pokud budete bez partnera, zvládnete situaci po finanční stránce?

Ano zvládneme i péči o syna, ale neuvažuji o odchodu.

Máte společné účty?

Máme několik účtů, platím víc do domácnosti, ale manželka přispívá, zbytek je rozdělen na investice, osobní potřebu a dovolenou.

Zvládáte si vytvářet úspory při současné situaci?

Ano, mám relativně slušné úspory.

Dokážete generovat úspory, o kterých partner neví?

Ne, nechci to dělat.

Je pro Vás představitelná např. hypotéka na půl?

Ano, máme veškerý majetek na půl. S tím by byl případně asi trochu problém, pokud bychom šli od sebe.

Jak to budete řešit, pokud se rozejdete?

Takto nepřemýšlím.

Shrnutí problému: Tom je sebevědomý jedinec, necítí se ohrožen odchodem partnera nebo ztrátou zaměstnání. Je si jistý, že své výdaje stačí jen omezit, ale nikdy to nezkusil reálně. Není si vědom reálných hrozeb při ztrátě místa. Vykazuje známky sebevědomí, ale nemapuje si situaci na pracovním trhu při možné okamžité ztrátě zaměstnání. **Nepřipouští si možnou ztrátu zaměstnání. Převládá pocit vlastní důležitosti a nepostradatelnosti.**

Fáze výzkumu číslo 3 – Možnosti

Možnosti a schopnosti Tomáše pro dosažení vymezeného cíle

Výstupy informací z dotazníku nám ukázaly silné a slabé stránky klienta. Měli jsme možnost pracovat s klientem, který si je plně vědom svých předností, schopnosti a sebejistoty, ale absolutně podceňuje rizika a změny, které mohou ohrozit jeho občasnou situaci.

Část A - Vaše současnost: vytvoření návrhu na finanční rozložení uspořené peněz. Vytvoření portfolia na pasivní příjem a jeho budování v časové ose ve finančním kalendáři. Finanční plán na vytvoření 6 měsíční rezervy pro možný výpadek aktivního příjmu na spořicí účet. Zjištění dalších možných odpočtů daní na nemovitost, na děti? Zjištění možného vytvoření dalších příjmu, například publikováním, externí spoluprací. Jakým způsobem omezit standard tak, aby zůstalo více na úsporách? Nutné zavedení větší kontroly nad výdaji celé rodiny.

Část B - Vaše minulost: Nutný rozbor k motivaci klienta, aby nebral aktivní příjem jako zlo, ale jako krok ke splnění svých potřeb a radostí nebo členů své rodiny. Aktivní příjem zhmotňuje myšlenky do hmatatelné užitné hodnoty, které vyvolávají potřeby. Vytvořit evidenci výdajů. Bude nutné vypracovat mentální mapu potenciálních investic. S drobným dohledem nechat klienta aktivně tvořit budoucí portfolio. Seznámit klienta se škálou rizik a naučit ho s nimi pracovat.

Část C - Rodinné finance: Pokud nebude vytvořen větší příjem, tak doporučené přehodnocení výdajů, aby byly na nižší úrovni. Omezení zbytečných věcí. Výdaje snížit o 20% a více nasměrovat do portfolia (spořicí účet, aktiva). Společný podíl manželky na

zvýšení příjmu, změna práce? Přivýdělek? Zefektivnit úspory, částečně začít přetvářet na pasivní příjmy.

Část D - Partnerské finance. Je potřeba vysvětlit ohrožení při dělení majetku napůl při rozpadu vztahu a vícenáklady pro vyživovací povinnost syna. Nasimulování s klientem výdaje při rozpadu manželství a jejich doporučené snížení. Doporučené zmapování trhu práce, pro možnou ztrátu zaměstnání a následné získávání nového místa. Nastínit vytvoření nových možností příjmu do rodiny, aby v případě výpadku zaměstnání jednoho člena rodiny neutrpěl významně standard rodiny a neodrazilo se to ve vzájemných dobrých vztazích.

Fáze výzkumu číslo 4 – Volba

Tom se po absolvovaném koučinkovém programu rozhodl pro radikálnější změny ve vytváření příjmů. Vytvořil jednorázový podnikatelský projekt, do kterého chce začlenit i manželku. Je to „zkušební verze“ podnikání. Pokud by se projekt osvědčil, manželka by v první fázi ukončila pracovní poměr a věnovala se podnikání naplno. Tom ze svého zaměstnání odejít nechce. S pomocí kouče nastavili záchranný plán, pro případ, že by Toma propustili z práce. Další krok, který Tom učinil se svojí manželkou, bylo rozdělení volného kapitálu. Část (zhruba dvě třetiny) nechají na spořicí účet, zbylou jednu třetinu rozdělí na dva díly. S prvním dílem zahájí společný projekt a druhý díl bude investován agresivněji, aby přinášel vyšší zhodnocení naspořené kapitálu.

Tom se rozhodl pro intenzivnější vzdělávání v oblasti kapitálového trhu, kde jako analytik může využít již své nabyté znalosti. Své uplatnění vidí v oblasti intraday trading s komoditními futures.

Výstup z výzkumu:

Tom úspěšně absolvoval koučinkový program. Uvědomil si své nedostatky i případné hrozby. Dokázal si definovat příležitosti svého rozvoje a rozhodl se víc zapojit manželku do tvorby rodinného rozpočtu. Tomova žena se rozhodla také absolvovat koučinkový program, aby byla lépe připravena na budoucí podnikatelskou dráhu. Tomovo zahájení obchodování na komoditní burze nastartovalo sebevzdělávání v oblasti financí. Toto bude mít pozitivní vliv na finanční budoucnost celé rodiny.

11. Návrhy a doporučení k finančnímu koučování

V současné ekonomické recesi je ve společnosti opakovaně skloňováno slovo efektivita a změna. Současná turbulentní doba nahrává nastavováním řídicích systémů tak, aby byly změny viditelné v nejkratší možné době. Nejinak je tomu i ve snaze měnit myšlení lidí nebo v nich vzbuzovat větší výkony. Najímají se různé agentury s trenéry a kouči, kteří ovšem ještě před pár měsíci byli sami v jiných pracovních pozicích a prošli pouze rekvalifikačními kurzy a je od nich očekáváno, že v krátké době dokážou otočit vše o sto osmdesát stupňů a vrátit vše do doby blahobytu. Kvalita koučů je mnohdy na pochybách, a proto je důležité pracovat v této oblasti s profesionály s mnohaletými zkušenostmi. Pokud jde totiž o finance, musí se mít člověk mnohem více na pozoru, protože může udělat nevratné kroky a ohrozit tak svojí existenci nebo existenci svých blízkých na mnoho roků či dokonce generací dopředu, ale také si na mnoho roků dopředu polepšit a zajistit oproti stávajícímu stavu.

V teoretické části se autor snažil popsat základy koučování a jeho procesy. Je zde popisován krok po kroku fenomén koučinku tak, aby čtenář měl pocit, že je to přirozená věc, jako cokoli jiného v životě. Není třeba se bát nebo se bránit metodám koučinku. Praktická část nám ukazuje nutnost jisté profesionalizace v tomto oboru. Pokud by při představeném koučinku fungoval člověk bez hlubokých znalostí a zkušeností z oblastí financí v roli kouče, mohl by způsobit katastrofu. Rady pro klienta, jak pracovat s penězi, jakým způsobem je dělit, jak investovat nebo naopak chránit, kterými se po koučování řídí, musí vycházet z mnohaleté úspěšné praxe a musí být ověřeny trhem. S velkou nadsázkou se finanční koučink v podání profesionála dá přirovnat k operaci lidského těla naprostým lékařským odborníkem. Jen zde není pracováno s tělem, ale s psychikou, a neopravují se poruchy tělesné, ale duševní. Proto je potřeba pracovat s klientem velice opatrně a s maximální péčí. Vyhodnocovat veškeré dostupné informace vycházející ze stávajících stavů a aplikovat metody koučování s ohledem na reálné možnosti a schopnosti. Jedna z nejdůležitějších částí koučinku v oblasti financí je zpětná vazba a její vyhodnocení. Někdy i opakovaně, aby se potvrdila realita a nastavení směru koučování bylo opravdu účinné.

Při finančním koučinku je doporučeno vše písemně zaznamenávat. Stanovovat si krátkodobější cíle, které povedou k dlouhodobým, stanoveným na začátku. K tomu slouží finanční pomůcky typů deník, přehledy o toku financí tzv. cashflow. Na základě těchto poznámek má kouč a hlavně klient možnost vidět dílčí pokroky a vyhodnocovat si tak jejich správnost. Cokoliv napsaného je totiž hmatatelné a mnohem více motivační pro střednědobé pohledy klientů do budoucna. Krátkodobé změny nikdy nevedly dále než jen ke krátkodobým cílům. Cílem je, aby si klient sám, bez rad okolí a kouče, začal uvědomovat své chyby a nedostatky a aktivně je začal odstraňovat. Pro finanční koučink je specifické plánovat kroky střednědobě, tak aby přinesly dlouhodobou perspektivu. Proto i práce s klientem by neměla končit po pár sezeních, ale měla by pokračovat vzdáleně ve formě konzultací a reportů o finančním vývoji klienta. Kouč by se měl stát v očích klienta důvěryhodným „přítelem“, na kterého se může koučovaný kdykoliv s naprostou důvěrou obrátit s konzultací nebo i potřebou o pomoc.

ZÁVĚR

Autorova bakalářská práce se zaměřila na představení koučinku jako nástroje motivaci ke změnám. Koučování je použitelné ve všech oblastech lidského života, ve kterých je zájem o změny nebo o zvýšení výkonnosti. Není rozlišeno, jestli se jedná o pracovní prostředí nebo o soukromí klientů. Může být zaměřen na oblast života, partnerství, zdraví a peněz nebo bezpočtu dalších směrů, které ovládají život a myšlenkové pochody lidí. Každý koučovaný klient musí mít prioritně osobní zájem na sobě zapracovat a postupně se měnit. Měl by být i vnitřně připraven na změny, které přicházejí se změnami myšlenkových pochodů.

Koučink nikdy nepůjde do podstaty problému, aby ho odstranil, ale snaží se vyburcovat změnu myšlení koučovaného tak, aby si na to přišel sám. Více než kdekoliv jinde, je zde totiž patrná skutečnost, že si člověk sám ve své hlavě vygeneruje kroky, kterými se následně řídí. Ty jsou pak velice funkční, účinné a dlouhodobě motivační.

Teoretické metody koučování byly čerpány z odborných literatur a praktických poznatků a zkušeností koučovacích center. V praktické části publikuje autor jednu z hlavních metod koučování na relativně novém oboru. Celý výzkum byl proveden v nově se rozvíjejícím oboru koučování, a tím je finanční koučink, který je primárně zaměřený na finanční gramotnost. V praktické části práce se zrcadlily dva reálné příklady z praxe koučování, kterou autor sám provozuje a jednoho z klientů vedl i osobně.

Pro správné pochopení jakéhokoliv oboru je důležité pochopit teoretické základy. Nejinak je tomu i při koučování. Pokud je nesprávně pochopena metoda a princip koučování nebo nutné role kouče či metody koučinku, nemůže čtenář navázat na praktickou část, ve které je prováděn finanční koučink a z jehož výstupů je patrné stupňování vnitřních motivací pro zvedání sebevědomí nebo také objevování hrozeb a zavádění sebereflexe v širším kontextu.

Praxe ukazuje, jak je nutné přistupovat ke koučování z pohledu toho, v jakém prostředí se klient nachází. Každý přístup a hlavně metoda vedení je tak specifická a individuální, že vyžaduje odbornost samotného kouče a jeho neustálé vzdělávání.

Odborná znalost samotných procesů koučování již nestačí a je nutné se dovzdělávat v oblastech psychologie a sociologie anebo i odbornější zaměření například technického směru, vše dle požadavků klienta.

Koučink se využívá jako silný motivační nástroj. Vzniká zde ovšem riziko jeho zneužití. Proto jsou důležité odborné znalost a zkušenosti kouče. Tyto nastavují nutné hranice, které jsou ještě přijatelné pro oba zainteresované a nelze je překročit. Pokud se tak stane, poruší se kodex koučování a koučovací vztah musí být ihned ukončen.

Pokud člověk přebírá myšlenky druhých, vždy funguje určitá ztráta při přenosu mezi komunikátorem a komunikantem. Každé kódování a dekódování znamená ztrátu původní zprávy. Proto je zde tak velmi důležitá i zpětná vazba. Ta ověřuje správnost pochopení myšlenky a také její plnost při přenosu. Zpětná vazba také prokazuje kouči, že je klientem správně vnímán a pochopen.

Jedním z cílů práce bylo představit koučink, jeden ze silných nástrojů motivace, jako něco, co může značně ovlivňovat životní kroky klientů. Autor se snažil co nejjednodušeji popsat odbornou terminologií koučování tak, aby byla srozumitelná i pro laickou veřejnost, která se chce obohatit a porozumět tomuto vědnímu oboru. Čtenáři by měli být schopni poznat hlavní rozdíly mezi metodami koučinku, ale také jejich společnou linii. Měly by být patrné rozdíly mezi externím a interním koučováním, které si čtenář dokáže vyhodnotit v kladných nebo záporných přínosech pro koučovaného. Práce vyzdvihuje přínosy, vize a cíle samotného koučování tak, aby byly jasné a srozumitelné a provází čtenáře samotnými nástroji koučovacích metod.

Praktická část autorovy práce poukazuje na dva modelové případy z praxe, na kterých byl proveden výzkum motivace. Bylo zde popsáno využití metody GROW pro zkoumání a realizaci finanční gramotnosti. Zjišťováním cílů, současného stavu, následných možností a doporučených kroků vedlo klientku ke změně životního postoje a následných kroků, které by bez vnitřní motivace nebyly možné. V tomto výzkumu bylo zmapováno navyšování finanční gramotnosti. Ve druhém výzkumu byl kladem důraz na efektivnost klienta. První průzkum znázorňuje výsledky vedoucí pomocí správného koučování ke zvednutí osobního sebevědomí klienta. Druhý průzkum odhalil nutné sebereflexe potřebné pro střednědobé plánování v životě klienta. Opět bylo nutné

přesvědčit klienta vhodnou formou motivace ke změně životního pohledu a rozhodování, aby nestagnoval a začal provádět nutné změny a kroky.

Z výzkumů je patrné, že pokud koučink vede člověk se znalostmi z dlouhodobé praxe, dokáže u klienta vzbudit sebevědomí a motivovat ho k vyšším a efektivnějším výkonům. Doporučuji proto vyhledávat pro koučování opravdové odborníky a profesionály s prokazatelnými referencemi v oboru, protože koučování značně ovlivňuje myšlenkové pochody a následná rozhodnutí, která nemusí mít vratné kroky.

Koučování je již několik let takzvaně v kurzu a má neustále stoupající trend a budoucnost. Pokud je správně aplikováno, umí v lidech hledat skryté potenciály a převracet neúspěchy v úspěchy. Základem neúspěchu je strach, který se kouč snaží odstranit a motivovat tak klienta k úspěšnému tažení k vytčeným cílům. K tomuto mu pomáhá motivace potřebná pro udržení dlouhodobějších změn. Pokud tomu tak není, efekt proměny se vytratí velice brzy a veškerá snaha kouče přijde v niveč.

Koučování autora velice oslovilo hned od prvního setkání v knize o sebekoučinku. Vzbudilo v něm zájem o tuto problematiku a přimělo ho k dalšímu studování a sebezdokonalování. Vyústění této změny vedlo k založení společnosti, která je úzce profilovaná na finanční koučink a dala si za cíl zvednout finanční gramotnost populace v České republice. K tomu všemu autora vedla vnitřní motivace a poslání pomoci jiným lidem, kteří se ocitli ve slepé uličce, a pocit, že jakákoliv motivace je dokáže posunout o malý krůček dopředu.

Autor se snažil tuto práci napsat tak, aby ve čtenáři vzbudila stejné asociace zájmu o fenomén koučinku tak, jak se to povedlo knize *Sám sobě koučem* od autorky Irmý Bohoňkové.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BOHOŇKOVÁ, I. *Sám sobě koučem, Cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání, 2010. ISBN 978-80-86606-94-1.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce - Techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

GALLWEY, Timothy. *Zvládněte stres metodou Inner Game*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-243-7.

HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER, Elisabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HIRŠOVÁ, Miloslava. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1., Praha: VŠE JH, 2005. ISBN 978-80-245-0928-8.

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

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

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

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ Pavel. *Životní koučování a sebekoučování*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4010-2.

WHITMORE, John. *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 80-7261-209-1.

WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče*. Vyd. 1., Praha: Koucinkteam.cz, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Andromedia.cz. *Motivace ve vzdělávání*. [online]. 2013 [2013-01-01]. Dostupné z: www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani

COACHING WORLD. *Týmový koučink*. [online]. 2013 [2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.coachingworld.cz/cs/tymovy-koucink>

ELSE AZ s.r.o. *Motivace*. [online]. 2012 [2012-12-01]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/motivace/>

eTerapie. *Transformační koučink*. [online]. 2008 - 2012 [2012-12-15]. Dostupné z: <http://www.eterapie.cz/clanky/24-transakcni-transformacni>

EXPERTIS PRAHA, spol s r.o.. *Individuální koučink*. [online]. 2013 [2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Leadership-a-management-vykonnosti/ostatni/Sluzby-na-miru-%282%29/Sluzby-na-miru>

FUTURE LEADER. *Koučing-technika vnitřní orientace leaderů*. [online]. 2011-2013 [2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.futureleader.cz/articleDetail.yhtml?id=7>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowův diagram hierarchie potřeb	25
Obrázek 2 - Cyklus motivace.....	27
Obrázek 3 - Cyklus demotivace.....	28
Obrázek 4 - Schéma procesu koučování.....	32

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Grabovský

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Koučink jako motivace

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová