

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INDIVIDUÁLNÍ KOUČINK JAKO NÁSTROJ OSOBNÍHO ROZVOJE
Z POHLEDU KOUČŮ

Bakalářská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

INDIVIDUÁLNÍ KOUČINK JAKO NÁSTROJ OSOBNÍHO
ROZVOJE Z POHLEDU KOUČŮ

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Sára Fleglová

Vedoucí práce: Mgr. Filip Hlavinka, Ph.D.

Olomouc 2024

Poděkování

Ráda bych prostřednictvím této formy vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Filipu Hlavinkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a podporu během celého procesu tvorby této práce. Zároveň chci vyjádřit vděk všem koučům, kteří se s ochotou podíleli na této práci a svým přínosem významně přispěli k úspěchu tohoto výzkumu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *„Individuální koučink jako nástroj osobního rozvoje z pohledu koučů“* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Sára Fleglová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Studijní program obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Filip Hlavinka, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Individuální koučink jako nástroj osobního rozvoje z pohledu koučů
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zaměřuje na přínos koučinku pro osobní rozvoj. Přínos koučinku byl zkoumán za základě sebereflexe a zkušeností jednotlivých koučů. Teoretická část práce poskytuje přehled o koučinku, jeho procesu, zpětné vazbě v koučinku, a dále představuje GROW model a vysvětluje rozdíl mezi psychoterapií a koučinkem. Výzkum, realizovaný pomocí kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s kouči, potvrdil pozitivní vliv koučinku na osobní rozvoj. Koučink poskytuje prostor pro sebepoznání a podporuje schopnost sebereflexe a řešení vnitřních konfliktů. Výsledky dále naznačují, že přínos koučinku závisí na postoji klienta. Práce přispívá k lepšímu porozumění procesu koučování jako prostředku osobního rozvoje.
Klíčová slova:	Koučování; kouč; osobní rozvoj; přínos koučinku
Title of Thesis:	Individual coaching as a tool for personal development from the coaches' perspective
Annotation:	This bachelor thesis focuses on the benefits of coaching for personal development. The benefits of coaching were examined using self-reflection and the experiences of individual coaches. The theoretical part of the thesis provides an overview of coaching, its process, feedback in coaching, and introduces the GROW model or explains the difference between psychotherapy and

	<p>coaching. The research, conducted through qualitative semi-structured interviews with coaches, confirmed the positive impact of coaching for personal development. Coaching provides a space for self-discovery and promotes the ability to self-reflect and resolve internal conflicts. The results further suggest that the benefits of coaching depend on the attitude of the client. The thesis contributes to a better understanding of the coaching process as a means of personal development.</p>
Keywords:	Coaching; coach; personal development, benefits of coaching
Názvy příloh vázaných v práci:	Ukázka z přepisu rozhovoru a kódování, Připravené otázky k rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	29
Rozsah práce:	66 s. (92 725 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Koučink.....	9
1.1 Definice koučinku	9
1.2 Individuální koučování.....	11
1.3 Koučink v kontextu andragogiky	12
1.4 Psychoterapie versus koučování.....	13
1.5 Koučovací proces	16
1.6 Model GROW	21
1.7 Zpětná vazba v koučinku.....	23
2 Osobní rozvoj	27
2.1 Definice osobního rozvoje.....	27
2.2 Osobní rozvoj v koučování.....	29
2.3 Osobní rozvoj v koučování na základě vybraných studií.....	31
EMPIRICKÁ ČÁST	35
3 Výzkumný problém.....	35
3.1 Výzkumný problém.....	35
3.2 Cíle výzkumu	35
3.3 Výzkumné otázky	36
4 Metodologie	37
4.1 Metoda získávání dat	37
4.2 Zpracování a analýza dat.....	39
4.3 Charakteristika výzkumného souboru	39
4.4 Ochrana soukromí respondentů	40
5 Popis výsledků a interpretace dat.....	41
5.1 Prvky podporující osobní rozvoj v koučinku	41
5.2 Koučovací proces a metody a techniky v koučinku.....	45
5.3 Projevy přínosu v koučinku	46
5.4 Sebereflexe koučů.....	47
5.5 Výběr vhodného kouče	48

5.6	Interpretace dat	49
6	Diskuze	52
	ZÁVĚR	56
	POUŽITÁ LITERATURA	59

ÚVOD

Koučink v dnešní době získává stále větší popularitu. Rostoucí zájem o koučink reflektuje nejen potřeby moderního pracovního prostředí, ale i touhu jednotlivců po osobním růstu a naplňování svého potenciálu. Vzhledem k dnešní, rychle se měnící době, je potřeba neustálého učení a zdokonalování se stále naléhavější. Na jednotlivce jsou kladeny stále vyšší nároky. Očekává se velká míra jeho flexibility a adaptability. V tomto kontextu se koučink stává důležitým prostředkem pro podporu učení a rozvoje. Tato bakalářská práce se věnuje individuálnímu koučinku jako nástroji osobního rozvoje.

K výběru tohoto tématu mě vedl můj vlastní zájem o osobní rozvoj a koučink. Chci porozumět tomu, co koučování nabízí jako podporu pro osobní rozvoj, případně jaké k tomu využívá metody a techniky. Věřím, že studium koučování a jeho přínosů v osobním rozvoji mě může vybavit cennými nástroji a znalostmi.

Cílem této bakalářské práce je popsat, jakým způsobem koučink přispívá k osobnímu rozvoji prostřednictvím sebereflexe a zkušeností jednotlivých koučů, a dále zkoumat možnosti, jak lze tento přínos a kvalitu kouče hodnotit, případně měřit. Studii s podobným cílem jsem během zpracovávání této práce nenalezla, nicméně v teoretické části práce zmiňuji studie, které se věnují osobnímu rozvoji v koučinku. Výzkumná otázka na základě stanoveného cíle byla formulovaná následovně: „Jaký je přínos koučinku pro osobní rozvoj z pohledu koučů?“.

K dosažení stanoveného cíle byl využit kvalitativní přístup, který umožňuje hluboké porozumění individuálních zkušeností, v tomto případě zkušeností koučů. Získávání dat probíhalo polostrukturovanými rozhovory,

kteře jsou využívány pro získání hlubšího vřledu do subjektivních zkušeností.

Teoretická část se skládá z kapitol o koučinku a osobním rozvoji. Kapitola o koučinku pojednává o definici koučinku, vysvětluje individuální koučink, koučink v kontextu andragogiky, a dále rozebírá koučovací proces, GROW model, psychoterapii versus koučink, nebo zpětnou vazbu v koučinku. V kapitole o osobním rozvoji je popsán osobní rozvoj a jeho význam v koučinku. Empirická část pojednává o výzkumném problému, metodologii práce, a dále jsou zde získaná data z výzkumu popsána a interpretována. V závěru práce se nachází diskuse a celkový závěr práce.

V textu se opírám primárně o odborné zdroje, ale také o texty, které míví do praxe osobního rozvoje a koučování, protože vhodně ilustrují a vysvětlují to, jak je téma v praxi chápáno a uplatňováno, a poskytují doplňující perspektivu a kontext k odborným zdrojům, což může obohatit pochopení tématu osobního rozvoje a koučování.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Koučink

1.1 Definice koučinku

Koučování představuje komplexní koncept, jehož definice a charakteristiky jsou obsahem mnoha literárních a online pramenů. Podle Mezinárodní federace koučinku je koučink definován jako profesionální poradenství s klientem v kreativním procesu, který ho inspiruje k maximalizaci jeho osobního a profesního potenciálu (International Coaching Federation, 2023). Zmíněné profesionální poradenství probíhá ve vztahu mezi koučovaným a koučem. Vztah mezi nimi spočívá v navzájem sdílené důvěře, otevřenosti a upřímnosti (Suchý & Náhlovský, 2011). Právě díky tomuto vztahu, kde je kouč koučovanému oporou a používá specifický styl komunikace, může koučování přinášet výsledky (Whitmore, 2019).

Mnozí si pod pojmem koučink představí složitou metodu, kterou nikdy předtím nevyužili. Nemusí tomu ale tak vždy být, například podle Daňkové představuje koučování přirozený způsob komunikace (Daňková, 2015).

Koučování zastává klíčovou roli při posunu od hierarchie k odpovědnosti, od autokracie ke skutečné demokracii, od důrazu na neustále rostoucí spotřebu k důležitosti kvality a udržitelnosti, což odráží současný trend v různých odvětvích a oblastech (Whitmore, 2019). To znamená, že koučování může pomoci vytvářet takovou kulturu, která podporuje dialog, spolupráci a respekt mezi členy organizace, namísto kultury s jedním dominantním vůdcem. Co se týče udržitelnosti, koučování může pomoci jednotlivcům a týmům reflektovat nad svými cíli a hodnotami, a hledat způsoby, jak dosáhnout úspěchu a současně minimalizovat negativní dopady na planetu a budoucí generace.

Pojetí koučování v pracovním prostředí lze definovat jako proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může efektivně řešit své vlastní pracovní výzvy a úkoly (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018).

V pracovním prostředí je koučink dále užitečný při vytváření dobrých pracovních vztahů, nebo při pomoci člověku zjistit, zda a kdy potřebuje být členem týmu (Whitmore, 2019). Koučování je ve firemním prostředí také používáno při delegování, vytváření a činnosti týmu, plánování, kontrole, hodnocení a oceňování, nebo pro osobní růst zaměstnanců (Whitmore, 2019). V dnešní pracovní sféře proto dochází k častějšímu a stále běžnějšímu využívání koučinku.

Pokud se nadřízený rozhodne využívat koučink pro vedení podřízených, může zde setrvávat představa autoritativního přístupu. Nemusí tomu tak být jen ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, ale také obecně ve vztahu mezi koučem a koučovaným. Koučování by nemělo vytvářet a budovat vztah závislosti na autoritě, ale naopak by mělo jedince učit schopnost tuto autoritu objevit v sobě. Bylo by nežádoucí, aby kouč předkládal klientovi své pravdy a názory. Naopak by kouč měl klienta podporovat ve vytváření si vlastních postojů a vést ho ke kritickému způsobu uvažování (Cipro, 2015).

Koučování neznamena učít, ale znamená vytvářet podmínky a prostředí pro učení se a růst (Whitmore, 2019). Tak může klient postupně objevovat svůj vlastní potenciál a učit se z vlastních zkušeností.

Koučování se skládá z naslouchání, kladení otázek a hodnocení. Kouč by měl být dobrým posluchačem a klást otevřené otázky, které pomáhají klientovi promyslet a vyjasnit své problémy. Společně s klientem stanovuje realistické cíle a plány k jejich dosažení, podporuje klienta k dosažení jeho

plného potenciálu a pomáhá mu převzít odpovědnost za vlastní pokrok prostřednictvím změn (Grochalska, 2013).

Koučink je profesionální poradenský proces, který probíhá ve vztahu mezi koučem a klientem a má za cíl inspirovat klienta k maximalizaci jeho osobního a profesního potenciálu. Tento proces je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti a využívá specifický styl komunikace k dosažení pozitivních výsledků. Koučování je přirozeným prostředkem podpory osobního růstu a změny, který umožňuje klientům objevovat svůj vlastní potenciál a učit se z vlastních zkušeností.

1.2 Individuální koučování

Koučování se dá podle přístupu a počtu koučovaných dělit na individuální a týmové. Při individuálním koučování jde o interakci mezi dvěma aktéry – kouč a koučovaný. Při týmovém koučování kouč pracuje s týmem. Jedna z hlavních výhod individuálního koučování spočívá v možnosti vytvoření skutečného partnerství mezi koučem a koučovým. Tento vztah je založen na důvěře a respektu, což umožňuje koučovanému sdílet i ty nejcitlivější či ambiciózní myšlenky a cíle. Díky individuálnímu přístupu může kouč efektivněji identifikovat potřeby koučovaného a přizpůsobit své techniky a strategie tak, aby lépe odpovídaly jeho situaci a cílům. Individuální přístup koučování bere v úvahu konkrétní potřeby jednotlivého koučovaného a umožňuje přizpůsobit celý proces podle jeho individuálních požadavků. Tato flexibilita umožňuje upravovat postup koučování tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám a situaci daného koučovaného (Cipro, 2015).

Pro individuální formu koučinku je charakteristické, že se zaměřuje na jednotlivce, a klade důraz na jejich vlastní motivaci a osobní cíle. Tento typ koučování je prováděn prostřednictvím jednoho kouče a je navržen tak, aby

podporoval individuální iniciativu klienta a jeho osobní zájmy (Horská, 2009).

1.3 Koučink v kontextu andragogiky

Předmětem andragogiky je učící se dospělý. Jedná se o studijní a vědní obor, který se zaměřuje na vzdělávání a učení se dospělých. Andragog podporuje jednotlivce na jejich vzdělávací cestě, pomáhá jim objevovat, poznávat a porozumět světu. Stejně jako je tomu v koučinku, cílem vzdělávání v andragogice není vytvářet klientovu osobnost, ale má za úkol pomáhat mu zvládat nároky života, převážně v rychle měnící se době (Beneš, 2014).

Andragogika se zaměřuje na podporu jednotlivců v procesu učení a osobního rozvoje. Je zde kladen důraz na jedincovu autonomii v procesu učení a ve stanovování vlastních cílů. Je potřeba se přizpůsobovat potřebám vzdělávaného, a snažit se jedince v jeho procesu podporovat, a poskytovat mu potřebné nástroje k dosažení jeho cílů. Těmto cílům a celkovému zaměření dobře odpovídá koučink, který nabízí konkrétní metody (Beneš, 2014).

Stejně jako kouč vytváří i andragog vhodné podmínky pro učení se růst (Whitmore, 2019). Andragogiku, podle Knowlese, lze charakterizovat jako kombinaci umění a vědy, která asistuje jednotlivcům v procesu učení (Beneš, 2014). Knowles vychází z předpokladu, že dospělí by měli být schopni uvědomovat si své potřeby, dovednosti a cíle, a aktivně rozvíjet svůj celkový osobní potenciál (Beneš, 2014). Koučování si klade za cíl uvolňovat, objevovat a rozvíjet jedincův potenciál, který mohl být dosud nevyužitý (Whitmore, 2019).

Základem procesu koučování jsou hlavní zásady efektivního vzdělávání dospělých. Patří mezi ně uznání, že dospělí studenti jsou autonomní, mají základy znalostí, které jsou schopni zobecňovat, jsou připraveni se učit a zapojit do reflexivní praxe a přejí si, aby se s nimi zacházelo s respektem (Stober & Grant, 2010).

Andragogika i koučink mají tedy podobné cíle v podpoře individuálního rozvoje dospělých, ačkoliv se mohou lišit ve svých metodách.

1.4 Psychoterapie versus koučování

Je důležité nezaměňovat psychoterapii a koučovací proces. Mezi oběma koncepty můžeme vidět podobnost, v průběhu psychoterapie i koučovacího procesu mohou být využívány podobné techniky a nástroje, klient i kouč by si měli být ale vědomi, že koučink nenahrazuje psychoterapii.

Psychoterapeut se zabývá většinou léčením psychických nemocí či poruch klienta. Psychoterapie je řazena mezi pomáhající profese, kdy je hlavním cílem zmírňovat problémy, obtíže a zároveň i odstraňovat příčiny těchto problémů a obtíží, se kterými klient na psychoterapii přichází. Rozvoj osobnosti je v psychoterapii až sekundárním cílem. Kouč se nezabývá léčením a psychopatologií svého klienta. Kouč má za cíl hledat klientův rozvojový potenciál. V koučovacím procesu se tak snaží posilovat zdravé stránky klientova chování a osobnosti. Kouč v žádném případě nebude suplovat roli psychoterapeuta. V případě, kdy kouč na klientovi pozná, že na svůj problém sám nestačí, měl by kouč doporučit psychologickou odbornou pomoc (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018).

Kouč se dále nezabývá analýzou minulosti klienta. V psychoanalýze jde o odhalení vnitřních nevědomých konfliktů klienta, a zároveň se psychoanalytik věnuje klientově minulosti. Snaží se porozumět historii

klienta v návaznosti na jeho dosavadní psychický vývoj (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018).

Koučova pozornost je věnována zejména budoucímu rozvoji klienta, přičemž se zaměřuje na aktuální moment a snaží se dosáhnout zlepšení současné situace v souladu s klientovými vlastními cíli. V koučování není primárním cílem analýza minulosti a hledání spojitostí se současným stavem, ale spíše práce s klientovými aspiracemi a možnostmi v oblasti profesního i osobního života. Kouč se nezabývá otázkou, jak klient přesně stal tím, kým je, ale spíše se zaměřuje na to, kam chce v budoucnu směřovat (Cipro, 2015).

Existuje výjimka v koučování zvaném psychodynamické. Vychází z psychoanalýzy od Sigmunda Freuda. Cílem takového koučování je, aby se klient podíval na svou minulost, osobní vzorce z ní vycházející, a dále na jeho současný kontext a životní situaci. V následujícím kroku pak spojuje minulost, přítomnost a jeho přání do budoucna, a spolu s koučem vymýšlí postup, kterým by těchto přání mohl reálně dosáhnout. Psychodynamické koučování se týká klientova celého pracovního i osobního života. Tento přístup totiž tvrdí, že v kontextu osobního rozvoje nemá smysl oddělovat osobní život od pracovního (Beck, 2012).

V běžném koučování zaměřuje kouč své úsilí na konkrétní téma, nikoliv však na transformaci klientovy osobnosti, což je odlišné od přístupu psychoanalytika (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018).

Neznamená to ale, že by koučink neměl s psychologií jako takovou nic společného. Naopak, podobně jako v oblasti vzdělání a výchovy, je nezbytné, aby koučování udržovalo spojení a krok s neustálým rozvojem psychologie (Whitmore, 2019).

Kouč, který ovládá psychosyntézu, má schopnost vést koučovaného k novému uspořádání života a podporovat jeho osobní rozvoj. Kromě toho

může pomáhat klientovi vnímat každý problém jako příležitost k tvůrčímu jednání a překonávání překážek (Whitmore, 2019). Psychosyntéza se stala prvním přístupem, který se zrodil z psychoanalýzy (Firman & Gila, 2002). Zahrnuje pochopení, že prožitky smyslu a cíle života vycházejí ze zdravého vztahu mezi osobním já a hlubším nebo vyšším já v probíhajícím každodenním životě, neboli z toho, co se nazývá seberealizace (Firman & Gila, 2002). Psychosyntéza později byla rozvíjena v oblasti humanistické a transpersonální psychologie (Firman & Gila, 2002). Psychosyntéza přináší hlubší pochopení lidské psychiky a způsobů, jak dosáhnout psychického zdraví. Assagioli ve svých pracích zdůrazňuje, že mnoho psychických obtíží může mít svůj původ v pocitech frustrace a zoufalství spojených s hledáním smyslu a významu života (Assagioli cit. in Whitmore, 2019).

Whitmore se ve své knize zabývá transpersonálním koučováním, které se zaměřuje na hlubší poznání sebe sama. Tento přístup umožňuje klientovi prozkoumat své podvědomí a odhalit potenciál, který zůstává nepovšimnutý v běžném povědomí. Transpersonální koučování následně umožňuje nahlédnout do zásobníku klientových schopností a tvůrčího potenciálu (Whitmore, 2019).

Co se týče podobnosti, v rámci koučování, stejně jako v psychoterapii se uznává, že bez toho, aby se klient cítil pochopen a přijat, jsou šance kouče a klienta spolupracovat na změně velmi malé (Stober & Grant, 2010).

Koučování tedy rozhodně využívá poznatky z psychologie, nesupluje ale funkci psychoterapie, která má za cíl léčit, zabývat se minulostí klienta, a jeho psychickými problémy.

1.5 Koučovací proces

Koučovací proces je třeba chápat jako vysoce komplexní fenomén (Davis, 2015). Pardey (2007) popisuje koučování jako proces, který umožňuje učení a rozvoj, a tím i zlepšení výkonu.

Úspěšný kouč vyžaduje znalost a pochopení procesu, stejně jako různých stylů, dovedností a technik, které jsou vhodné pro kontext, v němž se koučování odehrává (Pardey, 2007).

Koučování je proces, který využívá především dotazování, pozorování a naslouchání k tomu, aby někoho vedl k dohodnutým cílům, obvykle ke zlepšení jeho výkonu nebo chování v pracovní roli. Ačkoli se koučování může používat u skupin nebo týmů, obvykle se provádí individuálně a jeho úspěch velmi závisí na kvalitě vztahu mezi koučem a koučovanou osobou (Pardey, 2007).

Koučové nabízí významnou podporu jednotlivcům při hledání praktických řešení pro obtížné úkoly a problémy, se kterými se setkávají v různých oblastech svého života. Pomáhají jednotlivcům efektivně využít čas, a rozvíjejí strategie pro zlepšení vedení lidí a komunikace. Dále podporují klienty při dosahování ambiciózních pracovních cílů a hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem. Koučové také pomáhají klientům porozumět svým emocím a naučit se je využívat jako zdroj informací a motivace. Svě klienty podporují v rozvoji tvůrčího myšlení a pomáhají jim překonat nezdravý stres prostřednictvím strategií pro sebekontrolu a relaxaci. Důležitou roli hraje také podpora vytváření a udržování konstruktivních vztahů, jak v pracovním, tak osobním prostředí. Celkově koučové poskytují individuální podporu a nástroje pro osobní rozvoj a úspěch klientů v různých aspektech jejich života (Rosinski, 2009).

Kouč během koučovacího procesu klientovi pomáhá naučit se, jak může sám řešit své problémy (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018). Koučovací

proces má být také koučovanému nápomocný v utváření budoucnosti, po jaké klient touží (Rosinski, 2009).

Rosinski (2009) nazývá koučovací proces uměním, ve smyslu mít schopnost vybrat v konkrétní situaci ten nejefektivnější přístup. Tento přístup vyžaduje kreativní kombinaci různých technik, postupů a odborných znalostí, modelů a perspektiv, s cílem pomoci jednotlivcům a týmům překonat obtížné úkoly a řešit problémy. Koučové také využívají inovativní procesy, které umožňují klientům dosáhnout svých cílů a uspokojit své potřeby. V rámci koučovacího procesu je důležité, aby koučové byli flexibilní a adaptabilní, schopni přizpůsobit svůj přístup jedinečným potřebám a situacím každého klienta. Toto umění spočívá ve schopnosti naslouchat a porozumět klientovi, identifikovat klíčové problémy, a společně s klientem vypracovat strategii pro dosažení požadovaných výsledků. Koučování není pouhým mechanickým uplatňováním naučených technik, ale spíše kreativním procesem, ve kterém kouči integrují své znalosti, zkušenosti a intuici, aby co nejlépe podpořili své klienty na jejich cestě k osobnímu rozvoji a úspěchu. Tímto způsobem se koučování stává živoucím uměním, které se neustále přizpůsobuje novým výzvám a potřebám v různých oblastech lidského života (Rosinski, 2009).

Koučovací proces by neměl být považován za neživý a stabilní, naopak, koučovací proces je přirozeně lidský, a do značné míry nestabilní a neustále vznikající. V podstatě je to interaktivní dialog mezi koučem a klientem, který se mění a vyvíjí v průběhu času v souladu s potřebami, výzvami a cíli klienta. Koučování je nestabilní, protože se přizpůsobuje aktuálním situacím, novým poznatkům a výzvám, které se objevují v životě klienta. Důležitým prvkem koučovacího procesu je tedy schopnost adaptace a otevřenosti ze strany kouče i klienta. Kouč musí být schopen flexibilně reagovat na potřeby klienta a přizpůsobit své přístupy a techniky v souladu s aktuální situací.

Stejně tak klient musí být otevřený novým perspektivám a ochoten pracovat na změnách a růstu (Davis, 2015).

Koučování se skládá ze tří základních dovedností: naslouchání, kladení otázek a hodnocení. Dobrý kouč by měl rozumět tomu, jak být dobrým posluchačem. To zároveň souvisí s tím, že by měl klást správné koučovací otázky. Nejlépe takové, které jemu i koučovanému pomohou v průběhu koučovacího procesu vše promyslet a vyjasnit. Kouč by měl v průběhu koučovacího procesu klientovi aktivně naslouchat a klást otevřené otázky k řešení problémů. Dále by měl stanovit společně s klientem realistické cíle a plány k jejich dosažení, a tím tak umožnit klientovi dosahovat jeho plného potenciálu. Koučovací proces dále obsahuje důležitý prvek, kterým je převzetí odpovědnosti u klienta za vlastní pokrok prostřednictvím změn (Grochalska, 2013).

Whitmore (2019) doporučuje, aby kouč svému klientovi nejprve vysvětlil, co mu může koučování přinést. Jak již bylo výše zmíněno, kouč klade koučovanému otázky. Je důležité, aby byly vhodně podané. V ideálním případě tyto otázky začínají „co, kdo, kdy“ apod. Whitmore tvrdí, že tak je to neefektivnější. Dalším kritériem je, aby byly otázky zpočátku široké. Až postupem času se kouč zaměřuje více na detaily a zjišťuje problém do hloubky. Koučovací proces je spontánní, předem předpřipravené otázky jsou proto nežádoucí, protože tak kouč naruší nenásilný průběh koučování. Během odpovědi od koučovaného by měl kouč co nejlépe naslouchat, pozorovat a vnímat. Koučovi může napovědět například řeč těla klienta, jeho tón hlasu nebo prodleva mezi odpověďmi. V procesu koučování je důležité, aby si byl kouč vědom, že některé otázky mohou u koučovaného vyvolávat podvědomé obavy či nejistoty. Tato situace vyžaduje pozornost kouče, který se musí aktivně snažit o vytvoření prostředí bezpečí a důvěry. Koučování úspěšně pokračuje, když má koučovaný pocit, že může otevřeně hovořit o

svých myšlenkách a pocitech, aniž by se obával negativního hodnocení. To vyžaduje empatii, respekt a schopnost nezaujatě naslouchat koučovanému bez zbytečného hodnocení či kritiky jeho odpovědí. Tímto způsobem kouč pomáhá koučovanému prozkoumávat vlastní myšlenky, pocity a cíle bez přetížení obavami či úzkostmi (Whitmore, 2019).

Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný disponuje potřebnými informacemi a porozuměním v kontextu dané situace či tématu. Podle odpovědí klienta může kouč zjistit, zda se koučovaný neodchyluje od problému, kam má kouč směřovat následující otázky, a zda koučovaný postupuje směrem, který je v souladu s cílem, co si klient stanovil. Pokud se ukáže, že koučovaný odchází od podstaty problému nebo je jeho postup neefektivní, kouč může směřovat další otázky tak, aby pomohl koučovanému uvědomit si tyto aspekty a přizpůsobil svůj postup. Kouč by neměl klientovi vnucovat svoje názory na dané problémy a manipulovat klienta k výsledku či odpovědi, které by byly podle kouče ideální. Maximálně se kouč může koučovaného zeptat, zda chce slyšet jeho návrh. Kouč dále nemá požadovat po svých klientech, aby konali podle jeho vlastních představ. Aby koučování mělo požadovaný efekt, musí se proto kouč svého klienta ptát. Nejlépe způsobem, který povzbuzuje klientovo zapojení, porozumění a sdílení jeho myšlenek a názorů. To je klíčem k budování důvěry a spolupráce mezi koučem a koučovaným. (Whitmore, 2019).

Kvalita a účinnost otázek, které kouč klade, přímo ovlivňuje schopnost koučovaného efektivně plánovat budoucí kroky (Whitmore, 2019).

V rámci koučovacího procesu se kouč nezaměřuje na to, aby koučovanému diktoval, co má konkrétně dělat, ale spíše funguje jako průvodce, který podporuje koučovaného při objevování a rozvoji vlastních schopností a znalostí (Whitmore, 2019).

Tím, že kouč zaměřuje svou pozornost na odhalení nebo aktivaci skrytých dovedností a znalostí koučovaného, poskytuje mu prostor k objevování sama sebe a učení se. Tento přístup umožňuje koučovanému rozvinout větší povědomí o svých silných stránkách a příležitostech k osobnímu růstu a dosažení cílů. Na rozdíl od přímého řízení, které může brzdit individuální rozvoj a autonomii, koučování poskytuje prostředí, ve kterém koučovaný může svobodně zkoumat svůj potenciál a nalézat vlastní řešení (Whitmore, 2019).

Otázky používané při koučování směřují koučovaného ke konkrétním odpovědím a umožňují opakovanou zpětnou vazbu. Instruování a přikazování nedokážou nabídnout stejný interaktivní prostor pro reflexi a vzájemnou komunikaci. Navíc s každým zásahem, který kouč podnikne, se snižuje míra odpovědnosti, kterou koučovaný nese (Whitmore, 2019).

Vzhledem k tomu, že kouč není od toho, aby dával klientovi svoje názory a rady, nemusí se bát, pokud není odborníkem v oblasti, kterou koučovaný řeší. Efektivita koučování není závislá na tom, jak zkušený je jedinec, který poskytuje koučování, ani na způsobu, jakým předává své znalosti. Důležité je, aby kouč disponoval odbornými dovednostmi v oblasti koučování samotného, nikoli pouze znalostmi v oblasti, kterou se dané koučování týká. Koučování vyžaduje specifické schopnosti a znalosti v oblasti procesů koučování, komunikace, motivace a podpory jednotlivce v dosahování jeho cílů a rozvoji potenciálu. Takový přístup koučování poskytuje klientům efektivní podporu a prostředky k dosažení osobního růstu a profesního rozvoje, bez ohledu na věk či zkušenosti kouče v jiných oblastech (Whitmore, 2019).

Koučovací proces tedy spočívá v kladení správných otázek než v tom říkat lidem, co mají dělat (Stober & Grant, 2010).

1.6 Model GROW

Model GROW je jedním z nejznámějších a nejčastěji používaných modelů koučování. Kouč používá jako primární formu komunikace kladení otázek, jak již bylo zmíněno výše (Whitmore, 2019). Podle modelu GROW se během procesu koučování tyto otázky postupně zaměřují na čtyři různé oblasti. Tento model byl poprvé představen Johnem Whitmorem a dalšími autory v knize "Koučování pro výkonnost" z roku 1992. Název GROW je zkratkou čtyř klíčových fází tohoto modelu: Goal (Cíl), Reality (Realita), Options (Možnosti) a Will (Vůle) (Whitmore, 2019).

Goal (Cíl): První fáze modelu GROW se zaměřuje na stanovení jasných a specifických cílů, kterých má koučovaný dosáhnout. Kouč a koučovaný společně identifikují a formulují cíle, nejlépe na základě představy o ideálním dlouhodobém řešení. Kromě cíle se zde stanovují i následující kroky, které jsou realistické a povedou k dosažení stanoveného cíle. Tato fáze také zahrnuje diskuzi o tom, proč je dosažení těchto cílů důležité pro koučovaného. Na každém koučovacím sezení by se mělo začít v ideálním případě stanovením cíle této schůzky. Cíle by měly být SMART, to znamená konkrétní, měřitelné, odsouhlasené, realistické a časově omezené. Kromě toho také například etické, legální, přiměřené nebo pozitivně formulované (Whitmore, 2019).

Reality (Realita): Ve druhé fázi modelu GROW se kouč a koučovaný podívají na současnou situaci, realitu, a zhodnotí, kde se koučovaný nachází ve vztahu k jeho cílům. Kouč klade otázky, které pomáhají koučovanému objektivně vyhodnotit své silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby vzhledem k dosažení cílů. Poznávání reality v koučování vyžaduje, aby kouč i koučovaný byli schopni se vyvarovat možným zkreslením skutečnosti a sledovali ji s co největší objektivitou, aby získali co nejpravdivější a nejpresnější pohled na situaci. To znamená, že je důležité vnímat skutečnost

takovou, jaká skutečně je, bez předsudků, osobních interpretací nebo zkreslení. Kouč a koučovaný by měli být otevření a schopni přijímat informace a zpětnou vazbu bez předpojatosti a s důrazem na objektivitu. Otázky, které kouč během koučovacího procesu koučovanému pokládá, a které se týkají reality, musí vést koučovaného k jasnému ujasnění jeho situace. Odpovědi koučovaného by měly být popisné a konkrétní, neměly by být hodnotící. Kouč by měl těmto odpovědím dávat přednost a vést k němu koučovaného. Tento způsob komunikace pomáhá si uchovávat odstup a zachovávat objektivitu (Whitmore, 2019).

Options (Možnosti): Třetí fáze modelu GROW se zaměřuje na hledání a vyhodnocení různých možností a strategií, které může koučovaný využít k dosažení svých cílů. Kouč podporuje koučovaného k objevení různých přístupů, experimentování s novými postupy a vyhodnocování jejich účinnosti. V této fázi není cílem vymyslet tu správnou odpověď, ale spíš si uvědomit co nejvíce alternativ. Kouč by zde tedy měl chtít získat od jeho klienta co nejvíce návrhů. Pokud kouč bude chtít po koučovaném opravdu vymyslet všechny možné varianty a návrhy, koučovaný brzy zjistí, že počet jeho možností je větší, než si původně představoval. Tato zkušenost může být pro koučovaného obohacující, protože mu pomáhá rozšiřovat své myšlenkové obzory a přijímat nové perspektivy (Whitmore, 2019).

Will (Vůle): Poslední fáze modelu GROW se zabývá posílením koučovaného k akci a zavázáním se k provedení konkrétních kroků směrem k dosažení jeho cílů. Kouč a koučovaný společně vypracují akční plán, který zahrnuje specifické kroky, termíny a zodpovědnosti (Whitmore, 2019).

Cílem této finální fáze koučování je, aby dialog mezi koučem a koučovaným směřoval k uzavření rozhovoru s konkrétním rozhodnutím (Whitmore, 2019).

Během této etapy se koučovaný zpravidla dostává k jasným závěrům nebo plánu akce na základě diskuse a podpory poskytnuté koučem. Tato fáze také posiluje koučovaného v jeho schopnosti přijímat vlastní rozhodnutí a přebírat odpovědnost za své kroky (Whitmore, 2019).

V tomto okamžiku se dokončuje koučovací proces. V této fázi koučování je klíčové, aby kouč poskytl koučovanému jasný a srozumitelný písemný záznam dohodnutých kroků a odpovědí na otázky týkající se dalšího postupu. Kouč by měl zajistit, že koučovaný zkontroluje tento záznam a potvrdí, že plán obsahuje jeho cíle a strategie a že je plně připraven je uskutečnit (Whitmore, 2019).

Model GROW poskytuje strukturovaný rámec pro koučování, který pomáhá kouči a koučovanému lépe porozumět cílům, zvážit realitu současné situace, identifikovat možnosti a rozhodnout se pro konkrétní akce. Tento model je flexibilní a lze ho aplikovat v různých oblastech koučování, od osobního rozvoje po profesní růst. Celkově je model GROW cenným nástrojem pro podporu a dosahování cílů v koučovacím procesu.

1.7 Zpětná vazba v koučinku

Zpětná vazba hraje klíčovou roli v procesu koučování, přičemž poskytuje cenné informace jak koučovanému, tak koučovi. Správně formulovaná a poskytnutá zpětná vazba má potenciál vést k dosažení individuálních a profesních cílů, a posilovat kvalitu koučovacího procesu (Whitmore, 2019).

Zpětná vazba není jen jednosměrný proces poskytování. Zpětná vazba je dynamický obousměrný rozhovor vedený v rámci respektujícího, angažovaného vztahu, jehož cílem je podpořit růst (Sargeant, 2019).

Rozhodnutí přijmout a využívat zpětnou vazbu ovlivňují různé faktory. Zejména zpětná vazba, která je v nesouladu s vlastním vnímáním výkonu, je často hůře přijímaná a využívána. Humanistické přístupy – tj. ty, které zapojují jednotlivce a zaměřují se na osobní cíle a rozvoj – mohou dále usnadnit její přijímání a využívání. Patří mezi ně strategie koučování a používání akčních a následných plánů, které mohou rovněž podpořit zapojení a spolupráci mezi poskytovatelem a příjemcem zpětné vazby, v tomto případě tedy mezi koučem a koučovaným (Sargeant, 2019).

V různých oblastech života, ať už jde o práci, sport nebo jakoukoli jinou činnost, je důležitá kvalitní a relevantní zpětná vazba. Tento prvek hraje klíčovou roli v procesu neustálého zlepšování a růstu jedince. Bez ohledu na kontext či oblast, ve které se nacházíme, schopnost přijímat konstruktivní zpětnou vazbu a použít ji k individuálnímu rozvoji je klíčovým faktorem úspěchu (Whitmore, 2019).

Whitmore zdůrazňuje, že zpětnou vazbu může poskytovat jak kouč, tak koučovaný. Nicméně, pokud jde o efektivitu tohoto procesu, je Whitmore toho názoru, že když koučovaný uvádí zpětnou vazbu sám, má to nejlepší účinek. Zpětná vazba, ať už pochází od našeho vlastního reflexivního procesu nebo od ostatních lidí, hraje klíčovou roli v našem učení a neustálém zlepšování naší vlastní výkonnosti (Whitmore, 2019).

Pohled na zpětnou vazbu z humanistické perspektivy znamená, že zaměřuje naši pozornost na seberealizaci a další rozvoj jedince. Zpětná vazba hraje klíčovou roli při podpoře růstu. Výzkumy ukazují, že mezi účinné strategie zpětné vazby patří budování důvěryhodných a respektujících vztahů, sdílení pozorování bez posuzování a kladení otevřených otázek (Sargeant, 2019).

V poskytování zpětné vazby hraje důležitou roli poskytnutí bezpečného prostředí, kde se jednotlivec nebojí přiznat, že se potřebuje zlepšit nebo že potřebuje s něčím pomoc. Cílem koučovacího procesu by tedy mimo jiné mělo být utváření bezpečného prostoru pro sdílení (Sargeant, 2019).

Kouč by měl umět poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, která je specifická, strukturovaná a podpůrná. Tímto způsobem kouč pomáhá koučovanému lépe porozumět svým silným stránkám, oblastem potenciálního růstu a strategiím pro dosažení cílů. Kouč by měl být otevřený kritice a feedbacku od koučovaného a ochoten se na základě této zpětné vazby přizpůsobovat a zlepšovat svůj přístup k podpoře rozvoje koučovaného. Koučovaný by měl být aktivním účastníkem procesu koučování a měl by být schopen poskytovat zpětnou vazbu kouči. Tím, že sdílí své pocity, postřehy a reakce na koučův přístup a techniky, pomáhá koučovaný kouči lépe porozumět svým potřebám a preferencím. Zpětná vazba ze strany koučovaného může být cenným zdrojem informací pro kouče, který může na základě této zpětné vazby upravit své metody a přístupy tak, aby lépe odpovídaly potřebám a cílům koučovaného (Whitmore, 2019).

Neposkytnutí jakékoli zpětné vazby v koučovacích rozhovorech ohledně toho, co kouč v interakci prožívá, odepírá klientovi důležitý zdroj informací (Stober & Grant, 2010).

Kvalitní zpětnou vazbu je často nejlepší hledat u sebe samých než ji očekávat pouze od odborníků. V kontextu koučování to znamená, že koučovaný by měl být schopen aktivně se zaměřit na svůj vlastní reflexní proces a hledat zpětnou vazbu ze svých vlastních zkušeností, myšlenek a emocí. Tímto způsobem může koučovaný lépe porozumět svým potřebám, hodnotám a cílům. Nicméně je také důležité si uvědomit, že kouč může

poskytnout cenný externí pohled a podporu, která může doplnit interní reflexi koučovaného (Whitmore, 2019).

Ideální je kombinace obou přístupů, kde se koučovaný učí hledat a interpretovat zpětnou vazbu ze svého vlastního vnímání, zatímco kouč mu poskytuje podporu a strategie pro dosažení jeho cílů (Whitmore, 2019).

Koučování poskytuje prostředí, ve kterém je koučovaný podporován a motivován k aktivnímu zkoumání svých vzorců chování a myšlení. Díky zpětné vazbě může koučovaný získat nové perspektivy, objevit potenciální bariéry nebo překážky a identifikovat možnosti pro osobní růst a rozvoj. Stejně tak je zpětná vazba od klienta důležitá i pro kouče samotného. Reflexe vlastní praxe a otevřenost ke zpětné vazbě je klíčová pro možnost zlepšování koučovacího procesu. Zpětná vazba v koučování je klíčovým prvkem pro osobní rozvoj, protože podporuje reflektivní procesy, poskytuje informace pro učení se a umožňuje koučovanému dosáhnout svého plného potenciálu.

2 Osobní rozvoj

2.1 Definice osobního rozvoje

Pojmy jako *seberozvoj* či *osobní rozvoj* jsou v dnešní době velmi populární. Na osobní rozvoj je kladen stále větší důraz, ať už ze strany společnosti, či z čisté potřeby jednotlivce se rozvíjet, aby tak pro něj bylo možné pohybovat se v dnešním světě neustálých změn.

Pod osobní rozvoj spadá velké množství aspektů. Seberozvoj spočívá z velké části v poznávání sebe sama – poznávání své přirozenosti, svého charakteru, svých zakotvených hodnot a žití v jejich souladu. S tím souvisí i vědomí své identity, sebeovládání či otevřenost ke změnám (Covey, 2011).

Pavlina (2008) popisuje osobní rozvoj jako vědomě řízený proces. Zdůrazňuje, že osobní rozvoj vyžaduje upřímnost a schopnost čelit pravdě, i když může být nepříjemná nebo bolestivá. Bez přijetí pravdy o sobě a o své realitě nelze efektivně řešit problémy a růst.

Osobní rozvoj je proces, který začíná porozuměním sobě samému a vede k akci. Tento proces je dynamický, protože porozumění sobě samému se neustále rozvíjí s každou akcí a jejím následným přezkoumáním. Klíčovým aspektem je, že osobní rozvoj musí vycházet z vlastních přesvědčení a idejí jedince, nikoli z vnucených představ (Rahman, 1993).

Lze říci, že osobní rozvoj je proces, který je založen na neustálém učení, překonávání překážek a formulování nových cílů. Tato schopnost se adaptovat a růst je klíčová pro dosažení našeho plného potenciálu a život plný smyslu a spokojenosti (Csikszentmihalyi, 1990).

Côté (2009) popisuje osobní rozvoj jako proces, ve kterém jedinec rozvíjí své sebepojetí a identitu. Tento rozvoj zahrnuje reflexivní uvědomění si sebe sama a interpersonální aspekty sebepojetí. Sebeopjetí zahrnuje způsob, jakým jedinec chápe sám sebe, své vlastní schopnosti, hodnoty,

silné a slabé stránky, a jak se vnímá ve vztahu k ostatním lidem a okolnímu světu. Interpersonální aspekt sebepojetí znamená, že to, jak jednotlivec chápe sám sebe, je částečně formováno interakcemi a vztahy s ostatními lidmi. Tyto interakce mohou zahrnovat rodinu, přátele, kolegy v práci a další sociální skupiny. Tím, že jedinec komunikuje a interaguje s ostatními, může lépe porozumět sobě samému a získat nové perspektivy na svou identitu.

Studie "Developing a Scale to Measure Backpackers' Personal Development" publikovaná v Journal of Travel Research se zabývá osobním rozvojem a snaží se vytvořit spolehlivou a platnou škálu pro měření tohoto konceptu. Osobní rozvoj zde byl definován na základě sedmi aspektů, a to jako rozvoj kompetencí, rozvoj zralých mezilidských vztahů, dosažení autonomie a vzájemné závislosti, zvládnání emocí, rozvoj smyslu, rozvoj integrity a vytváření identity (Chen, Bao & Huang, 2014).

V managementu a organizačních studiích je osobní rozvoj chápán jako posun v osobních paradigmatech, zatímco v psychologii je spojen s kognicí, afekcí, inteligencí, emocemi, morálkou, sexualitou, sebeuvědoměním, osobností, světonázorem, náboženskými přesvědčeními a dalšími aspekty (Chen, Bao & Huang, 2014).

Celkově lze říci, že osobní rozvoj představuje komplexní proces, který spočívá v aktivní práci na poznávání sebe sama, rozvoji svého sebepojetí, integrity a mezilidských vztahů, a ve schopnosti efektivně zvládat své emoce a stres. Tento proces vede k osobnímu růstu a seberealizaci, a umožňuje jedinci dosáhnout vyšší míry spokojenosti a plnějšího života.

2.2 Osobní rozvoj v koučování

Řada autorů hovoří o koučinku, mimo jiné, jako o nástroji používaném převážně pro osobní rozvoj. Koučink lze tedy využít jako nástroj pro osobní rozvoj lidí, spočívající například v posílení sebedůvěry, odvahy, ochoty převzít odpovědnost nebo zvýšení motivace (Deistler, Haberleitner & Ungvari, 2018).

Covey ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí, která je zaměřena na osobní rozvoj, zmiňuje návyk „být proaktivní“. To podle něj znamená být iniciativní a nést odpovědnost za svůj život (Covey, 2011).

Odpovědnost je jeden z hlavních principů koučování. Podstatou koučování je totiž mimo jiné zvyšovat odpovědnost jedince, ve smyslu, aby nesl odpovědnost za svůj život. Whitmore ve své knize mluví o dvou klíčových principech koučování, kterými jsou vnímání reality a odpovědnost. Jde zde o to posílit lepší vnímání reality a zvýšit odpovědnost (Whitmore, 2019).

Nést odpovědnost za svůj život znamená nesvalovat vinu za své chování a podmínky, ve kterých se nacházím, na ostatní. Být iniciátorem a chování proaktivního člověka se vyznačuje tím, že jedinec dodržuje své hodnoty, které si vědomě zvolil (Covey, 2011).

Pokud učiníme tento krok a převezmeme plnou odpovědnost za svůj život, za své úspěchy i selhání, budujeme tím důvěru ve vlastní schopnosti. Rozvoj sebedůvěry nepochybně patří do osobního rozvoje i do sféry koučování. Jak sám Whitmore tvrdí, koučování by mělo rozvíjet důvěru ve vlastní schopnosti. Vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného je základním cílem koučování, a to bez ohledu na konkrétní problém nebo úkol, se kterým koučovaný sám přichází (Whitmore, 2019).

V rámci přebírání odpovědnosti jedinec poznává, že ten, kdo formuje jeho život, je právě on sám. Toto poznání představuje princip růstu a naděje (Covey, 2011).

Osobní rozvoj se týká i další podstaty koučování, kterou je docílit lepšího vnímání reality. Jedná se o klíčový prvek koučování. Cílem je orientovat koučovaného na přesnější vnímání reality, které lze zvýšit praxí a soustředěním pozornosti. Výsledkem je, že se na svět kolem nás díváme zřetelněji (Whitmore, 2019).

Zde se začíná opět prolínat koučink s osobním rozvojem. S vnímáním reality totiž souvisí i poznání sebe sama. Zejména pak poznávání a uvědomování si toho, kdy a jak naše touhy či emoce narušují tento proces vnímání reality (Whitmore, 2019). Znamená to tedy podívat se na sebe a svoje prožívání z odstupu. Sebeuvědomění nám přesně toto umožňuje, zkoumat to, jak vidíme sami sebe (Covey, 2011). Sebeuvědomění se dá také jinak definovat jako schopnost přemýšlet o tom, jak přemýšlíme (Covey, 2011).

Dokud nepřihlédneme k vlastnímu vnímání, není možné plně pochopit perspektivu, kterou mají druzí na nás, ani porozumět jejich názorům na sebe a na svět kolem nich (Covey, 2011).

Nevědomky tak budeme promítat vlastní záměry do jejich chování, což výrazně omezuje naši schopnost navazovat vztahy a realizovat svůj plný potenciál (Covey, 2011). Kouč klientovi pomáhá zlepšit vnímání reality tak, že podněcuje a zdůrazňuje duševní a tělesné vlastnosti jedince, a zároveň rozvíjí schopnosti a sebedůvěru klienta (Whitmore, 2019). Z tohoto důvodu je koučova role nezastupitelná, minimálně dokud si klient neosvojí schopnost koučovat sám sebe (Whitmore, 2019).

Covey zmiňuje proces zvaný „zevnitř ven“. Tento přístup je založen na myšlence, že nejprve musíme začít sami u sebe. Je to trvalý proces obnovy, který je založený na přirozených zákonech, jimž podléhá rozvoj a růst člověka (Covey, 2011). Tento přístup souvisí právě s uvědomováním si sebe sama, poznáváním sebe sama a identifikací našich tužeb a emocí. Jak je již zmíněno výše, tyto činnosti jsou důležité pro zlepšení vnímání reality jedince, a jsou tedy důležité pro celý koučovací proces.

Koučink slouží jako účinný nástroj pro posílení sebedůvěry, zvýšení odpovědnosti a lepší vnímání reality jedince. Kouč nastavuje koučovanému zrcadlo, protože má od otázek a problémů klienta odstup. Tento proces podporuje individuální růst a seberealizaci prostřednictvím rozvoje sebeuvědomění a schopnosti přemýšlet kriticky o vlastním chování a prožívání. Koučování také umožňuje jednotlivci postupně objevovat svůj vlastní potenciál a vytvářet pevný základ pro osobní rozvoj a růst.

2.3 Osobní rozvoj v koučování na základě vybraných studií

Cílem této kapitoly je poskytnout přehled o tom, jak koučink ovlivňuje a podporuje osobní rozvoj na základě vybraných výzkumných studií v této oblasti.

Studie "The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health" od Anthonyho M. Granta z University of Sydney v Austrálii zkoumající vliv životního koučinku na dosahování cílů, metakognici a duševní zdraví přinesla důležitá zjištění, která poukazují na účinnost koučování jako metody osobního rozvoje a dosahování cílů. Účastníci této studie byli zapojeni do kognitivně-behaviorálního koučovacího programu, který se zaměřoval na podporu seberegulace a usnadnění posunu směrem k dosažení stanovených cílů. Kognitivně-behaviorální koučink je přístup, který kombinuje principy kognitivní psychologie a behaviorální

terapie. Tento přístup se zaměřuje na identifikaci a změnu negativních myšlenkových vzorců a behaviorálních vzorců, které brání jednotlivci v dosahování jejich cílů a plnému potenciálu. Cílem kognitivně-behaviorálního koučinku je podpořit klienta v procesu sebepoznání, rozvoje nových dovedností a strategií a dosažení pozitivních změn ve svém životě (Grant, 2003).

Metakognice se zabývá procesem myšlení o myšlení, tedy schopností uvědomit si a regulovat vlastní myšlenkové procesy. Výsledky studie naznačují, že účastníci kognitivně-behaviorálního koučovacího programu dosáhli snížení deprese, úzkosti a stresu, což svědčí o zlepšení jejich duševního zdraví a kvality života. Tento přístup také podpořil úspěšné dosahování cílů účastníků, což potvrzuje účinnost koučování jako prostředku k osobnímu rozvoji a změně (Grant, 2003).

Studie provedená Marlene Dippenaar a Pieterem Schaapem, publikovaná v *South African Journal of Economic and Management Sciences* s názvem „The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders“ zkoumá vliv koučování na zvýšení kompetencí emoční a sociální inteligence. U výzkumné skupiny bylo zaznamenáno významné zlepšení celkového emočního kvocientu, intrapersonálních kompetencí, intrapersonálních dovedností, zvládnání stresu, sebeúcty a empatie. Emoční a sociální inteligence jsou klíčové aspekty osobního rozvoje, které ovlivňují naše schopnosti vcítění se do sebe i do ostatních, efektivní komunikaci, řízení emocí a sociální interakce. Zlepšení emoční inteligence vede k lepšímu sebeovládání, vyjadřování emocí a porozumění sobě i ostatním. Zlepšená sociální inteligence zahrnuje lepší schopnost porozumění druhým, empatie, vyjednávání a řešení konfliktů. Intrapersonální kompetence se vztahuje k schopnosti sebeuvědomění a seberegulace, což zahrnuje rozpoznání vlastních emocí, hodnot, přesvědčení

a cílů. Intrapersonální dovednosti pak zahrnují schopnost sebepoznání, sebeovládání, sebeúcty a sebereflexe. Koučovací intervence, která byla navržena na teoretickém základě a realizována v delším časovém horizontu s rozloženými sezeními, se ukázala jako účinná při zvyšování těchto kompetencí. To naznačuje, že koučování může být efektivním prostředkem k rozvoji emoční a sociální inteligence a tím i k podpoře celkového osobního rozvoje jednotlivce (Schaap & Dippenaar, 2017).

Studie s názvem "Implementing Educational Coaching in the Virtual University: A Personal Development Tool" publikovaná v časopise INNOEDUCA International Journal of Technology and Educational Innovation se zabývá konceptem a implementací koučinku jako nástroje osobního rozvoje v prostředí virtuální univerzity.

Autoři se zabývají pozitivním dopadem koučování na výkonnost studentů, jejich sebeřízení, motivaci a autonomii. Hlavními body toho, jak koučování přispívá k osobnímu rozvoji je, že poskytuje podporu, vedení a strukturovaný přístup k překonávání překážek a dosahování konkrétních cílů. Koučování pomáhá jednotlivcům provést sebereflexi, identifikovat jejich silné stránky a oblasti, které je třeba zlepšit, a vypracovat akční plány na zlepšení jejich akademických a osobních dovedností (Dominguez, Cruz & Rodríguez, 2018). Podporuje introspekci a sebeuvědomění, což studentům umožňuje větší samostatnost a motivaci při studiu. Proces koučování zahrnuje stanovení jasných cílů, usnadnění učení a podporu změn, které pozitivně směřují ke zlepšení (Dominguez, Cruz & Rodríguez, 2018).

Další významná zjištění poskytuje studie "Who Benefits Most? A Multisite Study of Coaching and Resident Well-being" publikovaná v Journal of General Internal Medicine a vedena Kerri Palamara a jejími spolupracovníky. Koučování podle této studie poskytuje strukturovaný a podpurný vztah, který je zaměřen na osobní a profesní rozvoj klienta.

Tento proces podpory zahrnuje několik klíčových součástí, které přispívají k osobnímu rozvoji klienta. Jednou z těchto součástí je stanovení cílů, což umožňuje klientovi lépe si uvědomit své prioritní oblasti a zaměřit se na to, co je pro něj důležité. Sebereflexe je další klíčovou součástí, která umožňuje klientovi prozkoumat své myšlenky, emoce a chování a lépe porozumět sobě samému. Zpětná vazba pak poskytuje klientovi objektivní pohled na jeho silné stránky a oblasti, na kterých může pracovat. Kromě toho koučování také přispívá ke zlepšení psychické odolnosti klienta, což mu pomáhá lépe zvládat obtížné situace a vyrovnávat se se stresem. Schopnost zvládat nejistotu a adaptovat se na změny je další důležitou dovedností, kterou klient prostřednictvím koučování rozvíjí (Palamara, 2022).

Snížování rizika vyhoření je dalším důležitým aspektem, který koučování podporuje, a to prostřednictvím poskytování strategií a nástrojů pro efektivní řízení pracovního i osobního života. Tyto klíčové součásti koučovacího programu společně přispívají k celkovému osobnímu rozvoji klienta a zlepšení jeho životní pohody (Palamara, 2022).

Z vybraných studií lze vyvodit, že koučink podporuje osobní rozvoj v rámci několika důležitých oblastech.

V jedné ze studií se ukázalo, že koučovací program měl pozitivní dopad na zlepšení duševního zdraví jedince, a to konkrétně snížením deprese, úzkosti a stresu. Z další studie vychází, že koučování může rozvíjet emoční a sociální inteligenci jedince. Koučink dále v rámci osobního rozvoje pomáhá provést sebereflexi, identifikovat silné stránky klienta, podporuje introspekci a sebeuvědomění. Koučink osobnímu rozvoji napomáhá i skrze poskytnutí podpůrného vztahu mezi koučem a koučovaným. Tento vztah napomáhá stanovit konkrétní cíle koučovacího sezení, pomoc klientovi si uvědomit jeho priority, a poskytuje cennou zpětnou vazbu klientovi.

EMPIRICKÁ ČÁST

3 Výzkumný problém

3.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem této bakalářské práce je přínos individuálního koučinku pro osobní rozvoj. Problém se zaměřuje na pochopení hodnoty, kterou koučink přináší v kontextu osobního rozvoje, a to specificky z pohledu těch, kteří koučink vedou. To znamená na základě sebereflexe a zkušeností jednotlivých koučů. V rámci tohoto problému dále zkoumám, zda lze tento přínos a kvalitu kouče měřit. Na základě odborné literatury, literatury zpracované na základě praxe, a vybraných studií lze osobní rozvoj definovat jako komplexní neustálý proces, ve kterém jedinec aktivně pracuje na poznávání a zdokonalování sebe sama, s cílem dosáhnout vyváženosti mezi fyzickým, duševním a sociálním aspektem života. Rostoucí zájem o koučink jako prostředek dosahování osobních cílů reflektuje aktuální trendy zaměřené na individuální potřeby a rozvoj. Koučink se stává klíčovým nástrojem pro rozvoj kariéry, mezilidských vztahů a zdraví, což podtrhuje jeho přínos a popularitu v oblasti osobního rozvoje.

3.2 Cíle výzkumu

Na základě stanoveného výzkumného problému byly stanoveny cíle výzkumu. Hlavním cílem práce je popsat, jaký přínos má koučink pro osobní rozvoj z pohledu koučů. Cíl je zaměřen na zjištění přínosu koučinku pro osobní rozvoj, a to na základě sebereflexe a zkušeností jednotlivých koučů, a dále na zkoumání možností, zda lze tento přínos a kvalitu kouče měřit. Tyto cíle jsou navrženy tak, aby poskytly hlubší pochopení role koučinku v osobním rozvoji z perspektivy koučů a přispěly k diskusi o způsobech, jak efektivně hodnotit přínosy tohoto procesu.

3.3 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka zní: „Jaký je přínos koučinku pro osobní rozvoj z pohledu koučů?“.

Výzkumná otázka je formulována s určitou mírou šíře, aby umožnila zachycení nečekaných jevů a předešla vytlačení důležitých informací z analýzy. Je důležité se vyhnout pevným předpokladům a umožnit flexibilitu ve sběru dat a interpretaci výsledků (Šedová & Švaříček, 2014).

4 Metodologie

Tato kapitola se týká metodologie výzkumu, metody získávání dat, charakteristiky respondentů a ochrany soukromí respondentů.

Jedná se o kvalitativní přístup stanoven na základě formulovaného cíle a výzkumné otázky. Toto rozhodnutí je podpořeno zájmem porozumět hloubce a kontextuálnímu významu přínosu koučinku pro osobní rozvoj. Kvalitativní přístup umožňuje získat podrobné informace prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat, což je klíčové pro pochopení daného problému (Šedřová & Švaříček, 2014).

Kvalitativní výzkum je vhodný pro hluboké porozumění zkoumanému jevu, protože se zaměřuje na detailní a komplexní informace, které poskytují bohatý kontext a umožňují odhalit skryté mechanismy a významy. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který se soustředí na měření a kvantifikaci, a je vhodný pro zjišťování rozložení jevů v populaci, kvalitativní přístup umožňuje hlubší pochopení individuálních zkušeností. Vzhledem k tomu, že výzkumný problém bude zkoumán na základě zkušeností koučů, jeví se tento přístup jako adekvátní (Šedřová & Švaříček, 2014).

4.1 Metoda získávání dat

Pro sběr dat byla využita výzkumná metoda polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je jedním ze dvou hlavních typů hloubkového rozhovoru používaných v kvalitativním výzkumu. Tento typ rozhovoru vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek, které slouží jako vodítko pro rozhovor, ale zároveň umožňuje flexibilitu a adaptabilitu v průběhu konverzace (Šedřová & Švaříček, 2014).

Rozhovory jsou využívány pro získání hlubšího vhledu do subjektivních zkušeností a pro lepší pochopení sociálních interakcí (Hendl, 2005).

Hloubkový rozhovor zachycuje výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je základní princip kvalitativního výzkumu. I přes jistou strukturu a předem připravené otázky je nezbytné se na rozhovor důkladně připravit, aby byla zajištěna kvalita získaných dat. Příprava zahrnuje nejen znalost tématu, ale také schopnost flexibilně reagovat na odpovědi účastníka a rozvíjet rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor poskytuje určitou úroveň předem stanovené struktury, ale stále zůstává otevřený pro interakci mezi výzkumníkem a účastníkem. Je založen na spolupráci obou stran při vytváření významu, přičemž výzkumník musí být citlivý k prostředí a vztahu s účastníkem. Důležitá je schopnost interpretovat neverbální signály a adekvátně na ně reagovat (Šedová & Švaříček, 2014).

V rámci výzkumu bylo vytvořeno osm otevřených otázek. Otázky byly formulovány tak, aby nediktovaly odpovědi a současně reflektovaly zájem výzkumu. Otázky byly zaměřené na následující oblasti:

- přínos koučinku podle koučů,
- zpětná vazba od klientů,
- identifikace individuálních potřeb klienta,
- sebereflexe kouče,
- příklady osobního rozvoje u klientů.

Sběr dat probíhal v období říjen až prosinec 2023. Většina rozhovorů byla realizovaná osobně, některé v online formě.

4.2 Zpracování a analýza dat

Data získaná z rozhovorů byla zaznamenána pomocí nahrávacího zařízení a poté přepsána do textové podoby ve formě doslovného záznamu. Pro analýzu těchto dat byla použita metoda otevřeného kódování.

Při použití metody otevřeného kódování byl text rozdělen na jednotlivé fragmenty, které byly následně pojmenovány a byly k nim přiřazovány kódy. Tyto kódy byly následně rozděleny do jednotlivých kategorií (v souladu s doporučením Šed'ová & Švaříček, 2014). Celkem bylo identifikováno 173 kódů. Ukázka z kódování je vložena v příloze této práce.

4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl vybrán na základě záměrného účelového výběru. Záměrný účelový výběr výzkumného vzorku je proces, při kterém se úmyslně vybírají účastníci na základě specifických kritérií nebo charakteristik. Tento postup umožňuje výzkumníkovi získat vzorek, který odpovídá konkrétním požadavkům studie a umožňuje získat informace relevantní k výzkumnému problému. Tento způsob výběru účastníků je často používán v kvalitativních výzkumech, kde je důležitá hloubková analýza specifických aspektů nebo případů (Miovský, 2006).

Výzkumný soubor tvoří pět koučů působící na území České republiky. Výzkumný soubor konkrétně tvoří tři ženy a dva muži.

Potenciální respondenty jsem oslovila prostřednictvím emailu, který jsem našla vždy na jejich webových stránkách.

Kritéria pro zařazení respondenta do studie zahrnovala aktivní koučování v České republice, držení akreditovaného certifikátu kouče nebo absolvování koučovacího výcviku, zkušenost s aktivním s koučováním, a souhlas s účastí ve výzkumu.

4.4 Ochrana soukromí respondentů

Koučové byli již v prvním emailu obeznámeni s tím, že rozhovor bude nahráván s jejich souhlasem, a uchováván pouze po dobu nezbytně nutnou. Všichni respondenti poskytli informovaný souhlas k nahrávání rozhovoru, přičemž byli informováni o účelu této nahrávky. Respektují soukromí účastníků, proto jsou zde všechna data popisovaná tak, aby byla zachována anonymita respondentů. Data byla použita pouze k analytickým účelům v rámci tohoto kvalitativního výzkumu, a jsou chráněna před neoprávněným přístupem. Účast ve výzkumu byla zcela dobrovolná.

5 Popis výsledků a interpretace dat

Z výzkumu vyplynulo několik klíčových kategorií, které odpovídají na výzkumnou otázku týkající se přínosu koučinku pro osobní rozvoj. Patří mezi ně prvky podporující osobní rozvoj, prvky podporující řešení problémů, a prvky podporující well-being klienta. Dále techniky a metody koučovacího procesu, zpětná vazba, sebereflexe kouče, kritéria výběru vhodného kouče a nežádoucí prvky či dilemata v koučinku.

Hlavním zjištěním z výzkumu je, že koučink v sobě má prvky podporující **osobní rozvoj, řešení problémů a well-being klienta**. Koučovací proces je ovlivňován na základě osobnosti kouče a individuálních potřeb klienta, které se mohou během procesu měnit. Klient si definuje vlastní cíle a kouč mu nabízí různé **techniky a metody** pro jejich dosažení, jako jsou terapeutické karty, SMART cíle, technika kola života a další.

Zpětná vazba a sebereflexe kouče jsou klíčové pro úspěch a neustálé zlepšování koučovacího procesu. Při **výběru vhodného kouče** je důležité brát v úvahu osobní setkání, osobnostní nastavení kouče, jeho styl vedení, certifikace a vzdělání. V koučinku se mohou objevit i **nežádoucí prvky nebo dilemata**, jako je potenciální závislost na kouči nebo odlišení role kouče od role kamaráda.

5.1 Prvky podporující osobní rozvoj v koučinku

V rámci této kategorie se jako nejzásadnější a nejčastěji opakující téma ukázalo **poznávání sama sebe**. V rámci tohoto tématu respondenti zmiňovali, že koučink nabízí prostor a oporu pro zabývání se sám sebou, sebeuvědomění, pomoc s pochopením sama sebe nebo uvědomění si priorit.

V následující tabulce jsou uvedeny přímé citace z rozhovorů a přiřazené kódy, které dobře vystihují výše zmíněné téma poznávání sama sebe.

Tabulka 1 – Poznávání sebe sama

<p><i>A jako ta zpětná vazba, kterou dostávám teďka, tak je většinou právě, že ti lidi jsou rádi, že vlastně mají nějaký ten prostor, kde prostě se můžou zabývat sami sebou a že mají nějakou oporu v tom no.</i></p>	<p>Prostor pro zabývání se sám sebou Opора pro zabývání se sám sebou</p>
<p><i>Přišlo mně, že na tom sezení, tak nějak víc pochopila samu sebe a odpustila si. To je asi to hlavní.</i></p>	<p>Pomoc s pochopením sama sebe</p>
<p><i>No já v tom vidím velký přínos, takové to sebeuvědomění si, že opravdu ten člověk jede v takových nějakých zažitých vzorcích a ten kouč pomocí vlastně otázek vhodně zvolených a technik a třeba i s pomocí, jako jsou ty koučovací terapeutické karty, tak vlastně může z toho člověka dostat to, co má ukryto vevnitř, ani o tom třeba neví, nepřemýšlí o tom takhle.</i></p>	<p>Sebeuvědomění</p>
<p><i>Takže takové to uvědomění si sama sebe a otevření té cesty k tomu poznávání sebe.</i></p>	<p>Sebeuvědomění Poznávání sama sebe</p>

Dalším zásadním tématem v kategorii prvky podporující osobní rozvoj bylo **práce s vnitřním světem klienta**. Toto téma zahrnuje kódy jako proces sebezpřijetí, řešení vnitřních konfliktů, práci s částmi osobnosti, které mohou být zranitelné nebo mají hluboké kořeny v minulosti (vnitřní dítě), a identifikaci a zvládnutí strachu a obav, které mohou ovlivňovat osobní rozvoj a rozhodování klienta.

V následující tabulce jsou uvedeny přímé citace z rozhovorů a přiřazené kódy, které dobře vystihují výše zmíněné téma práce s vnitřním světem klienta.

Tabulka 2 – Práce s vnitřním světem

<p><i>Pointa z koučování je posvítit na ty největší strachy, protože jakmile člověk někomu sebere odvahu podívat se na ten největší strach a otevřít ho, tak on se najednou pak rozplyne a už třeba není tak velkej a přestane to být tak zásadní.</i></p>	<p>Identifikace strachu</p>
<p><i>Já často používám dva takový koncepty, se kterýma pracuju, to je vnitřní kritik a vnitřní dítě. Myslím si, že tam velmi zřetelně viděla, kdo je vnitřní kritik, a kdo je vnitřní dítě, a že ona je jak kdyby součástí obou tady těch dvou částí sama sebe, a tak nějak si myslím, že se je snažila dávat jako dohromady, no. Jakože se je snažila skamarádit.</i></p>	<p>Vnitřní kritik Vnitřní dítě</p>

Téma **pomoc se zpracováním a identifikací stresu v klientově životě** bylo také často zmiňované. Respondenti zmiňovali, že v rámci koučovacího procesu jsou klientovi nápomocní, co se týče identifikace a zpracování stresu v klientově životě.

Tabulka 3 - Pomoc se zpracováním a identifikací stresu

<p><i>Měl výkyvy ve výkonu, protože byl velice vystresovanej v osobním životě, a bylo to vidět na jeho výkonu sportovním, byl to mladý muž, bylo mu devatenáct. Tak s tím jsme vlastně pracovali na stress management, zvládání stresu, předpokládání stresových situací a příprava na ně, vizualizace úspěchu, tak taky hodně zabrala.</i></p>	<p>Stress management</p>
<p><i>Co my jsme probíraly bylo se zaměřením zakázek, co by chtěla odstranit nejdříve. Nejdříve se chtěla vyspat, takže jsme pracovaly na takové té psychosomatické stránce, na stresu, na identifikaci stresu a jeho zpracování.</i></p>	<p>Identifikace a pomoc se zpracováním stresu</p>

Téma **pomoc s osobní transformací** v sobě zahrnuje kódy jako pomoc se změnou, pomoc se zvládnutím výzev, pomoc s nadhledem, pomoc se schopností se rozhodovat nebo pomoc s vystoupením ze zacykleného sebedestruktivního vzorce.

V následující tabulce jsou uvedeny přímé citace z rozhovorů a přiřazené kódy, které dobře vystihují výše zmíněné téma pomoc s osobní transformací.

Tabulka 4 – Pomoc s osobní transformací

<p><i>Koučink klientovi může přinést ujasnění, když je situace zamotaná, nadhled, schopnost rozhodnutí, emoční uvolnění, seberozvoj, když ho využívá systematicky nebo schopnost vést smysluplné rozhovory</i></p>	<p>Nadhled Schopnost rozhodnutí Schopnost vést smysluplné rozhovory</p>
<p><i>Že někdy se opravdu lidi zacyklí v takovém vzorci toho myšlení a neumí vlastně z toho vyskočit. Až když se zeptám, tak si vlastně uvědomí, že to je vzorec vlastně destruktivní a nemá to ani jako reálnej podklad třeba ty myšlenky jo..</i></p>	<p>Pomoc s identifikací zacykleného destruktivního vzorce</p>

Téma **well-being**, neboli duševní či životní pohoda, je podstatná pro to, aby se klient cítil dobře, byl v rovnováze a měl dostatek energie pro osobní růst. Well-being je základem pro celkovou pohodu a schopnost klienta efektivně pracovat na svých cílech a výzvách. V rámci tohoto tématu se objevovaly kódy jako emoční uvolnění, pocit klidu, nebo pomoc klientovi s psychosomatickými potížemi, jako je například pocit tíhy na hrudi.

V následující tabulce je uvedena přímá citace z rozhovoru a přiřazený kód s příkladem k tématu well-being.

Tabulka 5 – Well-being

<p><i>Je to takový jako, takový něco, jak když máš... skála tak to je silný, jako bum, jako do očí bijící, ale uvolnění je prostě uvolnění, prostě se to rozpustí, jak kdyby se ten šutr rozbil na tisíc malých kousků, ale není to tak, je to jemňoučký. Tak tohlenc mně přijde, že si hodně lidí zažívaj na těch koučování, nějaký takovýhle jako rozpuštění, odhození těch balvanů z toho svého pomyslného batohu, co nosíme, a to pak jako mění někdy víc, někdy míň, ty jejich rozhodnutí.</i></p>	<p>Emoční uvolnění</p>
---	------------------------

5.2 Koučovací proces a metody a techniky v koučinku

Z výzkumu dále byly identifikovány kategorie koučovací proces a metody a techniky v koučinku. Charakteristika koučovacího procesu je úzce spojena s osobním rozvojem klienta. Koučovací proces je navržen tak, aby byl veden na základě individuálních potřeb klienta, což umožňuje klientovi definovat si vlastní cíle a pracovat na nich kreativním způsobem. Klientovy potřeby a cíle se mohou během procesu měnit, což vyžaduje flexibilitu a schopnost kouče naladit se na tyto proměny. Aktivní naslouchání a důvěrný vztah mezi koučem a klientem jsou základem pro efektivní koučovací proces, který podporuje klienta v jeho osobním rozvoji.

Téma a individuální potřeby klienta jsou většinou zjišťovány na prvním sezení. Cíle se někdy stanoví pro den, někdy pro delší období. Daný problém, se kterým klient přijde, se rozebírá do hloubky, a postupně se mohou otevírat nová témata v průběhu procesu. Kouč hlídá, zda klient jde správným směrem, a případně klienta upozorní, že tomu tak není.

Během koučovacího procesu jsou využívány různé metody a techniky. Respondenti zmiňovali například techniku kolo života, SMART cíle, terapeutické karty apod. Dále také empatii a aktivní naslouchání.

Jedná se o shrnutí koučovacího procesu ze všech rozhovorů. Na výše popsaném průběhu koučovacího procesu se koučové ve svých odpovědích shodovali. Není zde nutné uvádět přímé citace, pro tento výzkum je důležité vědět, jak koučovací proces probíhá, a jak jeho průběh přispívá osobnímu rozvoji. Detailnější popis spatřuji pro jiné téma výzkumu.

5.3 Projevy přínosu v koučinku

Tento výzkum zkoumá přínos osobního rozvoje v koučinku z pohledu koučů, proto je důležité sem zahrnout i zjištění, která souvisí s tím, jakým způsobem koučové přínos koučinku u klienta vidí.

Nejčastějším faktem, který podle koučů znamená přínos pro klienta, a který jsou schopni vidět, je doporučení kouče někomu dalšímu ze strany klienta. Dále opětovná návštěva klienta, zpětná vazba od klienta, úspěšně vyřešený problém nebo změna v klientově životě.

Někteří z respondentů zde zmiňovali například i zlepšení nálady klienta jako faktor, kterým mohou zjistit, zda má pro klienta koučink přínos. Někteří hovořili i o pocitu, kteří oni sami mají ze sezení s klientem.

Dalším velmi důležitým zjištěním v tomto ohledu je, že kouč je schopen vidět i neposouvání klienta.

Nejdůležitějším zjištěním v tomto tématu je, že podle koučů přínos koučinku záleží z velké části na postoji klienta. Klientův postoj ovlivňuje, jak otevřený je vůči změnám, jak ochotný je pracovat na sobě, a jak aktivně se zapojuje do procesu. Pokud je klient motivovaný, otevřený a angažovaný, je

pravděpodobnější, že z koučinku získá větší přínos. Naopak, pokud klient přistupuje k procesu s nedůvěrou, pasivitou, odmítáním, nebo v obětním postoji, může to výrazně omezit možný přínos koučinku.

V následující tabulce se nachází přímé citace z rozhovoru a jim přiřazené kódy, které se týkají tématu projevy přínosu v koučinku.

Tabulka 6 – Projevy přínosu v koučinku

<p><i>Tak buď mi to řekne, a nebo já si říkám, že když chodí opakovaně, tak to je podle mě to měřítko no, že když ten člověk přijde jednou a pak už nepřijde, tak asi to nebylo dobrý. Takže to je asi taková jako známka, jestli to nějaký přínos má, že ty lidi prostě se můžou vždycky rozhodnout svobodně přestat chodit.</i></p>	<p>Opakovaná návštěva jako známka přínosu</p>
<p><i>Samozřejmě díky té zpětné vazbě, a díky tomu co vyprávějí, tak vidím, jestli se to posunuje správným směrem, nebo ne, podle mého názoru, ono to může být, že podle mého názoru se posunují, ale podle jejich názoru se posouvat nemusí.</i></p>	<p>Sledování přínosu na základě zpětné vazby klienta</p>
<p><i>A jak to poznám, že to je pro něj přínosný, no že asi to téma, se kterým za mnou přichází, tak na konci, ať už jednotlivého sezení, nebo toho celkového sezení, tak že je vyřešený, že už nemá potřebu se se mnou vidět.</i></p>	<p>Vyřešený problém jako známka přínosu</p>

5.4 Sebereflexe koučů

Jelikož je cíl práce zaměřen na zjištění přínosu koučinku pro osobní rozvoj na základě sebereflexe a zkušenosti jednotlivých koučů, shrnu v této kapitole, co jsem během výzkumu zjistila o sebereflexi koučů.

Kouči využívají supervizi jako klíčový nástroj pro sebereflexi, která jim umožňuje získat nadhled a lepší porozumění vlastní praxi. Respondenti

často uváděli, že schopnost mít nadhled je pro kouče klíčové. Supervize rozvíjí kouče samotné, poskytuje jim prostor pro zpětnou vazbu a podporuje jejich schopnost kriticky se dívat na svou práci.

Kouči, kteří mají vlastní zkušenost s koučováním nebo mají svého vlastního kouče, mohou lépe chápat procesy a výzvy, kterým čelí jejich klienti. Zpětná vazba od klientů je dalším důležitým nástrojem, který koučům pomáhá v sebereflexi a vylepšování jejich praxe. Pravidelná sebereflexe a schopnost kouče hlídat si vlastní kapacitu jsou klíčové pro udržení etických a profesionálních standardů v koučování.

V rámci sebereflexe koučové zmiňovali důležitost říct si o zpětnou vazbu klientovi.

Zde je opět uvedena citace z rozhovoru a přiřazené kódy.

Tabulka 7 – Sebereflexe koučů

<p><i>Já chodím sama na supervizi, takže chodím na supervizi k psychologovi, který má supervize výcvik, a tam probírám ty případy, plus mám dvě koučky, kde jedna z nich má supervizní výcvik, se kterými určitý situace probírám anonymně. Z toho vyplývá taková ta sebereflexe, z té zpětné vazby od klientů, kdy se zamýšlím, většinou po sezení si zapíšu své dojmy, zapíšu si ty cíle, pokud jsem si je nenapsala během sezení.</i></p>	<p>Supervize jako nástroj sebereflexe</p> <p>Kouč mající vlastního kouče</p> <p>Sebereflexe na zpětné vazby od klienta</p>
--	--

5.5 Výběr vhodného kouče

Cíl výzkumu se zaměřoval i na to zjistit, zda lze přínos koučinku a kvalita kouče nějakým způsobem měřit. Na základě různých kritérií, která jsou uvedena v kategorii "výběr vhodného kouče" bylo zjištěno, že kritéria jako je osobní setkání s koučem, osobnostní nastavení kouče, styl vedení,

pocit z kouče, držení relevantních akreditovaných certifikátů, jako jsou ty od EMCC nebo ICF, koučovací výcvik, webové stránky kouče, zaměření kouče, akreditovaný koučovací výcvik a vysokoškolské vzdělání jsou považována kouči za důležité při výběru vhodného kouče. Uvedená kritéria poskytují důležitý rámec pro hodnocení kvality kouče a potenciálního přínosu koučování.

Tabulka 8 – Výběr vhodného kouče

<p><i>Tak můj osobní názor je, že kouč, který má vysokou školu v humanitním vzdělání a má certifikát nebo diplom od schválené organizace, který je minimálně roční bych řekla, a je registrovaný aspoň s EMCC nebo s IFC, je pravděpodobně kouč, který aspoň co se týče do znalostí, bude mít dobrou základnu.</i></p>	<p>VŠ vzdělání</p> <p>Certifikát</p>
<p><i>No, takže za mě - První, aby měl nějaký takovejhle certifikovanéj výcvik, protože pak si teda ověříme, že to koučování je opravdu koučování, to je první věc. Takže má nějaký to povinný minimum. A pak už je to hodně o pocitu, stejně jako když jde člověk za terapeutem, tak prostě všichni terapeutové mají za sebou pětiletý výcvik a pak je to už o každým, že každéj má jako trošku jinej přístup, takže je to hlavně o tom, jestli ten člověk si sedne, jestli si sednou spolu.</i></p>	<p>Certifikát</p> <p>Pocit z kouče</p> <p>Přístup kouče</p>

5.6 Interpretace dat

Na základě získaných dat a jejich následné analýze nyní lze odpovědět na výzkumnou otázku. Ta zněla „Jaký je přínos koučinku pro osobní rozvoj z pohledu koučů?“.

Koučink je přínosný pro osobní rozvoj z hlediska několika faktorů. Podle koučů pomáhá koučink klientovi poznávat sama sebe, poskytuje

prostor a oporu pro zabývání se sám sebou, sebeuvědomění, pomoc s pochopením sama sebe nebo uvědomění si priorit. Stejně tak poskytuje prostor a oporu pro práci s vnitřním světem klienta, což zahrnuje proces sebezpřijetí, řešení vnitřních konfliktů, práci s částmi osobnosti, které mohou být zranitelné nebo mají hluboké kořeny v minulosti (vnitřní dítě), a identifikaci a zvládání strachu a obav, které mohou ovlivňovat osobní rozvoj a rozhodování klienta. Kouč může dále klientovi pomoc s identifikací a zpracováním stresu, což je klíčové pro well-being klienta neboli duševní pohodu, která je důležitá pro to, aby měl klient vůbec energii pro osobní rozvoj. V rámci well-being může koučink přinášet emoční uvolnění, pocit klidu, nebo pomoc klientovi s psychosomatickými potížemi.

Koučink klientovi může být přínosný v rámci osobní transformace klienta, do které patří pomoc se změnou, pomoc se zvládáním výzev, pomoc s nadhledem, pomoc se schopností se rozhodovat nebo pomoc s vystoupením ze zacykleného sebedestruktivního vzorce.

Přínos koučinku pro osobní rozvoj je ovlivněn tím, jak probíhá koučovací proces, a jaké jsou používány techniky a metody. Koučovací proces je navržen tak, aby reflektoval osobnost kouče a individuální potřeby klienta, což umožňuje klientovi definovat vlastní cíle a pracovat na nich kreativním způsobem. Flexibilita a aktivní naslouchání jsou klíčové pro úspěch, protože potřeby a cíle klienta se mohou během procesu měnit.

Zjištění naznačují, že přínos koučinku závisí převážně na postoji klienta, přičemž jeho motivace, otevřenost a aktivní účast jsou klíčové pro dosažení úspěchu v procesu koučování. Nejčastějšími způsoby, jak kouči vnímají přínos pro klienta, jsou doporučení kouče někomu dalšímu ze strany klienta, opětovná návštěva klienta, zpětná vazba od klienta, úspěšné vyřešení problému nebo pozorovatelné změny v klientově životě, včetně zlepšení nálady. Kromě toho je klíčové, že kouč dokáže rozpoznat i neposouvání

klienta, což je důležitým signálem pro hodnocení efektivity koučování. Pasivita, nedůvěra nebo odmítavý postoj klienta může naopak omezit potenciální přínosy koučinku.

Mezi kritéria kvality kouče patří držení relevantních akreditací od organizací jako například EMCC nebo ICF, absolvovaný koučovací výcvik, a vysokoškolské vzdělání. Mezi subjektivní faktory, kterými klienti mohou zjišťovat kvalitu kouče patří osobní setkání s koučem, osobnostní nastavení kouče, koučovací styl a zaměření, nebo webové stránky kouče. Tyto faktory mohou být použity jako indikátory kvality a kompetence kouče, což umožňuje klientům vybrat kouče, který nejlépe vyhovuje jejich potřebám a očekáváním. Některé zmíněné faktory mohou stejně tak ovlivňovat i přínos koučinku pro klienta.

Sebereflexe koučů je klíčovým prvkem, který umožňuje koučům získat nadhled a lepší porozumění vlastní praxi. Schopnost sebereflexe je klíčová pro efektivní podporu osobního rozvoje klientů, protože umožňuje koučům lépe porozumět individuálním potřebám a výzvam klientů a efektivněji je vést k dosažení jejich cílů.

Získaná data ukazují, že koučink má pozitivní vliv pro osobní rozvoj klientů. Koučink poskytuje prostor pro poznávání sebe sama, podporuje sebereflexi a pomáhá klientům v řešení vnitřních konfliktů a zvládání emocí.

Klíčovou roli hraje motivace a otevřenost klienta, stejně jako flexibilita a aktivní naslouchání ze strany kouče. Kvalita kouče je důležitým faktorem, který ovlivňuje účinnost koučování, a klienti věnují pozornost jak objektivním kritériím, tak subjektivním faktorům při výběru kouče. Sebereflexe koučů je klíčovým prvkem pro efektivní poskytování služeb koučování a podporu osobního rozvoje klientů.

6 Diskuze

V diskuzi se zaměřím na porovnání teoretických předpokladů s empirickými zjištěními získanými v průběhu výzkumu.

Teoretická část práce se zaměřuje na definici osobního rozvoje jako komplexního a neustálého procesu, ve kterém jedinec pracuje na poznávání a zdokonalování sebe sama. Dále zdůrazňuje rostoucí popularitu koučinku jako nástroje pro dosahování osobních cílů a jeho klíčovou roli v rozvoji kariéry, mezilidských vztahů a zdraví.

Z výzkumu vyplývá, že koučink obsahuje prvky, které posilují osobní rozvoj, pomáhají řešit problémy a přispívají k celkovému well-being klientů. Koučovací proces je formován na základě osobnosti kouče a individuálních potřeb klienta, které se mohou v průběhu času měnit. Klient si stanovuje vlastní cíle a kouč mu nabízí různé techniky a metody, jako jsou terapeutické karty, SMART cíle, technika kola života a další. Zpětná vazba a sebereflexe kouče jsou klíčové pro úspěch a neustálé zdokonalování koučovacího procesu. Při výběru vhodného kouče je důležité zvážit osobní setkání, osobnostní charakteristiky kouče, jeho styl vedení, certifikace a vzdělání.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že koučové považují za klíčový prvek, který se vyskytuje v koučinku a týká se osobního rozvoje, poznávání sama sebe, což je v souladu s teoretickými předpoklady koučinku, které zdůrazňují sebeuvědomění jako základní krok k osobnímu rozvoji. Respondenti potvrdili, že koučink poskytuje prostor a oporu pro sebepoznání a uvědomění si vlastních priorit. Toto zjištění je v souladu s literaturou, která poukazuje na důležitost sebereflexe a sebepoznání v procesu osobního růstu.

Dalším významným tématem byla práce s vnitřním světem klienta, včetně sebepřijetí, řešení vnitřních konfliktů a identifikace strachů a obav.

Tato zjištění jsou v souladu s teoretickými koncepty, které koučink vidí jako prostředek k hlubšímu porozumění a integraci různých aspektů osobnosti.

Výzkum také ukázal, že přínos koučinku závisí na postoji klienta. Toto zjištění podtrhuje význam klientovy aktivní účasti a je v souladu s teoretickými modely, které zdůrazňují klientovu zodpovědnost za vlastní rozvoj.

Zpětná vazba je identifikována jako klíčový prvek pro osobní rozvoj, což opět koresponduje s teoretickými koncepty.

V teoretické části práce byl zmíněn přínos v koučinku pro osobní rozvoj v rozvoji emoční a sociální inteligence, což nebylo v empirické části nikde zmíněno, jelikož respondenti nic podobného neuváděli.

Empirická část přináší konkrétní způsoby, jakými koučové identifikují přínos koučinku, jako jsou opakované návštěvy klientů, zpětná vazba a pozorovatelné změny v životě klientů.

Výzkum má několik limitů. Výzkumný soubor tvoří pouze pět koučů působících v České republice, což je relativně malý počet účastníků. Výběr účastníků byl proveden na základě specifických kritérií, což může vést k výběrovému zkreslení. Účastníci byli vybráni na základě aktivního koučování, držení certifikátu a zkušeností s koučováním, což může ovlivnit reprezentativnost vzorku. Navíc subjektivita účastníků může vést k určitému zkreslení výsledků. Co se týče ochrany soukromí, i když byla data chráněna a anonymizována, je třeba zvážit, zda ochrana soukromí mohla ovlivnit ochotu respondentů plně se otevřít a sdílet své zkušenosti.

Použití polostrukturovaných rozhovorů může vést k subjektivitě ve sběru a interpretaci dat. I když tato metoda umožňuje hlubší porozumění tématu, může být ovlivněna osobními názory a interpretacemi výzkumníka.

Zjištění z výzkumu mají význam pro pochopení přínosu koučinku v kontextu osobního rozvoje. Z pohledu koučů, kteří jsou přímými aktéry koučovacího procesu, bylo identifikováno několik klíčových faktorů, které přispívají k osobnímu rozvoji klientů. Tyto faktory zahrnují sebepoznání, sebeuvědomění, emoční uvolnění a podporu při řešení vnitřních konfliktů. Zjištění ukazují, že koučink je efektivním nástrojem pro podporu klientů v jejich osobní transformaci, což zahrnuje změny v chování, zlepšení schopnosti rozhodování a zvládání výzev. Tato zjištění jsou důležitá pro další rozvoj oboru, protože poskytují empirický základ pro tvorbu a upravování koučovacích metod a technik, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám klientů.

Dále studie přispívá k diskusi o měření přínosu koučinku, což je klíčové pro hodnocení efektivity koučovacích služeb. Zjištění, že přínos koučinku lze pozorovat prostřednictvím opakovaných návštěv klientů, zpětné vazby a pozorovatelných změn v životě klientů, poskytuje praktické ukazatele pro kouče, jak hodnotit úspěšnost své práce. Tato zjištění mohou sloužit jako vodítko pro kouče při vytváření a upravování jejich praxe a mohou být využita pro vzdělávací programy zaměřené na rozvoj koučovacích dovedností.

V neposlední řadě studie upozorňuje na důležitost klientova postoje a jeho otevřenosti k procesu, což je zásadní pro dosažení přínosu z koučinku. Výzkum také otevírá prostor pro další studie zaměřené na identifikaci faktorů, které mohou ovlivnit klientův postoj a jeho zapojení do koučovacího procesu.

Během výzkumu bylo otevřeno téma identifikace nežádoucích prvků či dilemat v koučinku. Patří sem například nebezpečí závislosti na kouči, málo zkušeností kouče, nebo to, že je koučování neregulovaný obor, a může tak dělat kouče i člověk například bez akreditovaného certifikátu.

Co se týče dilemat v koučinku, respondenti uváděli například problém odlišení role přítele od kouče, v případě koučování přítele. Jedná se o zajímavé téma, které lze navrhnout pro budoucí výzkum. Na základě studie lze navrhnout několik dalších možností pro budoucí výzkum, které by mohly prohloubit a rozšířit pochopení přínosu koučinku pro osobní rozvoj. Jedním z možných směrů je zkoumání dlouhodobého dopadu koučovacích intervencí na klienty. Tento výzkum by mohl sledovat klienty po určité době po ukončení koučovacího procesu a hodnotit trvalé změny v jejich osobním a profesním životě. Kromě toho by bylo užitečné prozkoumat, jak kouči reflektují a integrují zpětnou vazbu do své praxe a jaký vliv má toto na jejich profesní rozvoj. Tyto studie by mohly přispět k lepšímu porozumění a zdokonalení koučovacích technik a procesů, což by vedlo k posílení efektivity koučinku jako nástroje pro osobní rozvoj.

Závěrem lze říci, že výzkum potvrdil některé teoretické předpoklady koučinku a poskytl hlubší vhled do praktického uplatnění koučovacích metod a technik. Zjištění mohou sloužit jako základ pro další výzkum a rozvoj koučovací praxe.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat, jaký přínos má koučink pro osobní rozvoj z pohledu koučů. Teoretická část práce poskytla komplexní pohled na koučovací proces, včetně základních dovedností, jako jsou naslouchání, kladení otázek a hodnocení, a zdůraznila význam správného vedení koučovacích otázek a vytváření prostředí důvěry a bezpečí. Model GROW byl představen jako rámec pro strukturování koučovacího procesu, který koučovanému pomáhá v identifikaci a hodnocení možností a v posílení jeho vůle k akci.

Teoretická část práce se zabývá konceptem osobního rozvoje a roli koučinku v tomto procesu. Definuje osobní rozvoj jako komplexní a neustálý proces, ve kterém jedinec pracuje na poznávání a zdokonalování sebe sama, s cílem dosáhnout vyváženosti mezi fyzickým, duševním a sociálním aspektem života. Teorie také zdůrazňuje důležitost vnímání reality a sebeuvědomění jako klíčových prvků koučování.

Výzkum byl proveden pomocí kvalitativního přístupu, konkrétně s využitím polostrukturovaných rozhovorů, které umožňují flexibilitu a hlubší porozumění zkoumanému jevu. Rozhovory byly založeny na otázkách, které reflektovaly zájem výzkumu a byly zaměřené na oblasti jako přínos koučinku obecně podle koučů, techniky a metody koučovacího procesu, zpětná vazba, sebereflexe kouče a kritéria výběru vhodného kouče. Sběr dat probíhal od října do prosince 2023, přičemž rozhovory byly realizovány osobně nebo online a nahrávány s informovaným souhlasem respondentů.

Data z rozhovorů byla přepsána do textové podoby a analyzována metodou otevřeného kódování, což zahrnovalo rozdělení textu na fragmenty, jejich pojmenování a přiřazení kódů, které byly následně kategorizovány.

Výzkumný soubor byl vybrán na základě záměrného účelového výběru, což znamená, že účastníci byli vybíráni na základě specifických kritérií, jako je aktivní koučování v České republice, držení akreditovaného certifikátu kouče nebo absolvování koučovacího výcviku, zkušenost s aktivním koučováním a souhlas s účastí ve výzkumu. Tento přístup byl zvolen, aby bylo možné provést hloubkovou analýzu specifických aspektů koučinku a získat informace relevantní k výzkumnému problému.

Výsledky výzkumu ukazují, že koučink má pozitivní vliv na osobní rozvoj, řešení problémů a well-being klientů. Koučink poskytuje prostor k hlubšímu poznání sebe sama, podporuje schopnost sebereflexe a pomáhá v řešení vnitřních konfliktů a zvládání emocí. Koučovací proces je individualizovaný a veden na základě osobnosti kouče a specifických potřeb klienta. Během procesu jsou využívány různé techniky a metody, jako je technika kola života, SMART cíle nebo aktivní naslouchání. Zpětná vazba a sebereflexe kouče jsou klíčové pro úspěch a neustálé zlepšování koučovacího procesu. Při výběru vhodného kouče je důležité brát v úvahu osobní setkání, osobnostní nastavení kouče, jeho styl vedení, certifikace a vzdělání. Výzkum také identifikoval nežádoucí prvky a dilemata v koučinku, jako je potenciální závislost na kouči nebo odlišení role kouče od role kamaráda.

Hlavní zjištění výzkumu poukazují na to, že přínos koučinku závisí z velké části na postoji klienta. Kouči jsou schopni identifikovat přínosy koučinku u klientů na základě opakovaných návštěv, zpětné vazby, úspěšně vyřešených problémů nebo změn v klientově životě. Výzkum také ukázal, že kouči jsou schopni rozpoznat i situace, kdy nedochází k posunu klienta.

Celkově tato práce přispívá k lepšímu porozumění koučinku jako procesu založeném na interakci mezi koučem a klientem, který je ovlivněn mnoha faktory, včetně postojů a motivace klienta.

Studie nabízí cenné vhledy pro kouče, kteří chtějí svou praxi dále rozvíjet, a poskytuje základ pro další výzkum v oblasti koučinku.

POUŽITÁ LITERATURA

- Beck, U. C. (2012). *Psychodynamic coaching: Focus and depth*. Londýn: Karnac Books.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. České Budějovice: Grada Publishing, a.s.
- Cipro M. (2015). *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Côté, J. E. (2009). Identity formation and self-development in adolescence. *Handbook of adolescent psychology*, 1(3), 266-304.
- Covey S. R. (2011). *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změňí váš život*. Praha: Management Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- Daňková, M. (2015). *Koučování, kdy, jak a proč*. Praha: Grada.
- Davis P. A. (2015). *The Psychology of Effective Coaching and Management*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Deistler E., Haberleitner E., & Ungvari R. (2018). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Dominguez, R., Cruz, A., & Rodríguez, M. (2018). Implementing educative coaching in virtual university, a personal development tool. *Innoeduca. International journal of technology and educational innovation*, 4(2), 150-158.
- Firman J., & Gila A. (2002). *Psychosynthesis: A Psychology of the Spirit*. New York: SUNY Press.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263.
- Grochalska, M. (2013). Not teaching, but coaching creating a self-development culture in a classroom. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 4(2), 273-287.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál, s.r.o.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Grada Publishing as.
- Chen, G., Bao, J., & Huang, S. (2014). Developing a scale to measure backpackers' personal development. *Journal of Travel Research*, 53(4), 522-536.
- International Coaching Federation. (2023). *All things coaching*. Citováno 22.10.2023. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/about>

- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Palamara, K., Chu, J. T., Chang, Y., Yu, L., Cosco, D., Higgins, S., ... & Donelan, K. (2022). Who benefits most? A multisite study of coaching and resident well-being. *Journal of general internal medicine*, 37(3), 539-547.
- Pardey, D. (2007). *Coaching*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pavlina, S. (2008). *Personal development for smart people: the conscious pursuit of personal growth*. Hay House, Inc.
- Rahman, M. A. (1993). *People's Self-development*. Perspectives on Participatory Action Research, 315, 335.
- Rosinski P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Sargeant, J. (2019). Future research in feedback: how to use feedback and coaching conversations in a way that supports development of the individual as a self-directed learner and resilient professional. *Academic Medicine*, 94(11S), S9-S10.
- Schaap, P., & Dippenaar, M. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons.
- Suchý, J., & Náhlovský, P. (2011). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šedová, K. & Švaříček, R. a kol. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Whitmore, J. (2019). *Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního učení*. Praha: Management Press.

SEZNAM TABULEK

1. Tabulka 1 – Poznávání sebe sama
2. Tabulka 2 – Práce s vnitřním světem
3. Tabulka 3 – Pomoc se zpracováním a identifikací stresu
4. Tabulka 4 – Pomoc s osobní transformací
5. Tabulka 5 – Well-being
6. Tabulka 6 – Projevy přínosu v koučinku
7. Tabulka 7 – Sebereflexe koučů
8. Tabulka 8 – Výběr vhodného kouče

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Ukázka z přepisu rozhovoru a kódování
2. Připravené otázky k rozhovoru
3. Seznam tabulek

Příloha č. 1: Ukázka z přepisu rozhovoru a kódování

<p>Co se týče sebereflexe, používáte sám pro sebe nějaký systém hodnocení Vašeho koučování a přínosu pro klienta?</p>	<p>kódy</p>
<p>Tak to ověřování, co probíhá jak na začátku toho koučovacího kontraktu, tak v průběhu každých těch sezení, mně přijde, že je jako neustálý dohled nad tím, jestli jdeme tou cestou, jestli je to přínosný. A pak samozřejmě i pro sebe, já mám nějaké, že jo, pocit z těch sezení, a to pak jsou takový jako zajímavý momenty, kdy třeba já sám si musím jako přiznat a odhodlat se k tomu třeba tomu klientovi říct: „Hele, mně přijde, že jako nepostupujem tím směrem, kam máme jít.“, a jako dát tady tohle jako do popředí, a protože tady tyhle momenty odvahy, nevím jak to mám nazvat, takovýto, že prostě si člověk přizná něco, co si přiznat nechce, tak často maj pak jako zásadní..., no můžou ty věci rozhejbat, uvolnit. No, takže třeba: „Hele mně přijde, že jako si nějak jako nerozumíme ve smyslu nejsme uvolnění před sebou.“, třeba, a tohle když jako člověk řekne, je to pravda, tak to jako rozbije prostě, protože jakmile posvítilš na to, z čeho má ten člověk největší strach, jakmile tam na to jako ukážeš, jak se na to podíváš, tak najednou se to rozpustí, což mě přijde jako další bod k nějaké té předchozí otázce. Pointa z koučování je posvítit na ty největší strachy, protože jakmile člověk někomu sebere odvalu podívat se na ten největší strach a otevřít ho, tak on se najednou pak rozplyne a už třeba není tak velkej a přestane to být tak zásadní. Takže co se týče sebereflexe,</p>	<p>hlídání přínosu koučinku v průběhu vlastní pocit kouče ze sezení upozornění klienta na směřování špatným směrem komunikace na základě upřímnosti mezi klientem a koučem identifikace strachu identifikace strachu úleva od strachu</p>

<p>používám nějaký systém hodnocení, a k přínosu pro klienta, používám tedy tohle – neustálý ověřování před koučkem samotným nebo v každém koučinku a na konci každého koučinku, jestli docházíme do toho bodu, kam chceme dojít. A pokud ta zpětná vazba je: „Že jo, že jsme přesně tam, že to je to pro co jsem si přišel.“, tak super, tak jo, tak jdem dál.</p>	<p>hlídání správného směru koučovacího procesu</p>
---	--

Příloha č. 2: Připravené otázky k rozhovoru

- Co podle Vás koučink klientovi přináší?
- Žádáte od Vašich klientů zpětnou vazbu?
- Jakou zpětnou vazbu jste obdržel(a) od svých klientů ohledně vlivu Vašeho koučování?
- Jak zjišťujete individuální potřeby klienta v oblasti osobního rozvoje a jak tyto potřeby integrujete do koučinku?
- Můžete sdílet nějaké konkrétní příklady, kdy jste viděl(a) výrazný osobní rozvoj u svých klientů po absolvování koučinku?
- Co se týče sebereflexe, používáte sám pro sebe nějaký systém hodnocení Vašeho koučování a přínosu pro klienta?
- Jak poznáte, zda je spolupráce s Vámi pro klienta opravdu přínosná?
- Dle Vašeho názoru, podle čeho bych si měla vybrat pro sebe nejvhodnějšího kouče pro osobní rozvoj?