

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

# VYUŽITÍ INTERNÍHO KOUČINKU U VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ BANKY

APPLICATION OF INTERNAL COACHING AMONG MANAGEMENT  
EMPLOYEES OF THE BANK



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Bc. Monika Sedláčková**

Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2017

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji především vedoucímu práce PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD za odborné vedení a konzultace, užitečné rady, připomínky, rychlou a efektivní komunikaci a veškerou pomoc během zpracovávání bakalářské práce. Poděkování patří také internímu kouči banky za jeho vřelý přístup, ochotu a iniciativu, kterou významně přispěl k realizaci výzkumu. Děkuji také celému týmu koučů a všem zaměstnancům banky za ochotu podílet se na výzkumu. Slovo „děkuji“ v neposlední řadě patří mým blízkým, kteří mi poskytovali podporu a prostor pro psaní této práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Využití interního koučinku u vedoucích zaměstnanců banky“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

# OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
<b>OBSAH</b> .....		<b>3</b>
<b>ÚVOD</b> .....		<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....		<b>7</b>
<b>1 Úvod do koučování</b> .....		<b>8</b>
1.1	Definice koučinku .....	8
1.2	Podstata a cíle koučinku .....	10
1.3	Stručná historie koučinku .....	12
1.4	Základní charakteristiky a principy koučinku .....	14
1.5	Vymezení pojmu kouč a jeho role .....	15
1.6	Profil kouče .....	15
1.7	Vztah mezi koučem a koučovaným.....	17
<b>2 Formy koučinku</b> .....		<b>19</b>
2.1	Individuální koučink.....	19
2.2	Týmový (skupinový) koučink .....	19
2.3	Byznys (obchodní) koučink.....	20
2.4	Exekutivní (manažerský) koučink .....	20
2.5	Životní (life) koučink .....	21
2.6	Kariéerní (career) koučink .....	21
2.1	Interní versus externí koučink .....	22
<b>3 Nástroje koučinku</b> .....		<b>23</b>
3.1	Metoda GROW .....	23
3.2	Zpětná vazba.....	24
3.1	Průlomové okamžiky koučování .....	25
<b>4 Řízení a rozvoj jednotlivců</b> .....		<b>26</b>
4.1	Koučování ve firemním prostředí.....	26
4.2	Vymezení pojmu vedoucí pracovník.....	26
4.3	Koučink versus jiné rozvojové metody .....	27
4.3.1	Koučink versus Leadership .....	27
4.3.2	Koučink versus Mentoring .....	28
4.3.1	Koučink versus Poradenství .....	29
4.3.2	Koučink versus Trénink / Školení.....	30
4.3.3	Koučink versus psychoterapie.....	30
4.4	Pracovní motivace .....	31
<b>5 Přínos koučinku</b> .....		<b>32</b>
5.1	Vymezení pojmů přínos a efektivita.....	32
5.2	Hlediska přínosu koučinku .....	32

5.3	Posuzování přínosu koučování .....	33
5.4	Vybrané výzkumy v oblasti přínosu koučinku .....	34
<b>6</b>	<b>Praxe koučinku .....</b>	<b>44</b>
6.1	Praxe koučinku v prostředí námi zkoumané banky .....	44
6.2	Praxe koučinku v prostředí jiných bank .....	46
	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Výzkumný problém, cíle a výzkumné otázky .....</b>	<b>49</b>
7.1	Výzkumný problém .....	49
7.2	Cíl výzkumu .....	50
7.3	Výzkumné otázky .....	50
<b>8</b>	<b>Metodologický rámec výzkumu .....</b>	<b>52</b>
8.1	Design výzkumu .....	52
8.2	Výzkumný soubor .....	52
8.3.	Metody získání dat .....	54
8.4	Fáze realizace výzkumu .....	55
8.1	Metody zpracování a analýzy dat .....	56
8.2	Etické hledisko a ochrana soukromí .....	57
<b>9</b>	<b>Práce s daty a její výsledky .....</b>	<b>58</b>
9.1	Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu .....	58
9.2	Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky .....	66
9.3	Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených .....	73
9.4	Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty .....	76
9.5	Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace .....	79
9.6	Průlomové okamžiky koučování .....	82
9.7	Další oblasti využití koučinku .....	83
9.8	Hodnocení koučinku .....	84
9.9	Důvody doporučení koučinku .....	86
9.10	Pocity po koučovacím sezení .....	87
<b>10</b>	<b>Vyjádření k výzkumným otázkám .....</b>	<b>89</b>
10.1	Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu? .....	89
10.2	Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky? .....	90
10.3	Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených? .....	92
10.4	Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty? .....	93

10.5	Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace? .....	94
10.6	Co vedoucí pracovníci považují za průlomové okamžiky koučování? ..	94
10.7	V jakých dalších oblastech je pro vedoucí pracovníky koučink přínosem? .....	95
10.8	Jak hodnotí vedoucí pracovníci koučink jako metodu obecně a jak vyhovuje jim?.....	95
10.9	V čem by vedoucí pracovníci koučink doporučili ostatním? .....	96
10.10	Jaké jsou pocity vedoucích pracovníků bezprostředně po koučovacím sezení? .....	96
<b>11</b>	<b>Diskuze .....</b>	<b>98</b>
<b>12</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>105</b>
<b>13</b>	<b>Souhrn .....</b>	<b>107</b>
<b>LITERATURA.....</b>		<b>110</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>115</b>

# ÚVOD

Co si lidé myslí o koučinku? Setkala jsem se s tvrzeními jako, „je to moderní“, „koučem je každý“, „koučové jsou novodobí šamani“ „služba pro slabochy“, „nevím, že to existuje“, „zní to líp než chodit k psychologovi“, „kouč dává rady“, „zprofanované slovo“, „drahá služba“, „každý kdo neví, co dělá, si říká kouč“, „koučů je dnes hodně“, „koučování je moderní“, „jedná se o rozvoj osobnosti“, „v koučinku jde hlavně o trénování“. Přes všechny výše uvedené výroky a různá vnímání jeho významu je v současnosti koučink pojmem známým. Ve firemním prostředí má koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců jisto jisté své místo a těší se vzestupu v jeho využívání, zejména pro zaměstnance na vedoucích pozicích.

Práce v oblasti lidských zdrojů, má orientace zájmu o rozvoj jednotlivců, osobní zkušenost s koučinkem v roli koučovaného a aktuálnost tématu mě přivedla k otázce prozkoumání této problematiky. Jaká je vlastně využitelnost koučinku? Jaký je přínos této metody? Ceny za koučink se pohybují ve vysokých částkách a prokazatelnost účinku je na místě. Shoda náhod a zprostředkovaný kontakt mne zavedl do prostředí bankovní instituce, jež svým zaměstnancům na vedoucích pozicích nabízí interní koučink. V tomto prostředí realizuji kvalitativní výzkum dávající si za cíl zmapovat přínos interního koučinku pro vedoucí pracovníky. Ze zájmu organizace o průzkum tímto směrem je zřejmé, že efektivita koučinku je velké téma.

Teoretická část práce slouží jako základna pro praktickou část a poskytuje teoretické ukotvení problematiky koučování. V úvodních kapitolách je věnován prostor definicím koučinku, jeho podstatám a cílům, vývoji koučinku v čase, charakteristickým rysům koučování a jeho procesu, dále vztahu mezi koučem a koučovaným a vymezení profilu kouče. Vzhledem k narůstající popularitě koučinku je věnována samostatná kapitola formám koučinku dotýkajících se oblastí, do kterých koučink postupně prostupuje. Prostor, i když menší vzhledem k zaměření naší práce, je věnován modelům a nástrojům koučinku. Významnější prostor je věnován vymezení kontrastu mezi koučinkem a dalšími rozvojovými metodami, se kterými se často prolíná. Svou významnou roli v teoretické části hraje také přehled studií zabývajících se zkoumáním efektivity a přínosu koučinku. V praktické části jsou detailně představeny výstupy získané v rámci kvalitativního šetření prostřednictvím polostrukturovaných interview s vedoucími pracovníky.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ÚVOD DO KOUČOVÁNÍ

V této kapitole se budeme věnovat definicím koučinku, přiblížíme jeho podstatu a cíle a stručně se seznámíme s jeho vývojem v čase. Dále bude řeč o základních charakteristikách a principech koučování, důležitosti vztahu mezi koučem a koučovaným a o vhodném profilu kouče.

## 1.1 Definice koučinku

Definicí pojmu koučink existuje celá řada. Pro většinu z nich jsou společným jmenovatelem výrazy jako **samostatné řešení problémů, vlastní odpovědnost a nalézání řešení, dosahování cílů, neudělování rad, napomáhání ke svépomoci, rozvoj potenciálu a dovedností, zvyšování výkonu a produktivity, zpětná vazba, důvěrný vztah, podpora.**

Za průkopníka koučinku je považován Timothy Gallwey. Dle něj *„koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se“* (Whitmore, 2014, s. 21). Dalším z otců moderního koučování je John Whitmore (2014), který uvádí, že koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Koučovaný nezískává od kouče fakta, avšak nalézá je sám s jeho pomocí. Koučování přináší pozitivní výsledky hlavně z toho důvodu, že mezi koučem a koučovaným vytváří vztah vzájemné podpory a používá specifických prostředků a stylů komunikace. Gallwey (2010, s. 206) dále o koučování hovoří jako o *„umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejenom těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat“*. (Gallwey, 2010, s. 206).

Pro lepší pochopení pojmu koučink se dle autorky Fisher-Epe (2006) vyplatí nahlédnout do minulosti. Původní význam slova kouč (angl. coach) znamená „kočár“. Toto slovo pochází z maďarštiny a je v angličtině doloženo od roku 1556. Když si představíme obraz kočáru, dostaneme se k podstatnému jádru koučování. Kočár slouží jako prostředek přepravy, pomocný prostředek, díky kterému se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle.



Dle slovníku Hartla a Hartlové (2015, s. 277) je koučování:

(i) *metoda vypracovaná ve sportu, zejména v americkém fotbalu; využívá poznatky individuální i skupinové psychologie, sugestivní práci s rituály a tradicí a emoční podporu charismatického trenéra; (ii) v osmdesátých letech přeneseno do podnikové praxe; metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností; metoda užívaná k taktickému a ohleduplnému ovlivňování pracovního chování člověka; jejím cílem je rozvoj aktivity, iniciativy, samostatnosti a tvořivosti; přestože nepoužívá příkazování ani poučování, vede ke zvyšování pracovního výkonu.*

Definice koučinku by se dala srozumitelně demonstrovat přirovnáním k příběhu rybáře, který potká hladového člověka žádajícího o rybu, aby se mohl najíst. Rybář mu však řekne, že mu ji nedá, ale naučí ho rybařit, aby se uměl uživit sám.

Aleš Vrána (2017) v rámci svého webináře hovoří o koučování jako o konverzaci, která pomáhá hráčům hrát jejich hry lépe a vyhrávat je podle jejich vlastních pravidel. Koučink je dle jeho slov průlomová konverzace. Kouč nepřináší žádný obsah, pomáhá implementovat to, co už víme a známe, abychom dosáhli výsledků. To je efekt koučování.

Koučování v pojetí autorů Haberleitner et al. (2009) znamená rozvíjení potenciálu pracovníků podle jejich aktuální úrovně rozvoje vedoucí k optimalizaci jejich výkonů. Koučování pomáhá pracovníkovi učit se sám, namísto nechávání se učit někým jiným a vede k aktivizaci člověka zvyšovat výkon sám od sebe. V koučování jde o odkrytí potenciálu, společné formulaci cílů, úkolů a definování odpovědnosti, metod, kontroly, sdělování vzájemných očekávání a poskytování zpětné vazby. Koučování pomáhá vedoucímu pracovníkovi naučit se řešit problémy samostatně.

International coach federation definuje koučink jako:

*„důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval“ (ICF, nedat.).*

V kontextu chápání koučování ve firmách a organizacích autor Parma (2006) popisuje koučování jako cestu pomoci pracovníkům k co nejrychlejšímu a nejúčinnějšímu profesionálnímu rozvoji vedoucí k:

- rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností v souladu s odborností pracovníků,
- patrnému zlepšování sebereflexe (schopnosti přemýšlet o tom proč, co a jak dělají, zda je to efektivní či jak by to mohlo být ještě efektivnější),
- podstatnému rozvoji sebeorganizace (efektivní využití času, plné využití vlastních možností, schopnost intenzivní práce na sobě).

Dle autorky Fisher-Epe (2006) je kontextu organizace pojem koučování znám zejména jako označení individuálního poradenství pro vedoucí pracovníky a pracovníky zodpovědné za projekty.

## 1.2 Podstata a cíle koučinku

Princip koučinku je nebýt co největší expert v dané oblasti, ve které dotyčného koučujeme. Jde o to vést šikovnými otázkami (a nejen těmi) koučovaného ke zvyšování jeho expertství. Jde o **princip posilující individualitu, samostatnost a sebe-expertství** vedoucí k nezávislosti na sociální kontrole (Parma, 2006). Možno doplnit slovy Františka Hroníka, který uvádí, že s otázkami si však v koučinku nevystačíme, ale potřebujeme vědět, kdy použít radu, aniž opustíme ducha koučinku (Škorpová, 2016). Dalším jednoduchým principem, vedoucím k velkému účinku koučinku je „nespravovat, co není pokažené, nedělat, co nefunguje, ale zjistit a dělat více toho, co funguje“ (Parma, 2006).

Dle autorky Fisher-Epe (2006) je cílem koučování **podpořit** u klienta **rozvinutí více alternativ** jeho **jednání** a umožnit mu tak být suverénním tvůrcem v jeho prostředí. Klient zůstává v každém okamžiku **zodpovědný** sám za sebe, koučování mu **napomáhá ke svépomoci**. Autoři Haberleitner, Deistler, & Ungvari (2009) považují za cíl koučování **změnu chování**. V tomto duchu hovoří i výše zmíněná autorka, dle které je kouč vyzýván k tomu, aby umožnil, usnadnil a utvářel osobní učení klientů. Ti často řeší otázky typu: proč je tak těžké změnit chování i když si ho předsevzali, proč stále propadají stejným zvyklostem, je možné se v podstatných aspektech osobnosti změnit nebo zda se mohou něco takového ve svém věku ještě vůbec naučit (Fisher-Epe, 2006).

O podstatě koučinku v kontextu **zvyšování zodpovědnosti** hovoří i autor Whitmore (2014), který k ní přidává ještě docílení **lepšího vnímání reality**. Manažeři, učitelé či instruktoři budou vždy tíhnout k tomu ukazovat a říkat druhým, jak mají něco dělat a to většinou tak, jak to dělají sami oni (jak tomu byli naučeni či jak hovoří odborné knihy).

Předáváním „správných“ postupů ale potlačují individuální preference a jedinečnost svých žáků, klientů či svěřenců. Tento přístup dělá lidi závislými na „odborníkovi“. Koučování naopak **rozvíjí člověka v jeho schopnostech a sebedůvěře**, tak potřebné pro zdokonalování se bez závislosti na návodech či doporučeních jiných lidí. Autor dále vyzdvihuje důležitost odpovědnosti tvrzením, že skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby. To znamená, že nám není vnucena. V takovém případě nedojde ke zlepšení výkonu, jelikož když děláme něco jen proto, že musíme, náš výkon není optimální. **Vyšší výkonnost a produktivita** je z pohledu tohoto autora základním cílem koučinku. V koučování jde o jiný, pozitivnější přístup k lidem. Pokud má dojít na koučování je nutné potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí (včetně sebe sama), opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení.

Jednou ze zásad koučinku je pokusit se v roli kouče dívat na problém očima koučovaného. Naslouchat mu bez hodnocení. Tím, že se takovému naslouchání kouč učí, učí se i nejdůležitějším pravidlům koučování. Přírozeným důsledkem naslouchání je pak kladení otázek v takové formě, ve které klientovi pomohou lépe poznat, co je pro něj podstatné. Koučovací otázky vedou ke zjištění informací, kde není smyslem doporučit řešení, ale pomoci koučovanému k zamýšlení a nalezení vlastního řešení problému (Gallwey, 2010).

Dle Vratislava Strnada (2009) je podstatou soudobého koučinku **efektivní pomoc k sebepomoci**. Ve správné koučovací komunikaci jde o možnost nést odpovědnost za nalezení vhodného řešení, protože nikdo nemá lepší možnost řešit své problémy než sám koučovaný. Když si kouč „přivlastní“ partnerův problém, vezme mu tuto možnost. Přístup v duchu „problém řeší koučovaný“ dostává kouče do mnohem lepší pozice, ve které nabízí pomoc dojít k řešení problému vlastním přičiněním koučovaného. S řadou věcí lidé potřebují pomoc, ale nejvíce pomáhá „**nepomáhání**“, respektive cesta pomoci posilující odpovědnost a plnou moc koučovaného hledat svá vlastní řešení (Parma, 2006).

Je nutné podotknout, že jednotlivé definice koučinku se liší na základě kontextu, ve kterém je koučink příslušnými autory vykládán (v jakém prostředí koučink uplatňují). Taktéž o podstatě koučinku hovoří jednotliví autoři v různých souvislostech.

## Shrnutí

Zjednodušeně můžeme říci, že koučink vede lidi k **lepším výkonům, výsledkům, zodpovědnosti** za svá rozhodnutí, za své volby. Díky koučinku a správně položeným otázkám ze strany kouče je možné přijít na **řešení situace vlastní úvahou** a vlastními cestami dojít k vytyčenému cíli. Koučovací otázky umožňují na věc **nahlédnout z různých perspektiv** v širším kontextu, pomůžou nastartovat **změnu postojů, myšlení a vedou k řešení**, které by koučovaná osoba mnohdy sama hledala a otázkou je, zda vůbec našla. Díky koučinku je tak možné **nastavit si cíle** a dosáhnout jich rychleji a s větší efektivitou.

## 1.3 Stručná historie koučinku

Mezi zakladatele koučinku patří Timothy Galwey (USA) a John Whitmore (Velká Británie). Oba se dlouhodobě zabývali zvyšováním osobní i profesní výkonnosti lidí. Svě koučovací metody nejprve využívali ve sportu a postupem času docházelo k jejich přenosu do firemního prostředí. Autor Parma (2006) ve své knize přibližuje onen kontext sportu a vzniku koučinku. Traduje se, že princip koučování vznikl ze situací, kdy přípravu sportovců musel na čas převzít trenér nedisponující znalostí daného sportovního odvětví. Aby mohl svěřence vést, bylo nutné se to od nich nejdříve naučit. Zjišťovat tedy, jak dosahovali výkonu, co pro to dělali, co potřebují v daný moment a jak zajistit, aby to co nejvíce fungovalo. Najednou došlo ke zvýšení výkonnosti sportovce v podstatně vyšší míře než pod vedením předchozího kompetentního trenéra. A princip koučinku byl zrozen. Z této situace vyplývá, že pokud se člověk sám zamyslí nad tím, co vede k požadovanému sportovnímu výkonu místo bezmyšlenkovitého následování pokynů trenéra, dojde k dosahování lepších výsledků.

Konkrétněji o vývoji koučinku hovoří autorka Fisher-Epe (2006). Ve své knize uvádí, že o koučování se začíná hovořit ve sportu od roku 1885 a to v Anglii a v USA. Koučink zde pokrývá kompletní péči o vrcholové sportovce přesahující tělesnou výkonnost. Pomocí psychologicky založených tréninkových metod může sportovcům nabízet mentální trénink, pomoc s překonáváním obav, odbouráváním bloků, rozvíjení osobní strategie úspěchu nebo vyrovnání se s úspěchem či neúspěchem. V obecném smyslu je tou dobou zároveň používáno slovo koučink v rámci poskytování poučení, rad a instruování. Význam koučování se zprvu dostal do povědomí širší veřejnosti prostřednictvím vrcholového sportu. V něm má koučování význam kompletní péče o

vrcholové sportovce. Kouč používá psychologicky založené tréninkové metody a jeho péče je tak nad rámec tělesné výkonnosti.

Jedna z knih vydaná výše zmíněným tenisovým odborníkem a učitelem z Harvardu Timothy Gallweyem nese název *The Inner Game of Tennis*. Tato kniha byla hozenou rukavicí dosavadním praktikám. V názvu knih je použito slovo *inner* (vnitřní) ukazující zaměření na to, co se odehrává v těle a mysli hráče. Dle jeho slov je stav naší mysli mnohem silnější soupeř, než protihráč, který hraje na druhé straně kurtu. Gallwey říká, že pokud kouč pomůže hráči s odstraněním vnitřních překážek, které mu brání v podání dobrého výkonu, dojde k výraznému zlepšení hráče, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry (Whitmore, 2014).

### **Vývoj koučinku ve firemním prostředí**

Jak je to ale s vývojem koučování v podnikovém kontextu? Dle autorky Fisher-Epe (2006) je koučování od sedmdesátých let označováno v amerických podnicích jako styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj podněcující spolupracovníky k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování jejich výkonnosti. Toto označení bylo v Německu od osmdesátých let rozvíjeno pod názvem *vedoucí pracovník jako kouč*. Vidina vedoucího pracovníka jako kouče se postupně rozšířila na všechny oblasti vedení. Avšak jak je možno roli kouče sloučit s vedoucí rolí zůstává v mnoha firmách nejasnou otázkou. Dnes je na koučování v mnoha společnostech nahlíženo jako doplňující opatření ku prospěchu personálního rozvoje. Některým firmám to dokonce zvyšuje image. Nejedná se pouze o koučování pro vedoucí pracovníky, ale firmy také investují do koučování pro odborníky zodpovědné za projekty a jejich spolupracovníky. O popularitě koučinku v podnikovém kontextu hovoří i Peltier (2009). Za poslední desetiletí se změnil přístup k využití koučů ve firmách. Ti byli dříve najímání zejména s požadavkem napravit „toxické“ chování zaměstnanců působících ve vedení firmy zatímco současným trendem se stává využívat kouče ke **zvyšování potenciálu vedoucích pracovníků**.

Koučink v současné době vystupuje jako **uznávaný přístup vedení lidí**. V České republice existují organizace podporující a kultivující tuto metodu. Patří mezi ně Česká asociace koučů (ČAKO), Mezinárodní federace koučů (ICF) a Evropská rada pro mentorování a koučování (EMCC). V rámci udržování koučinku na profesionální úrovni je důležité zajistit vymezení a dodržování standardů profese kouče. V tomto ohledu působí

výše zmíněné profesní organizace, které mají mimo jiné za úkol rozpracovávat akreditační systémy.<sup>1</sup>

## 1.4 Základní charakteristiky a principy koučinku

Koučink v první řadě vyžaduje ochotu věřit v potenciál ostatních. Jak se píše v knize autorů Haberleitner et al. (2009) je potřeba být ochotný udělat z ostatních silné a úspěšné lidi. Mezi charakteristiky koučování v pracovním prostředí řadí například tyto:

- **Rozvoj osobnosti** - rozvíjí se zralost pro plnění úkolů (schopnosti, dovednosti) a psychická zralost (sebedůvěra, odvaha, motivace, ochota mít odpovědnost).
- **Důvěra a partnerství** - koučování staví na vztahu mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem a vede tak k podpoře pracovníka v tom, aby byl ještě lepší.
- **Samostatnost** - koučování podporuje řešení problémů způsobem rozvíjícím pracovníkovy schopnosti řešit problémy sám („pomůžu ti, abys to uměl sám“).
- **Změna role** - z člověka, kterého se daná věc týká na člověka podílejícího se.

Obdobnost ve výčtu obecných charakteristik procesu koučování můžeme pozorovat i v podání autora Cipro (2015):

- **Partnerství** – žádoucí rovnocenná partnerská linie.
- **Vědomí cíle** – definování společného cíle a rozpracování do dílčích menších cílů.
- **Podpora sebedůvěry** – víra kouče ve skrytý potenciál klienta a omezení kontroly.
- **Objektivita** – nestrannost a neutralita kouče, vnímání reality tak, jak je předkládána koučovaným. Používání deskriptivních otázek bez hodnotící konotace.
- **Odpovědnost** – podněcování vnímání odpovědnosti za vlastní řešení.
- **Proaktivní přístup** – vybízení k iniciativnímu hledání co nejširší škály možností. Takovýto přístup souvisí s potřebou čínorodé tvořivosti.
- **Kognitivní procesy a vůle** – myšlení, vnímání, představivost, paměť a vůle výrazně ovlivňují kvalitu koučování.
- **Vnitřní motivace** – cílem koučování je nastavit postupně u klienta převahu vnitřní motivace nad incentivami,

---

<sup>1</sup> Akreditační systémy jednotlivých organizací jsou prakticky shodné, což garantuje obdobnou kvalitu koučování všude na světě. Smysl tkví v zaručení profesionální úrovně podložené akreditačním stupněm. Prvním stupněm je akreditovaný kouč, druhým je akreditovaný profesionální kouč a třetím je akreditovaný kouč supervizor jako zástupce nejvyššího stupně (Parma, 2006).

- **Hledání alternativ** – hledání možností podněcuje myšlení a tvořivost bez ohledu na přímou souvislost s výsledkem.

## 1.5 Vymezení pojmu kouč a jeho role

Psychologický slovník (Hartl, Hartlová, 2015, s. 276) definuje kouče jako:

*(i) původně sportovní trenér, (ii) v psychologii práce trenér pracovních a podnikových týmů; jeho úkolem je stmelit práci jemu svěřené skupiny, dostat na povrch skryté a dosud neobjevené schopnosti každého jednotlivce a využít je ve prospěch celku, podniku, i každého člena.*

Kouč má následující roli (ICF, nedat.; Fisher-Epe, 2006):

- pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně jich dosahovat,
- chce od svých klientů vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory,
- podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji,
- předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu k získání větší efektivity
- posiluje důvěru a osobní rozvoj.

Pro účely praktické části této práce budeme vycházet z definice, že kouč je v roli facilitátora (jakéhosi zprostředkovatele), který pomáhá koučovanému s uspořádáním myšlenek, zvyšuje u koučovaného schopnost objektivity a rozšiřuje jeho kapacitu ke zvládnutí změn. Poskytuje vhled do mezilidských vztahů a pomáhá koučovanému v učení se nových dovedností pomocí modelových situací (Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008).

## 1.6 Profil kouče

V této kapitole bude řeč o požadavcích na vzdělání kouče a předpoklady k výkonu této role, jelikož pro výkon role kouče je nad rámec vzdělání důležitá i disponovanost souborem schopností, dovedností, vědomostí, hodnot, postojů a v neposlední řadě i osobnostní vyzrálostí.

Věta, která se často traduje, zní „Kouče může dělat každý“. Co se týká formálních požadavků na vzdělání kouče, může tomu tak být. K výkonu role kouče není v ČR jednoznačně vymezená povinnost vzdělání. Jako kouč se může prezentovat i člověk, který absolvoval jen několikadenní kurz. Akreditace, o které bude řeč v následujících řádcích,

není podmínkou k výkonu jeho práce. Kouč a předseda stavovské rady organizace ČAKO, Ladislav Dvořák (2015), vymezuje rozdíly mezi pseudokoučem a profesionálním koučem. Za profesionálního kouče považuje člověka absolvujícího výcvik v koučování, dodržujícího etický řád, pracujícího na své odbornosti zahrnující supervizi, majícího akreditaci (nebo o ni usiluje) u některých ze stavovských koučovacích organizací.<sup>2</sup> Důležitost neustálého rozvoje kouče podtrhuje známé staré pořekadlo tradující se v pomáhajících profesích, které zní: „Můžete klienta dovést jen tak daleko, kam až sahá váš vlastní rozvoj“ (Dembkowski et al., 2009). Za pseudokouče je považován ten člověk, který má určité charisma, možná i koučovací dovednosti, ale otázkou je, zda dodržují etická pravidla či procházejí supervizí.

Na trhu můžeme zaznamenat vznik agentur usilujících o kultivaci vzdělání koučů v ČR. Kladou si za cíl vychovat profesionální kouče, kteří tak pozitivně přispívají celé profesi. Smyslem zmíněných agentur je rozpoznat osobnostní předpoklady a připravenost jedince potřebnou pro zahájení kariéry kouče. Všechny kouče se snaží směřovat k certifikaci u jedné ze tří zmíněných koučovacích organizací.

### **Vlastnosti kouče**

Autoři (Whitmore, 2004; Armstrong, 2009; Horská, 2009) hovoří o důležitých charakteristikách kouče, jež se vzájemně prolínají a doplňují. Jsou jimi:

- trpělivost, umění naslouchat, empatie, vnímavost
- objektivita, nezaujatost, nestrannost, rovnocenný přístup
- schopnost podpořit druhé,
- zaujatost pro věc,
- analytické uvažování
- znalost sebe sama,
- pozornost, dobrá paměť,
- ovládat techniku kladení otázek, používat diagnostické nástroje a metody
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu,
- vytvořit prostředí příznivé ke koučování,
- jevit zájem o klienty a důvěru v koučovací proces, možnost změny a sebezměny,

---

<sup>2</sup> V České Republice působí tři koučovací organizace: ČAKO (Česká asociace koučů), EMCC (European Mentoring and Coaching Council) a ICF (International Coach Federation). ICF a EMCC používají mezinárodní akreditační řády, ČAKO používá svůj vlastní akreditační řád. Unikátní jsou tyto organizace vzájemnou spoluprací (v jiných zemích mezi organizacemi dominuje spíše rivalita).



- umět navazovat, budovat a udržet vztah s klientem,

Koučování je efektivní tehdy, pokud kouč chápe svou úlohu v pomoci lidem učit se a lidé jsou k učení se a vzdělávání motivováni (Armstrong, 2009).

## 1.7 Vztah mezi koučem a koučovaným

V koučinku jde primárně o to, aby si kouč a koučovaný mezi sebou vytvořili vztah důvěry a většina autorů se shoduje na tom, že vztah je základem koučinku. Tuto důležitost dokládají i výstupy v rámci praktické části této práce.

Vztah je podstata blízké spolupráce v komunikaci mezi lidmi. Jde o pocit vroucnosti a důvěry vytvářející pocit sounáležitosti a spojení. Pro utvoření vztahu je vyžadována spolupráce obou stran vytvářející základy pro jakoukoliv koučinkovou konverzaci (Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2009).

Dvořák (2015) a Evers, Brouwers & Tomic (2006) hovoří o nutnosti takového respektujícího vztahu, který koučovaného vnímá jako rovnocenného partnera, ke kterému přistupuje z objektivního a podporujícího pohledu. Mezi nadřazeným koučem a pracovníkem je pro koučování vyžadován silný vztah důvěry. Tu je možno zajistit tím, že bude obezřetně zacházeno s poznatky získanými v rámci koučovacího procesu a nebudou používány v jiných souvislostech. Je důležité stanovit si cíle a očekávání každé strany již od prvopočátku (Haberleitner et al., 2009).

K vytvoření důvěryhodného a partnerského vztahu mohou přispět následující zásady. První setkání mezi koučem a koučovaným významně předurčuje charakter dalších vztahů. Důležité je nepodcenit sílu a setrvačnost prvního dojmu. Jeho náprava může být práce navíc. Je důležité být partnerský a používat přátelská slova. Brát ohled na to, co má koučovaný tendenci bránit a být v tom opatrný, nedělat nic co by nutilo partnera k obraně. Odmítnout vstup do diskuse nebo hádky. Vhodné je všimnout si klíčových slov koučovaného, jazyka, kterého používá a zkusit napodobit jejich užití (avšak stále zůstat sami sebou). V počátku koučování je dobré oceňovat vše přínosné a užitečné, co koučovaný dělá, dělal a chce dělat a pokračovat v tom i nadále (ale ne v duchu mazání medu kolem pusy). Mezi další praktická doporučení k udržení již nastavené (pomáhající) komunikaci patří vyvarovat se příkazování a vyžadování, varování a strašení, moralizování a kázání, dávání rad a návodů, poučování a argumenty, kritika a obvinění, pochlebování a výčitky, posměch

a nadávání, interpretování a diagnostika, uklidňování a soucit, zjišťování a výslech, přerušení a nezáměr (Parma, 2006).

Ve vztahu kouč-koučovaný jde dle autora Whitmora (2004) o to, aby oba partneři společně usilovali o dosažení cíle. Jen takto může koučování na pracovišti fungovat dobře. Pro podporu vztahu a získání důvěry je dále důležité docílit ze strany kouče toho, aby koučovaný neměl zbytečné obavy z jeho hodnocení. Nesmí tedy hodnotit jeho odpovědi. Prospěšné může být vyrozumět koučovaného o smyslu dotazů (nejde o zkoušení, ale o podporu ve vnímání reality).

Témata, která chtějí lidé se svým koučem řešit, jdou často ruku v ruce s důvěrností vztahu ke kouči. V naší kultuře potřebuje mnoho lidí určitý čas k tomu, aby se cítili bezpečně a uvolněně. Na první setkání nosí lidé většinou běžné profesionální otázky. K otevření hlubších a citlivých témat potřebují zažít s koučem několik setkání (Parma, 2006). Tento fakt dokládají výpovědi jednoho z respondentů uvedené v praktické části práce, pro kterého je onen důvěrný vztah a blízkost kouče klíčový pro rozsah a hloubku probíraných témat. Bez oné důvěry by jejich spolupráce dle jeho slov probíhala s určitou pravděpodobností jinak a témata by nemusela mít tak široký záběr.

## 2 FORMY KOUČINKU

Autorka Fisher-Epe (2006) hovoří o současném trendu nadužívání pojmu koučování. Pojem koučování se začíná používat i pro všemožné úkoly v oblasti poradenství a tréninku. Například z trénování chování před televizní kamerou se stává „koučování pro televizi“, z přípravy na konfliktní rozhovory se stává „koučování pro zvládání konfliktů“, pokud nadřízený mluví se svým podřízeným, hned jej koučoval.

Z výše uvedeného vyplývá zvyšující se spektrum oblastí využití koučinku. Dochází tak k významnému prostupu této disciplíny do různých odvětví a vzniká různorodá typologie koučinku. Koučovat se dají podnikatelé, manažeři, děti, manželé, rodiny, mladí lidé. Koučovat se dá všude. Tam, kde lidé chtějí něco rozvinout, změnit, posílit. V této kapitole si představíme některé z forem koučinku a popíšeme, v čem spočívají.

### 2.1 Individuální koučink

Individuální model koučinku je zpravidla považován za ten základní, ze kterého ostatní modely vycházejí. Jedná se o finančně náročnější variantu (oproti skupinovému koučinku) a proto si individuální péči externího kouče může firma dovolit nabídnout pouze vybraným pracovníkům. Z toho důvodu je tento model uplatňován zejména pro pracovníky na vedoucích pozicích, členů top managementu<sup>3</sup> firem a při profesním rozvoji perspektivních či talentovaných pracovníků. Individuální koučink vyžaduje výraznou iniciativu a vlastní aktivitu koučovaného (Horská, 2009).

### 2.2 Týmový (skupinový) koučink

Jak napovídá název této formy koučinku, jedná se o koučování většího počtu osob najednou. Využívá se zejména při práci s homogenní skupinou, kde jednotlivce spojují společné charakteristiky (potřeby, zájmy, pracovní pozici, atd.). Týmový koučink je zvláštním případem skupinového koučinku, ve kterém jde o zaměření na práci s týmy při

---

<sup>3</sup> Synonymem pro top management je pojem vrcholový management. Jedná se o nejvyšší vedení společnosti odpovědné za chod a rozvoj organizace.

realizaci nějakého společného projektu. Uplatňuje se v situacích žádajících vyjasnění názorů, hledání společného řešení a dosahování optimálního řešení pro všechny zúčastněné strany (Horská, 2009).

## 2.3 Byznys (obchodní) koučink

Byznys koučink nachází své uplatnění zejména v oblasti podnikání a to jak v malých, tak velkých podnicích. Jeho formou může být jak individuální, tak týmový koučink. Obvykle je využíván k **rozvoji zaměstnanců** (komunikační dovednosti, time management, strategické plánování, zlepšování pracovního prostředí a pozice na trhu, zvyšování pracovního výkonu). Bude-li se jednat o koučování v malé či středně velké společnosti, půjde zejména o byznys koučink. V případě koučování ve velké korporaci půjde spíše o koučování exekutivní, jehož náplní je koučování ředitelů společnosti. V případě koučování ve velkém podniku mimo sféru ředitelů (tedy koučování zaměstnanců a managementu korporace<sup>4</sup>) se jedná o korporátní koučink, avšak hranice mezi exekutivním a korporátním koučinkem je velmi tenká (Wood, 2012).

## 2.4 Exekutivní (manažerský) koučink

V exekutivním neboli manažerském koučinku se jedná o koučování manažerů a vedoucích pracovníků. Společným jmenovatelem definic exekutivního koučinku často bývá **zvyšování pracovního výkonu**. Je tedy zřejmé, že záměrem exekutivního koučinku je zvýšit pracovní výkon, efektivitu a dosáhnout lepších pracovních výsledků.

Exekutivní koučink je v odborné knize autorů Dembkowski et al. (2009) vykládán jako „*umění a věda, jak podpořit profesní a osobní rozvoj, učení a výkon manažera pomocí rozšíření jeho volby autentického chování*“.

Další z definic popisuje exekutivní koučink jako vztah mezi klientem s manažerskou autoritou s odpovědností vůči společnosti a konzultantem, který používá široké spektrum behaviorálních technik a metod napomáhajících klientovi a konzultantovy vzájemně identifikovat cíle vedoucí k zvýšení pracovního výkonu a osobní spokojenosti a

---

<sup>4</sup> Na základě práce s literárními zdroji můžeme zaznamenat užívání různorodé terminologie pro linie managementu (vedení firmy). Roli může hrát různá terminologie jednotlivých firem v závislosti na firemní kultuře nebo také překlad originálních textů do českého jazyka. Zde je úloha ředitele chápána v souvislosti s odpovědností za plánování a rozvoj společnosti a úloha managementu firmy jako výkonné funkce zajišťující vedení jednotlivých týmů.

zvýšení efektivity klienta společnosti v rámci formálně definované dohody o koučinku (Kilburg, 2000, in Kampa-Kokesch, 2001).

V posledním desetiletí byl zaznamenán a prokázán změněný přístup k využití exekutivního koučinku. Dříve byli kouči do společností nabíráni za účelem „spravit toxické chování ve vyšším managementu“, zatímco současným trendem je využít kouče k rozvoji jejich vyššího potenciálu (Peltier, 2009).

## 2.5 Životní (life) koučink

Říká se, že jakékoliv koučování je od třetí schůzky life koučink. Osobní a profesní oblast je propojená, nejde tedy jednoznačně oddělit osobní koučink od dalších typů koučinku, jelikož témata z osobního života se promítají do dalších oblastí. Co může však pomoci k pochopení podstaty životního koučinku je, že neřeší primárně výkon, ale **životní spokojenost**.

Životní koučink pomáhá ujasnit si hodnoty a životní vize, nastavit cíle a kroky směřující k naplnění vize. Díky koučování tak dochází k prožívání plnějšiho, úspěšnějšího a spokojenějšího života (Wood, 2012). O využití životního koučinku k identifikaci a dosažení životních cílů (ne jen těch z oblasti podnikání či zaměstnání) hovoří i American Management Association (2008). Poukazuje také na to, že životní koučink je často financován jednotlivcem.

## 2.6 Kariérní (career) koučink

Tak jako se může jednat o nastavení cílů například z hlediska zvyšování pracovního výkonu, může jít o nastavení cílů a definování dílčích kroků směřujících k vysněné pozici a kariéře. V kariérním koučinku může jít o srovnání si priorit, uvědomění si silných stránek a dalších důležitých hledisek ke vhodnému směřování profese, ve které se bude dotýčný jedinec dobře cítit a fungovat.

Kariérní koučink má blízko ke kariérnímu poradenství. Umožňuje zhodnotit profesní situaci klienta pečlivě a objektivně, identifikovat silné a slabé stránky a stejně tak i příležitosti a možné hrozby při vytváření budoucí kariéry. Podobně jako kariérní poradce, tak i kariérní kouč napomáhá klientovy objevit jeho schopností, definovat profesních cíle a identifikovat to, čeho klient ve svém profesním životě touží dosáhnout. S pomocí kouče dochází k rozpracování jasné strategie k dosažení svých záměrů (Matyas & Forma, 2015).

## 2.1 Interní versus externí koučink

Dle autorů Haberleitner et al. (2009) interní koučující (v podání autorů vedoucí pracovník) musí brát neustále v potaz cíle firmy a dle nich proces koučování směřovat. V rámci dohody, tvořené v prvopočátku vztahu, během které se stanovují očekávání obou stran, je třeba sladit očekávání kouče, pracovníka a očekávání firmy.

Často se stává, že v organizacích není mnoho lidí, na které by ředitelé a vrcholoví manažeři mohli v případě potřeby obrátit s žádostí o pomoc. Nejsou si jisti, komu mohou a komu nemohou důvěřovat. K tomu, aby se v případě pracovních problémů nebo obav o své postavení svěřili některému z dalších členů vedení společnosti, jim brání vnitrofiremní konkurence a kluzkost žebříčku, po němž stoupají vzhůru. Zde je místo pro nezávislého kouče, který může vyhovět častému přání pohovořit si o problémech s někým mimo společnost. Nezávislý, externí kouč může reflektovat myšlenky a podpořit řešení jako málokdo uvnitř společnosti. Vrcholoví manažeři si stále více uvědomují, jak jim pravidelné sezení s koučem pomáhají dívat se na problémy jiným způsobem, než jsou zvyklí. Jak při nich mohou objevovat nové příležitosti a řešení problémů. Stále více společností si uvědomuje přínos nezávislých koučů a poptávka po jejich službách se zvyšuje (Whitmore, 2014).

Na závěr kapitol věnujících se formám koučinku uvádíme výsledky studie International Coach Federation z roku 2009, která poskytuje přehled využití jednotlivých forem koučinku. Osloveno bylo 2 165 respondentů z 64 různých zemí. Respondenti byli z regionů Severní Amerika, Evropa, Střední východ a Afrika (EMEA), Asijský Pacifik a Latinská Amerika. Získaná data znázorňují typy koučinku, se kterými se respondenti aktuálně nebo v průběhu posledních pěti let v roli klientů setkali:

- **Životní koučink** (ve studii nazvaný jako „Life, Vision & Enhancement“ patřil s více než poloviční **58%** účastí mezi nejhojněji využívaný typ koučinku
- **Obchodní koučink** (ve studii nazvaný jako „Business / Organizational) byl využit s **36%** účastí
- **Manažerský koučink** byl využit s **30%** účastí
- **Kariérní koučink** je řazen na poslední místa (ve studii pod názvem „Career Transition“ s **25%** účastí.
- Na posledních příčkách jsou dalších typy koučinku to koučink typu „Leadership“ (vedení) a „Relationship“ (vztah).

## 3 NÁSTROJE KOUČINKU

Metody dávají postupu koučování určitou strukturu, rámec, dle kterého se postupuje. Avšak nutno podotknout, že každý kouč má svůj individuální styl a ke koučování přistupuje svým osobním přístupem. Jelikož popis modelů koučinku nemá pro praktickou část práce takovou prioritu, rozhodli jsme se v této kapitole blíže přiblížit pouze jeden z nejnámějších a nejpoužívanějších modelů, a to model GROW. Jedná se o obvyklý rámec, který kouči používají. Mezi ostatní modely patří například model ACHIEVE, OSCAR, CLEAR a jiné. Těm se však v této kapitole věnovat nebudeme.

### 3.1 Metoda GROW

Na základě spolupráce Johna Whitmora a Timothyho Galweye vznikl jeden ze základních modelů koučování nazvaný G-R-O-W (**Goals – cíle, Reality – realita, Options – možnosti řešení, Will – vůle, akční plán**). Znázorňuje jednotlivé fáze, kterými klient při koučování prochází (Zelingrová, 2007). Koučovací otázky jsou kladeny v tomto pořadí a postupně se tak zaměřují na jednotlivé fáze. V knize Johna Whitmora (2004) se dočteme, že oblast Goals (cíle) zahrnuje otázky zaměřující se na cíl daného setkání, cíle krátkodobé i dlouhodobé. Oblast Reality (realita) zjišťuje skutečný stav věcí, kde důležitým kritériem je objektivita. Oblast Options (možnosti) se ptá na alternativní strategie (seznam co největšího počtu alternativ) nebo postup činnosti. Oblast Will (vůle) zaměřuje pozornost na zjišťování toho, CO se má udělat, KDY se to udělá a KDO to udělá a zkoumá, jaká je vůle to udělat. Níže jsou uvedeny příklady užitečných otázek pro každou oblast:

- Goals (cíle) - „**Čeho bychom měli dosáhnout během následujícího sezení?**“ Při formulaci cílů je důležité dbát na dodržování jejich určitých vlastností. Měly by například být specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické, rozložené v čase.<sup>5</sup>
- Reality (realita) – „**Co jste až dosud v této věci udělal?**“ Otázky by měly nejčastěji začínat slovy CO, KDY, KDE, KDO, KOLIK.

---

<sup>5</sup> Jedná se o metodu SMART vycházející z anglických slov Specific - specifický, Measurable - měřitelný, Agreed - odsouhlasený, Realistic - realistický, Time-bound – ohraničený v čase.

- Options (možnosti) – „**Co všechno můžete udělat, aby...? Co ještě?**“ Důležité je ze strany kouče vytvořit takové prostředí, ve kterém může koučovaný vyjádřit své myšlenky bez obav z jakéhokoliv hodnocení jeho nápadů. V případě negativních překážek sužujících uvažování koučovaného může kouč dovést k tvořivému uvažování dalšími otázkami typu „Co kdyby znal odpověď, jak by zněla?“ nebo „Co kdyby ta překážka neexistovala, co byste dělal?“
- Will (vůle, akční plán) – „**CO uděláte? KDY to uděláte? Jaké překážky se mohou objevit a co s nimi budete dělat? Jakou podporu potřebujete a jak a kdy jí získáte? S jakou jistotou dodržíte, co jste si stanovil (ohodnot'te na stupnici)? Co vám brání dostat se na nejvyšší hodnotu stupnice? Je to všechno v souladu s cílem?**“<sup>6</sup>

## 3.2 Zpětná vazba

Jak se můžeme dočíst v praktické části této práce z odpovědí respondentů, zpětná vazba hraje v koučinku významnou roli. Proto jí řadíme do kapitoly zahrnující nástroje koučinku a v této části si přiblížíme, v čem spočívá a v jaké formě se stává užitečnou.

Zpětná vazba je jedním z klíčových procesů řízení pracovního výkonu. Může být poskytována v rámci neformálního přístupu (v průběhu dlouhodobého časového horizontu, například celého roku), v rámci přístupu třistašedesátistupňové zpětné vazby (poskytovaná i ze strany kolegů, podřízených nebo zákazníků) a v neposlední řadě v rámci formálního přístupu (během setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu) (Armstrong 2009).

Dle slov autora Whitmora (2004) „*je nejhorší zpětná vazba osobní, zaujatá a hodnotící. Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná*“. Zpětná vazba, ať už vlastní nebo zprostředkovaná druhými, hraje významnou roli v procesu učení (se) a ve zlepšování podávaného výkonu. Je třeba, aby se zpětná vazba vztahovala jak k výsledku, tak k činnosti samotné. Dále se týká toho, co se stalo právě teď nebo před malou chvílí. Na základě zpětné vazby dochází k neustálému zlepšování (ať už jde o sport, zaměstnání, či jakoukoliv činnost), v tom je její klíčová role. O faktorech ovlivňujících užitek zpětné vazby hovoří studie autorky Gray z roku 2001 (in Armstrong, 2009). Byly zjištěny dva

---

<sup>6</sup> Uvedené otázky odrážejí spíše strukturovaný proces koučování. Avšak i když půjde o proces v méně formálním duchu, klíčem k dobrému koučování jsou principy zaměřené na vnímání reality a posilování odpovědnosti (Whitmore, 2004).



faktory ovlivňující míru, do jaké si příjemci zpětné vazby cení: (i) míra věrohodnosti a spolehlivosti zpětné vazby a (ii) míra, v jaké byla konstruktivní.

O zpětné vazbě jako o základním nástroji koučinku hovoří autor Gallwey (2010). Ve své knize představuje dva typy užitečné zpětné vazby (na rozdíl od zpětné vazby typu „hodnocení výkonu“, která i přes všechnu svou užitečnost může do vztahu kouče a koučovaného vnést prvky hodnocení). Jsou jimi:

- **Zrcadlová zpětná vazba** – spočívá ve větším uvědomění sebe sama ze strany koučovaného, k čemuž je veden dotazy typu „Jaké byly následky xy?“, „Jaký jste měl/a pocit z xy?“, „Jak dlouho trvalo xy?“, „Čeho bylo dosud dosaženo?“. Otázky nehodnotí, nevedou ke správné či špatné odpovědi, ale nabádají k přemýšlení o tom, co se skutečně děje.
- **Nehodnotící zpětná vazba (všímání)** – zde kouč hovoří o tom, čeho si všímá. Na určité stanovisko koučovaného ohledně jeho vnímání výkonu kouč poskytuje vyjádření typu „Mně se zdálo, že to bylo přesně naopak... Udělej to ještě jednou a ověř si to“. Opět nejde o posuzování, co bylo dobře nebo špatně. Kouč pouze hovoří o tom, čeho si všiml.

### 3.1 Průlomové okamžiky koučování

Průlomovým okamžikem v koučování můžeme definovat nějaký výstup, řešení, na které bychom sami nemuseli ani přijít, otevřít ho. A pokud ano, tak možná za mnohem delší dobu než za pomoci kouče a jeho vedení otázkami zvenčí. Synonymem pro průlomový okamžik můžeme použít i AHA moment, který je v koučinku přímým důsledkem konverzace. Aha moment často přichází ve chvíli, kdy máme možnost se zastavit, nechat čas plynout a uvolnit mysl. Koučování přesně tomuto napomáhá. Dává prostor k zastavení, během kterého je prostor k vyslovení vlastních snů, přání, aspirací. Výpovědi respondentů v praktické části tohoto výzkumu jsou toho důkazem.

Aha zážitek. Okamžik prozření, náhlého pochopení, nápadu je téměř každému znám a zažil jej. Tento pocit lze vyjádřit právě citoslovcem „aha“. Různé nesouvisející myšlenky jsou nahrazeny novou myšlenkou ve správném kontextu. Jedná se o pocit, jako když vidíme něco nového, během čehož dochází k uvolnění energie. Jedná se o okamžik zlomu, chvíle, kdy se nám ukáže odpověď na výzvu či problém (Rock, 2009).

## 4 ŘÍZENÍ A ROZVOJ JEDNOTLIVCŮ

### 4.1 Koučování ve firemním prostředí

Koučování jako styl vedení jednotlivců a týmů nachází uplatnění zejména ve firmách s osvíceným demokratickým vedením. Jeho zavedení do firmy jde často ruku v ruce se snahou omezit příkazy a více zapojit pracovníky do plánování, strategického rozhodování a hodnocení výsledků. Dále jde zavedení koučinku do firem společně se snahou o uvolnění potenciálu pracovníků a o motivaci k převzetí větší odpovědnosti a uplatňování iniciativy při plnění úkolů.

Posláním firemního kouče je především pomoc pracovníkům dané organizace, a to jednotlivcům, či skupinám, odhalit jejich potenciál a případné překážky stojící jim v cestě k jeho plnému rozvinutí. Dále řídit dosahování rozvojových cílů, které si zaměstnanci nastavili v rámci organizace. (Horská, 2009).

### 4.2 Vymezení pojmu vedoucí pracovník

Psychologický slovník (Hart, Hartlová, 2015, s. 667) užívá pojmu vedoucí týmu, kterého definuje jako „*jedince, jehož úkolem je organizovat a povzbuzovat tým ve vykonávání společné práce a usměrňovat chování členů tak, aby tým tvořil fungující psychosociální jednotku*“. Vedení lidí (tamtéž) je definováno jako:

*„styl vedení lidí, při němž se na řešení problémů spolupodílejí nejen vedoucí, ale i níže postavení zaměstnanci; kromě spoluúčasti na řízení jde též o tvorbu co nejlepších podmínek, o podněcování osobního rozvoje i odborného růstu, o uvolnění aktivity, tvořivosti i skrytých vnitřních sil a schopností člověka.“*

Jedná se o definici vedení lidí s názvem participativní, které přibližuje k podstatě koučinku (na rozdíl od vedení ve stylu ovlivňování podřízených, který omezuje svobodu, aktivitu a iniciativu jedince čímž pádem snižuje motivaci a má tak neblahý vliv na pracovní výkon).

Další z definic říká, že manažer zajišťuje plnění svěřených úkolů prostřednictvím jiných lidí. K tomu, aby byl efektivní, je nezbytná schopnost umět se pohybovat v rolích důležitých pro naplnění této definice. Jsou jimi například role стратега, plánovače, organizátora, lídra, hodnotitele atd. Mezi klíčové role takového člověka patří rozvoj podřízených (Ondráček, 2009, in Gallwey, 2010).

### **4.3 Koučink versus jiné rozvojové metody**

Dle andragogického slovníku patří koučink do androdidaktických metod, konkrétně do metody orientované na účastníka vzdělávání (oproti metodám orientovaným na lektora jako přednáška, cvičení či seminář). Sem patří kromě koučinku i hraní rolí, mentoring, projektové učení či samostatné plnění úkolů (Průcha & Veteška, 2014).

Koučink se svou orientací na člověka a nedirektivním přístupem může prolínat s dalšími rozvojovými metodami. V této kapitole se pokusíme vymezit základní rozdíly mezi jednotlivými způsoby rozvoje lidí.

Na úvod uveďme slova autora Whitmora (2012) komentující ono prolínání se jednotlivých stylů. V praxi se činnosti jednotlivých stylů řízení v něčem vzájemně odlišují, současně se ale překrývají a vycházejí ze stejných principů, jimiž jsou vnímání reality, odpovědnost a sebedůvěra. Důvodem je fakt, že tyto principy se nacházejí v samém jádru lidského růstu a efektivního jednání. Ať už používáme pojem koučování, konzultování, poradenství nebo mentorování, účinek se dostaví v případě, že budeme správně postupovat. Velikost výsledného efektu je do značné míry ovlivněna tím, jak moc manažer věří v potenciál lidí, které řídí. Pokud manažer nebo kouč nevěří, že lidé v sobě mají větší potenciál než ten, který se projevuje navenek v jejich každodenním konání, nemůže jim pomoci s jeho využitím a uvolněním. Přesvědčení o potenciálu lidí se přímo promítá do jejich výkonu<sup>7</sup>.

#### **4.3.1 Koučink versus Leadership**

Pro řízení lidí se nejčastěji používá termín „management“. Nicméně někdy je také využíván termín „leadership“ a dochází k tomu, že v praxi tyto termíny občas splývají,

---

<sup>7</sup> Důkazem mohou být experimenty z oblasti vzdělání, kdy učitelé po určitou dobu učili skupiny průměrně nadaných žáků stejnou látku. Někteří učitelé dostali informaci, že jejich noví žáci jsou výborní studenti, druzí naopak byli informováni tak, že jejich žáci mají s učením problémy. V rámci ověřování získaných znalostí si ve všech případech lépe vedli žáci, kteří byli svými učiteli vnímáni jako ti výborní studenti (Whitmore, 2012).

jelikož v obou případech je obsažen prvek řízení. Podstata managementu spočívá v zajišťování stability (hladký chod organizace, dosahování co nejlepších výsledků), zato podstata leadershipu je o určení směru a cíle, tj. stanovování směru dalšího rozvoje organizace, hledání nových cest a vytváření nových příležitostí (získat lidi pro změnu, motivovat je a pomoci jim překonávat překážky). V leadershipu se uplatňují zejména nedirektivní styly práce s lidmi a v této souvislosti má blízko ke koučinku. Na pracovišti je však za určitých okolností potřeba uplatňovat i direktivní styl řízení (v případě situací, kdy jde o čas a je potřeba operativně rozhodnout). Jelikož nedirektivní způsoby řízení, jakým je právě leadership či koučink, si nárokují zvýšené požadavky na čas, vlastní iniciativu, angažovanost, aktivní zapojení či individuální odpovědnost, je potřeba spojovat oba způsoby řízení. Vedoucí pracovníci by se měli naučit citlivě vyvážit uplatnění obou směrů, direktivního i nedirektivního (Horská, 2009).

### 4.3.2 Koučink versus Mentoring

Slovo mentoring má svůj původ v řecké mytologii. Když Odysseus odjížděl do války, svěřil dům a vzdělání svého syna příteli Mentórovi a požádal ho, ať mu řekne všechno, co zná. Nevědomky tak definoval obsah pojmu mentorování (Whitmore, 2014). Slovo mentor se tak stalo synonymem důvěrného **rádce** a z výše uvedených slov je možné si jednoduše odvodit podstatu mentoringu, ve kterém jde zejména o předávání zkušeností. Mentor je někdo zkušený, který nám radí a pomáhá, abychom se v určité oblasti posunuli. Například při nástupu do firmy nám pomáhá někdo služebně starší, zkušenější. Oproti tomu kouč doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních cest vedoucích co nejefektivněji k cíli.

Autoři Lancer, Clutterbuck a Megginson (2016) hovoří o mentoringu a koučinku následovně. Uvádí, že jeden z problémů může být nejasnost definicí. Co jedni popisují jako koučink, ostatní mohou vnímat jako mentoring. Tato nejasnost je zvyšována komplexností obou přístupů. Mohou znamenat něco jiného v různých částech světa a v závislosti na kontextu. Například americký model mentoringu zahrnuje jednostranný proces, kdy mentor je někdo jako advokát svěřeného člověka se zkušeností v daném oboru. Za to evropský model chápe mentoring více jako oboustranný proces, kde záměrem mentora je pomoci mentorovanému rozvinout jeho vlastní uvažování. Mentor je zde stále ten, který má moudrost a zkušenost. Ale spíše než jen o poskytování znalosti se snaží podporovat mentorovaného k vytvoření si vlastní moudrosti spíše než jen poskytnout znalosti.

Dle Armstronga (2011) je mentoring charakteristický tím, že zkušenější pracovník využívá své rozsáhlejší znalosti a lepší orientaci v práci na pracovišti, čímž pomáhá začínajícímu či méně zkušenějšímu kolegovi v jeho rozvoji.

Pro přehled rozdílů a společných aspektů mentoringu a koučinku přikládáme následující tabulku:

**Tab. 1:** Koučink vs. mentoring Podaná, 2012, vlastní zpracování

Mentoring	Co mají společného	Koučink
Definování cíle ze strany vedeného. Požadavek zní „potřebuji pomoc od někoho zkušeného“.	Jasný cíl	Cíl definuje koučovaný.
Mentor dává best practices (příklady z praxe), porovnává své myšlenky a řešení s myšlenkami a řešením vedeného, poskytuje efektivní doporučení, vkládá svou zkušenost.	Naslouchá	Koučovaný hledá svou cestu, své řešení. Kouč nehodnotí, vede pomocí otázek k cíli.
Hodnotí nápady vedeného, aktivuje přemýšlení, propaguje zavedení svých doporučení do praxe.	Podněcuje kreativitu	Kouč nehodnotí, jen klade otázky vyvolávající hodnocení koučovaného dle jeho vlastních hodnot a norem.
Mentor využívá své autority a odborné zkušenosti. Potřeba důvěry.	Důvěra	Důvěra ke kouči je důležitý předpoklad. Dále motivace ze strany koučovaného podstoupit koučování.

### 4.3.1 Koučink versus Poradenství

Autor Parma (2006) hovoří o rozdílu poradce a kouče ve dvou ohledech. Někdy poradce chápe jako nadřazený termín, jehož odnožemi jsou koučové, konzultanti, lektoři, trenéři, facilitátoři atd. Jindy kouče chápe jako někoho, kdo vede koučovaného k rozvoji, kompetentnosti a k vlastním řešením, zatímco poradce vnímá jako toho, který v nějaké oblasti za klienta (koučovaného) jakoby zaskočí, navrhne mu postupy a řešení. Tento rozdíl ještě podtrhuje metaforou, kdy poradce je ten, který dá hladovým lidem ryby a kouč ten, který je naučí ryby chytat.

Whitmore (2014) vnímá jako jedny z rozdílů mezi koučováním a poradenstvím to, že v koučování jde převážně o aktivní přístup k problémům, zatímco poradenství většinou představuje pouze reakci na dané problémy.

### 4.3.2 Koučink versus Trénink / Školení

Mezi školením pro zaměstnance a koučováním je významný rozdíl. Kurzy naučí lidi postupy a techniky, které však ne každý dokáže v reálné situaci správně použít. Při koučování se však jde více do hloubky osobnosti. Zjišťuje se, jak se koučovaný cítí v různých situacích, jak o sobě přemýšlí a co se s tím dá dělat, aby došlo ke změně (Kazdová, 2008).

Chceme-li zajistit rozvoj lidí, nestačí je jednou či dvakrát do roka poslat na školení. Rozhodující je způsob řízení z pohledu přínosu směrem k jejich rozvoji nebo naopak. Koučování napomáhá k rychlému učení se za pohybu (bez promarněného času „v lavicích“), lepšímu zapamatování nových poznatků a zvyšuje radost z učení (Whitmore, 2014).

Autor Grant (2001, in Evers et al, 2006) tvrdí, že osoby, které se účastní tréninku, se procesu a struktuře školení musí přizpůsobit. Trénink je více rigidní a externě určený proces než koučink. V koučování je koučovaný ten, který nastavuje agentu a určuje cíle, které je třeba dosáhnout.

### 4.3.3 Koučink versus psychoterapie

Studie ICF (2009), ve svých výstupech stručně nastínila, kde je vnímán rozdíl mezi koučinkem a terapií. Ti, kteří koučink podstoupili, v něm vidí „akční plán“, naproti tomu v terapii vidí spíše proces „zkoumání“ svých záležitostí.

František Hroník poukazuje na důležitost vymezení hranice mezi koučinkem a psychoterapií. Pokud jde více o **rozšiřování repertoáru chování** než o řešení těžkostí, je na místě využít koučinku, jehož pozitivní vliv se rozšíří i do dalších oblastí života (láska, rodina, práce, soukromé záliby, společnost). Naproti tomu pokud jde spíše o řešení těžkostí ve více oblastech života, je vhodnější zvolit cestu psychoterapie (Škopková, 2016).

Cynický pohled na rozdíl mezi psychoterapeutem a koučem je vyjádřen ve financích, a to částkou 50 000 dolarů ročně (Brock, 2007).

Autorka Fisher-Epe (2006) vnímá rozdíl mezi koučinkem a psychoterapií na úrovni hloubky. V terapeutických procesech může být často užitečné dovolit si určité pocity, zatímco do koučování tato úroveň nepatří. Terapii vnímá jako léčbu pacienta osvobozujícího od symptomů s chorobným významem. Za to koučování naopak jako snahu najít vysvětlení a řešení jasně vymezených problematických situací. Nicméně koučování může ve vedlejších efektech také přispět ke zmizení symptomů. Například vymizení bolesti hlavy vzhledem k vyřešenému konfliktu. V popředí cíle koučování by však nemělo být odstranění chorobných symptomů.

## 4.4 Pracovní motivace

Motivace je ve slovníku Hartla a Hartlové (2015, s. 328) definována jako:

*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů; pojem motivace v psychologii zatím značně nejednotný; nejčastěji chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity; mobilizace sil, energizme organismu, projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.*

Pracovní motivace je vyjádřením toho, jak každý jednotlivý člověk přistupuje k práci, jaké má vnitřní odhodlání dosahovat pracovních výsledků na určité úrovni a jak je ochotný pracovat (Tureckiová, 2003).

Výzkumy, které má k dispozici například Mezinárodní federace koučů, ukazují, že zaměstnanci, mající zkušenost s koučinkem, obvykle vykazují větší spokojenost v organizaci, ve své práci se cítí více podporováni, více se cítí být součástí organizace a jsou k ní loajálnější (Pražák, 2017).

# 5 PŘÍNOS KOUČINKU

## 5.1 Vymezení pojmů přínos a efektivita

Co je to přínos? Jako přínosné chápeme něco, co má pozitivní dopad. Něco, co přináší pozitivní výsledky navazující na danou činnost. Určitá přidaná hodnota, kterou získáme z dané situace, jež na nás působí s cílem pozitivního vlivu. Můžeme si také pomoci teoriemi o učení, kdy učení chápeme jako proces, jehož cílem je trvalá změna v chování, která je pro učícího se pozitivní. Vlastně se ptáme, co dobrého se koučovaný koučkem naučil. Jedna z nejběžnějších a nejrozšířenějších psychologických definic popisuje učení jako „relativně trvalou změnu chování, která vznikla na základě interakce s okolím nebo v reakci na nějakou situaci“. V pedagogice a andragogice je učení chápáno jako „schopnost člověka produktivně vytvářet nebo měnit představy, zvyky, chování, schopnosti a dovednosti“ (Beneš, 2014).

Efektivitu zase můžeme chápat jako něco vyjadřující slovní spojení „cena vs výkon“. Psychologický slovník (Harl & Hartlová, 2009, s. 133) definuje efektivitu jako (i) „účelnost, působivost, schopnost dosahovat žádoucích cílů, vést k nim“, (ii) „účinnost, (příznivý) poměr účinků k vynaložené práci, k nákladům, vedlejším účinkům apod.“

## 5.2 Hlediska přínosu koučinku

Podstata koučinku je o rozvoji. Pokud se něco rozvíjí, zajímá nás zlepšení, efektivita, výstup, přínos, užitek. Ten může být různý vzhledem k tomu, z jakého pohledu se na něj díváme. Zde se budeme věnovat přínosu z pohledu pracovníka, tedy koučovaného, přínosu pro vedoucí pracovníky a přínosu pro samotnou firmu, která svým pracovníkům koučink nabízí. Popišme si ony tři pohledy dle autorů Haberleitner et al. (2006):

- **Přínos pro pracovníka (koučovaného)** – pozitivní vliv na pocit vlastní hodnoty a sebedůvěry. K tomu přispívá možnost dosáhnout úspěchu na základě vlastní odpovědnosti, možnost samostatně činit rozhodnutí a přitom se stále učit a rozvíjet. Pomocí koučování nachází pracovník smysl své práce a zvyšuje si tak motivaci.



Díky koučování se koučovanému pracovníkovi uspokojují základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání.

- **Přínos pro vedoucího pracovníka** - rozvíjení se spolu s pracovníky. Ve chvíli, kdy je koučink přijat jako postoj a forma chování, překonává vedoucí pracovník izolaci samojediného rozhodovatele a dojde k navázání partnerství a respektujícího vztahu. Nabývá na jistotě podpory ze strany pracovníků a může jim více důvěřovat než jen kontrolovat, což stojí méně energie.
- **Přínos pro firmu** - celkové zvýšení výkonnosti a produktivity. Využívání potenciálu je stále potřebnější pro přežití firmy a toho se s koučováním dosahuje.

Může se však stát, že některým lidem, na které je koučink aplikován, tato metoda rozvoje nevyhovuje. Z nějakého důvodu jim nemusí sedět a fungovat na ně. Proto je dle autora Whitmora (2004) dobré obeznámit koučované s tím, co jim může koučink přinést. Například naučit se lépe používat vlastní rozum a nespoléhat se na to, co jim říká někdo jiný, větší povědomí o všem, co zvyšuje výkonnost, radost z učení se, větší možnost volby, větší pocit odpovědnosti, zvýšená sebedůvěra, šance na postup, naučit se koučovat sebe i druhé a to na pracovišti i mimo ně, více času pro manažera, tvůrčí myšlení, větší flexibilitu a adaptibilitu vůči změnám, motivovanější zaměstnance.

Na přínosy koučinku poukazuje i koučka a členka České systemické společnosti a International Coach Federation, Klára Hejduková. Kromě přínosu v podobě efektivní formy benefitu je dle ní koučování přínosné hlavně tím, že přináší **systemové změny a zvyšuje výkonnost a spokojenost**. Řeší paralelně dvě oblasti a to **osobní a pracovní život**. Tyto oblasti se při koučování nedají úplně odlišit. Nejde tedy s lidmi pracovat jen na rozvoji pracovních cílů. Koučováním přináší i **osobnostní rozvoj**, což prostupuje do soukromého života koučovaných osob a to je pro ně lákavé (Kazdová, 2008).

### 5.3 Posuzování přínosu koučování

Účinnost koučinku z hlediska přínosu pro koučovaného se dá jednoduše změřit na úrovni koučovaný-kouč. Ti spolu na začátku spolupráce uzavírají psychologický kontrakt, v rámci něhož se vyjasní cíl, kterého chce koučovaný dosáhnout. Koučování je často započato otázkou, jak koučovaný pozná dosažení vytyčeného cíle a na základě jakých kritérií jeho dosažení změří. Mezi tyto kritéria může patřit **zvýšení pracovní spokojenosti, snížení pracovního stresu, zlepšení týmové spolupráce** nebo **zlepšení nějaké**

**dovednosti.** Vychází se z toho, že každý koučovaný je schopen posoudit smysl koučování a to, zda dosáhl stanovených cílů. Měření přínosu koučinku pro samotnou organizaci už je však obtížnější. Přínos se může měřit z hlediska spočítání produktivity, jelikož koučink často přináší efektivitu, kreativitu a pozitivní dopad na produktivitu. Je zde ale předpoklad kvalitního systému řízení, který není vždy ve společnosti k dispozici (Pražák, 2004). V námi zkoumané bance se efektivita koučinku kromě měření přes „výsledková čísla“ měří také tímto směrem. Regionální manažer určí, co chce, aby se u konkrétního vedoucího pracovníka změnilo, a toto kritérium je pak srovnáváno se skutečností. Toto kritérium stanovuje v mnoha případech i vedení banky, které určí oblast ke zlepšení plošně.

## **5.4 Vybrané výzkumy v oblasti přínosu koučinku**

Koučink se rozvíjí a roste. Příval článků, knih a specializovaných magazínů s tématem koučinku je toho důkazem. Na základě prozkoumání literárních zdrojů z oblasti exekutivního koučinku bylo zjištěno zvýšení o 300 % ve vydaných odborných publikacích (English, 2006, in Meuse, Dai, & Lee, 2009). Avšak jak se koučink rozvíjí a roste jako odvětví, vzniká mnoho otazníků a nejasností týkajících se právě měření efektivity koučování, na což poukazuje studie autorů Gentry, Manning, Wolf, Hernez-Broome & Allen (2013). Další nejasnosti se mohou týkat užití různých koučovacích metod nebo vzdělání kouče.

Za poslední dekádu proběhlo množství výzkumů v rámci koučinku vedoucích pracovníků. Efekt koučinku se tak stává předmětem mnoha odborných prací. Výstupy některých z nich si přiblížíme v této kapitole.

V prostředí vysokých škol v oboru psychologie bylo nalezeno několik bakalářských a diplomových prací zabývajících se tématem koučinku z různých pohledů. Jednalo se například o témata jako Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců, Koučování a jeho přínos pro management firem, Kritické momenty koučinku z pohledů koučů a klientů, Využití koučinku v bankovní praxi, Koučování jako nástroj prodejních dovedností apod. Většinou se jedná o práce s kvalitativním přístupem (někde v kombinaci s kvalitativními metodami) zkoumající určitý vzorek respondentů pomocí polostrukturovaného interview.

I přes množství realizovaných výzkumů mnozí autoři považují jejich současný stav za stále nedostačující a poukazují na potřebu dalšího prozkoumání této problematiky (Feldman & Lankau, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson; MacKie, 2007). Nedostatek

empirických výzkumů může být spjatý s neschopností odborníků dostat shodě ve způsobech měření efektivity (Meuse, Dai & Lee, 2009).

Do roku 2000 bylo na zahraniční půdě realizováno celkem sedm studií z oblasti exekutivního koučinku a jeho vlivu. Jedna ze „starších“ studií (Gender, 1997, in Feldman, Lankau, 2005) se týkala mapování zkušeností s koučinkem mezi výkonnými pracovníky. Předmětem studie se stalo 25 pracovníků ve vyšším managementu. 84 % z nich hovořilo o pozitivním vlivu koučinku. 8 z nich zaznamenalo **zlepšení v jejich pracovní výkonnosti** a všech 25 považují za nejhodnotnější to, že se **naučili více o sobě nebo získaly nové dovednosti**. Kromě výše uvedeného měl koučink **pozitivní vliv na osobní život** (například zkvalitnění interakci s lidmi, schopnost lepšího stanovení si priorit). 24 % oslovených také uvedlo, že zaznamenali **osobnostní růst, stali se více otevřenými ke změnám a zvýšili svou sebejistotu**.

Dále se však v této kapitole budeme snažit věnovat aktuálnějšími studiím. Od té doby byla problematika vlivu a efektivity koučinku dále zkoumána. V následující tabulce si poskytneme stručné shrnutí studií realizovaných v letech 2001 až 2006, jejichž přiblížení nám poskytla práce autorů Passmore & Gibbes (2007).

**Tab. 2:** Shrnutí výzkumů mapujících vliv exekutivního koučinku v letech 2001-2006, Passmore & Gibbes (2007), vlastní zpracování

Autor	Hlavní body
McGovern, Lindeman, Vergara, Murphy, Baker and Warrenfeltz (2001)	Vliv koučinku zkoumán prostřednictvím ukazatele ROI (return on investment – návrat investic). Zúčastnilo se 100 výkonných pracovníků americké společnosti podstupujících koučink po dobu čtyř let. V rámci rozhovorů měli účastníci výzkumu v roli vedoucích pracovníků posoudit <b>vliv koučinku na oblast obchodu</b> . Výsledkem byla odhadovaná návratnost investice na jeden dolar 5,45 dolaru.
Wang and Wentling, 2001	Účastníky výzkumu byla skupina

	<p>pracovníků Asijské světové banky. V rámci tréninkového programu se jim dostávalo šesti týdenní podpory ve formě online koučinku. Ten dle nich přispěl ke zlepšení v <b>oblasti vztahů, schopnost řešit problémy a posílení motivace.</b></p>
Kampa-Kokesh, 2002	<p>Studie mapovala <b>vliv koučinku na oblast chování</b> vedoucích pracovníků. Vzorek se skládal z 50 koučovaných a 27 koučů. Výsledky hovoří o tom, že koučink měl <b>vliv</b> na chování zejména <b>u vedoucích vyznačujících se charismatickým chováním</b>, majících <b>vliv</b> na své podřízené a jejich <b>inspirování.</b></p>
Smither and London, 2003	<p>Longitudiální studie se vzorkem 400 vedoucích pracovníků zjistila, že ti kteří měli k dispozici svého kouče, <b>vykazovali zlepšení v oblasti výkonnosti.</b></p>
Dawdy, 2004	<p>Výzkum realizovaný na půdě americké univerzity. Cílem bylo <b>změřit efektivitu exekutivního koučinku.</b> Vzorkem se stali vedoucí pracovníci podstupující koučovací sezení po dobu šesti měsíců s délkou trvání jednoho sezení od 30 do 60. Efekt byl porovnáván vzhledem k jejich typu osobnosti. Výsledky poukazují na <b>nutnost přizpůsobení koučovacího stylu kouče směrem k preferencím koučovaného.</b></p>
Gonzalez, 2004	<p>Studie mapuje, co koučovaní vnímají jako <b>přispívající ke koučovacímu procesu.</b> Vzorek zahrnoval 12 koučovaných (6 žen a 6 mužů) se kterými byly provedeny</p>

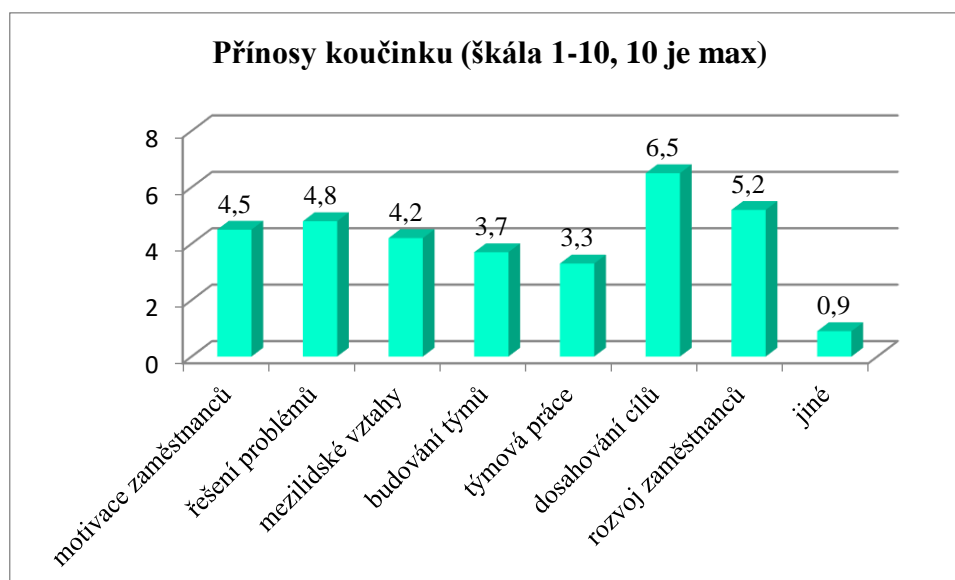
	<p>polostrukturované rozhovory. Výsledky ukazují, že <b>k pozitivnímu vlivu na koučovací proces</b> je ze strany kouče potřeba získat <b>respekt</b>, používat <b>volnější přístup</b> oproti dávání instrukcí, <b>autentické jednání a spolupráce</b> obou stran.</p>
Bush, 2005	<p>Studie mapuje prostřednictvím kvalitativního přístupu efektivitu koučinku z pohledu vnímání koučovaného. Výsledky dokazují <b>vliv kouče na celkovou efektivitu</b> koučinku. Klíčovými aspekty jsou <b>zkušenost kouče</b> očima koučovaných, použití <b>strukturovaného procesu</b> a <b>zaměření na rozvoj</b>. Dalšími aspekty jsou výběr kouče ze strany organizace, její firemní kultura a závazek koučovaného.</p>
Gyllensyen and Palmer, 2005	<p>Studie s kontrolní skupinou 103 účastníků z Velké Británie a Skandinávie zkoumající <b>potenciál koučování k redukci stresu</b> na pracovišti. Koučování na pracovišti nepřispívalo k depresi, úzkostem a stresu. Naopak koučink je v <b>kontextu redukce stresu</b> shledáván účastníky jako <b>efektivní</b>.</p>
Passmore, nedat.	<p>Studie zkoumala <b>vnímání koučovacího vztahu</b> z pohledu koučovaných vedoucích pracovníků a jeho <b>klíčové hodnoty</b>. Studie se snažila vytvořit teoretický model, který by zdůrazňoval důležitost předchozí zkušenosti s koučováním při tvoření očekávání, chování kouče při tvorbě vztahu a výběru úkolů, které berou v potaz roli a preference vedoucího koučovaného</p>

	pracovníka.
Evers, Brouwers and Tomic, 2006	Studie pracující se vzorkem 60 manažerů veřejně prospěšné organizace rozdělených do kontrolní a experimentální skupiny. Účastníci kontrolní skupiny čerpali koučovací sezení. Výsledky hovoří o rozdílu mezi skupinami ve <b>prospěch koučinku</b> ve dvou z šesti měřených proměnných – <b>vyvážený způsob jednání a víra v účinné nastavení cílů.</b>
Orenstein, 2006	Studie posuzující <b>účinnost koučování na vedoucího pracovníka</b> , který po určité období procházel koučinkem a byl hodnocen skupinou 20 kolegů za účelem identifikace změn. Výzkum podpořil hypotézu, že <b>koučovaný se změnil</b> zejména v tom <b>chování souvisejícího s cílem změny</b> v rámci koučování. Naopak chování nesouvisející s cílem změny se koučinkem změnilo nejméně.
Jones and Spooner, 2006	Studie zkoumající prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů zkušenost osob s dobrými výkony (21 respondentů) z oblasti sportu a obchodu a jejich koučů (7 respondentů). Měli identifikovat, které <b>faktory vnímají jako rozhodující pro úspěšný koučink</b> . Výsledky poukazují na <b>důležitost důvěry, věrohodnosti a výzvy</b> . Dále vyvstala potřeba určitých rysů v chování kouče a to – <b>schopnost „nasávat“ informace, chovat se přátelsky</b> aniž by došlo ke vzniku přátelství,

	<b>nabídnout rychlá řešení, zaměřovat se na potřeby koučovaného.</b>
Luebben, 2005	Studie se vzorkem 13 účastníků v kvalitativní části, 66 účastníků (koučů) v kvantitativní části s <b>cílem zmapovat zkušenost s koučinkem</b> . Na nejvyšší příčce byl hodnocen atribut <b>důvěry</b> potvrzující <b>vztah kouče a koučovaného</b> jako jednu z klíčových složek k dosažení změny. Dalšími aspekty byla dovednost kouče <b>sumarizovat</b> , dávat otevřenou <b>zpětnou vazbu</b> , <b>podporovat</b> v koučovaném <b>nezávislost a sebeuvědomění</b> a <b>budovat vztah s organizací</b> klienta. Důležitá byla také role organizace a její komunikace role kouče a účely koučování.
Turner, 2004	Studie pracovala se vzorkem z řad vedoucích pracovníků kvalitativním i kvantitativním přístupem. Testovala <b>vnímání koučovacích způsobů</b> a toho, jak podporují transfer vzdělávacího programu pro manažery do praxe. Vzdělávací program trval 2 týdny a tématy byly strategické myšlení, marketing a zapojení zaměstnanců. Program byl doplněn koučinkem v jeho průběhu i po něm. Podpora koučinkem byla o mnoho <b>efektivnější pro rozvoj samotných koučovacích zvyklostí</b> než pro transfer naučeného do praxe.

O využití koučinku pojednává Autorka Lipovská (2008) se ve svém článku. Shrnuje výsledky výzkumu nezávislé organizace EMCC (European Coaching & Mentoring Council - Evropská rada pro mentoring a koučink), jehož cílem bylo zmapovat **aktuální situaci využití koučinku jako nástroje rozvoje lidských zdrojů**. Dalším cílem studie je **shrnout dosavadní zkušenosti firem** s nabízenými službami v oblasti koučinku a **analyzovat přínosy koučinku pro firemní praxi** a také odhadnout další vývoj potřeb trhu v ČR. Výzkum probíhal v období května až srpna 2008 a zapojilo se do něj 45 společností všech velikostí a segmentů, a to jak ryze českých, tak i české pobočky zahraničních vlastníků. Výzkum odhalil, že koučink dnes využívají malé, střední i větší firmy z nejrůznějších oblastí podnikání bez ohledu na to, zda se jedná o české či zahraniční firmy. Soukromí sektor je v oblasti koučinku jednoznačně progresivnější s výrazně větší chutí aplikovat nejmodernější trendy pro rozvoj zaměstnanců oproti státní správě. Ve firmách je koučink **nejvíce využíván vrcholovými a středními manažery**. V naprosté většině dominuje byznys koučink, který je zaměřený na dosahování obchodních cílů, což odráží následující tabulka, která reprezentuje výsledky **přínosu koučinku** a oblast **dosahování cílů** je zastoupena největším počtem bodů na škále přínosnosti.

**Graf 1:** Přínosy koučinku v organizacích (Lipovská, 2008, upraveno)



Empirická studie autorů Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes (2008) mapující využití exekutivního koučinku prezentuje tuto metodu jako **efektivní nástroj pro rozvoj leadershipu** (vedení lidí a týmů). Výzkumu se účastnilo 114 vedoucích pracovníků a 42 koučů, kteří byli vybráni za účelem tyto pracovníky koučovat po dobu delší než 6 měsíců.



Na konci koučovacího programu byla mezi kouči a koučovanými zjišťována jeho efektivita. Obě strany byly dotazovány na názory ohledně účinných metod, nástrojů a technik přispívajících ke zdárným výsledkům. Data byla získána a zpracována kvantitativním i kvalitativním přístupem. Výsledky kvalitativní části studie vykazují pozitivní změnu v následujících pěti oblastech: **vedení lidí, vztah s manažery, definování cílů a stanovování priorit, angažovanost a produktivita, komunikace**. Studie zároveň zdůrazňuje, že k pozitivním změnám v těchto oblastech je však důležitá souhra určitých faktorů. Jsou jimi dobrý výběr kouče, odhodlání a závazek výkonných pracovníků ke změně v chování a v neposlední řadě dobře nastavený koučovací program v organizaci a jej podporující prostředí. Ve výše zmíněných oblastech došlo konkrétně k těmto zlepšením:

- **Zefektivnění v oblasti vedení lidí**
  - získání vhledu do svého stylu vedení (jak kolegové vnímají jejich jednání a rozhodnutí)
  - zlepšení v oblasti sebevědomí a porozumění svým silným stránkám,
  - zlepšení ve výsledcích týkajících se vedení podřízených a zákazníků,
  - zlepšení dovednosti ve vyjednávání, ovlivňování, řešení konfliktů a rozhodování, dávání a přijímání zpětné vazby,
  - efektivnější dosahování cílů,
  - lepší schopnost sledovat své emoce a nálady,
  - převzetí zodpovědnosti za své limity
- **Zlepšení vztahu s nadřízeným**
  - Produktivnější vztah s lepší komunikací a zpětnou vazbou.
- **Zvýšení angažovanosti a produktivity**
  - Zlepšení adaptace na pracovní prostředí, produktivity a spokojenosti
- **Zlepšení komunikace**
  - Větší partnerství a otevřenější komunikace s nadřízeným.

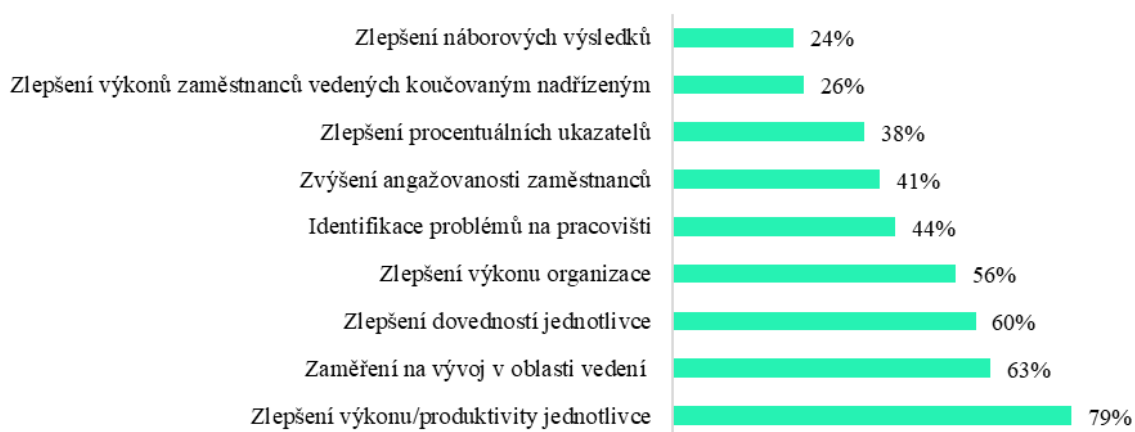
Poměrně aktuální studie z roku 2014, tentokrát zaměřená na respondenty z oblasti obchodních pozic, si kladla za cíl **zjistit u participantů zkušenost s koučkem a pohled na tento přístup**. Výzkumu se účastnilo 9 respondentů z Britské finanční společnosti a Skandinávské telekomunikační společnosti. Jako největší benefit koučinku uváděli **růst v**

**oblasti sebedůvěry.** Jelikož nedostatek sebedůvěry se ukázal jako negativní faktor ovlivňující motivaci zaměstnanců k prodejní činnosti, jedná se o důležitý benefit koučinku. Sekundárně dále došlo ke zvýšení **spokojenosti, pracovního výkonu, schopnosti implementovat pracovní znalosti** získané v rámci firemních školení a v neposlední řadě došlo také ke **zlepšení v asertivním jednání,** což vedlo i k pozitivním změnám v oblasti soukromého života (Gyllesten, Palmer, 2014).

Na závěr přehledu studií uvedme práci Americké instituce AMA (American Management Association), která provedla v roce 2008 výzkum s cílem připravit výhled trendu koučování do roku 2018. Výzkumu se účastnilo 1030 respondentů z organizací ze severní Ameriky, Evropy a blízkého východu pracujících na pozicích výkonných ředitelů, generálních ředitelů, viceprezidentů, manažerů, supervizorů a jiných. Ze studie můžeme vyčíst kromě potvrzení stoupajícího trendu popularity koučinku i zajímavá zjištění vypovídající o záměru využívání koučinku (Tompson, Bear, Dennis, Vickers, London, & Morrison, 2008). Přehled vidíme v následující tabulce:

**Graf 2:** Oblasti využití koučinku ve firemním prostředí, vlastní zpracování

### Oblasti využití koučinku ve firemním prostředí



Z výše uvedeného můžeme odvodit, že množství provedených studií i apel na vznik dalších vypovídá o aktuálnosti tématu této práce. Měření efektivity rozhodně není jednoznačné a pohledů, kterými se na výstupy koučinku a jejich měření nahlížet je bezpočet. Domníváme se, že každý další pohled může být příspěvkem k obohacení této problematiky.

Většina výzkumů, ze kterých v této práci čerpáme, hovoří o pozitivním vlivu koučinku. Je však nutno podotknout, že jako všude ve světě se setkáváme s protiklady, je tomu tak i

zde. O negativním vlivu koučinku na koučované si dovoluje poukázat studie autorů Meuse, Dai & Lee (2009). Bylo identifikováno několik faktorů, které tento opačný efekt způsobují. Na straně koučovaného jsou jimi nedostatek motivace, nerealistické očekávání či nedostatečné následování. Na straně kouče se jedná o nedostatečnou empatii, nedostatek odborných znalostí v dané oblasti či špatné techniky (Kilburg, 2000, in Meuse, Dai & Lee, 2009).

Pozitivní faktory však převažují. Výše uvedené studie se k výsledkům dostávaly v rámci různých metodologických přístupů. Cíli převážně na mapování přínosu koučinku z pohledu „**kde**“ došlo ke zlepšení a „**co**“ přispělo k pozitivnímu průběhu koučovacího procesu. Nejčastějšími oblastmi pro kategorii „**kde**“ došlo ke zlepšení jsou **výkon a produktivita, osobnostní růst, sebepoznání a sebejistota, manažerské dovednosti, motivace a spokojenost, vztahy a komunikace, snížení stresu**. Pro kategorii „**co**“ přispívá k dobrému průběhu koučovacího procesu jsou záležitosti jako **spolupráce obou stran, respekt, zkušenost kouče či vztah založený na důvěře**.

## 6 PRAXE KOUČINKU

V této kapitole si přiblížíme kontext praxe koučinku v námi zkoumané bance a pro srovnání nastíníme jak je to s praxí koučinku v konkurenčním prostředí jiných bank na území ČR.

### 6.1 Praxe koučinku v prostředí námi zkoumané banky

V posledních letech začíná být běžné nabízet zaměstnancům (nejen na manažerských pozicích) možnosti pro jejich osobní rozvoj. Jedním z významných nástrojů a trendů formy rozvoje je právě interní koučink. Častou cílovou skupinou, které je koučování nabízeno, jsou vedoucí pracovníci (manažeři, ředitelé). Koučink je pro manažery jakousi formou benefitu k pozici, jak je tomu i v námi zkoumané bance, kde se tak děje se záměrem podpory výkonnosti pro vedoucí pracovníky.

Námi zkoumaná banka disponuje oddělením Training and Coaching, které se skládá z šesti interních koučů a tří trenérů, věnujících se této činnosti na plný úvazek. Tým interních koučů ve společnosti funguje od roku 2008. Rok 2011 dal vzniknout Klubu interních koučů zahrnujících pět či šest manažerů, majících koučování jako doplněk ke své pozici. Jsou oprávněni věnovat koučování 5 % svého pracovního času, tj. 2 hodiny týdně. Dříve byl kouč ten, který pomáhal obchodníkům a poradcům, nepracovalo se s řediteli poboček. Situace se změnila k lepšímu a nyní je v dané organizaci pokryta kromě obchodní sítě i síť ředitelů poboček (obchodníci jsou koučováni svými řediteli a ředitelé poboček využívají interní kouče). Nabízen je i externí koučink, který je však ve značné míře převyšován koučinkem interním. Externími kouči jsou koučováni manažeři podřízení představenstvu či manažeři o úroveň níže (např. regionální manažeři), pro které je důležitá anonymita kouče (nepůsobícího uvnitř firmy, ale vně). Poměr externích a interních koučů je pět ku šesti, avšak externí jsou využíváni méně vzhledem k finanční náročnosti pro banku. Oněch 6 koučů pokrývá 9 regionů. V každém regionu se pracuje se 4 vedoucími pracovníky, kteří jsou nominováni nadřízeným. Jedná se o spolupráci na kvartální bázi.

Mezi typy koučinku, které se v bance uplatňují, patří neformální koučink, ve kterém jde zejména o zpětnou vazbu, například na práci s klienty koučovaného, kterou kouč pozoruje v reálné situaci. Dále formální koučink, který v případě časových možností probíhá jednou za měsíc, jehož jádrem jsou zejména témata „co jde a co nejde“, načež se pracuje s tím, co nejde. Oproti individuálnímu koučinku stojí v bance skupinový koučink, který je využíván zejména v případech, kdy se objevil problém většího rozsahu, něco nejde na celé pobočce. Je cílen většinou na ředitele poboček a obchodníky. Zakázka (zadání tématu) nejde většinou přímo od koučovaného (vedoucího pracovníka), ale často od regionálního manažera. V praxi převažuje koučink individuální, vzhledem k velké časové kapacitě, kterou si skupinový koučink žádá (často akce na celý den). Co se týká komunikace o možnosti koučinku pro příslušné zaměstnance, dostávají informaci hned při nástupu do firmy od svého nadřízeného.

Výhodou koučů působících v dané organizaci je jejich manažerská praxe, díky které mohou být dobrým partnerem vedoucím pracovníkům (koučovaným). Dle slov Františka Hroníka koučové, kteří se opírají jen o psychoterapeutické vzdělání a nemají dostatečnou praxi z firemního prostředí, nemohou být dobrým partnerem manažerovi z takového prostředí. Výborní jsou dle jeho slov technicky vzdělaní manažeři s manažerskou praxí (Škopková, 2016).

Intenzita co do počtu koučovacích sezení a průběh koučovacích sezení je individuální. Využití kouče závisí na iniciativě a potřebách vedoucího pracovníka, jeho nadřízeného či časových možnostech kouče. Z polostrukturovaných rozhovorů vedených s vedoucími pracovníky banky v rámci výzkumné části této práce vyplývá, že někteří ho potřebují a chtějí více než jiní či mají větší štěstí a kouč v jejich regionu je vzhledem k poptávce časově dostupnější. S koučem se dostávají do kontaktu jak osobně, tak telefonicky (např. v případech, kdy se cítí nejistě a utrápeně mu zavolají). Ne všichni však mají to štěstí mít k řešení akutních situací kouče k dispozici. Někteří se s koučem setkávají jednou či dvakrát do měsíce, jiní pouze na bázi problému, jsou i tací, kteří se s ním setkají jednou za půl roku. Někteří s ním v rámci jednoho sezení stráví jen hodinu či dvě, jiní si ho pozvou na celý den a využijí ho jako pozorovatele při rozvojových či jiných aktivitách se svými podřízenými.

## 6.2 Praxe koučinku v prostředí jiných bank

Pro lepší přiblížení kontextu praxe koučinku v prostředí bank si ještě přiblížme situaci v některých z dalších bankovních institucí. Kupříkladu v GE Money bank je interní koučink zaveden od roku 2008, kde prvotně na postech koučů působily seniorní manažerky, které koučovaly především manažery. Postupně docházelo k rekrutování na post interních koučů i z řad zaměstnanců působících na jiných pozicích, zejména obchodních a docházelo k jejich vzdělávání a certifikaci. Díky zvyšování počtu koučů je interní koučink v současné době dostupný nejen manažerům, ale všem zaměstnancům (podléhá odsouhlasení nadřízeného a HR manažera). Koučování je využíváno ve dvou rovinách – jako benefitní rozvojový nástroj, kdy si koučovaný sám určí cíle koučování a dále na základě potřeby přímého nadřízeného koučovaného (Navarová, 2016).

Rok 2008 zdá se být určitým milníkem, jelikož zhruba v té době i v další bankovní instituci, konkrétně ČSOB, došlo k sestavení vlastního týmu koučů (k roku 2015 Koučovací centrum čítá zhruba 30 proškolených interních koučů). Jedná se o zaměstnance banky napříč různými pozicemi, zejména z řad HR, ale také lidé z IT či projektových manažerů. Koučování se věnují nad rámec jejich pracovní náplně. Společnou charakteristikou jim je zajištěný odborný výcvik, osobnostní zralost a vnitřní motivace ke koučování (Štefánková, 2015). Externí kouče má ČSOB také, ale vzhledem k vyšším finančním nákladům je tato služba dostupná pouze pro manažery na úrovni top managementu (členy vrcholného vedení). Interní koučink je zprostředkováván zájemcům z řad středního managementu a specialistů (Kodešová, 2016).

Rok 2008 se stal v rámci zavádění interního koučinku klíčový i pro banku UniCredit Bank. V té době začalo oddělení Vzdělávání a rozvoje připravovat projekt interních koučů. Vzhledem ke změnám ve společnosti se jevila cesta individuálního přístupu k zaměstnancům jako nejvhodnější (oproti standardním skupinovým školením, která by nedokázala uchopit danou situaci). Interní koučové z poloviny svého času působí jako osobní bankéři, z druhé poloviny jako interní kouči. Informovanost o koučování mezi příslušné zaměstnance banky je zajištěna prostřednictvím úvodních workshopů seznamujících s pravidly a postupy koučování. U interních koučů vidí banka výhodu v jejich znalosti strategie a interních procesů banky. Externí kouče zase banka využívá pro rozvoj manažerů, kde hraje roli, jak už bylo zmíněno výše, jejich nezájatost zvencí (Francírková, 2010).

## Shrnutí

Na základě veřejně dostupných informací týkajících se nabídky interního koučinku pro zaměstnance bankovních institucí na českém trhu se jeví, že většina z nich v současné době službu koučinku svým lidem nabízí a v rámci vzdělávání a rozvoje jí přidělují značný význam. Služba je zajištěna buď vlastním týmem koučů, nebo kouči poptanými externě. Společnosti se tak drží stoupajícího trendu zařazování koučování mezi nástroje pro rozvoj zaměstnanců a nezůstávají jen u odborných tréninků, školení, stáží či mentoringu.

Obecně však platí, že před zavedením koučinku do firmy je třeba uvažovat například nad tím, zda tento nástroj rozvoje jednotlivců koresponduje s firemní kulturou a stylem vedení používaným ve firmě, zda všichni rozumějí pojmu koučink a zda je všem známo, co je možné od koučinku očekávat. Principem pro úspěšnou implementaci koučinku do firmy je splnění základní podmínky – ochota vedoucích nechat podřízené rozhodovat, samostatně jednat a naopak ochota podřízených převzít tuto zodpovědnost (Pražák, 2017). Pro dnešní svět podnikání, tedy i bankovní sektor je typická jedna charakteristika - rychlá změna. A právě v oblasti změny je koučink velice přínosný, protože nám s ní pomáhá aktivně zacházet a pracovat s ní.

# VÝZKUMNÁ ČÁST



## 7 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Z výše uvedeného vyplývá, že oblast měření efektivity koučinku je významným a aktuálním tématem. Domníváme se, že každý další pohled může být příspěvkem k obohacení této problematiky.

Přemýšleli jsme, jak měření přínosu interního koučinku (dále jen koučinku) pro vedoucí pracovníky zkoumané banky pojmout a jaký zvolit úhel pohledu. Dle autora Pražáka (2004) je jedno z možných hledisek pro měření přínosu spočítání produktivity, jelikož koučink často přináší efektivitu, kreativitu a pozitivní dopad na produktivitu. Tento pohled nás napadl jako první, avšak naše role externího výzkumníka bez interní vazby s bankou nás neoprávnila k nahlédnutí do „výsledkových čísel“, díky kterým bychom mohli porovnávat například zlepšení v oblasti produktivity za určité časové období, v rámci kterého probíhalo koučování. Navíc tímto směrem již v bance interní šetření bylo realizováno.

Společně s jedním z interních koučů dané banky jsme se zamýšlely nad jiným úhlem pohledu měřící přínos koučinku, který by byl pro banku jak přípustným vzhledem k naší externí pozici, tak přínosným vzhledem k využitelnosti výstupů dat z výzkumu. Rozhodli jsme se pro úhel pohledu ze strany koučovaného, v našem případě vedoucího pracovníka a to z mnoha důvodů. Jedním se stala možnost zastoupení větším počtem respondentů, oproti počtu interních koučů v případě zkoumání z pohledu koučů. Druhým se stalo očekávání větší objektivity v porovnání s pohledem koučů, který může být subjektivnější. Třetím důvodem se nám stal smysluplný záměr výzkumu a tím poskytnutí konstruktivní zpětné vazby koučům na jejich práci a tím pádem i bance samotné.

### 7.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem předkládané práce je přínos interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky.

## 7.2 Cíl výzkumu

Na základě výše popsaného výzkumného problému jsme stanovili cíle výzkumu. Kritériem pro nastavení hlavních cílů a hlavních výzkumných otázek se nám stala zejména charakteristika náplně práce vedoucího pracovníka a jeho pracovní kompetence vycházející z oficiálního popisu pozice. Tímto chceme zajistit co nejkonkrétnější pohled na využitelnost a přínos koučinku pro vedoucí pracovníky dané banky právě ve výkonu jejich funkce a také pracovní motivace. Dále jsme se rozhodli pro stanovení cíle dílčího za účelem doplnění informací o průlomových okamžicích koučinku, jeho využitelnosti v dalších oblastech, vnímání koučinku obecně a pocitům s ním spojenými.

**Hlavní cíle** předkládaného výzkumu byly stanoveny takto:

- Zmapovat přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti vedení podřízených.
- Zmapovat přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti obchodní činnosti.
- Zmapovat přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace.

U třetího cíle předpokládáme, že pomocí koučování nachází pracovník smysl své práce a zvyšuje si tak motivaci (Haberleitner et al., 2006).

Koučink je pak přínosný nejen pro koučovaného, ale pro samotnou banku mající motivované zaměstnance. Tímto cílem mapujeme, zda koučink ovlivňuje motivaci koučovaného pracovat pro danou banku.

**Dílčí cíl** předělaného výzkumu byl stanoven takto:

- Zmapovat průlomové okamžiky koučinku, jeho další oblasti využití, vnímání koučinku obecně a pocity s ním spojené.

## 7.3 Výzkumné otázky

**Hlavní výzkumné otázky** byly v souladu se stanovenými hlavními cíly vymezeny následovně:

1. Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu?
2. Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky?
3. Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených?

4. Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty?
5. Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace?

**Dílčí výzkumné otázky** byly v souladu s dílčím cílem vymezeny takto:

6. Co vedoucí pracovníci považují za průlomové okamžiky koučování?
7. V jakých dalších oblastech je pro vedoucí pracovníky koučink přínosem?
8. Jak hodnotí vedoucí pracovníci koučink jako metodu obecně a jak vyhovuje jim?
9. V čem by vedoucí pracovníci koučink doporučili ostatním?
10. Jaké jsou pocity vedoucích pracovníků bezprostředně po koučovacím sezení?

## 8 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

V následující kapitole se seznámíme s designem výzkumu, jeho realizací a fázemi, podobou výzkumného souboru, použitými metodami k získání, zpracování a analýze dat a také s etickým hlediskem výzkumu.

### 8.1 Design výzkumu

Pro předkládanou práci mapující přínos koučinku u vedoucích pracovníků banky jsme zvolili kvalitativní přístup. Ke sběru dat byla využita forma polostrukturovaných interview. Pro zpracování dat jsme použili postupy metody vytváření trsů s cílem seskupit výstupy do společných kategorií.

Kvalitativní přístup je definovaný Miovským (2006, s. 77) jako „... přístup, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod“. Teorie autora Reichela (2009) popisuje tento přístup jako nahlížení na fenomén (prvek, aspekt, proces) v jeho autentickém prostředí a vytváření jeho obrazu v co nejkompaktnější podobě.

Mezi charakteristiky kvalitativního výzkumu a jeho výsledků uváděné v knize autora Hendla (2016) patří delší a intenzivní kontakt se situací jedince, terénem či skupinou, snaha o získání komplexního a hlubokého pohledu na předmět studie, použití méně standardizovaných metod k získávání dat, induktivní analýza a interpretace dat, konstruování obrazu získávajícího kontury v průběhu sběru dat.

### 8.2 Výzkumný soubor

Základní soubor našeho výzkumu tvoří pracovníci bank napříč ČR působících na vedoucích pozicích a majících k dispozici interního kouče. Celkové číslo nemáme k dispozici, jelikož se jedná o těžce zjištělný údaj.

Jako forma výběru respondentů byla použita metoda záměrného (účelového) výběru vzorku. Miovský (2006) se vyjadřuje o této metodě jako o jedné z nerozšířenějších v rámci kvalitativního výzkumu. Za záměrný (účelový) výběr je považován takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky dle předem určených vlastností. Znamená to, že na základě stanovených kritérií jsou vyhledáni a osloveni pouze ti, kteří toto kritérium splňují a současně jsou ochotni zapojit se do výzkumu (Patton, in Hendl, 2016). Tento způsob výběru je uplatňován zejména tehdy, kdy se nejedná o příliš velký potřebný výběrový soubor a osoby spadající do základního souboru jsou poměrně dobře dostupné (Miovský, 2006).

Kritéria pro výběr respondentů byly stanoveny následovně:

- vedoucí pracovník banky v péči interního kouče,
- mající za sebou alespoň šest koučovacích sezení v dané bance,
- působí na vedoucí pozici v dané bance minimálně jeden rok,
- vede alespoň dva podřízené pracovníky.

Na základě těchto kritérií bylo osloveno celkem 21 vedoucích pracovníků banky napříč ČR. Bylo využito zprostředkovaného kontaktu na interního kouče banky, díky kterému jsme se dostali k respondentům. S účastí na výzkumu souhlasilo 15 z nich. Náš výzkumný soubor tedy tvoří 15 vedoucích zaměstnanců banky.

Postup oslovování účastníků probíhal v první vlně prostřednictvím interního kouče banky (pro nás klíčová kontaktní osoba, která nás po celou dobu výzkumu propojovala s bankou a poskytla všechny potřebné informace). V první vlně oslovoval vedoucí pracovníky splňující námi stanovená kritéria v rámci regionu Praha. V druhé vlně, pro potřebu počet respondentů rozšířit, oslovoval ostatní interní kouče působící i mimo region Praha a ti oslovovali své svěřené klienty (vedoucí pracovníky) se žádostí o účast na výzkumu. Do výzkumu tak byli zapojeni další koučovaní vedoucí pracovníci a záběr výběru se rozšířil na regiony po celé ČR.

K získání tohoto chvályhodného počtu respondentů jistě přispělo aktivní zapojení koučů. Významnou roli pro motivaci respondentů účastnit se výzkumu s velkou pravděpodobností hrála osobní vazba mezi koučem a koučovaným vedoucím pracovníkem.

## **Charakteristika výzkumného souboru**

Jak již bylo zmíněno, výběrový soubor čítal 15 respondentů, z toho 10 žen (66,67 %) a 5 mužů (33,33 %) ve věku od 28 do 41 let. Průměrný věk je 34,8 let. Dle námi stanovených kritérií, všichni působí na vedoucí pozici. Převážná většina na pozici Ředitel/ka pobočky (v názvosloví banky Branch Manager), dva účastníci výzkumu působí na pozici o úroveň níže a to Vedoucí týmu (v názvosloví banky Team Leader). Účastníci vykonávají svou funkci v regionech Praha, Západní Čechy, Severní Čechy a Severní Morava. Nejkratší doba působení na vedoucí pozici je 1 rok, nejdelší 10 let. Průměrná délka výkonu funkce je 4,2 let. Dle stanovených kritérií má vedoucí pracovník nejméně 2 podřízené. Nejmenší měl pod sebou vedoucí pracovník 3 podřízené, nejvíce 12. Průměrný počet podřízených je 7.

### **8.3. Metody získání dat**

Jako prostředek sběru dat jsme zvolili polostrukturované interview. Jedná se o metodu představující dostatečnou flexibilitu a dávající respondentovi možnost volného mluvení o tématu. Výzkumníkovi zároveň umožňuje sledovat, co se v rozhovoru objevuje, jaké jsou významné záležitosti pro respondenta, a současně může rozhovor usměrňovat, aby nedocházelo k odklonu od tématu (Smith, 2004, in Řiháček, Čermák & Hytych, 2013).

Vzhledem k vytíženosti vedoucích pracovníků a přání banky jsme se uchýlili k telefonické formě těchto interview, které trvaly od 30 do 45 minut. Byla prováděna dle časových možností výzkumníka a účastníků a to zejména v pracovní dny, výjimečně o víkend. Sběr dat probíhal v období květen 2016 – květen 2017.

Abychom se dostali k co nejobektivnějším výsledkům, vedli jsme jednotlivé vedoucí pracovníky k odpovědím behaviorálními otázkami, které se vyznačují mapováním pozorovatelného a objektivně zkoumatelného chování. Behaviorální rozhovorem jsme se snažili simulovat reálné situace a navést tak respondenty k tomu, aby hodnotili přínos koučinku v kontextu konkrétních situací a vyhnuli jsme se tak obecným odpovědím. O objektivním přínosu behaviorálních otázek hovoří i autorka Kociánová (2010), dle které je rozdíl behaviorálního rozhovoru a tradičního rozhovoru v odlišném kladení otázek. V behaviorálním rozhovoru je tázaný vyzýván k popisu svého chování v konkrétních situacích, které řešil v minulosti. Výhodou takového rozhovoru je větší objektivita posouzení výpovědí dotazovaného. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 4.

Vytvořené otázky pro polostrukturované interview byly před realizací výzkumu konzultovány jak s vedoucím práce, tak s bankou a následně upraveny do finální podoby. Bylo také provedeno jedno pilotní telefonické interview s dobrovolníkem působícím v rámci své profese na obdobné vedoucí funkci a to v jiné firmě. Cílem bylo ověřit srozumitelnost otázek a dobu potřebnou pro jedno interview. Na základě toho byly provedeny potřebné úpravy ve znění otázek. Poslední úpravy byly provedeny po prvním interview s účastníkem banky, kdy se ukázalo, že znění otázky „Uplatnil/a jste něco z koučinku?“ vedla k milnému pochopení, zda ve své pozici vedoucího pracovníka uplatnili koučovací techniky na své podřízené. Cílem otázky však bylo zjistit, zda uplatnili něco, co získali ze sezení s koučem. Proto byla otázka přeformulována do znění „Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem?“ První respondent byl tak osloven ještě jednou a otázky mu byly sdělovány zpětně v této formě.

Vedoucí pracovníci obdrželi strukturu otázek rozhovoru s předstihem spolu s informacemi o záměru výzkumu a anonymitě. V případě souhlasu zapojení se do výzkumu poskytli svůj telefonní kontakt a následně byli osloveni. Telefonická interview byla během rozhovoru pečlivě přepisována do PC. Vzhledem k cílové skupině a interních záležitostem banky nebylo možné rozhovory nahrávat. Respondenti však prokázali značnou trpělivost s poskytnutím prostoru výzkumníkovi na detailní zaznamenání odpovědí.

## 8.4 Fáze realizace výzkumu

Následující tabulka poskytuje detailnější přehled průběhu realizace výzkumu v čase.

**Tab. 3 :** Časový harmonogram výzkumu

Obsah	Období
První schůzka s interním koučem banky nad možností realizace výzkumu	listopad 2015
Druhá schůzka s dalšími interními kouči, stanovení cílů výzkumu	prosinec 2015
Tvorba polostrukturovaného interview a následné zapracování úprav	únor 2016
Získání oficiálního souhlasu s výzkumem ze strany banky	únor 2016
Pilotní telefonický rozhovor	únor 2016

Oslovení respondentů informačním e-mailem o podstatě výzkumu a strukturou otázek pro předmět telefonického interview	duben 2016
Sběr dat - realizace telefonických polostrukturovaných interview	květen 2016 - květen 2017

## 8.1 Metody zpracování a analýzy dat

Pro zpracování dat jsme použili postupy obsahové analýzy textu, v rámci které jsme data kategorizovali a seskupovali do témat pomocí metody vytváření trsů. Princip této metody spočívá ve srovnávání a seskupení dat. Vzniklé skupiny (trsy) by měly vznikat na základě vzájemných podobností. Následně vzniknou obecnější kategorie (trsy). Společným znakem obecného trsu mohou být například podobné pasáže týkající se jednoho ohraničeného tématu či prostorový, časový nebo personální překryv (Mioviský, 2006). V metodě trsů jde v podstatě o určitou hierarchizaci dat, kdy prostřednictvím základních zvolených jednotek vytváříme obecnější (Čermák & Štěpáníková, 1998, in Mioviský, 2006).

Přepsaná data byla pečlivě pročitána a opatřována volnými asociacemi v podobě komplexních a detailních poznámek, kdy jsme pro důležité části respondentových výpovědí hledali vhodný popis. Poznámky byly dále přetaveny do výstižných témat (trsů) zachycujících podstatu respondentovy zkušenosti. V tomto postupu nám byli inspirací autoři Řiháček et al. (2013). Tímto krokem jsme se dostali do fáze počáteční analýzy, kdy jsme provedli otevřené kódování a na základě námi provedených poznámek lokalizovali témata v textu a přiřadili jim označení. Jak uvádí Hendl (2016) otevřené kódování pomáhá odhalit v datech určitá témata a vede k vytvoření seznamu témat, který je postupně tříděn, organizován, kombinován. Kódování si klade za cíl tematické rozkrytí textu. Mioviský (2006) popisuje kódování jako propojování dat, kdy dochází k vytváření spojitostí a propojování částí ve větší celky, kategorie, trsy. Nebo jako přiřazování určitých zkratek či jiných označení kategorií k určitým částem textu, čímž dochází k zakódování celého textu.

V další fázi jsme jednotlivá témata zobecňovali. Vystala témata nadřazená a podřazená. Tím nám vznikl seznam obecných témat s podtématy, k nimž jsme zpětně přiřazovali jednotlivé výpovědi respondentů a zpětně tak ověřovali, zda veškerý obsah textu je možné zařadit do kategorií.



## 8.2 Etické hledisko a ochrana soukromí

Účastníci výzkumu byli před jeho zahájením plně informováni o podstatě a záměru výzkumu, jeho anonymitě, možnosti kdykoliv odstoupit a etickém nakládání s daty s cílem využití pouze pro účely výzkumu. V první fázi byli s výzkumem a výše zmíněnými aspekty seznámeni prostřednictvím svých interních koučů a to jak ústně, tak prostřednictvím námi vytvořeného průvodního dopisu. Prostřednictvím koučů byl respondentům také zaslán scénář otázek polostrukturovaného interview. V případě souhlasu s účastí na výzkumu poskytly své telefonní číslo pro kontaktování z naší strany. Dle časových možností respondentů a výzkumníka docházelo k realizaci polostrukturovaných telefonických interview. Výše uvedené informace týkající se představení výzkumu, anonymity, dobrovolné účasti, etickém nakládání s daty byly účastníkům výzkumu znovu zopakovány a komunikovány v úvodu telefonického interview. Na konci rozhovoru jim byl dán prostor k dotazům a byla jim dána možnost cokoli doplnit.

V průběhu přepisu telefonických polostrukturovaných interview došlo k anonymizaci všech údajů, které by mohli vést k jakékoli identifikaci účastníků. Jména účastníků byly nahrazeny čísly. V textu výše jsou uvedené charakteristiky výzkumného souboru jako pohlaví, věk, název pozice, region, doba výkonu funkce a počet podřízených. Tyto informace však nejsou k jednotlivým respondentům nijak přiřazeny. Účastníkům byla nabídnuta možnost nahlédnout do výsledků výzkumu, které budou poskytnuty bance po jejich zpracování.

## 9 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

V této kapitole se seznámíme výsledky výzkumu. K jejich reprezentaci jsme volili strukturu textu dle výzkumných otázek. Každá oblast výzkumné otázky je prezentovaná kategoriemi a pod ně spadajícími podkategoriemi vyplývajícími z analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview.

### 9.1 Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu

Tuto oblast mapovala otázka č. 1 a podotázky k ní se vztahující zjišťující přínos koučinku v souvislosti s řešením složité situace v týmu. V této souvislosti využili svého kouče téměř všichni respondenti a to 14 z 15 (93 %). Jeden respondent hovoří o tom, že nevyužil kouče přímo v této záležitosti, ale zakázka sezení se vztahovala k jeho vlastním postojům. Z rozhovorů vyplynulo několik situací, které vedoucí pracovníci se svým koučem probírali. Byly jimi demotivace podřízeného, potřeba změny postoje podřízeného, personální změny, adaptace nováčka či záležitost propuštění podřízeného.

Tuto oblast zastupuje 8 hlavních kategorií, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview. Jednotlivé kategorie jsou zastupovány trsy, které do nich významově spadají.

#### 1. Transformace přístupu

Jako první nejvýznamnější kategorie nám na základě analýzy dat vyplynula změna přístupu. Z výpovědí respondentů můžeme zaznamenat změny v postojích a chování, způsobech vedení či řešení situací, z čehož nám vyplývají čtyři trsy pro tuto kategorii, které dokumentují následující výroky:

##### a) Změna postoje

*„S koučem řeším spíše věci, které se týkají mě a ne mého týmu. Spíše mých postojů. V tom, jakým způsobem mám řídit své lidi, nepotřebuju radu. Když pobočka neplnila, rozebírali jsme co dělat jinak, jaký mám k tomu zaujmout postoj, jaký je ten optimální, aby*

*nastartoval tým. Bylo to o mé vnitřní demotivaci, podívali jsme se na věci, které mě demotivují a jakým způsobem je vyřešit, aby to bylo funkční. Pak se mi povedlo nastartovat. Těžko říct, zda to bylo jen kvůli koučovi.“(r. 11, 1/a)*

#### **b) Změna chování**

*„Nejlíp když ovlivníme chování naše, stačí chtít a najít si způsob jak. Znamenalo to zintenzivnění sales managementu a vyžadování toho samého od lidí, více jsem do toho šlapala, do věcí, které mi nebyly vždycky přirozené. Nebyla jsem zvyklá od lidí vyžadovat, spíš dávat jim podporu a být kamarád. Koučování mi k tomuto pomohlo. Když jsem dala důraz na věci, které jsme si za klíčové označily, byly vidět změny během krátké doby.“ (r. 8, 1/b)*

*„Kouč mi pomohl najít sílu mlčet, být potichu a nechat mluvit bankéře, aby sám řekl, co bude jinak. Zjistit tak, na co se on chce zaměřit. S koučem jsme na základě scének a náslechu došli k závěru, že hodně mluvím. Bez koučinku bych vše řešila já a bankéři by jen poslouchali, na konci by jen odkývali něco, s čím by třeba nesouhlasili.“ (r. 14, 1/c)*

#### **c) Změna způsobu vedení**

Zde hrají roli dva termíny a těmi jsou direktiva a trpělivost

*„Bez koučovacích sezení bych byl více ředitel, který by neměl trpělivost. Když lidi neodpovídali do tří vteřin, vybalil jsem to na ně. Přišel jsem na to, že je potřeba déle počkat a nechat to více na člověku. Upozadit moje řešení.“ (r. 6, 1/d)*

*„Dokážu už nebýt jako učitel a rodič. Dříve jsem dělala procesního manažera a podřízené pořád učila.“(r. 3, 1/a)*

#### **d) Změna způsobu řešení**

Zde hrají roli dva klíčové termíny jako řešení formou pokus/omyl a čas

*„Bez koučovacích sezení bych si pravděpodobně nevěděl úplně rady a byl by to pokus/omyl.“ (r. 7, 1/c)*

*„Pokud bych neměla oporu kouče, jednala bych pouze na základě dosavadních zkušeností a vlastních úvah, jak je dobré danou situaci řešit. V podstatě metodou pokus/omyl.“ (r. 8, 1/c)*

*„Proces rozhodování zda propustit či nepropustit by byl delší.“ (r. 10, 1/c)*

*„Doptával bych se dále, co pro to udělá, jak by se mohl zlepšit, ale určitě by to bylo časově náročnější.“ (r. 9, 1/c)*

## **2. Vztah kouče a koučovaného**

Jako druhé nejčastější téma zaznívajících z úst respondentů jsou výroky týkající se důležitosti blízkého vztahu, důvěry, lidského rozhovoru spočívajícího ve vyslechnutí, psychické podpory. Z toho nám vyplynuly následující čtyři trsy potvrzené výroky.

### **a) Lidskost**

*„Kouč mi byl lidskou oporou. Pomůže mi si s ním popovídat.“ (r. 4, 1/e)*

### **b) Důvěra**

*„Kdybych neměla k dispozici kouče, obrátila bych se na nadřízeného případně kolegy. Ke koučovi mám však větší důvěru než ke kolegům, což je dáno zejména tím, že jsme spolu strávili více společného času a je to i jeho náplň práce. Nepřipadala bych si, že někoho obtěžuju nad rámec.“ (r. 8, 1/c)*

*„Máme to s koučkou nastavené tak, že když se cítím nejistá, něco mě trápí, zavolám jí. Je to o důvěře, s koučkou se znám 6 let. Proto ten telefon dobře funguje, kdybych jí tak neznala, telefon by tak dobře nefungoval.“ (r. 10, 1/e)*

*„Kouč se mnou byl od začátku, co jsem byla ve firmě, prováděl mě na všech pozicích. Je to o důvěře. Dalo se s ním řešit cokoli. Bylo tam ale období, kdy jsem nevěděla, zda pracuje pro mě nebo pro nadřízeného, který mu dal zadání, aby na něčem se mnou pracovat.“ (r. 13, 1/e)*

*„Oporou mi byla blízkost kouče. Snaží se nám maximálně ve všem vyjít vstříc. Navíc se známe dlouhodobě, je člověkem, se kterým můžu něco probrat.“ (r.15, 1/e)*

### **c) Vyslechnutí**

*„Pomohlo mi, že mě koučka vyslechla, třeba mi řekla, že i někdo něco takového v regionu právě řeší, že nejsem sama, podpořila mě. Nebylo to řešení, ale vyslechnutí a podpora a tip co by dělala v regionu.“ (r. 8, 1/ e)*

*„Pomůže mi vypovídání, je to jako kdybyste byla s psychologem.“ (r.15, 1/b)*

### **d) Nezáujatost kouče**

*„Určitě je pro mne velmi dobrá i nezáujatost kouče.“ (r. 12, 1/a)*

*„Oporou kouče mi byla jeho nestrannost“ (r.15, 1/e)*

### **3. Mentoring**

Další zjevnou kategorií náležitě se vynořující z výpovědí vedoucích pracovníků a zařazené na třetí místo je mentoring, pod kterou patří předávání rad, příkladů z praxe jiných poboček, možných technik či zkušeností kouče. Kouč se dostává do role někoho, kdo je k dispozici s pestrou paletou možných způsobů a technik, díky kterým lze dosáhnout kýžených výsledků. Významná je zde jeho zkušenost. Tato kategorie je zastoupena třemi trsy a doložena výroky.

#### **a) Rada**

*„Kouč mi byl dobrým rádčem. Kouči se věnují jen nám, jen mé osobě. Když kouč přijde, řeší jen mě a ne že se začne rozvíjet půlka týmu a na nikoho není čas. Všechny věci co říkávají hlavu a patu, jsou mi radou.“ (r.3, 1/e)*

#### **b) Příklady z praxe**

*„Uplatnil jsem především zkušenosti z jiných poboček a regionů. Sezení bylo spíše o mentorování. Kouč vyprávěl o svých zkušenostech“ (r. 12, 1/a,b)*

*„Od koučky jsem dostala tip, co by dělala v regionu“ (r. 10, 1/e)*

#### **c) Nabídka technik**

*„Rozebírali jsme způsob, jak dostat podřízenou k uvědomění, že to, jak to dělá, nepřináší výsledek. Na sezení jsme probírali, jakými techniky toho docílit, např. zpětnou vazbou. Opora kouče byla v tom, že jsme probrali způsoby, kterými můžu podřízenou dostat k očekávaným výsledkům.“ (r. 2, 1a,e)*

*„Sezení s koučem mi pomohlo. Stačí mi s ním situaci rozebrat a zkonzultovat postup.“ (r. 4, 1/b)*

*„Koučka se mnou prošla daný problém a pomohla mi s přípravou“ (r.1, 1/e)*

*„S koučem jsme probrali způsoby, kterými podřízenou můžu dostat k očekávaným výsledkům. Vybrala jsem si jednu z cest, která se mi líbila nejvíce.“ (r. 2, 1/e)*

*„Kouč mi to vysvětlí a ukáže. Pomáhá mi v tom, že mi ukazuje různé druhy metod, které mi vysvětlí a ukáže. Jde i o to, že mi s tím dokáže nějakým způsobem poradit, jak to*

*mám dělat. Má hromadu zkušeností. Bavíme se o tom, co na koho by mohlo zabírat.“(r. 9, 1/e)*

#### **4. Vhled**

Z odpovědí se výrazně vyvstává také téma vhledu, který koučink přináší. Jedná se zejména o pomoc s pochopením problémů, vyhodnocením událostí, určitého odhalení a rozkrytí podstatného či vhledu do svých myšlenek pomáhajícího k jejich utřibení. Zde jsme vymezili tři trsy.

##### **a) Pochopení problému**

*„Bez koučovacích sezení bych situaci řešila domluvou, která by asi časem vyprchala. Váhala bych, zda člověku vynadat nebo nevynadat. Nepřišla bych na jádro pudla“.* (r. 1, 1/c)

*„Můj regionální kouč mi koučováním pomáhal rozkrýt klíčové body, kterými můžu ovlivnit, co jsem právě řešila. Procházela jsem složitým personálním obdobím, byl na mě vyvíjen tlak. Lidi přestali chtít a podporovali se v tom, že nechtějí. Pomocí koučovacích otázek jsem si na ty klíčové body přišla sama. V rámci koučinku šlo o rozkrytí toho, odkud vítr fouká a jak se situace dá narovnat.“*(r. 8, 1/a)

*„Sezení s koučem mi pomohlo k pochopení souvislosti vzniklých situací. S koučem většinou řešíme události, které se staly. Dokážu díky němu zpětně pochopit tu událost, která se stala“.* (r. 11, 1/b)

*„Přišel jsem za ním s problémem, který jsem chtěl řešit. Kouč se mě ptal jak bych na to šel. A spolu jsme si konkrétního člověka rozebrali, v čem by se mohl zlepšit, aha, zkusme se na to zaměřit. Kouč mi trochu někde dokopnul. Zase, to je ta provozní slepota. Nepřemýšlím nad tím tolik. Může se mi zdát, že se podřízený cítí komfortní a nakonec to tak není.“* (r. 15, 1/b)

*„Kouč je mi oporou v rozboru konkrétní situace.“* (r. 15, 1/e)

##### **b) Utřibení myšlenek**

*„Dokázal jsem si to v hlavě utřít, mohl jsem si s někým promluvit, zkonzultovat, co dělám a co by mohlo ještě fungovat.“* (r. 12, 1/b)

### c) Zpětná vazba

*„Když přijde kouč, je se mnou celý den. Já si schválně naplánuji rozvojové aktivity a pak mi dává zpětnou vazbu. Také probíráme, co mám s podřízenými dělat a pak probíráme, zda jsem to s nima udělala. Dřív mi nikdo neříkal, co jsem udělala dobře a co jsem měla udělat jinak. Metoda pokus omyl, kdy jsem si častěji nabíla nos. Teď mám okamžitou zpětnou vazbu a hned můžu dělat jinak.“ (r. 3, 1/a)*

## 5. Změna role z koučovaného na kouče

V rozhovorech také opětovně zaznívá, že ve složité situaci v týmu se koučovaný vedoucí pracovník dostal do role kouče a uplatnil na své podřízené metodu koučovacích otázek, které na ně uplatňoval jejich kouč. Došlo k přenesení koučovacích technik otevřených otázek, které od kouče vedoucí pracovníci převzali, ať už skrz vlastní zkušenost či je přímo s koučem pilovali v rámci modelových situací. Tato kategorie je reprezentována třemi trsy:

### a) Použití koučovacích otázek a metod

Tuto kategorii dokládají například tyto výroky: *„Uplatnila jsem pokládání otevřených koučovacích otázek. Ať si na tu řešenou situaci přijde zaměstnanec sám. Sezení s koučem mi pomohlo v nastavení správné formulace otázek. Zjistila jsem, že se ani neptám a dám to tak, jak já to mám čili nejrychlejším způsobem Tak to dělej. Koučka mi vysvětlila, že když si na to člověk přijde sám, může to být lepší. Bez sezení s koučem bych asi nepodala správné otázky. Kouč mi pomohl najít cestu, jak správně formulovat otázky.“ (r. 5, 1/a,b,c, e)*

*„Bez koučovacího sezení bych jel ve „starých kolejích“. Nikoho bych se neptal, zkoušel bych přenos zkušeností.“ (r.12, 1/c)*

*„Použila jsem model individuálního koučovacího rozhovoru. K této myšlence mě přiměla během sezení koučka. Bylo mi nabídnuto, že u toho může být, ale chtěla jsem si to vyzkoušet sama. Volila jsem na podřízeného sadu otázek spíše tak, aby se zamyslel, v čem tkví jeho problém a aby si přišel sám na to, co zlepšit v sobě, aby o sobě přemýšlel a změnil chování vůči sobě i ostatním.“ (r. 1, 1/a)*

*„Použila jsem týmový koučink na nastavení pravidel na pobočce.“ (r. 1, 1/a)*

### **b) Inspirace vlastní zkušeností**

*„Začali jsme rozvíjet koučovací metody. Zkusil jsem to, co se mnou dělal kouč. Stálo to trochu nervů mlčet neříct řešení, ale bylo to efektivnější, když si na to přišel sám. Aplikoval jsem to samé, co kouč. Kouč mi byl inspirací, nejdřív to aplikoval na mě, tak mě naučil, jak to správně dělat. Funguje to oboustranně. Přínos je pro mě v tom, že si podřízený přijde na řešení situace sám. Pak už se mě tolik neptá, ví, jak k tomu došel.“ (r. 6, 1/b)*

### **c) Modelová situace**

*„Fungujeme s koučem dobře na role-play, vyzkouším s ním a pak aplikuju na lidi.“ (r. 8, 1b)*

## **6. Vnitřní prožívání**

Mezi výraznou kategorií patří i práce s emocemi a stresem. Z odpovědí zaznamenáváme posun k lepšímu zvládnání emocí. Byly vyvozeny dva trsy, které jsou opět doloženy výroky.

### **a) Kontrola emocí**

*„Situace by byla více ovlivněna mými emocemi a s ohledem na citlivost bankéře bychom zřejmě nedošli snadno a rychle k cíli.“ (r. 2, 1/c)*

*„Koučovací sezení mi pomohly v sebekontrolě. Jsem impulzivní povaha, takže i v tomhle směru se více krotit. Uvědomuju si to, ale když to slyším od kouče, že to dělám i v práci, tak je to účinnější a snažím se to více hlídat. Bez koučovacích sezení bych jednala dost impulzivně a došlo by k zapojení emocí.“ (r. 3, 1/ b)*

*„ Bez koučovacích sezení by mé jednání asi nebylo tak asertivní a bez emocí.“ (r. 4, 1/c)*

*„Bez koučovacích sezení bych jednala dost impulzivně a bez uvědomění si potenciálních rizik spojených s mým rozhodnutím.“ (r. 13, 1/c)*

*„Bez koučovacích sezení by mé jednání asi nebylo tak asertivní a bez emocí.“ (r. 4, 1/c)*

### **b) Redukce stresu**

*„Pokud bych neměla oporu kouče, situace by byla lidsky obtížnější, více stresová.“ (r. 8, 1/c)*



## 7. Rozšíření perspektiv

Mezi další často zmiňované pozitivní dopady koučinku patří hledisko nových perspektiv. Koučovaným se díky interakci s koučem dostává nadhledu a novým pohledům na věc, které jim pomáhají v řešení záležitostí týkající se vedení podřízených, což popisují následující výroky. Pro tuto kategorii nám tak vyplývá jeden trs a tím je:

### c) Náhled a jiný pohled

*„Uplatnila jsem nadhled a pohled jinýma očima získaný z koučovacího sezení. Člověk to vidí ze své pozice vedoucího. Těma očima co potřebuju já nadřízený. Pohled nový spočívá v tom, co podřízení potřebují znát a vědět, podívat se na to jejich očima, aby jim to zapadalo do kontextu. Dávat to i lidem do většího kontextu, aby jim to dávalo větší smysl. Sezení s koučem mi pomohla podívat se na problematiku z více stran. Podpora kouče byla v tom, že jsem se podívala na problém více shora.“ (r. 13, 1/a, b, e)*

*„Sezení s koučem mi pomohla podívat se na situaci jinak a zkusit jinou variantu řešení a koučování.“ (r. 14, 1/c)*

*„Přínosný je nadhled, že se na to kouč dívá jinýma očima, když nepracuje na pobočce. Interní kouč byl jeden z těch bankéřů, a pořád ví, jak to na pobočce chodí. To je fajn. Je to fajn i v tom, že není zas až tak zaangažovaný do chodu pobočky. Zanesl do toho jiný pohled. Pomůže mi se na věc podívat jinýma očima a napadnou mě jiné myšlenky.“ (r. 15, 1/b)*

*„ Z koučovacích sezení jsem uplatnil především nadhled. (r. 12, 1/a)*

## 8. Jistota

V odpovědích můžeme zaznamenat i pocity jistoty a ujištění, které koučovací sezení přinášejí. A to v mnoha ohledech. Z toho nám vyplývají následující tři trsy.

### a) v rozhodování

*„Koučovací sezení mi pomohlo v pevném rozhodnutí zaměstnance propustit připomenutím si, co se stane, když zaměstnance propustím. Co získám a o co přijdu. Našla jsem cestu, kterou jsem dříve uplatňovala a jenom jsem si potřebovala být jistá. Koučka mě dovedla k tomu, že toto řešení je správné.“ (r. 10, 1/b)*

*„Kouč mi potvrdí správnost rozhodnutí.“ (r. 15, 1/c)*

### **b) v jednání**

*„Kouč mi byl oporou, abych si uvědomil, že vím, jak to mám udělat a jak se zachovat.“ (r. 7, 1/e)*

### **c) v roli**

*„Když je situace nepřehledná, ptám se, nebude to moc? Nebudu se chovat nekorektně? Unese mi to ten člověk? Dostanu názor například Proč ne? To je jeho práce, to musí unést on. Jde o rozdělení rolí, nepřipadá si člověk jako bestie, naopak někdy lidstější přístup je zase naopak vhodnější k podřízeným.“ (r. 8, 1/e)*

## **9.2 Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky**

Tuto oblast mapovala otázka č. 2 zjišťující přínos koučinku v souvislosti se situací plnění cílů pobočky. V této záležitosti využilo svého kouče 14 z 15 (93 %) respondentů. Jeden respondent hovoří o tom, že oblast plnění cílů si řeší převážně sám (další respondent se neobrací na kouče často, někdy však ano). Z rozhovorů vyplynulo jedno zásadní téma, které vedoucí pracovníci se svým koučem probírali nejčastěji. Jednalo se o neplnění cílů pobočky. Tyto situace se logicky snažili řešit správným definováním cílů s podřízenými, k čemuž jim byl kouč nápomocný.

Oblast je zastoupena 9 hlavními kategorií, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview. Jednotlivé kategorie jsou zastupovány trsy, které do nich významově spadají.

### **1. Mentoring**

Nejvýznamnější kategorií vypovídající o své využitelnosti a přínosnosti v oblasti plnění cílů pobočky se stává role mentoringu. Pod něj patří předávání rad, příkladů z praxe jiných poboček, možných technik či zkušeností kouče a veškerá podpora týkající se přípravy na řešení této problematiky s podřízenými. Oproti oblasti předchozí výzkumné otázky zde vyplynul ještě další trs a tím je role kouče jako průvodce. Kategorie je zastoupena třemi trsy a doložena výroky.

#### **a) Rada**

*„Koučka mi poradila, na co si dát při skupinovém koučinku pozor.“ (r. 1, 2/a)*

*„Na radu kouče jsem si začala dělat důsledné poznámky u každého sezení, konkrétní zápis pro další schůzku.“ (r. 2, 2/e)*

*„Koučka mi dala postup, jak správně nastavit individuální hodnocení a jak jej využít v praxi. Vysvětlila mi co s tím dělat, jak se to používá, jak si to rozplánovat.“ (r. 5, 2/b)*

*„Kouč mi dal rady na přesné fráze. Jak přesně to říct, jakým způsobem od podřízených vyžadovat.“ (r. 8, 2/a)*

*„Kouč mi byl oporou zejména v tom, že mi ukázal, jak to dělat.“ (r. 9, 2/a)*

*„Koučka mi byla velkou oporou v pomoci s přípravou a pak následnou konzultací při ukončení koučinku.“ (r. 1, 2/e)*

#### **b) Příklady z praxe**

*„Uplatnil jsem příklady z praxe v rámci regionů, se kterými se kouč setkal.“ (r. 8, 2/a)*

*„Kouč mi poskytl srovnání stejné situace s jinými pobočkami, kde to funguje. Potom ještě srovnání s jinými řediteli. Kouč má větší přehled, má na starosti 20 poboček. Má nadhled, jak se zachovali ostatní kolegové. Mohu být provozně slepý a myslet si, že něco dělám dobře. Ale ono to tak být nemusí. Opravdu pomohlo to s ním rozebrat a dostat srovnání jak se zachovali kolegové.“ (r. 15, 2/e)*

*„Díky příkladům cílů ze strany kouče se mi daří jasné definování cílů. Vyhovuje mi způsob kouče, že používá hodně příkladů z praxe a ze života a na tom to ukazuje. Jsem typ, který nemá rád poučky. Kouč má spoustu příkladů. Nejčastěji mi to srovnává s rodinou.“ (r. 3, 2/b)*

#### **c) Nabídka technik**

*„Koučka mě navedla na metody, které jsem si vyzkoušela.“ (r. 1, 2/b)*

#### **d) Průvodce**

*„Kouč je průvodce po mé cestě.“ (r. 7, 2/b)*

*„Bez kouče hledáte cesty sám. Můžete se nad ní zamyslet společně a vyhodnotit, zda je to ta správná cesta.“ (r. 11, 2/e)*

## 2. Transformace přístupu

I v této oblasti výzkumné otázky se významně vynořuje téma změny.

### a) Změna způsobu vedení

Opět zde hrají důležitou roli dva termíny a těmi je trpělivost a direktiva.

*„Měl jsem větší trpělivost a vyhýbal jsem se tendencím „nadělit“ konkrétní úkoly a činnosti. Bez koučovacích sezení bych direktivně nařídil, co má udělat.“ (r. 6, 2/b,c)*

### b) Změna způsobu řešení

Zde hraje důležitou roli termín čas a pokus/omyl.

*„Bez konzultace s koučem bych situaci s podřízeným řešila bez použití propracovaného individuálního hodnocení, jen na ústní dohodě. Rozdíl je v tom, že takhle je to více propracované, zaznamenané, podřízený si to sám zapisuje.“ (r.5, 2/c)*

*„Bez koučovacích sezení bych pravděpodobně nevěděl jak na to.“ (r. 7, 2/c)*

*„Bez podpory kouče bych jednala pouze na základě dosavadních zkušeností a vlastních úvah, jak je dobré danou situaci řešit. V podstatě metodou pokus/omyl.“ (r. 8, 2/e)*

*„Zachoval bych se stejně, ale nejspíš by mi to trvalo delší dobu.“ (r. 15, 2/c)*

*„Bez sezení s mým koučem bych jednal chaoticky a nějak to zkoušel“ (r. 12, 2/c)*

*„Bez koučinku bych se v tom patrně minimálně jeden měsíc vymáčkala, než bych si na to přišla sama, ale značně později.“ (r. 13, 2/c)*

*„Děle by mi trvalo přijít na ty správné věci a dělat je tak, aby to mělo hlavu a patu.“ (r. 14, 2/c)*

*„Metoda skupinového koučinku mi ušetřila čas. Na individuálech jsem pak mohla stavět na výstupu ze skupinového koučinku.“ (r. 1, 2/c)*

*„Cesta k výsledku by byla asi delší, ale nejsem bez zkušeností a myslím, že bych k výsledku také došla, ale možná obtížněji.“ (r. 4, 2/c)*

### 3. Vhled

Na třetí místo dle četnosti a významu odpovědí respondentů řadíme kategorii vhledu. U respondentů docházelo díky kouči k pochopení problému, nalezení řešení, náhledu na vlastní styl komunikace, na své znalosti.

#### e) Pochopení problému

*„Posunuli jsme se zejména v tom, že jsme zjistili, kde je problém.“ (r. 1, 2/a)*

*„Dokážu lépe poznat, kde je chyba a co za tím stojí a na co se zaměřit.“ (r. 14, 2/b)*

#### f) Nalezení řešení

*„Kouč kladl skvělé otevřené otázky, které mě opravdu nutily přemýšlet. Velice zapadly a díky nim jsem si na to přišla sama. Nahlas jsem si odpovědi vyslovila.“ (r. 13, 2/e)*

*„Kouč nechal rozvinout moje znalosti a nechal mě přijít si na to sama. Díky tomu mám větší přehled a představu, jak řešit i věci, které jsou nové.“ (r. 14, 2/e)*

#### g) Zpětná vazba

*„Pomohla mi role-play. Je pro mě důležité, že si vyzkouším, jak to lidem podat a dostanu zpětnou vazbu. Kouč mi vytáhne slova, které když mluvím, si neuvědomuji, co říct, neříct. Zda směřuju informaci na lidi tak, aby jim to něco dalo.“ (r. 9, 2/b)*

*„Pomohla mi přítomnost kouče na sezení s podřízeným. Pomáhalo mi to, že mi přítom dělал náslech a dal mi zpětnou vazbu, jak bych se mohl zachovat jinak příště.“ (r. 15, 2/a)*

#### h) Zastavení se

*„Kouč je mi nápomocný v tom, že mě vyslechne, zjistí do detailů, co jsme dělali a informace tak nějak vyplynou. Je to o tom čase, který mi kouč dá a já mám čas se zastavit a prostor se nad tím zamyslet. Na pobočce na to prostor není. Kouč mi dal čas, prostor na zamýšlení.“ (r. 11, 2/b)*

*„Ze své praxe už hodně vím, hodně znám, ale člověk to potřebuje připomenout, zapomíná to, ve fofru se nezastaví. Sezení jsou k zastavení a připomenutí toho, co už znám.“ (r. 3, 2/b)*

## 4 Změna role z koučovaného na kouče

I zde se vynořila kategorie změny role z koučovaného na kouče. Ne již v tak významné míře, jako v oblasti výzkumné otázky výše, tedy řešení složitých situací v týmu. Zde nám přibyl trs skupinový koučink.

### a) Použití koučovacích otázek a metod

*„Nechal jsem kolegyni, aby si sama pomocí otevřených otázek přišla na to, co může udělat pro splnění plánu.“ (r. 6, 2/a)*

*„Uplatnil jsem doptávání se do velkého detailu. Bez sezení s koučem bych až do takového detailu nešel.“ (r. 9, 2/b)*

*„Kouč mi připomíná, že se člověk musí doptávat, co kdo bude dělat, jak, za jak dlouhou dobu. Bez spolupráce s koučem by cíle v týmu nebyly jasně definované“ (r. 3, 2/a)*

### b) Inspirace vlastní zkušeností

*„Uplatňuji koučovací styl vedení plus mentoring a delegování. S lidmi hledám cestu jak najít cesty k plnění plánu, stejně jako hledá můj kouč se mnou. Sám jsem si našel cestu. Probírali jsme to s koučem, kouč mě vedl k hledání řešení a vznikl z toho tento přístup.“ (r. 7, 2/a)*

### c) Modelová situace

*„Uplatňoval jsem na podřízené vždy tak 2-3 techniky. Hlavně jsem byl již připravený po rozborech a zkouškách s koučem. S koučem jsme si zkoušeli scénář, jak by to mohlo probíhat. Částečně role-play.“ (r. 12, 2/a)*

### d) Skupinový koučink

*„Koučka mě navedla na myšlenku skupinového koučinku. Nabídla, že může být přítomna, ale chtěla jsem si to vyzkoušet sama. Skupinový koučink jsem aplikovala. Posunuli jsme se zejména v tom, že jsme zjistili, kde je problém.“ (r. 1, 2/a)*

## 5 Jistota

Z výpovědí respondentů je opět zřejmé, že sezení s koučem přispívá k pocitu jistoty. Podkategorie se oproti oblasti předchozí výzkumné otázky pozměnily. Přidali jsme trs týkající se jistoty ve správnosti řešení a ve správném použití technik. Naopak ubyly trsy vztahující se k jistotě v rozhodování, jednání, roli.

### **a) v použití technik**

*„Měli jsme školení, kde získáme základní informace, jak by měl koučink vypadat. Na individuálním sezení mě pak kouč vrací zpět k základům, abych používala v praxi tak, jak se má a nepřetvářela jsem si je podle sebe.“ (r.2, 2/a)*

*„Po sezeních s koučem jsem si byl jistější, připravenější, sebejistější. Tím, že jsme si použití technik zkoušeli“ (r. 12, 2/b)*

### **b) v znalosti řešení**

*„Vždy vím, kdy si kouče zavolat. A to v případech, kdy ztrácím hlavu, a potřebuji, abych se vrátil na cestu, po které mám jít. Jsem typ, co se sám sebekoučuje, ale v momentě, kdy nevím kudy kam, tak si zavolám kouče a snažím se to s ním řešit. Vlastně vím, jak to řešit, ale nepokládám si ty správné otázky. Kouč je mi oporou v upevnění, že vím, jak na to. (r. 7, 2/b)*

## **6 Vnitřní prožívání**

V oblasti vnitřního prožívání zde bylo hovořeno o tématu stresu. Oproti předchozí oblasti sem nezařazujeme trs kontroly emocí.

### **a) Redukce stresu**

*„Pokud bych neměla oporu kouče, situace by byla lidsky obtížnější, více stresová.“ (r. 8, 2/c).*

*„Sezení s koučkou mi pomohla k vnitřnímu uklidnění. Že když nejsem na pobočce, mají podřízení nastavené minimum. Ještě ho dělím na polovinu, abych já se vnitřně uklidnila. Užitečné to bylo v překročení vlastního stínu a nastavení si minima mého očekávání. Koučka mě nasměrovala k tomu, že maximum je fajn, ale nemusí to být v měkkých dovednostech těch lidí, aby to splnili. Ale to minimum, které si oni určí, mohu já požadovat. Bez sezení s koučkou by to byl delší vnitřní stres.“ (r. 10, 2/a)*

## **7 Nevyužití kouče**

V oblasti plnění cílů pobočky jsme se setkali s dvěma výroky, které vypovídají o nevyužití kouče k řešení této problematiky a vytvořili dva trsy.

#### **a) Vlastní zkušenost**

*„Doted' jsem neměla požadavek na sezení s koučem ohledně plnění plánu. Plnění plánu si řeším převážně sama. Někdy to s ním řeším, příklady z praxe jsou součástí diskuse. Rozhovor probíhá tak, jak si stojíme, jak plníme, proč to tak je. Když to funguje, neřeším to. Že to nefunguje se stane, ale neznamena to, že se na to vždy zaměřuju a rozebírám s koučem, na to není vždy čas, pobočka je velmi rychlá, klienti přechází a odchází. Nemám tolik věcí, které nefungují, abych to musela rozebírat do detailů.“ (r. 11, 2/b).*

#### **b) Vytíženost kouče**

*„Kdybych měla nějaký problém, něco nešlo, můžu se na koučku obrátit. Ale je vytížená, neobracím se na ní často. Má na starosti dva regiony a jeden má 15 poboček. Jezdí spíš na regiony, věnuje se podpůrným věcem.“ (r. 4, 2/b)*

### **8 Vztah kouče a koučovaného**

V souvislosti se vztahem kouče zde respondenti hovoří hlavně o důležitosti důvěry. Oproti předchozí oblasti nám ubyly trsy jako lidskost, vyslechnutí a nezaujatost kouče.

#### **a) Důvěra**

*„Kdybych neměla k dispozici kouče, obrátila bych se na nadřízeného případně kolegy. Ke koučovi mám však větší důvěru, než ke kolegům, což je dáno zejména tím, že jsme spolu strávili více společného času a je to i jeho náplň práce, takže bych si nepřipadala, že někoho obtěžuju nad rámec.“ (r. 8, 2/c)*

### **9 Rozšíření perspektiv**

Tuto kategorii řadíme na poslední místo vzhledem k zastoupení pouze jedním vyjádřením respondenta.

#### **a) Jiný pohled**

*„Sezení s koučem mě dovedla k tomu koukat se na to jinou optikou, jaká rizika jsou spojena s mými rozhodnutími.“ (r. 13, 2/a)*



## 9.3 Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených

V této souvislosti využilo svého kouče 8 z 15 respondentů (53 %). Zbýlých 7 respondentů se svým koučem oblast motivace podřízených nemá potřebu řešit. Buď čerpají z vlastních zkušeností či z poznatků získaných v rámci firemního školení. Z rozhovorů vyplynulo několik situací, které vedoucí pracovníci se svými koučem probírali. Byly jimi oblast vlastní motivace, hledání motivace podřízených, do jaké míry být podřízenému nápomocný. V opačném případě podotýkají na potřebu využití kouče spíše pro rozvojové aktivity s podřízenými, dávání zpětné vazby či řešení akčních plánů.

Oblast je zastoupena 7 hlavními kategoriemi, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview. Jednotlivé kategorie jsou zastupovány trsy, které do nich významově spadají.

### 1 Nevyužití kouče

Kategorie nevyužití kouče je zde zastoupena o mnoho významněji než v předchozích oblastech. Kategorii zastupují dva trsy a dokládají následující výroky.

#### c) Nadřízený

*„Tuto oblast jsem s koučem neřešila. Možná je to historicky dané. Zde je nadřízený ten, na koho se chci obrátit.“ (r. 10, 3/b)*

#### d) Vlastní zkušenost

*„Toto je v mojí kompetenci. Rozpoznat člověka, zda potřebuje motivovat. Když přijde kouč, rozebíráme věci, o kterých víme, že jsou či by mohli být problematické. Spíš jak mě motivovat, ale řešit jak motivovat moje lidi ne.“ (r. 11, 3/a)*

*„V této oblasti jsem kouče moc nevyužíval. Tady mi chybí jejich zkušenost z reálu. On je každý úplně jiný. Tady jsem bral ze svých zkušeností. Kouč když neprošel tou praxí, tak neví všechno, nemá to zažitý. Praktičnost člověka není ve všech oblastech.“ (r. 12, 3/a)*

*„Motivaci jsem spíš řešila sama. S koučem nejvíce řeším akční plány.“ (r- 13, 3/a)*

*„Kouče v této oblasti nevyužívám. Lidé jsou motivováni mým přístupem, že se jim snažím vyjít vstříc, vytvářím dobrou atmosféru. Máme stabilní tým. Snažím se jim vytvářet takovou atmosféru, aby je práce bavila. Zvládám to sám.“ (r. 15, 3/a)*

*„S koučem neřeším, podřízení jsou relativně motivováni.“ (r. 6, 3/a)*

*„Tady mi sezení asi moc nepomohla. Ve většině případů je to spíš na individuální bázi mezi mnou a konkrétním člověkem.“ (r. 5, 3/b)*

## **2 Transformace přístupu**

Na druhé místo řadíme kategorii transformace přístupů, jelikož i zde dochází ke změnám díky koučování. Kategorii zastupují 3 trsy.

### **a) Změna postoje**

*„Automaticky beru, že to, co motivuje mne, motivuje i ostatní, a to tak není, na to jsem s koučem přišel.“ (r. 7, 3/e)*

### **b) Změna způsobu řešení**

Zde opět hraje roli slovo čas.

*„Bez sezení s koučem bych se zachovala obdobně, ale třeba by mi to trvalo déle.“ (r. 8, 3/c)*

*„Cesta k výsledku by byla asi delší, ale nejsem bez zkušeností a myslím, že bych k výsledku také došla, ale možná obtížněji.“ (r. 4, 3/c)*

### **c) Změna způsobu vedení**

*„Zřejmě bych mu nastavila rozvojový plán podle sebe a on by nikdy neměl motivaci ho splnit.“ (r. 2, 3/c)*

## **3 Mentoring**

Mentoring se opět drží v předních příčkách a předávání zkušeností má svůj význam i v oblasti motivace podřízených. Trs příklady z praxe nám oproti předchozím oblastem zmizel a místo něj jsme přidali trs zastupující předání zkušenosti.

### **a) Průvodce**

*„Bylo potřeba najít vnitřní i vnější motivaci u daného člověka. S koučem jsme probírali, že mám pocit, že už nevím, jak daného člověka motivovat a našli jsme společně řešení. Částečně se do toho dostal i kouč, i on se zaměstnancem promluvil. Naučil jsem se odhalovat motivaci a pak s ní následně pracovat. Bez sezení s koučem bych se pravděpodobně nedostal k tomu, co je opravdovou vnitřní a vnější motivací daného*

člověka. Kouč mě naučil hledat ty správné cesty k poznání toho, co daného člověka motivuje.“ (r.7, 3/a)

#### **b) Předání zkušenosti**

„Došlo k předání zkušeností. Jsem tak schopný vědět, jak k lidem přistupovat. Jsem schopný je rozškatulkovat podle toho, co je motivuje. Také na základě školení, které dostáváme a v rámci týmového koučinku.“ (r. 9, 3/a, e)

#### **c) Nabídka technik**

„Zkoušela jsem na podřízené různé metody, které mi kouč poradil a které fungovaly nebo nefungovaly.“ (r. 14, 3/a)

### **4 Změna role z koučovaného na kouče**

Koučovací metody osvojené si v rámci koučovacích sezení uplatňují vedoucí pracovníci na své podřízené i v oblasti motivace. Zde se nám počet trsů oproti předchozím oblastem zredukoval na jeden.

#### **a) Použití koučovacích otázek a metod**

„Uplatnila jsem individuální koučink. Rozebrali jsme osobně téma motivace podřízeného. Koučka mi pomohla tím, že mi nastínila, jak je možné aplikovat metodu individuálního koučinku. Bez individuálního koučinku by dotyčný dostal pochvalu před nastoupenou jednotkou. Teď mohu říci, že tento přístup je lepší.“ (r. 1, 3/a,b)

„Kouč mě otázkami dovedl k mému přesvědčení, že nejlepší cesta ke změně v daném případě vede přes koučink a nikoliv přes zadání úkolu. Na základě toho jsem nechala bankéře, aby si vydefinoval, jaký chce, aby byl výsledek, jaké kroky pro to musí udělat, co pro to musí umět. Bez koučovacích otázek bychom se nikdy nedostali ke konkrétním věcem.“ (r. 2, 3/a, e)

„Přínos vidím v tom, že v mé komunikaci s podřízeným aplikuji formu otevřených otázek, které mě koučka naučila. Promítla jsem to i do motivace.“ (r. 5, 3/b)

### **5 Vhled**

Oblast vhledu má již menší zastoupení, i tak se ho výpovědi respondentů stále dotýkají. Do této kategorie jsme zařadili 2 trsy.

#### **a) Utřibení myšlenek**

*„Minimálně jsem si před ním nahlas rozebrala danou situaci, urovnala si informace v hlavě a díky otázkám kouče našla rychleji řešení.“ (r. 8, 3/b)*

#### **b) Pochopení problému**

*„S koučem jsme rozebírali osobnosti podřízených, dokázali jsme identifikovat, co by je mohlo motivovat. Pomohlo mi to určit správnou metodu jak na koho. Bez sezení s koučem bych tápala a asi bych šla na všechny se stejnou motivací a ne u každého by to zabralo.“ (r. 14, 3/a)*

### **6 Jistota**

Zastoupení jedné odpovědi máme i pro kategorii jistoty.

#### **a) V jednání**

*„Nebojím se hledat rozmanitější druhy motivací a více se zaobírat jak bankéře „donutit“ odvádět práci, která se po nás chce.“ (r. 14, 3/e)*

### **7 Rozšíření perspektiv**

Na poslední místo uvádíme kategorii týkající se nového pohledu na věc, který sezení s koučem přinesl.

#### **a) Jiný pohled**

*„ Kouč mi dal nový náhled na to, co koho může motivovat.“ (r. 9, 3/e)*

## **9.4 Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty**

V souvislosti získávání nových klientů využilo svého kouče 7 z 15 respondentů (46 %). Zbylých 8 respondentů se svým koučem oblast získávání nových klientů neřeší. V této problematice je jim nápomocná vlastní zkušenost a obchodní dovednosti, znalosti získané v rámci firemních obchodních školení či společná diskuse na poradách.

V souvislosti péče o stávající klienty využilo svého kouče pouze 2 z 15 respondentů (13 %). Zbylých 13 respondentů kouče v této souvislosti nevyužívá vůbec. Jeden hovoří o občasném využití a to zejména z důvodu, že se ze své pozice zaměřuje z 90 % procent na

vedení svých podřízených. Oněch 13 respondentů opět čerpá zejména z vlastní zkušenosti, prodejních dovedností a poznatků získaných v rámci firemních školení.

Oblast je zastoupena 5 hlavními kategoriemi, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview. Jednotlivé kategorie jsou zastupovány trsy, které do nich významově spadají.

## 1 Nevyužití kouče

### a) Vlastní zkušenost/školení

*„Neřekla bych, že k získání klienta použiji něco z kouče. V péči o klienta používám prodejní techniky, které znám a které se v dané situaci hodí.“* (r. 4, 4/a)

*„Toto téma jsme neřešili, používám prodejní rozhovory.“* (r. 1, 4/a)

*„Koučovací sezení mi v této situaci moc nepomohlo, resp. jsme to na něm neřešili. Obchod je oblast, ve které kouče nepotřebuji.“* (r. 2, 4/a,

*„V případě akvizice nového klienta je to o správném provedení prodejního rozhovoru. To je ale aktivita, která není napřímo ovlivněna koučem, ale hlavně praxí a školením. Oblast prodejního rozhovoru s koučem neřešíme.“* (r. 3, 4/a)

*„Ještě jsem kouče nepotřeboval, vystačím si se standardními technikama.“* (r. 6, 4/a)

*„Čerpám z vlastních zkušeností a školení.“* (r. 9, 4/)

*„Vím, jak obchod dělat, jsem obchodnice, svý lidi to učím. Není moje potřeba to řešit.“* (r. 10, 4/a)

*„Využíváme prodejní mapu a prodejní proces. Ten jsem s koučem probíral minimálně. Hlavně žiju ze svých zkušeností. V téhle oblasti jsem hodně silnej, kouč je v tom minimálně zběhlý.“* (r. 12, 4/a, b)

*„Nemyslím si, že by k získání nového klienta kouč pomohl. Jde o obchodní dovednosti, prodejní rozhovor, zjištění potřeb. Kouč dělá workshopy pro mé podřízené, tím mi pomáhá.“* (r. 15, 4/a)

## **2 Změna role koučovaného na kouče**

### **a) Použití koučovacích otázek a metod**

*„Člověk hodně předpokládá za ty ostatní a není to správná cesta, takže mě koučování naučilo, že je potřeba se opravdu ptát, abych zjistil co nejvíc informací a dokázal business procesovat. Bez otázek bych neodhaloval skutečný užitek. Když se ptám, je to jednodušší. V tom jsem objevil ten svůj potenciál. Bez sezení s koučem bych nebyl tak důsledný v otázkách a tahu na branku, neříkal bych si o prodej, prodeje by mi utíkaly.“ (r. 7, 4/a, b, e)*

*„Uplatnila jsem pokládání lepších a srozumitelnějších otázek, nechala jsem více mluvit klienta. Bez sezení s koučem bych vše jen nadiktovala a nenechala klienta říct potřebu a nezjistila potřebné informace. Díky kouči jsem dokázala zjistit více informací a položit otázku tak, aby se klient rozpovídal. Kouč mě nechal přijít si na pár otázek, které mi pomohou při zjišťování potřeb a tím jsem si tak pomohla k obchodu“ (r. 14, 4/a,b,e)*

## **3 Jistota**

### **a) V použití technik**

*„Sezení s koučem mi pomohla. Několikrát jsme si říkali, jaké prodejní dovednosti uplatňovat. Na školení jsem získala metodu, kterou používám velmi často. Následně jsem měla možnost se koučky na tuto metodu konkrétněji kdykoliv zeptat na individuální bázi.“ (r. 5, 4/a, b, e)*

### **b) Ve správnosti řešení**

*„Ano, sezení s koučem pomohla. Dala mi pocit jistoty v kontrole mého stanoviska, ke kterému se vyjádřil i kouč. Zrovna tu byl, musela jsem napsat vyjádření klientovi, které mělo být negativní a to není správné vůči klientovi. Snažili jsme se to zformulovat, aby to klient přijal a bral pozitivně. Pomohl mi tím, že se mnou dával slova do vět, podíval na formální i neformální část. A ujistil mě, že pozitivní stanovisko vůči klientovi je správné.“*

### **c) Sebejistota**

*„Koučink mi pomohl ujasnit si, že na to mám, a že je důležitější být sebevědomý a znát informace, které k prodeji potřebuji, aby mě klient nezaskočil. Uvědomil jsem si svůj potenciál, že ve mně je.“ (r. 7, 4/b)*

## 4 Mentoring

### a) Příklady z praxe

*„Tady šlo zejména o best practices, které kouč získal v rámci regionu v oblasti akvizic. Když chci, aby mi šlo něco lépe, využiju ne jen návštěvy kouče, ale i inspiraci jak to dělají tam v regionech, kde kouč působí. Ptám se ho, kde jim to jde nejlépe. Pak si můžu vybrat. Tím, že kouč funguje i jinde, dostala jsem to z koučky.“ (r. 8, 4/a)*

*„Kouče využívám opět hlavně jako zdroj best practices z celé ČR, kdy kouč objíždí více poboček a má přehled. Předává zkušenosti, co pomohlo jinde plus věci, které by se k nám jinak nedostaly v rámci školení a porad.“ (r. 12, 4/a)*

*„Koučovací sezení pomůžou v inspiraci, co se používá jinde. Bez nich by to bylo pořád zacyklené, možná bychom nepřišli na žádné nové možnosti akvizic, lidi v týmu pořád opakují stejné nápady. Srovnání mi dalo i psychickou podporu, že v tom nejsem sama.“ (r. 13, 4/c)*

## 5 Zpětná vazba

*„V péči o klienty mi bylo nápomocné stínování kolegy na pojistné produkty, náslechy. Ale také to, že koučka byla přítomna a dávala zpětnou vazbu.“ (r. 5, 4/a)*

*„Na poradu celého týmu jsem si pozvala kouče (téma akvizic). Přizvala jsem ho jako pozorovatele a pak mi dal zpětnou vazbu. Bylo to cenné hlavně pro mě, zpětnou vazbu hodně vnímám a pracuji s ní.“ (r. 13, 4/a)*

## 9.5 Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace

V souvislosti přispění koučovacích sezení ke zvýšení pracovní motivace se tak děje u 11 z 15 respondentů (73 %). Zbylí 4 respondenti neshledávají koučink jako motivační prvek pro práci v bance. Oblast motivace s koučem buď neřeší, není pro ně motivačním prvkem, dokážou se motivovat sami (i když neopomíjejí kouče v souvislosti pomoci a podpory) či hovoří o tom, že hlavním motivátorem pro práci v bance je nadřizený a firemní hodnoty.

V této oblasti nám vzniklo 7 kategorií, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview. Jednotlivé kategorie již nebylo potřeba rozdělovat dále do trsů.

## 1 Rozvoj

*„Možnost mít kouče mě motivuje, jelikož mám stále co zlepšovat na své komunikaci a ve vedení lidí. Už v bance dělám hrozně dlouho a v tuhle chvíli koučovací sezení spíš vnímám jako osobní rozvoj než pracovní.“ (r. 3, 10)*

*„Ano, je pro mě motivační. Když vidím, že se koučovaný člověk v dlouhodobém horizontu posouvá na vyšší pozice.“ (r. 5, 10)*

*„Pro mě je to silný podpůrný prostředek k tomu, že mi někdo pomáhá pracovat s lidma i jiným způsobem než direktivním řízením, toho nejsem zastánce. Vnímám to jako nástroj k tomu, jak můžu podřízené nějakým způsobem rozvíjet, aby oni sami si dokázali pojmenovat svoje kladné stránky. Motivace k tomu mít lepší tým. Pak už je to jen na nich, zda chtějí pracovat. Je to pro mě motivační mít znalosti takového nástroje jak pracovat s týmem jinak než direktivně.“ (r. 6, 10).*

*„Smysl to má, rozvíjí mě to a pomáhá mě to. Někdo to ale může vnímat jako ztrátu času, musí se chtít makat. V mém případě to má vliv na motivaci, vážím si toho.“ (r. 13, 10)*

## 2 Bez (zásadního) vlivu

*„Koučink není pro mě důvod zůstat v bance. Není to pro mě motivační prvek.“ (r. 9, 10)*

*„Kouč pro mě není motivátor pro práci v bance. To je můj nadřízený, jak se ke mně chová, jak spolu vycházíme a jaké má morální hodnoty. Je pár hodnot, které banka má a jsou pro mě blízké, a proto pro ni dělám. Když potřebuji pořešit věci, se kterými si lámu hlavu (nastavení cíle, odchod zaměstnance), tam jo, ale není to nejdůležitější.“ (r 10/10)*

*„Nepotřebuji kouče, abych věděla, zda tu práci dělat či ne. Je to pro mě pomoc, podpora, ale ne člověk, který mě má motivovat či má za mě rozhodovat, každý člověk se má sám motivovat.“ (r. 11,10)*

*„Kouč hraje v mojí motivaci minimální roli. Nepracuje na mých motivacích.“ (r. 12, 10)*



### **3 Sebejistota**

*„Obecně mi koučovací sezení připomíná, jak jsem dobrý a co vše musím dělat, abych takový zůstal a nesešel z cesty.“ (r. 7,10)*

*„Zjištění nedostatků, které jsou a které se dají ovlivnit a odstranit, a tím se cítím ve svoji pozici jistější. Když to kouč dokáže identifikovat správně, to co člověk potřebuje, je to přínosný, práce je pak snazší a netrápím se.“ (r. 14, 10)*

*„Motivuje mě více individuální než skupinový koučink. Ten mi moc nevyhovuje, když si banka řekne teď něco nejde a udělá se skupinový koučink. Na jedné straně jsou oni, na druhé my a není stanovené pravidlo dobrovolnosti. U individuálního mě kouč poslouchá, jde to z něj, dokáže ze mě dostat spoustu věcí, jako např., že nejsem úplně blbá a umím to vyřešit, zvládnout. Nesmí mít ale dotěrné otázky, nacvičené fráze.“ (r. 1, 10)*

### **4 Vyslechnutí / nestrannost**

*„Je to opora, na manažerské pozici je člověk mezi dvěma mlýnskými kameny – ze shora nadřizený, zespoda lidé. V podstatě je dost sám. Kouč je vrba, pomocník, kamarád.“ (r. 8, 10)*

*„Ano, možnost popovídat si s někým nestranným, schopnost vyslechnout. Třeba mi pomáhá to, že s interním koučem mohu probrat interní situaci na pobočce (personální, obchodní atd.), pobavit se s někým, kdo je naprosto nestranný. S nadřizeným to není vždy možné, ani na to není čas. Hlavně výhodou je tam nestrannost, schopnost vyslechnout druhého.“ (r. 15,10)*

### **5 Zastavení se**

*„Pro mě sezení s koučem je den, kdy člověk přestane řešit pracovní věci. Den strávím s koučem. Řeším věci týkající se banky, ale je to o mě. Je to pro mě pohodovej odpočinkovej den a motivačně je to tedy v tom smyslu, že z těch 20 pracovních dní, které jsou totálně zaměřené na obchod máte jeden, kdy se zastavíte a je věnován jen vám, je to balzám.“ (r.3, 10)*

*„Je to čas, který mám na sebe a možnost se zastavit v pracovním koloběhu, stereotypu a podívat se na svou práci jinou optikou.“ (r. 13, 10)*

## 6 Smysl

*„Myslím, že sezení mají vliv, protože vždycky člověk čas od času ztratí motivaci, a když se nezvládne motivovat sám, tak právě při koučovacím sezení se vždy objeví nějaká věc, která člověka nakopne. Vždy něco, proč se to má dělat a nezoufat, že když to teď nejde, že to nikdy nepůjde.“ (r. 7, 10)*

## 7 Příklady z praxe

*„Tím, že se dozvím nové věci z praxe od kouče mě namotivuje opět pro intenzivnější práci s lidmi. Občas už dochází invence, když je stále stejný tým lidí a stejně nastavený systém práce. Na načerpání invence je skvělé potkat se s tím, jak to dělají ostatní.“ (r. 2, 11)*

## 9.6 Průlomové okamžiky koučování

O průlomových okamžicích koučinku dokázalo hovořit 8 respondentů z 15 (53 %) Zbylých 7 respondentů se nám k této otázce nevyjádřilo speciálně, spíše se odkazovali na své odpovědi v rámci předchozích otázek. V této oblasti vzniklo 6 kategorií, které vyplynuly na základě analýzy dat získaných z polostrukturovaných interview.

### 1 Podstata koučinku

*„Pro mě bylo průlomový seznámení se s koučinkem vůbec. Potřebuji věci poznat z více stran, průlomový byl okamžik, co se s tím dá dosáhnout a že když je kouč dobrý, nemusí znát oblast člověka, kterýho koučuje a kterýho rozvíjí, to pro mě byla zásadní informace.“ (r. 6, 11)*

*„Když si to člověk vyzkouší spolupracovat s koučem a pak to vyzkouší v reálu a zjistí, že to funguje.“ (r. 12, 11)*

### 2 Zpětná vazba

*„Průlomová je pro mě zpětná vazba. Je dobré slyšet i od někoho kdo to vidí jinak jako pozorovatel. Krom toho je důležitá i ta rada, čímž je zpětná vazba i sama o sobě.“ (r. 8, 11)*

*„Zpětná vazba. Kouč mi řekne, jak by to ideálně mělo být, dá mi zpětnou vazbu, informace a postupy, jak to ideálně dělat.“ (r. 9, 11)*

### **3 Důvěra**

*„Důvěra v kouče.“ (r. 5, 11)*

### **4 Rozvoj**

*„Člověk se může posunout i trošku jinam. Interní kouč mi pomáhá, že se můžu posunout dál, než jsem. Mít třeba ještě větší úspěch, cítit se komfortněji.“ (r. 15, 11)*

### **5 Vlastní řešení**

*„Největší průlomový okamžik je, když si na to přijdu sama a odpovím si. To vždycky zažívám, to je ta úleva, čistota mozku. To je ten cíl, to je to nejdůležitější.“ (r. 10, 11)*

### **6 Zastavení se**

*„Pozastavit se nad některými věcmi, dát si čas zamyslet se. To je to grow. 90 % lidí si neuvědomuje, že se dá na věci dívat jinak a zastavit se.“ (r. 11, 11)*

## **9.7 Další oblasti využití koučinku**

Na základě odpovědí respondentů zaznamenáváme dvě zásadní oblasti, ve kterých mimo jiné vedoucí pracovníci shledávají koučink přínosným.

### **1 Osobní život**

*„Přínosný je mi koučink v osobním životě. Mám 3 vnoučata a hezky pěkně je koučuju.“ (r. 1, 12)*

*„Využívám ho doma, při komunikaci s dětmi i s partnerem.“ (r. 2, 13)*

*„Mnoho rad k tomu, jak předávat informace, zadávat úkoly, komunikovat s lidmi, lze dobře využít i v běžných denních situacích mimo práci.“ (r. 3, 12)*

*„Osobnostní rozvoj se díky tomu promítá i do mého soukromého života, více přemýšlím koučovacími způsoby.“ (r. 6, 12)*

*„Práce velmi ovlivňuje naše soukromí, a proto si myslím, že se koučink odráží i v soukromí a vše se prolíná. Pak dochází i na soukromé koučování.“ (r. 7, 12)*

*„V osobním životě. Např. sebekoučováním při rozhodování v různých životních situacích. Jiný přístup k lidem (to se někdy projevuje i negativně, např. moje sestra často říká, zase podáváš ty koučovací otázky). Je to dobrý i ve vztazích. Na věci se člověk kouká jinak, nenechá se očůrat, když se setká s obviňujícím kritikem, máte na to jiné satelity.“ (r. 8, 12)*

*„Využívám při výchově s mými dětmi. Pohled jiného člověka na danou věc. Mnoho z toho co se týká práce s dětmi následně zapracuji i do praxe.“ (r. 11, 12)*

*„Využívám ve výchově svých dětí.“ (r. 15, 12)*

## **2 Rozvoj**

*„Rozvoj dovedností. Pořád se člověk dále vyvíjí, kouč vás naučí jiné metody, než znám.“ (r. 9, 12)*

*„Osobní rozvoj. Sama se tím zabývám, vím co to je. Dlouhodobě mě to zajímá. Když potřebuji srovnat věci mimo práci, které nechci řešit v rámci firmy, chodím i ke svému kouči.“ (r. 10, 12)*

*„Učení a poznávání lidských osobností, překonávání překážek v oblasti motivace a řízení lidí.“ (r. 14, 12)*

## **9.8 Hodnocení koučinku**

V této kapitole jsme mapovali, jak hodnotí vedoucí pracovníci koučinku obecně a jak vyhovuje jim. Vznikly nám 2 hlavní kategorie dále dělené do trsů.

### **1 Za určitých podmínek pozitivní**

#### **a) Není vše spásný**

*„Vyhovuje z 50 %. Koučinku mě dokáže něco naučit, ale obchodníka ze mě kouč neudělá, ani ředitele.“ (r. 9, 14)*

*„Hodnotím 50/50. Může být velmi prospěšný, ale nemůže být použit na všechno a vždy.“ (r. 12, 14)*

### **b) Aspekt předchozí zkušenosti**

*„Hodnotím kladně, nicméně mě moc nevyhovuje. Stále jsem tomu nepřišel na chuť. Možná to mám v hlavě jinak. Možná kvůli tomu, že to můj bývalý nadřízený neuměl a tím mi to znehodnotil. Nemyslím si, že by se v tom všichni cítili komfortně.“ (r. 15, 14)*

### **c) Nutnost oboustranné spolupráce**

*„Je koučink a koučink. Musí se potkat dva a chtít a být si partnery, pak to má smysl. Pokud je to umělý rádoby koučink pro koučink, tak to na mě nepůsobí dobře a nemá to pro mě přínos.“ (r. 1, 14)*

### **d) Nutnost přirozenosti**

*„Pokud se dělá přirozenou cestou, je to velmi příjemné a motivující.“ (r. 5, 14)*

## **2 Pozitivní**

Často zaznívá, že koučink mají rádi a hodnotí ho pozitivně z následujících důvodů.

### **a) Motivační faktor**

*„Je to velký pomocník pro motivaci. Neumím si představit řídit lidi bez koučinku.“ (r. 2, 15)*

*„Koučink je důležitý pro rozvoj lidí, aby věděli, proč se co jak dělá a jaký to má smysl.“ (r. 14, 15)*

### **b) Zpětná vazba**

*„Nejvíce mi vyhovuje individuální koučink one to one. Možnost okamžité zpětné vazby.“ (r. 3, 14)*

### **c) Rozšíření perspektiv**

*„Je to pro mě zajímavé, přináší mi to další pohledy na problémy. Je to pro mě nový rozměr hledání řešení. Já ten problém nemusím řešit, podřízený si ho najde sám.“ (r. 6, 14)*

### **d) Vlastní řešení**

*„Vyhovuje mi, protože člověk si z velké části přijde na řešení sám a tím to bere více za své.“ (r. 8, 14)*

### e) Sebereflexe

*„Ano, velmi mi vyhovuje. Uvědomění si sama sebe, nastavení priorit, nastavení si zrcadla. Koučink vede k tomu, abych se na sebe podívala do zrcadla, přiznala si, že některé věci nedělám dobře. Někdy to bolí si to přiznat.“ (r. 10, 14)*

## 9.9 Důvody doporučení koučinku

V souvislosti doporučení koučinku odpovědělo kladně 14 respondentů z 15 (93 %). Z jejich odpovědí zaznívalo, že by koučink doporučili každému, vedoucím pracovníkům či do oblasti krizového managementu. Jeden respondent se k této otázce nevyjádřil.

### 1 Rozvoj

*„Určitě bych doporučila a to všem, kdo mají kolem sebe lidi, kteří na sobě chtějí pracovat anebo se musí posouvat dál a zvyšovat si své cíle.“ (r. 2, 15)*

*„Ano, doporučila bych. Pro osobní rozvoj.“ (r. 3, 15)*

*„Ano, pro rozvoj osobnosti a dovedností, kouč vás naučí jiné metody, než známe.“ (r. 9, 15)*

*„Ano, doporučuji pro osobní a pracovní rozvoj. Koučink dokáže posunout limity dál. Limit může být zvenčí, co mě nastavili rodiče, z rodiny, ze školy, z předchozího zaměstnání. Když já na něj přijdu, dokážu ho změnit.“ (r. 10, 15)*

*„Ano, všem, kdo se chtějí někam posunout, něčeho dosáhnout, rozvíjet se.“ (r. 14, 15)*

### 2 Změna

*„Každý by si to měl vyzkoušet a přijít na to, že se dají věci, myšlení a zaseté návyky třeba změnit.“ (r. 1, 15)*

### 3 Rozšíření perspektiv

*„Ano, každý by si to měl vyzkoušet. Dá jim to nový pohled na řešení problémů. Než něco direktivně radit, každý má svou hlavu, svůj způsob práce. Ať si to dělají po svém.“ (r. 6, 15)*

*„Ano, doporučil bych všem. V podstatě nikam člověka netlačí, jen mu ukazuje, jak různě se dá na dané věci koukat a dosáhnout jich.“ (r. 7, 15)*

*„Ano, doporučil bych všem vedoucím pracovníkům, zejména těm služebně starším, kvůli provozní slepotě. Dostat se do jiné dimenze, někam jinam. Ať si zkusí jinak se podívat na věc.“ (r. 15, 15)*

#### **4 Sebepoznání**

*„Ano, doporučila bych. Člověk si zde přijde na své slabé a silné stránky, čili takové sebepoznání.“ (r. 5, 15)*

*„Pomáhá rozvíjet se a nacházet správnou míru sebereflexe.“ (r. 6, 15)*

#### **5 Psychologické aspekty**

*„Ano, rozhodně bych doporučila každému, kdo si vydělává hlavou a musí řešit situace, je to takový pracovní psycholog.“ (r. 8, 15)*

#### **6 Získání jistoty**

*„Doporučuji každému, kdo si v dané oblasti není jistý.“ (r. 12, 15)*

### **9.10 Pocity po koučovacím sezení**

V této souvislosti se k pocitům majícím bezprostředně po koučování vyjádřilo 14 z 15 respondentů (93 %). Pro přehlednost pocity rozdělujeme do 3 hlavních kategorií (pozitivní, negativní, žádné) a dále dělíme na trsy doložené výroky.

#### **1 Pozitivní**

##### **a) Pocit motivovanosti**

*„Motor dát věci do pohybu, uvést případné myšlenky do života.“ (r. 1, 17)*

*„Obrovská motivovanost, nabuzení a pozitivní výhled. Vždy vím, co konkrétně mám udělat, abych to uvedla v život, takže i přesné kroky.“ (r. 2, 17)*

*„Příjemný pocit, uvědomím si zase, co mě motivuje dále a proč tu práci dělám a na kolik procent plním cíle.“ (r. 5, 17)*

*„Spousta podnětů, nápadů, chuť do práce, utříděné myšlenky.“ (r. 8, 17)*

„Nadšení“ (r. 9, 17)

„Přemýšlím nad tím.“ (r. 12, 17)

„Nabitý energií.“ (r. 15, 17)

**b) Pocit „nejsem v tom sám“**

„Vím, že v tom nejsem sama.“ (r. 1, 17)

**c) Pocit spokojenosti**

„Spokojenost, pocit podpory, péče, radost z nově získaných vědomostí.“ (r. 3, 17)

„Spokojenost“ (r. 6, 17)

„Úleva, pocit, že jsem přišla jak na to.“ (r. 10, 17)

**d) Pocit (sebe)jistoty**

„Mám na to, úspěch, hledání cesty.“ (r. 7, 17)

„Jistota, představa co a jak dělat jinak a lépe.“ (r. 14, 17)

## **2 Negativní**

**a) Pocit vyčerpanosti**

„Zničenost.“ (r. 9, 17)

„Nevím, jak se jmenuju.“ (r. 13, 17)

„Někdy jsem konsternovaný. Záleží, jakou oblast s koučem řeším. Když řešíme něco nepříjemného, kdy kouč se snaží přijít na jádro pudla, pak jsem z toho unavený, jak jsem se dostal mimo komfortní zónu.“ (r. 15, 17)

## **3 Žádné**

„Promiňte, ale nikdy jsem se nad svými pocity po koučování nezamýšlela, standardně pokračuji ve své práci“ (r. 11, 17)



# 10 VYJÁDŘENÍ K VÝZKUMNÝM OTÁZKÁM

V této kapitole si přehledně vyjádříme výsledky ke každé výzkumné otázce zvlášť a stručně okomentujeme.

## 10.1 Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu?

**Tab. 4:** Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 1

<b>Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti řešení složitých situací v týmu</b>			
<b>Hlavní kategorie</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podkategorie</b>	<b>Počet odpovědí</b>
<b>Transformace přístupu</b>	9	Změna postoje	1
		Změna chování	2
		Změna způsobu vedení	2
		Změna způsobu řešení	4
<b>Vztah kouče a koučovaného</b>	9	Lidskost	1
		Důvěra	4
		Vyslechnutí	2
		Nezaujatost kouče	2
<b>Mentoring</b>	8	Rada	1
		Příklady z praxe	2
		Nabídka technik	5
<b>Vhled</b>	7	Pochopení problému	5
		Utříbení myšlenek	1
		Zpětná vazba	1
<b>Změna role z koučovaného na kouče</b>	6	Použití koučovacích otázek a metod	4

		Inspirace vlastní zkušeností	1
		Modelová situace	1
<b>Vnitřní prožívání</b>	6	Kontrola emocí	5
		Redukce stresu	1
<b>Rozšíření perspektiv</b>	4	Nadhled a jiný pohled	4
<b>Jistota</b>	4	V rozhodování	2
		V jednání	1
		V roli	1

V oblasti řešení složitých situací v týmu vzniklo 8 hlavních kategorií dále dělených na trsy. Významnou roli zde hraje **transformace přístupu**, tedy změny, kterých vedoucích pracovníci díky koučovacím sezením dosáhli a to na mnoha úrovních. Ke značné shodě ve výrocích respondentů došlo i v pozitivním vnímání **vztahu mezi koučovaným a koučem**, jehož aspekty lidskosti, důvěry, schopnosti vyslechnout a koučova nezaujatost přispívá k hojně využitelnosti kouče v této oblasti. Další významnou kategorií se stala role **mentoringu**, který do koučovacích sezení značně prostupuje. Respondenti se shodují na užitečnosti rad kouče, příkladů z praxe (jak obdobné situace řeší na jiných pobočkách) a nabídce technik. Další pozitivum koučování je viděn ve **vhledu** do problémů, svých myšlenek a řešení situací. Z koučovacích sezení si dále pro tuto oblast odnáší **naučení se a uplatňování koučovacích technik** na své podřízené a pochopení jejich efektivnosti. Změny zaznamenáváme i ve **vnitřním prožívání**, kdy koučovací sezení přispívají ke kontrole emocí a redukci stresu. Na poslední dvě místa jsme zařadili vzhledem k zastoupení v odpovědích **rozšíření perspektiv** a **získání jistoty** opět v mnoha rovinách a to v rozhodování, jednání a své roli.

## 10.2 Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky?

**Tab. 5:** Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 2

<b>Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti plnění cílů pobočky</b>			
<b>Hlavní kategorie</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podkategorie</b>	<b>Počet odpovědí</b>
<b>Mentoring</b>	12	Rada	6
		Příklady z praxe	3
		Nabídka technik	1

		Průvodce	2
<b>Transformace přístupu</b>	10	Změna způsobu vedení	1
		Změna způsobu řešení	9
<b>Vhled</b>	8	Pochopení problému	2
		Nalezení řešení	2
		Zpětná vazba	2
		Zastavení se	2
<b>Změna role z koučovaného na kouče</b>	6	Použití koučovacích otázek a metod	3
		Inspirace vlastní zkušeností	1
		Modelová situace	1
		Skupinový koučink	1
<b>Jistota</b>	3	V použití technik	2
		V znalosti řešení	1
<b>Vnitřní prožívání</b>	2	Redukce stresu	2
<b>Nevyužití kouče</b>	2	Vlastní zkušenost	1
		Vyčíslenost kouče	1
<b>Vztah kouče a koučovaného</b>	1	Důvěra	1
<b>Rozšíření perspektiv</b>	1	Jiný pohled	1

V oblasti plnění cílů pobočky vzniklo 9 hlavních kategorií dále dělených na trsy. Nejvýznamnější roli zde hraje **mentoring**. Respondenti se shodují na užitečnosti rad kouče, příkladů z praxe, nabízenému repertoáru technik a také se zmiňují o významu jeho role jako průvodce. **Transformace**, tedy proces změny nastanuvší u koučovaných zastupuje druhé místo. Častá shoda nastává i v kontextu **vhledu**, kdy dochází k pochopení problému a dalších záležitostí a to díky zpětné vazbě kouče a prostoru zastavit se s ním. **Změna role koučovaného na kouče** se také ukazuje jako častý jev. Dochází k získání dovedností koučovat své podřízené a to jak individuálně, tak skupinově. Menší zastoupení si získal v této oblasti pocit **jistoty**, téma **vnitřního prožívání** (zejména v kontextu redukce stresu), **nevyužití kouče** a **rozšíření perspektiv**.

## 10.3 Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených?

Tab. 6: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 3

Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti motivace podřízených0063			
Hlavní kategorie	Počet odpovědí	Podkategorie	Počet odpovědí
Nevyužití kouče	7	Nadřízený	1
		Vlastní zkušenost	6
Transformace přístupu	4	Změna postoje	1
		Změna způsobu řešení	2
		Změna způsobu vedení	1
Mentoring	3	Průvodce	1
		Předání zkušeností	1
		Nabídka technik	1
Změna role z koučovaného na kouče	3	Použití koučovacích otázek a metod	3
Vhled	2	Utříbení myšlenek	1
		Pochopení problému	1
Jistota	1	V jednání	1
Rozšíření perspektiv	1	Jiný pohled	1

V oblasti motivace podřízených vzniklo 7 hlavních kategorií dále dělených na trsy.. Nejvíce se zde objevovala kategorie **nevyužití kouče**, kdy více než polovina respondentů čerpá z vlastní zkušenosti či řeší s nadřízeným. Druhá nejvýznamnější shoda panovala v oblasti **transformace**, kdy docházelo díky koučinku ke změnám v oblasti postojů, způsobu řešení či vedení podřízených. **Mentoring** si zasloužil stejně jako v oblasti výzkumné otázky č. 1 třetí místo. Opět zde byly přínosné rady kouče, předávání zkušeností a jeho role průvodce. Ke shodě docházelo i v prostupu **aplikace koučovacích metod**, kdy koučování na své podřízené aplikovali koučovací metody stejně jako jejich kouči na ně. Téma **vhledu** zde zastupují dvě odpovědi, kdy je přínos viděn v utříbení myšlenek a pochopení problému. Mezi poslední dvě kategorie spadá **jistota** a **rozšíření perspektiv**.

## 10.4 Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty?

Tab. 7: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 4

Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti získávání klientů a péče o klienty			
Hlavní kategorie	Počet odpovědí	Podkategorie	Počet odpovědí
Nevyužití kouče	9	Vlastní zkušenost/školení	9
Mentoring	3	Příklady z praxe	3
Jistota	3	V použití technik	1
		Ve správnosti řešení	1
		Sebejistota	1
Změna role z koučovaného na kouče	2	Použití koučovacích otázek a metod	2
Zpětná vazba	2		2

V oblasti obchodní činnosti vzniklo 5 hlavních kategorií dále dělených na trsy. Předpokládali jsme využití koučinku a jeho přínos i pro tuto oblast. Realita však ukázala, že zde vedoucí pracovníci ve větší míře **podporu kouče nepotřebují** a čerpají nejvíce z vlastních zkušeností a prodejních dovedností. Důvodem bylo i to, že u některých není akvizice a péče o klienty primární náplň práce (tím je hlavně zajištění chodu pobočky, vedení lidí). Nicméně ani zde nezůstala role kouče nevyužita a přínosná byla opět po stránce **mentoringu**, zejména v souvislosti příkladů z praxe jiných poboček. Také zde díky koučování docházelo k **osvojení si technik koučovacích otázek**, které pomáhali k úspěšnější obchodní činnosti. Došlo k **získání jistoty** ať už ve správném použití technik, řešení, ale také k zvýšení sebejistoty. Dva z respondentů také čerpají ze **zpětné vazby** od kouče.

Zajímavý poznatek je, že i když respondenti často hovořili o nevyužití kouče v obchodních záležitostech, tak v rámci škálovací otázky mapující jejich hodnocení úspěšnosti v obchodní činnosti obecně v poměru ovlivnění koučem, byl u 13 z nich zaznamenán určitý stupeň vlivu koučinku. Důvody stojící za připsání bodů ve prospěch vlivu koučinku byly nejčastěji možnost neustálého rozvoje obchodních dovedností, komunikační dovednosti kouče či role podpory při vyjasnění určitých věcí a řešení operativních záležitostí.

## 10.5 Jaký je přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace?

Tab. 8: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 5

Přínos koučinku pro vedoucí pracovníky v oblasti jejich pracovní motivace	
Hlavní kategorie	Počet odpovědí
Rozvoj	4
Bez (zásadního) vlivu	4
Sebejistota	3
Vyslechnutí / nestrannost	2
Zastavení se	2
Smysl	1
Příklady z praxe	1

V oblasti motivace vedoucích pracovníků vzniklo 7 kategorií. Do pozitivního vlivu na motivaci se hojně objevovala možnost **rozvoje**, které se vedoucím při společné práci s koučem dostává. Stejnou četností je zastoupena i kategorie **bez vlivu na motivaci**. Jako další motivační faktor je zmiňováno **získání sebejistoty**, opora v kouči díky jeho schopnosti **vyslechnout a nestrannosti**. Mezi další motivační faktor patří možnost **zastavit se**, získat **příklady z praxe** a uvědomit si **smysl** své práce.

## 10.6 Co vedoucí pracovníci považují za průlomové okamžiky koučování?

Tab. 9: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 6

Průlomové okamžiky koučinku	
Hlavní kategorie	Počet odpovědí
Podstata koučinku	2
Zpětná vazba	2
Důvěra	1
Rozvoj	1
Vlastní řešení	1
Zastavení se	1

V oblasti průlomových okamžiků koučinku vzniklo 6 kategorií. Největší shoda panovala u **objevení podstaty koučinku**, resp. v uvědomění si jeho možností a **zpětné**

vazbě. Průlomovou byla také **důvěra v kouče**, možnosti **rozvoje**, **nalezení vlastního řešení** a kouzlo **zastavení se** dávající možnost nad věcmi přemýšlet.

## 10.7 V jakých dalších oblastech je pro vedoucí pracovníky koučink přínosem?

Tab. 10: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 7

Další oblasti využití koučinku	
Hlavní kategorie	Počet odpovědí
Osobní život	9
Rozvoj	3

Dle výše uvedené tabulky můžeme vidět, že největší zastoupení dalšího využití koučinku je v osobním životě, na druhé místo se řadí oblast rozvoje (opět i osobního, ne jen profesního).

## 10.8 Jak hodnotí vedoucí pracovníci koučink jako metodu obecně a jak vyhovuje jim?

Tab. 11: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 8

Hodnocení koučinku			
Hlavní kategorie	Počet odpovědí	Podkategorie	Počet odpovědí
Za určitých podmínek pozitivní	5	Není vše spásný	2
		Aspekt předchozí zkušenosti	1
		Nutnost oboustranné spolupráce	1
		Nutnost přirozenosti	1
Pozitivní	6	Motivační faktor	2
		Zpětná vazba	1
		Rozšíření perspektiv	1
		Vlastní řešení	1
		Sebereflexe	1

Pro doplnění přínosu koučinku o aspekty přispívající k funkčnímu koučovacímu procesu jsme respondentům položili otázku mapující pohled na metodu koučinku obecně a na to, v čem je vyhovující pro ně. Koučink je vnímán vesměs pozitivně. V části odpovědí je však zřejmý aspekt dalších věcí jako **nutnost oboustranné spolupráce**, **nemožnost**

chtít koučinkem vyřešit vše, či význam předchozí zkušenosti a přirozenosti kouče. V pozitivním vnímání se opakují témata zjištěná v předchozích výzkumných otázkách.

## 10.9 V čem by vedoucí pracovníci koučink doporučili ostatním?

Tab. 12: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 9

Důvody doporučení koučinku	
Hlavní kategorie	Počet odpovědí
Rozvoj	5
Rozšíření perspektiv	3
Sebepoznání	2
Získání jistoty	1
Psychologické aspekty	1
Změna	1

Otázkou mapující důvody doporučení se dostáváme ke shrnutí témat, které vedoucí pracovníci v souvislosti s koučinkem považují za důležité. Vzniklo zde 6 kategorií. Nejvíce shody se dostává tématu **rozvoje**, **rozšiřování perspektiv** a **sebepoznání**. Po jedné odpovědi jsou zastoupená témata **získání jistoty**, **psychologických aspektů** (kouč vnímán jako pracovní psycholog) a **změny**.

## 10.10 Jaké jsou pocity vedoucích pracovníků bezprostředně po koučovacím sezení?

Tab. 13: Přehled kategorií a jejich zastoupení pro výzkumnou otázku č. 10

Pocity po koučovacím sezení			
Hlavní kategorie	Počet odpovědí	Podkategorie	Počet odpovědí
Pozitivní	13	Pocit motivovanosti	7
		Pocit "nejsem v tom sám"	1
		Pocit spokojenost	3
		Pocit (sebe) jistoty	2
Negativní	3	Pocit vyčerpanosti	3
Žádné	1		1

Touto otázkou na závěr jsme chtěli podtrhnout vnímání přínosnosti koučinku skrz pocity. Vznikly nám 3 hlavní kategorie dále dělené na jednotlivé trsy. Největší zastoupení



se dostává pozitivním pocitům. Objevují se pocity **motivovanosti, spokojenosti, jistoty a sebejistoty** a pocity podpory v duchu „**nejsem v tom sám**“. Do kategorie negativních pocitů řadíme pocit **vyčerpanosti** (ten však nemusíme vnímat jen negativně, vypovídá o jisté „hutnosti“ koučovacího sezení). Jeden z respondentů pocity nedokázal pojmenovat.

# 11 DISKUZE

V kapitole diskuze se vracíme k našemu výzkumnému problému a otázkám a popisujeme jednotlivá zjištění pro každou z nich. Porovnááme výsledky naší práce a jiných studií. Dále se věnujeme limitům naší práce, poučení pro příští realizace a na závěr se zmiňujeme o její využitelnosti.

V našem výzkumu jsme se zabývali mapováním přínosu interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky. *Hlavními cíli* bylo prozkoumat, jak jim jsou přínosná koučovací sezení s interními kouči v oblasti výkonu jejich funkce a jak přispívají k jejich pracovní motivaci. V rámci *dílčích cílů* se předkládaný výzkum zabýval mapováním průlomových okamžiků koučinku, jeho dalších oblastí využití, vnímání koučinku obecně a pocitů s ním spojených.

Abychom se dostali do větší hloubky daného tématu a mohli naleznout vzájemné vztahy a souvislosti, byl zvolen kvalitativní přístup k výzkumu s použitím metody polostrukturovaného interview. Scénář otázek byl rozdělen do čtyř kapitol. První kapitola zahrnovala otázky týkající se využitelnosti koučinku v oblasti vedení lidí, druhá v oblasti obchodní činnosti, třetí v oblasti pracovní motivace a čtvrtá kapitola se věnovala obecným otázkám sytící dílčí cíle práce.

## Výsledky mapující hlavní cíle

Vzhledem k rozmanitosti našich výzkumných otázek je interpretace výsledků rozdělena do podkapitol. Výsledky zkoumající přínos koučovacích sezení pro vedoucí pracovníky v *oblasti vedení lidí* hovoří o pozitivním vlivu koučinku, stejně jako dokládá studie Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes (2008), kde se oblast vedení lidí ukázala jako jedna z těch, ve které koučink vykazuje pozitivní změnu.

- Přínos v oblasti řešení složitých situací v týmu – většina respondentů (93 %) hovoří o tom, že jim koučovací sezení s koučem pomáhají. Zde vyplynulo 8 důležitých témat a těmi jsou **transformace přístupu, vztah kouče a koučovaného, role**

**mentoringu, získání vhledu, změna role z koučovaného na kouče, změna ve vnitřním prožívání, rozšíření perspektiv a získání jistoty.**

- Přínos v oblasti plnění cílů pobočky – i zde dochází k téměř většinové shodě (93 %) o pozitivním vlivu a využitelnosti koučinku. Pro tuto oblast vplynulo 9 významných témat prolínajících se s oblastí výše, avšak s rozdílem v zastoupení počtu odpovědí. Jejich pořadí od nejčastějšího výskytu je role **mentoringu, transformace přístupu, získání vhledu, změna role koučovaného na kouče, získání jistoty, změna vnitřního prožívání, vztah kouče a koučovaného a rozšíření perspektiv.**
- Přínos v oblasti motivace podřízených – zde se počet témat zúžil na 6. Kouče využila nadpoloviční většina respondentů (53 %). Ti hodnotí pozitivně a zaznívají témata (opět řazená od nejčastěji se vyskytujícího) jako **transformace přístupu, role mentoringu, změna role koučovaného na kouče, získání vhledu, získání jistoty, rozšíření perspektiv.** U ostatních respondentů se ukázalo, že v oblasti motivace kromě koučovacích sezení s koučem čerpají i ze školení a workshopů či z vlastní zkušenosti a schopnosti motivovat.

Vlivem koučinku na oblast obchodu se zabývá studie autorů McGovern, Lindeman, Vergara, Murphy, Baker and Warrenfeltz z roku 2001 (in Passmore & Gibbes, 2007), kde výsledky hovoří o návratnosti investice v plusových číslech. I my jsme se zaměřili na zkoumání přínosu koučovacích sezení pro vedoucí pracovníky v oblasti *obchodní činnosti*, jelikož jsme předpokládali, že obchod (získávání nových klientů a péče o stávající) je v rámci jejich pozice kromě vedení lidí další klíčovou pracovní náplní.

- Přínos v oblasti získávání klientů a péče o klienty – došlo k dalšímu zúžení témat na 5 a to zřejmě kvůli tomu, že kouče zde nemá potřebu využít 53 % respondentů. Od těch, kteří ho využili, došlo k největšímu souladu v tématech **role mentoringu, získání jistoty, změny role z koučovaného na kouče a důležitosti zpětné vazby.** Zde se ukázalo, že v oblasti obchodní činnosti čerpají vedoucí pracovníci více z vlastních zkušeností, prodejních dovedností, školení či workshopů. Dalším aspektem je odlišnost v náplni práce jednotlivých vedoucích pracovníků oproti našemu očekávání. V průběhu výzkumu vplynulo, že někteří vedoucí se věnují více práci s podřízenými než s klientem. Roli hraje také jejich vnímání sebe samých jako zdatných obchodníků, kteří v této oblasti nepotřebují svého kouče. Dle našeho názoru to může být určitý „boj s egem“, kdy je pro ně těžké přiznat, že jim kouč

pomohl a raději připišou úspěchy sobě. Jaksi to ale může korespondovat s podstatou koučinku vedoucího své klienty k nalezení vlastních řešení. Tudiž je vlastně dobře, že si myslí, že na to přišli sami, i když kouč nějakou roli hrát mohl.

Výsledky zkoumající přínos koučovacích sezení pro vedoucí pracovníky v oblasti *jejich pracovní motivace* hovoří o pozitivním vlivu koučinku u 73 % respondentů. Zde jsme předpokládali, že pomocí koučování nachází pracovník smysl své práce a zvyšuje si tak motivaci (Haberleitner et al., 2006). Jako motivační faktory koučinku se vynořily témata **rozvoje, zvýšení sebejistoty, vyslechnutí a nestrannosti kouče**, možnosti **zastavení se**, prospěšnost získání **příkladů z praxe** ze strany kouče a **uvědomění si smyslu** své práce.

Konkrétněji řešeno k výše vypočítaným tématům je z výpovědí respondentů zjevné, že pod vlivem koučování dochází ke změnám v postojích, chování, způsobu vedení podřízených, způsobu řešení problémů. Dále se jim dostává určitému vhledu přispívajícímu k pochopení problémů, situací, nalezení řešení a to zejména díky prostoru, který jim koučink dává, možnosti zastavení se a utříbení si myšlenek. Další zjevná oblast změny je v tom, že z koučovaného se díky koučování stává někdo, kdo je také schopný koučovat a přenáší koučovací metody na podřízené. Děje se tak skrz vlastní zkušenost, kdy to co si zažijí na vlastní kůži, aplikují na podřízené. Tomuto se učí i v rámci modelových situací s koučem a celkově je kouč nápomocný v osvojování si technik. Další pozitivní změnu, ke které koučink přispívá, zaznamenáváme ve vnitřním prožívání, které má za následek lepší kontrolu emocí a redukci stresu. Pozitivní důsledek koučinku se objevil i v souvislosti s rozšířením perspektiv a to v získání nadhledu a jiného pohledu na věci. Koučování také získali jistotu a to v rozhodování, ujištění ve vlastním jednání, ve své roli, v použití technik, ve správnosti řešení. Došlo celkově ke zvýšení jejich sebejistoty.

Obdobně jako výsledky studií, se kterými jsme pracovali, i naše výsledky nám ukazují přínosy koučinku ze dvou úhlů pohledu a to „kde“ se děje změna a „co“, jaké faktory ji způsobují a přispívají tak k pozitivnímu průběhu koučovacích procesů. Jako faktory koučinku vedoucí k pozitivním změnám jsou ve výpovědích respondentů zaznamenány vztah koučovaného a kouče, sehrávající svou důležitou roli z hlediska lidskosti, důvěry, vyslechnutí, nezaujatosti kouče. Dále role kouče jako mentora poskytujícího rady a průvodcovství, příklady z praxe z jiných poboček, repertoáru technik, které může koučovanému nabídnout.

## Výsledky mapující dílčí cíle

Zde opět pro přehlednost interpretace výsledky dělíme do následujících podkapitol.

- Průlomové okamžiky koučování – zde největší shoda panovala u tématu **objevení podstaty koučinku** (resp. v uvědomění si jeho možností) a **zpětné vazby**. Průlomovou byla také **důvěra v kouče**, možnosti **rozvoje**, **nalezení vlastního řešení** a kouzlo **zastavení se** dávající možnost nad věcmi přemýšlet.
- Další oblasti využití koučinku – nejčastěji je koučink využíván mimo pracovní prostředí a to v **osobním životě** respondentů. Jako druhou zmiňují oblast **rozvoje** (jak profesní, tak osobní).
- Vnímání koučinku obecně – zde vstoupil do role aspekt **nutnosti oboustranné spolupráce**, **nemožnost chtít koučinkem vyřešit vše**, či **význam předchozí zkušenosti a přirozenosti kouče**. V pozitivním vnímání se opakují témata zjištěná v předchozích výzkumných otázkách.
- Důvody doporučení koučinku - nejvíce shody se dostává tématu **rozvoje**, **rozšiřování perspektiv** a **sebepoznání, získání jistoty**, dále tématu **psychologických aspektů** (kouč vnímán jako pracovní psycholog) a **změny**.
- Pocity spojené s koučinkem – pro potvrzení efektu koučinku jsme se také chtěli dostat k pocitům respondentů spojených s koučováním. Objevují se pocity pozitivní jako **motivovanosti, spokojenosti, jistoty a sebejistoty** a **pocity podpory** v duchu „**nejsem v tom sám**“. Ale také negativní jako pocit **vyčerpanosti** (ten však nemusíme vnímat jen negativně, vypovídá o jisté „hutnosti“ koučovacího sezení). Jeden z respondentů pocity nedokázal pojmenovat.

V porovnání výsledků naší studie s výsledky studií citovaných v závěru teoretické části této práce došlo k mnoha shodám. Studie se zabývaly zkoumáním koučinku v souvislosti jeho vlivu a jeho důležitých faktorů přispívajících k dobrému procesu koučování. Oblasti shody:

- osvojení si nových dovedností,
- sebepoznání, získání sebereflexe,
- pozitivní vliv na osobní život a osobnostní růst,
- zvýšení sebejistoty a sebedůvěry (Gender, 1997, in Feldman, Lankau, 2005; Gyllesten, Palmer, 2014),
- zlepšení schopnosti řešit problémy,

- posílení motivace (Wang and Wentling, 2001, in Passmore, Gibbes 2007),
- nutnost spolupráce obou stran (Gonzales, 2004, in Passmore, Gibbes, 2007),
- téma rozvoje (Bush, 2005, in Passmore, Gibbes, 2007),
- redukce stresu (Gyllensyen and Palmer, 2005),
- změna chování (Orenstein, 2006, in Passmore, Gibbes, 2007),
- vztah mezi koučem a koučovaným a důležitosti atributu důvěry (Jones and Spooner, 2006; Luebben, 2005, in Passmore, Gibbes, 2007; Gentry et al., 2013)
- schopnost kouče dávat zpětnou vazbu,
- podpora sebeuvědomění (Luebben, 2005, in Passmore, Gibbes, 2007; Parma, 2006),
- zkušenost kouče (Bush, 2005, in Passmore, Gibbes, 2007).

V průběhu práce s výsledky jsme narazili na možné rezervy vedoucí k uvědomění, že námi předkládaný výzkum má určité limity a nedostatky. Určitou roli hraje jistě to, že jsme v oboru realizace výzkumů „nováčky“ a práci tohoto charakteru jsme realizovali poprvé. Jak je známo, role výzkumníka hraje v kvalitativním přístupu velkou úlohu. Jeho přístup, osobnostní charakteristiky, schopnost komunikace, předsudky, očekávání, prosazení se a mnoho dalšího. Během prvotních rozhovorů byla znát naše nervozita plynoucí zejména z pocitu, že účastníci výzkumu jsou vytížení vedoucí pracovníci, jejichž podstatně důležitou komoditou je čas. Trvalo pár rozhovorů, než jsme dokázali upozadit náš pocit, „že je rušíme“. Ve výsledku byli mnohem ochotnější, než jsme předpokládali, vstřícně s námi hovořili a to občas i ve večerních hodinách po tom, co odešli z práce či o víkendu. Bylo znát, že jsou motivovaní k výzkumu přispět. Roli v tom dle našeho názoru určitě hrál i jejich vztah s koučem, který je o účast na výzkumu žádal jako první s prosbou v duchu „ať to pro ně udělají“. Toto zjištění nám jistě přináší zkušenost do dalších výzkumů ve smyslu více si věřit, méně pochybovat o ochotě respondentů, nebát se rozhovoru věnovat potřebný prostor a hloubku. Při opakování výzkumu bychom se snažili vyhnout těmto předsudkům.

Dalším limitem se stala pracovní náplň vedoucích pracovníků. V průběhu výzkumu jsme zjistili, že ne všichni mají stejné pracovní kompetence, jako jsme předpokládaly na základě oficiálního popisu této pozice. Od části účastníků bylo v průběhu výzkumů zjištěno, že oblast obchodu, kterou pokrývalo určité množství otázek, není z velké části

jejich náplní práce. Stalo se tak, že jen u malé části respondentů jsme získali výpovědi mapující přínos koučinku pro tuto oblast.

Dalším omezením může být nedostatečná triangulace dat. Vytyčené cíle práce jsme zkoumali z jednoho úhlu pohledu a to vedoucího pracovníka. Ke zvýšení oné triangulace by jistě přispělo zkoumat jev z pohledu dalších stran, například z pohledu interních koučů, nejvyššího vedení společnosti nebo z pohledu podřízených spadajících pod oné vedoucí pracovníky. Bohužel tento pohled nám ze strany banky nebyl umožněn. Dalším druhem triangulace by mohla být kombinace kvalitativního přístupu s kvantitativním. O tuto formu získání dat jsme také žádali, ale vzhledem k časovým možnostem participantů výzkumu byla naše žádost ze strany banky zamítnuta. Lepšího zajištění triangulace mohlo být dosaženo také v oblasti kódování a interpretace, kdy by tyto činnosti byly provedeny více výzkumníky a bylo by tak možné srovnat podobnosti a odlišnosti. Naše možnosti nám dovolily data analyzovat a zkoumat jen jedním výzkumníkem.

Pokud ještě zůstaneme u limitů, můžeme mezi ně zařadit i způsob retrospektivního dotazování vedoucích pracovníků na jejich pozitivní zkušenosti s koučinkem, kde je velká pravděpodobnost zkreslení informací. Řešením pro příští výzkum obdobného charakteru by mohlo být realizování rozhovorů v zápětí po koučovacím sezení. Dalším omezením může být, že nemůžeme zajistit možnost generalizace výsledků na celou populaci základního souboru vzhledem k tomu, že výzkumný soubor byl reprezentován pouze zaměstnanci jedné banky. Jsme si také vědomi přílišné délky práce. Jedním z důvodů je delší časový horizont její tvorby. To nám však umožnilo lépe proniknout do problematiky. Dalším důvodem prodlužující rozsah práce je, že v kapitole Práce s daty a výsledky jednotlivé kategorie dokládáme výpověďmi všech respondentů. Měli jsme pocit, že když data slouží i bance samotné, měli by mít k dispozici všechny výroky. I přes možnou kritiku jsme se rozhodli tento detailní pohled čtenářům ponechat.

Co do přínosu práce a její praktické využitelnosti chceme zmínit následující. Jak podotýká studie autorů Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, (2008) ke zvýšení efektivity koučování je zapotřebí realizace dalších empirických studií zaměřujících se na faktory ovlivňující výsledky koučinku. Společnosti z nich pak mohou značně profitovat pro plánování koučování. O nedostatku výzkumů a odborné literatury mapujících efektivitu koučinku hovoří i Feldman & Lankau (2005), Kampa-Kokesch & Anderson (2001), MacKie (2007). Proto se domníváme, že přínos koučinku, jakožto stále populárnějšího nástroje pro vedení a rozvoj lidí stojí za prozkoumání. O aktuálnosti tématu této práce

vypovídá i množství provedených studií a apel na vznik dalších. Měření efektivity rozhodně není jednoznačné a pohledů, kterými se na výstupy koučinku a jejich měření dá nahlížet je bezpočet. Domníváme se, že každý další pohled, tedy i náš, může být příspěvkem k obohacení této problematiky.

Výsledky naší práce si kladou za cíl, kromě výše uvedeného a cíle obhájení u komise, poskytnout užitek bance, ve které byl realizován výzkum. Domníváme se, že předkládaný výzkum se může pro banku stát jednoduchým a efektivním nástrojem, jak zdarma získat zpětnou vazbu na nákladnou investici, jakou koučink jistě je. Navíc je zde možnost kromě interního využití výstupů bankou šířit výsledky naší práce dále a to konkrétně do české asociace koučů ČAKO vzhledem k předsednictví kouče banky. Výsledky mohou také posloužit jednotlivcům z řad interních koučů (i mimo organizaci) jako určitý zdroj dat vypovídající o přínosu role kouče a být tak podpůrným materiálem pro „prodej“ jejich služeb.

Mimo to může práce přispět k obohacení oboru koučinku jako takového, jelikož každý další pohled zkoumající výstupy a efekt koučinku je na místě. Navíc v praxi dochází k tomu, že poměrně malé množství organizací formálně hodnotí vliv koučinku (Bolch, 2001; Hay Group, 2002, in Meuse, Dai & Lee, 2009).



## 12 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat přínos interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky. Hledali jsme odpověď na to, v čem vedoucí pracovníci vidí efektivitu interního koučinku. K odpovědi na tuto otázku jsme se snažili dostat z různých směrů. Zkoumali jsme pozitivní vliv koučinku na úspěšné zvládnání jejich funkce a na jejich pracovní motivaci. Dále jsme se ptali na efekt koučinku obecně, v čem vidí jeho průlomové okamžiky, jak ho hodnotí, kde dále z něj čerpají a jaké pocity si s ním spojují. Domníváme se, že odpovědi na tyto výzkumné otázky se nám dostalo.

V kontextu zvládnání role vedoucího pracovníka respondenti využívali interního kouče nejvíce v tématech spojených s vedením podřízených, tj. řešení složitých situací v týmu či plnění cílů pobočky. K menšímu využití kouče již docházelo v oblasti obchodní činnosti a motivace podřízených, kde si často dokázali více poradit sami. Vlivem koučinku došlo u respondentů k mnoha **změnám** a to v postojích, chování, způsobech řešení problémů či způsobech vedení podřízených, kde došlo k osvojení si koučovacích technik a **přeměnu z koučovaného do role kouče**. Dokázali lépe **identifikovat a pochopit problémy, nalézat řešení**. Další pozitivní vliv byl zaznamenán v oblasti **vnitřního prožívání**, kdy došlo k **redukci stresu** a lepší schopnosti **kontroly emocí**. Přínos koučinku byl zaznamenán také v **rozšíření perspektiv** a to v získání nadhledu a jiného pohledu na věci. Došlo také k **získání jistoty**, ať už ve svá řešení, rozhodnutí, jednání a roli, ve správnosti použití technik či větší jistoty v sebe samotné. Mezi faktory přispívající k výše uvedenému patřily **vztah koučovaného a kouče**, zejména z hlediska lidskosti, důvěry, schopnosti kouče vyslechnout a jeho nezaujatosti. Hojně kouč také přispíval svou **mentorskou rolí** a to užitečností rad, průvodcovství, příkladů z praxe z jiných poboček, repertoáru technik, které díky svým zkušenostem může nabídnout.

Většina vedoucích pracovníků shledává interní koučink jako motivační faktor a to z mnoha důvodů. Dává jim **možnost rozvoje, zvyšuje sebejistotu**, nabízí **užitečné příklady z praxe** jiných poboček, poskytuje prostor k **zastavení se**, utřídění myšlenek,

možnost **popovídat si s někým nestranným**, dodává energii, nakopnutí, uvědomění si **smyslu** jejich práce.

K obdobným tématům uvedeným výše jsme se dostaly i otázkami naplňujícími dílčí cíle. Nad rámec výše uvedeného vyplynulo, že průlomové na koučinku bylo pro některé respondenty vůbec **objevení jeho podstaty a možností** či role **zpětné vazby**. Přínos koučinku se u respondentů prolíná i do **oblasti osobního života**, kde ho hojně využívají. Kromě pozitivních vlivů koučinku nám z výzkumu také vyplynul aspekt **nutnosti oboustranné spolupráce, nemožnost chtít koučinkem vyřešit vše, či význam předchozí zkušenosti a přirozenosti kouče**. V souvislosti s koučinkem se u vedoucích pracovníků objevovaly **pocity motivovanosti, spokojenosti, jistoty a sebejistoty, podpory** („nejsem v tom sám“), ale i **vyčerpanosti**.

## 13 SOUHRN

Práce se zabývá přínosem interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky.

Teoretická část je rozdělena do šesti kapitol. **První kapitola** poskytuje základnu definicím koučinku, jeho podstatě a cílům, stručné historii, charakteristickým rysům koučování a jeho principům, dále roli kouče, jeho profilu a vztahu mezi koučem a koučovaným.

V **druhé kapitole** je vzhledem k narůstající popularitě koučinku věnován prostor jeho formám dotýkajících se oblastí, do kterých postupně prostupuje.

**Třetí kapitola** se věnuje nástrojům koučinku, avšak vzhledem k zaměření práce se zde jedná zejména o stručné přiblížení jednoho z velice známých nástrojů a tím je model GROW. K této kapitole jsme také připojili krátké povídání o charakteristikách zpětné vazby a aha momentu, jakožto synonyma pro průlomový okamžik.

Významnější prostor je věnován **čtvrté kapitole** seznamující nás s koučinkem v kontextu firemního prostředí a uvádějícího koučink do kontrastu s dalšími rozvojovými metodami, se kterými se často prolíná. Jsou zde také vymezeny pojmy jako vedoucí pracovník a pracovní motivace.

Svou významnou roli hraje **kapitola pátá** nabízející přehled studií zabývajících se zkoumáním efektivitu a využitelnosti koučinku. Seznamuje nás dále s pojmy jako přínos a efektivita, hledisky jejich měření a posuzování.

Poslední, **šestá kapitola**, nás uvádí do praxe koučinku v námi zkoumané bance a pro srovnání nabízí informace o praxi koučinku v prostředí jiných bank na českém trhu.

Hlavním cílem práce bylo zmapovat přínos interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky a to konkrétně v oblasti výkonu jejich funkce a v oblasti jejich pracovní motivace. Dílčími cíly bylo zmapovat průlomové okamžiky koučování, jeho dalších oblastí využití, vnímání koučinku obecně a pocitů s ním spojených.

Výběrový soubor tvořilo 15 vedoucích pracovníků banky, z toho 10 žen a 5 mužů ve věku od 28 do 41 let působící v regionech napříč ČR. Byli získáni metodou záměrného výběru. Kritérium pro výběr respondentů bylo stanoveno následovně. Vedoucí pracovník působící na pozici nejméně jeden rok, mající pod sebou alespoň dva podřízené, absolvoval alespoň 6 koučovacích sezení a je aktuálně v péči interního kouče. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných telefonických interview. Pro získání a zpracování dat bylo použito kvalitativního přístupu, konkrétně postupů metody vytváření trsů s cílem seskupit výstupy do společných kategorií. Sběr dat probíhal v období od května 2016 do května 2017.

V kapitole Práce s daty a jejími výsledky je věnován prostor jejich podrobnému popisu včetně výroků respondentů. K reprezentaci výsledků byla zvolena struktura textu dle výzkumných otázek. V kapitole Vyjádření k výzkumným otázkám jsou výsledky přehledně zpracovány do tabulek včetně četnosti odpovědí pro jednotlivá vyplynuvší témata a krátce okomentovány.

Výsledky ukázaly, že vlivem koučinku dochází u respondentů k pozitivním změnám a to v chování, změně v postojích, způsobech vedení a řešení problémů, ve vnitřním prožívání, kdy je řeč zejména o lepší kontrole emocí a redukci stresu. Dále dochází k získání nových dovedností, zejména těch koučovacích, kdy se z koučovaného v mnoha případech stává kouč schopný aplikovat koučovací metody na své podřízené. K osvojení si těchto dovedností dochází skrz vlastní zkušenost s koučem, kdy to, co si zažijí na vlastní kůži aplikují na podřízené. Techniky si pilují i v rámci modelových situací nebo zpětné vazby. Dochází také ke zvýšení jistoty a to v rozhodování, jednání, v použití technik a v sebe samé. Změnu můžeme také zaznamenat v lepší a rychlejší identifikaci problémů, jeho pochopení a nalezení řešení. Sezení s interním koučem také přispívá k rozšíření perspektiv a to v dívání se na věci jinou novou optikou, z více úhlů pohledu a také poskytuje vhled do sebe sama, určité sebezpoznání a sebereflexe. Výsledky též poukazují na důležitost vztahu kouče a koučovaného, jehož významnou součástí je blízkost, důvěra, vyslechnutí koučem, jeho psychické podpory a nezaujatosti. Podstatnou roli zastává mentoringu a zpětná vazba. Užitečnost kouče jako mentora je spatřována zejména pro udělování rad, příklady z praxe jiných poboček a nebo pro zkušenost kouče který tak může seznámit vedoucí pracovníky s širokou škálou technik.

Výsledky dále naznačují, že možnost být v péči interního kouče přispívá ke zvýšení motivace vedoucích pracovníků. Velkou částí z nich je koučink shledáván jako motivační

faktor a to z důvodů možnosti rozvoje, získání sebejistoty, nestrannosti kouče a možnosti vypovídat se, prostoru pro zastavení se, k připomenutí a uvědomění si smyslu práce. Také to, že kouč je někdo, kdo jim může poskytnout „podpultové“ informace o tom, jak to chodí v praxi jiných poboček, je značně motivující a pomáhající. Co do prostupu využitelnosti koučinku mimo pracovní prostředí se významně objevuje využití v osobním životě respondentů a oblasti rozvoje a to ne jen pracovního, ale právě i osobního. Koučink v respondentech vyvolává zejména pozitivní pocity motivovanosti, podpory, spokojenosti, (sebe) jistoty. Také jeden z řad negativních a to pocit vyčerpanosti, který však očividně pramení z „hutnosti“ koučovacího sezení, což jistě není na škodu. Výsledky dále hovoří, že pro účinnost koučinku je nutno zohlednit aspekt oboustranné spolupráce, význam předchozí zkušenosti kouče a nemožnosti chtít koučinkem vyřešit vše.

Mezi zásadní nedostatky výzkumu můžeme zařadit nedostatečnou triangulaci dat, k jejímuž zvýšení by mohlo přispět zkoumání jevů z pohledu dalších stran (interních koučů, nejvyššího vedení společnosti nebo z pohledu podřízených). Dále kombinaci kvantitativního přístupu s kvalitativním. Bohužel ani jedno ani druhé nám nebylo bankou umožněno.

Mezi přínosy práce řadíme obohacení oboru koučinku o problematiku jeho efektivity. I když bylo realizováno mnoho studií na toto téma, je stále poukazováno na nutnost dalších, jelikož měření efektivity není jednoznačné a každý další pohled je zapotřebí. Společnosti pak mohou z výsledků profitovat pro další plánování koučování. V reálu totiž pouze malé množství z nich formálně hodnotí vliv koučinku. To byl i původní důvod vzniku spolupráce mezi námi a bankou, která nám za možnost získat výsledky výzkumu pro své využití poskytla zázemí pro jeho realizaci.

# LITERATURA

1. American Management Association (2008). *Coaching: A global study of successful practices*. Získáno 4. dubna z <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>
2. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment Management.
3. Beneš, M. (2014). *Andragogika* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
4. Brock, V. (2009). Professional challenges facing the coaching field from an historical perspective. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 7(1), 35.
5. Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. (2009). *7 kroků efektivního koučování*. Brno, Computer Press.
6. Dvořák, L. (listopad, 2015). *Jak hledat profesionalitu ve světě koučování, aneb kouč je váš fanoušek*. Psychologie Dnes – Speciální příloha koučink. Získáno 31. května 2017 z <http://www.cako.cz/upload/soubor/original/kouc-je-vas-fanousek.pdf>
7. Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.174>
8. Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
9. Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
10. Francírková, I. (2010). *Together We Can... projekt interních koučů v UniCredit Bank*. Získáno 21. Června 2017 z <http://www.hrforum.cz/together-we-can-projekt-internich-koucu-v-unicredit-bank/>
11. Gallwey, T. W. (2010). *Inner Game pro manažery. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti* (2. vyd). Praha: Management Press.
12. Gentry, W. A., Manning, L., Wolf, A. K., Hernez-Broome, G. & Allen, L. W. (2013), What Coaches Believe are Best Practices for Coaching: A Qualitative Study of Interviews from Coaches Residing in Asia and Europe. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18–31. doi:10.1002/jls.21285

13. Gyllsten, K., & Palmer, S. (2014). Increased employee confidence: A benefit of coaching. *The Coaching Psychologist*, 10(1), 36-39. Získáno 19. května 2017 z <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8e344582-468e-4177-affd-a34c8e659fd8%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4213>
14. Gyllsten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? *The Coaching Psychologist*, 10(1), 15-17. Získáno 28. října 2017 z [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6275797/gyllstenpalmerjuly2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509054806&Signature=MUKtTjo8tpxcguReTzlaYgN79fA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPositive\\_psychology\\_and\\_coaching\\_psychol.pdf#page=17](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6275797/gyllstenpalmerjuly2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509054806&Signature=MUKtTjo8tpxcguReTzlaYgN79fA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPositive_psychology_and_coaching_psychol.pdf#page=17)
15. Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
16. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (3. vyd). Praha: Portál.
17. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (4. přepr. a rozš. vyd.). Praha: Portál.
18. Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi: možná úskalí a nástrahy, základy koučování, leadership a koučing, koučing při zavádění změn*. Praha: Grada.
19. International Coach Federation. *2016 ICF Global Coaching Study*. Získáno 4. dubna 2017 z [http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf)
20. International Coach Federation (nedat). *Co je ICF Koučink*. Získáno 14. dubna 2017 z <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>
21. Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
22. Kazdová, K. (2008). *Koučinkový boom ve firmách: módní vlna nebo nutný trend?* Získáno 26. Května z [http://www.cako.cz/dokumenty/file/clanky/clanek\\_01.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/file/clanky/clanek_01.pdf)
23. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as.
24. Kodešová, D. (2016). *Renáta Nocciolini: Interní koučink v ČSOB není zdarma*. Získáno 21. Června 2017 z <http://www.koucinkportal.cz/renata-nocciolini-interni-koucink-v-csob-neni-zdarma/>

25. Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. <http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
26. Lancer, N., Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2016). *Techniques for coaching and mentoring* (2. vyd). Routledge.
27. Lipovská, M. (2008). *Výzkumná sonda EMCC mapuje využití koučinku v České republice*. Získáno 12. listopadu 2016 z <http://www.prcom.cz/vyzkumna-sonda-emcc-mapuje-vyuziti-koucinku-v-ceske-republice/>
28. MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310-318. doi: 10.1080/00050060701648217
29. Matyjas, B., & Forma, P. (2015). Career coaching: a method of creating professional future in the modern labour market. *Proceedings Of The Multidisciplinary Academic Conference*, 1-16. Získáno 10. května 2017 z <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7e9b4dfe-8266-4ca0-94e8-f77231b68bf0%40sessionmgr101>
30. Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134. <http://dx.doi.org/10.1080/17521880902882413>
31. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
32. Navarová, S. (2016). *Šárka Grundělová z GE Money Bank – Koučování v GE ted' aneb Od původního záměru k realitě*. Získáno 21. června 2017 z <http://www.koucinkportal.cz/sarka-grundelova-z-ge-money-bank-koucovani-v-ge-ted-aneb-od-puvodniho-zameru-k-realite/>
33. Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What Does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116-128. Získáno 28. října 2017 z [https://www.researchgate.net/profile/Jonathan\\_Passmore/publication/47528957\\_The\\_state\\_of\\_executive\\_coaching\\_research\\_What\\_does\\_the\\_current\\_literature\\_tell\\_us\\_and\\_what's\\_next\\_for\\_coaching\\_research/links/5730d1e108ae08415e6a7fa5.pdf#page=4](https://www.researchgate.net/profile/Jonathan_Passmore/publication/47528957_The_state_of_executive_coaching_research_What_does_the_current_literature_tell_us_and_what's_next_for_coaching_research/links/5730d1e108ae08415e6a7fa5.pdf#page=4)



34. Peltier, B. (2009). *The psychology of executive coaching: Theory and application* (2. vyd.). New York, Routledge.)
35. Petri, L. H. (1996). *Motivation: theory, research and applications* (4. vyd.). Pacific Grove: Brooks/Cole.
36. Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada.
37. Pražák, P. (2004). *Vyplatí se koučink?* Získáno 3. prosince 2016 z <http://www.koucink.eu/vyplati-se-koucink/>
38. Pražák, P. (2017). *Koučink z pohledu organizace aneb co je třeba vědět před zahájením koučování ve firmě*. Získáno 17. května 2017 z <http://www.koucinkportal.cz/koucink-pohledu-organizace-aneb-nez-zavedete-koucink-firmy/>
39. PriceWaterhouseCoopers. (2009). *ICF Global Coaching Study*. Získáno 5. dubna 2017 z: <http://koucinkcentrum.cz/uploads/assets/10148-icf-pwc-executivesummary-cz.pdf>
40. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2. aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
41. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada.
42. Rock, D. (2009). *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet – neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma.
43. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita.
44. Strnad, V. (2009). *Co je (a co není) koučování?* Získáno 14. dubna 2017 z [http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Co%20je%20koucovani\\_Vratislav%20Strnad.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Co%20je%20koucovani_Vratislav%20Strnad.pdf)
45. Škopková, J. (2016). *František Hroník – O Cílevědomém a Kognitivně behaviorálním koučinku*. Získáno 14. dubna. 2017 z <http://www.koucinkportal.cz/frantisek-hronik-cilevedomem-kognitivne-behavioralnim-koucinku/>
46. Tompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, L., C. (2008). *Coaching: A global study of successful practices*. New York: American Management Association (AMA). Získáno 4. dubna 2017 z <http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>
47. Tureckiová, M. (2003). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

48. Štefánková, A. (2015). *Záhada jménem koučování. Je to móda, nebo smysluplná služba?* Získáno 21. Června 2017 z <https://archiv.ihned.cz/c1-64116430-zahada-jmenem-koucovani>
49. Vrána, A. (2017). *Jak se stát profesionálním koučem* [webinář].
50. Wood, D. (2012). *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal.
51. Whitmore, J. (2014). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. (3. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
52. Zelingrová, L. (2007). *První byl Sokrates*. Získáno 16. listopadu 2016 z <http://koucinkcentrum.cz/article/prvni-byl-sokrates>

# PŘÍLOHY

## **Seznam příloh:**

1. Abstrakt diplomové práce v českém jazyce
2. Abstrakt diplomové práce v anglickém jazyce
3. Scénář otázek polostrukturovaného interview

## **Příloha 1:** Abstrakt diplomové práce v českém

### **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** Využití interního koučinku u vedoucích zaměstnanců banky

**Autor práce:** Bc. Monika Sedláčková

**Vedoucí práce:** PhDr. Matuš Šucha, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 114, 196 064

**Počet příloh:** 3

**Počet titulů použité literatury:** 52

**Abstrakt:** Práce se zabývá přínosem interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky. Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat přínos interního koučinku pro vedoucí pracovníky banky a to konkrétně v oblasti výkonu jejich funkce a v oblasti jejich pracovní motivace. Dílčími cíly bylo zmapovat průlomové okamžiky koučování, jeho dalších oblastí využití, vnímání koučinku obecně a pocitů s ním spojených. Teoretická část poskytuje základnu definicím koučinku, jeho vývoji v čase, procesu, formám, kontrastu mezi koučinkem a dalšími rozvojovými metodami a přehledu studií zabývajícím se efektivitou a využitím koučinku. Výzkumu s kvalitativním přístupem se zúčastnilo 15 vedoucích pracovníků banky, kteří byli získáni metodou záměrného výběru. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných telefonických interview. Výsledky ukázaly, že vlivem koučinku dochází u respondentů k pozitivním změnám (v chování, postojích, ve vnitřním prožívání), k získání nových dovedností, jistoty a sebejistoty, k lepší a rychlejší identifikaci problémů a nalezení řešení. Výsledky také poukazují na důležitost vztahu kouče a koučovaného, role mentoringu a zpětné vazby. Ve velké míře přispívá k motivaci a jeho využití se mimo pracovní oblast prolíná i do osobního života. Je spojen zejména s pozitivními pocity.

**Klíčová slova:** koučování, koučink, interní koučink, přínos koučinku, využití koučinku, efektivita

## **Příloha 2:** Abstrakt diplomové práce v anglickém jazyce

### **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Application of internal coaching among management employees of the bank

**Author:** Bc. Monika Sedláčková

**Supervisor:** PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 114, 196 064

**Number of appendices:** 3

**Number of references:** 52

**Abstract:** The final thesis deals with the benefits of internal coaching for the bank executives. The main aim of the research was to highlight the benefits of internal coaching for the bank executives, specifically aimed at benefits that contributed to their performance in the position at work and their work motivation. The partial goals of the final thesis were to identify the breakthrough moments of coaching, as well as other areas where the benefits of coaching could be used, a perception of coaching in general and feelings evoked by it. The theoretical part of this thesis holds the base for main definitions of coaching, its developments, procedures, types, and a distinction between coaching and other methods, and an overview of other research studies about the effectivity of coaching. The research of qualitative approach was participated by 15 bank executives, all of whom were chosen by the method of purposive sampling. The data were collected by semi-structured telephone interviews. The results showed that respondents had observed positive changes (in their behavior, attitudes, inner feelings) due to provided coaching. It also led to gaining new skills, feeling more secure and self-confident, and to more effective and faster identification of problems and finding solutions to them. The results of the research also point out the importance of the relationship between the coach and the person being coached, purpose of mentoring and feedback. It contributes to motivation of coached individuals greatly and we can see it being used in their personal life as well. It is mainly associated with positive feelings.

**Key words:** coaching, internal coaching, application of coaching, benefit of coaching, effectiveness

## **Příloha 3:** Scénář otázek polostrukturovaného interview

### **Demografické a osobní údaje**

Pohlaví, věk, název pozice,  
délka působení ve funkci, počet podřízených, region

### **Kapitola 1 – přínos v oblasti vedení lidí**

1. Vybavte si, kdy jste měl/a složitou situaci v týmu (týkající se řízení lidí).
  - a. Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem? Co přesně?
  - b. Pomohly Vám v této situaci koučovací sezení s Vaším koučem? Pokud ano, v čem konkrétně? Pokud ne, proč?
  - c. Jak byste se zachoval/a bez koučovacích sezení s Vaším koučem?
  - d. Jakou oporou Vám byl při řešení uvedené souvislosti kouč?
  
2. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste z pozice manažera musel/a zajistit plnění cílů pobočky.
  - a. Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem? Co přesně?
  - b. Pomohly Vám v této situaci koučovací sezení s Vaším koučem? Pokud ano, v čem konkrétně? Pokud ne, proč?
  - c. Jak byste se zachoval/a bez koučovacích sezení s Vaším koučem?
  - d. Jakou oporou Vám byl při řešení uvedené souvislosti kouč?
  
3. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste z pozice manažera potřeboval/a někoho z týmu motivovat.
  - a. Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem? Co přesně?
  - b. Pomohly Vám v této situaci koučovací sezení s Vaším koučem? Pokud ano, v čem konkrétně? Pokud ne, proč?
  - c. Jak byste se zachoval/a bez koučovacích sezení s Vaším koučem?
  - d. Jakou oporou Vám byl při řešení uvedené souvislosti kouč?

### **Kapitola 2 – přínos v oblasti obchodu**

4. Vybavte si situaci, kdy jste se snažil/a získat nového klienta.
  - a. Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem? Co přesně?
  - b. Pomohly Vám v této situaci koučovací sezení s Vaším koučem? Pokud ano, v čem konkrétně? Pokud ne, proč?
  - c. Jak byste se zachoval/a bez koučovacích sezení s Vaším koučem?
  - d. Jakou oporou Vám byl při řešení uvedené souvislosti kouč?
  
5. Vybavte si situaci, kdy jste pečoval/a o stávajícího klienta.
  - a. Uplatnil/a jste něco z koučovacích sezení s Vaším koučem? Co přesně?
  - b. Pomohly Vám v této situaci koučovací sezení s Vaším koučem? Pokud ano, v čem konkrétně? Pokud ne, proč?
  - c. Jak byste se zachoval/a bez koučovacích sezení s Vaším koučem?
  - d. Jakou oporou Vám byl při řešení uvedené souvislosti kouč?

### **Kapitola 3 – přínos v oblasti pracovní motivace**

6. Co Vás motivuje na pracovní pozici dlouhodobě?
7. Co Vás motivuje na pracovní pozici krátkodobě?
8. Patří mezi prvky Vaší motivace možnost účastnit se koučovacích sezení? Pokud ano, v čem konkrétně koučovací sezení zvyšují Vaší pracovní motivaci?

#### **Kapitola 4 - obecné otázky**

1. Jsou v koučování okamžiky, které byste označila jako průlomové?
2. V jakých dalších oblastech mimo výše uvedené je pro Vás koučink přínosem?
3. Jak hodnotíte koučink jako metodu obecně a jak vyhovuje Vám?
4. Doporučil/a byste koučink? Pokud ano, tak komu a proč?.
5. Jaké jsou Vaše pocity bezprostředně po koučovacím sezení?

Můžeme takto rozhovor ukončit? Je něco, co chcete dodat?