

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ
KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012–2015**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nela Drábková

Koučování jako nástroj zvyšování výkonnosti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR
COMBINED (PART TIME) STUDIES
2012-2015

BACHELOR THESIS

Nela Drábková

Coaching as a tool to improve performance

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Stanislav Termann

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Nela Drábková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za cenné rady a informace, které mi poskytl. Dále bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce a všem kolegům, kteří mi byli inspirací.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá koučováním jako samostatnou disciplínou a poukazuje na jeho využití nejen v manažerské praxi, ale i v osobním životě jedince. Jsou zde popsány typické vlastnosti a dovednosti, které by úspěšný kouč měl mít, dále jsou zde obsaženy základní techniky a metody, které se využívají v praxi. Teoretické poznatky této práce byly využity v praktické části a byly aplikovány při koučování vybraných osob.

Klíčová slova

Bariéry koučování, formy koučování, komunikace, kouč, koučování, manažerský styl vedení, metody koučování, naslouchání, raport, sebekoučink, zpětná vazba.

Annotation

Bachelor thesis deals with coaching as a separate discipline and points to its use not only in executive leadership, but also in the personal life of an individual. There are described typical characteristics and skills that successful coach should have, there are also included basic techniques and methods that are used in practice. Theoretical knowledge of this work were used in the practical part and were applied in coaching selected persons.

Key words

Barriers of coaching, coach, coaching, communication, executive leadership, feedback, forms of coaching, listening, methods of coaching, rapport, self-coaching.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ZÁKLADNÍ POJMY KOUČOVÁNÍ.....	12
1.1 Definice koučování	12
1.2 Podstata koučování.....	13
1.2.1 Zlepšení vnímání reality	13
1.2.2 Zvyšování odpovědnosti.....	14
1.3 Druhy koučování	14
1.3.1 Manažerský koučink (executive coaching).....	14
1.3.2 Profesní koučování.....	15
1.3.3 Životní koučování (life coaching)	16
1.4 Formy koučování.....	16
1.4.1 Individuální koučování	16
1.4.2 Týmové/ skupinové koučování	16
1.4.3 Sebekoučování.....	17
1.5 Kouč.....	17
1.5.1 Vlastnosti kouče	18
1.5.2 Role kouče	20
1.6 Bariéry koučování.....	21
1.6.1 Vnější bariéry	21
1.6.2 Vnitřní bariéry	21
2 NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ	23
2.1 Základní postoje	23
2.2 Utváření a nastavení koučovacího vztahu	24
2.3 Aktivní naslouchání	24
2.4 Pozorování	25
2.5 Základní komunikační pravidla	25
2.6 Otázky.....	26
2.6.1 Technika kladení otázek.....	27
2.6.2 Otevřené otázky	28
2.6.3 Uzavřené otázky.....	28
2.6.4 Hypotetické otázky	29

2.7 Zpětná vazba	29
3 KOUČOVÁNÍ	31
3.1 Stanovení cílů	31
3.2 Plán akcí	32
3.2.1 Model SMART	32
3.3 Modely koučování	33
3.3.1 Model GROW	33
3.3.2 Model ORACLE	34
3.3.3 Metoda Vnitřní hry (Inner Game)	34
3.3.4 NLP (Neuro – Linguistic Programming)	35
3.3.5 Gestalt koučování	35
3.3.6 Změna myšlenkových vzorců	35
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 PRŮZKUM	37
4.1 Cíl průzkumu	37
4.2 Výzkumné hypotézy	37
4.3 Použité metody průzkumu	37
4.4 Přípravná fáze	38
4.5 Realizační fáze	38
4.6 Hodnotící fáze	39
4.7 Charakteristika souboru	39
4.8 Záznamy koučovacích rozhovorů	40
4.8.1 Koučovací rozhovor č. 1	41
4.8.2 Koučovací rozhovor č. 2	45
4.9 Shrnutí	47
4.9.1 Doporučení	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Koučování je známo již po staletí, ale až v sedmdesátých letech minulého století se díky siru Johnu Whitmorovi a Timothy Galleweyovi dostalo více do povědomí nejen sportovcům, ale hlavně i manažerům. Technika Inner Game, kterou začal používat T. Gallewey nejprve jako tenisový trenér – kouč se postupně začala šířit i mezi ostatní sportovní disciplíny jako jsou např. lyžování a golf. Tuto unikátní metodu začal postupně aplikovat k rozvoji osobních a profesních dovedností. Jako rádce a kouč následně působil v mnoha významných korporacích.

V dnešní době se stále více využívá koučování nejen k rozvoji osobnosti, ale i jako manažerského stylu vedení, které pomáhá organizacím k dosažení lepších výsledků, dále pomáhá také rozvíjet potenciál podřízených pracovníků a vede k větší odpovědnosti. Koučování neznamena dávat někomu rady, či návody, ale pouze pomáhá kladením vhodných otázek koučovaným udávat směr jejich další cesty a vývoje, odpovědi a řešení by měla vycházet od samotných klientů. Ve firmách kdy nadřízený využívá koučovací styl vedení, můžeme pozorovat lepší vztahy na pracovišti, podporu týmové spolupráce a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou více rovnocenné. Zaměstnanci těchto organizací, jsou také více motivováni a dokážou lépe zvládat stresové situace. Avšak jako obtížné se zde může jevit koučování v týmu, kde je nezbytné, aby se do koučování zapojili všichni zúčastnění. Dobrý manažer – kouč, dokáže efektivněji využívat dovedností zaměstnanců, objevit a rozvíjet případný potenciál pracovníků a delegovat úkoly svým podřízeným.

V neposlední řadě je koučování využíváno k osobnímu rozvoji jedinců, v tomto případě mluvíme o tzv. životním koučování – life coaching. Tento koučovací styl je zaměřen na jedince a dosažení jeho stanovených cílů. Dále také pomáhá rozvíjet talent, pomáhá zvýšit výkonnost, například ve sportu, v práci, změně kariéry, ale také životního stylu a řešení rodinných problémů. Umožňuje lepší vnímání reality a napomáhá k vnitřní stabilitě jedince.

Další část této práce je zaměřena na osobu kouče. Pro úspěšné koučování je jeho role velice důležitá. Každý kouč využívá ve své praxi své dovednosti, různé styly, techniky a metody. Pro efektivní výsledek koučování je nezbytné, aby kouč se svým klientem navázal důvěrný vztah, a také, aby se kouč uměl na koučovaného správně

raportovat, tedy zrcadlit určité charakteristiky klienta, např. volit podobná slova, sdílet stejný smysl pro humor, napodobovat gestikulaci atd., velmi důležité je, aby toto chování kouče bylo přirozené. Klíčovou podstatou při správném koučování je výběr vhodné koučovací metody a správné kladení otázek. Tyto otázky by měly být z větší části otevřené (tedy takové, aby koučovaný mohl svou odpověď rozvíjet a nikoli jen odpovídat ano – ne), aby pomohly kouči správně pochopit klienta. Z praxe koučů vyplývá, že skutečná příčina problému koučovaných je jiná, než kterou původně pojmenovali. Avšak aby toto důležité rozpoznání skutečného problému kouč odhalil, je nezbytné, aby svému klientovi velice pozorně naslouchal, ale také pozoroval jeho reakci na určitá slova, mimiku či vyjadřování. Nastane-li okamžik, že kouč rozezná problém u klienta, který se nedá řešit koučováním, nýbrž je to problém, který provází potencionálního klienta z minulosti do současnosti, pak je na místě, aby kouč koučovací rozhovor ukončil a klienta dále doporučil specialistovi, který bude vhodný pro řešení tohoto typu problému, může se jednat např. o speciálního terapeuta, psychologa aj.

Další důležitou součástí koučování je podání vzájemné zpětné vazby, která pomáhá k dalším krokům v koučování klienta. Vyjádřením zpětné vazby může zabránit nedorozumění mezi koučem a koučovaným, ale také může například upozornit samotného kouče v momentě, začne-li se z něj stávat více rádce a také při vkládání vlastních pocitů a emocí. Je velice důležité, aby se kouč vyhnul jakémukoli posuzování klienta, negativismu a sebestřednosti. Naopak je žádoucí, aby uměl vyjádřit zájem o koučovaného, angažovanost a působit pozitivně.

Dalším nezbytným krokem koučování je také stanovení cíle a vytvoření plánu akcí. V tomto případě je vhodné využívat známou techniku SMART, tak, aby bylo jasně vyjádřeno, co je cílem, kdo se jej účastní, zda je proveditelný a v jakém termínu bude vyhotoven. Pro lepší motivaci koučovaných, je také vhodné, aby si sami určili odměnu při dosažení stanoveného cíle. Jedná-li se o cíl, který se jeví jako obtížný, je ku prospěchu, aby si koučování jeho dosažení rozdělili do několika dílčích kroků.

Koučovacích metod a technik je mnoho a záleží na každém kouči, jakou zvolí. Důležitým krokem pro správné koučování, je zapojení koučovaných jedinců do celého procesu.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda za pomoci koučování je možno dosáhnout vytyčené pozitivní změny a zlepšení výkonnosti. K naplnění cíle bakalářské práce přispěje analýza odborné literatury zabývající se problematikou koučování

a individuální rozhovory mezi koučem a koučovanými, které ověří teoretické poznatky v praxi. Dalším dílčím cílem bude dosáhnout zmapování reálného stavu koučovaných, vytvořit důvěrný vztah s nimi a následně stanovit vhodný postup a metodu. Pro kontrolu správného postupu v procesu koučování je možné použít sebereflexi kouče a hodnocení klienta. Pro zefektivnění koučování lze využít další techniky kouče – pozorování verbálních a neverbálních projevů klienta, aktivní naslouchání, technika kladení otázek aj.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY KOUČOVÁNÍ

1.1 Definice koučování

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic pro význam slova koučování, ale jen těžko můžeme určit, která z nich je správná. Definice se mohou lišit na základě toho, v jakém oboru jej používáme, ale také jestli je aplikován na jednotlivce, či skupiny. Dále se mohou definice koučování lišit také v tom, jestli se jedná o koučování jako styl vedení lidí, nebo jestli se jedná o formu životního koučování. Slovo „koučování – koučink“ pochází z anglického slova „coach“, jehož význam je kočár, tedy prostředek, který nám může pomoci se dostat, kam chceme, nebo také nověji můžeme pod tímto termínem najít slova „trenér“, nebo „instruktor“, tedy osoba, která nám pomáhá se učit nějaké dovednosti a tyto dovednosti také zlepšovat. Koučování je známo od dob Sókrata, avšak o moderní a v dnešní době nejvíce používanou formu se zasloužili v 70. letech Sir John Whitmore a Timothy Gallwey. Obecně by se tedy dalo říct, že se jedná o vztah mezi koučem a koučovanou osobou, kde kouč by měl být koučovanému oporou a skrze něj, by si měl koučovaný uvědomit, v jaké reálné situaci se sám nachází. Whitmore popsal koučování takto: *„Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaké je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout“* (Whitmore, 2013, s. 19). Koučování také lze definovat jako proces, který nám pomáhá dosáhnout vyšší úrovně úspěchu, umožňuje nám získat jasnost o tom, kdo jsme, co děláme, proč to děláme a kam chceme dojít. Ve slovníku Hartla a Hartlové je koučování popsáno jako *„metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností; metoda užívaná k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování pracovního chování člověka; jejím cílem je rozvoj aktivity, iniciativy, samostatnosti a tvořivosti; přestože nevyužívá příkazování ani poučování, vede ke zvyšování pracovního výkonu“* (Hartl, Hartlová, 2009, s. 276).

Koučování bylo dříve běžně používáno ve sportu, ale později byl tento termín postupně přejet do managementu a jeden ze zakladatelů W. Timothy Gallwey koučování vyjádřil jako: přeměnu potenciálu na výkon tím, že odstraňujeme překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho a jeho skutečným pracovním výkonem kde: $V = P - I$, kde: Výkon = rozdíl mezi potenciálem a interferencemi (W. Timothy Gallwey, 2012).

1.2 Podstata koučování

Podstatou koučování je ujasnění si životních cílů a hodnot, je to spolupráce kouče a koučovaného za účelem dosažení trvalých změn. Whitmore podstatu koučování uvádí ve dvou základních prvcích a to, aby koučovaný docílil lepšího vnímání reality a také, aby se zvýšila jeho vlastní odpovědnost (Whitmore, 2013). Smyslem koučování je, aby koučovaný našel sám odpovědi na své otázky a na jejich základě nacházel rozhodnutí, která se týkají koučova osobního, nebo pracovního života.

1.2.1 Zlepšení vnímání reality

Pečlivým pozorováním a zintenzivněním toho, co se kolem nás děje, můžeme lépe vnímat realitu a fakta (zaznamenáváme všemi smysly – zrak, sluch, čich, hmat, chuť). Každý člověk má však nastavení vjemů jinak, tyto filtry se odvíjí od našich zkušeností, stavu, ve kterém se zrovna nacházíme, ale také podmínkách aj. Tímto způsobem náš mozek filtruje informace, které přijme a které ne. Mnohdy se také může stát, že díky těmto subjektivním filtrům se naše realita může „přizpůsobit“ jen tomu, co chceme vidět, nebo slyšet a mohou nám tak uniknout velmi důležitá fakta a informace. Snadno tak dochází k různým nedorozuměním v mezilidských vztazích. Jedním ze způsobů jak se vyvarovat takovému nedorozumění je zpětná vazba z prostředí, které nás obklopuje a je jedním z důležitých ukazatelů našeho vnímání. Také všímáním si nejen detailů, ale i celkových obrazů reality se můžeme vyhnout různým úsudkům. Děti přejímají vzorce chování a hodnot od svých rodičů a nejbližšího okolí, dospělí už se mohou rozhodnout sami, jaké hodnoty a postoje přijmou za své.

Koučování posiluje sebedůvěru a sebevědomí, umožňuje nám intenzivněji vnímat realitu a posiluje naši intuici. Pomocí koučinku můžeme ovlivnit vnímání sebe sama, může nám pomoci zintenzivnit vnímání našich tělesných pocitů, které bychom

neměli podceňovat. Tyto aspekty se nám pak mohou pozitivně projevit v dalších rozhodnutích a výkonech.

1.2.2 Zvyšování odpovědnosti

Dalším důležitým prvkem koučování je zvyšování odpovědnosti koučovaných. Odpovědnost je velmi důležitá chceme-li zvýšit naši pracovní výkonnost. Také nám dává možnost volby. Ti zaměstnanci, kteří chtějí nést odpovědnost za svou práci, neplní pouze příkazy svých nadřízených, ale většinou disponují větší mírou rozhodování a vlastní volby. Tato zvýšená odpovědnost zaměstnanců, také přináší větší motivaci ke zlepšení pracovního výkonu.

Jak bylo již zmíněno, koučování dodává lidem sebedůvěru a sebevědomí a to také vede k větší uváženosti nad důležitými rozhodnutími. Člověk si je vědom svého chování a přijímá svá rozhodnutí, i přesto, že některá se mohou nakonec jevit jako chybná. I tímto chybným rozhodnutím by měli lidé posilovat odpovědnost.

1.3 Druhy koučování

Již na začátku práce bylo zmíněno, že definice koučinku není jednotná, ale liší se podle druhu či typu koučování a to ve smyslu kladení otázek kouče směrem ke koučovanému, prostředím kde koučování probíhá, ale také jedná-li se o firemní koučink, pak také na počtu koučovaných, či objednavateli koučování, kdy koučovaným není sám objednatel, ale zaměstnanec organizace.

1.3.1 Manažerský koučink (executive coaching)

Mnoho firem již zjistilo, že úroveň výkonu je spojena s lidskou dynamikou, kontrolou kvality a dobrého finančního hospodaření. Základním prvkem v tomto procesu jsou lidé, kteří se stávají hybnou silou organizace. Manažerský koučink se může vyvíjet ze strany manažera, tedy jako manažera – kouče, který vede své podřízené za pomoci koučování. S pokrokem vědy a vývojem technologií, se nároky organizací na vedení lidí a týmu zvyšují. Dříve se do vedení firem dostávali lidé starší a zkušenější, v dnešní době už je od toho pravidla upouštěno. Jako klíčová kritéria pro výběr na pozici manažera je svěřována lidem, kteří mají zdravou sebejistotu, přemýšlí o věcech kolem sebe, umění delegovat na druhé, umět rozhodovat, ale také umět nést

následky, mít úctu a dobrý vztah k lidem kolem sebe, schopnost posilovat a motivovat svůj tým. Koučování zde můžeme popsat jako styl vedení lidí. Manažerský koučink pomáhá lidem na manažerských pozicích zlepšit komunikaci a vztahy na pracovišti, určit priority a cíle svého oddělení, či firmy, připravit a realizovat změny, nastolení společné vize, zvládat tlaky, ale pomáhá také vedoucím pracovníkům zabránit přetížení a následnému syndromu vyhoření.

1.3.2 Profesionální koučování

Na rozdíl od manažerského koučinku, je více zaměřen na zaměstnance organizace, může se jednat o řadové zaměstnance, kteří zrovna nastoupili do firmy, nebo přešli z jiného útvaru, ale také se může jednat o koučování zaměstnanců ve firmě, která přechází na nové výrobní technologie. Tento druh koučování je zaměřen na efektivní rozvoj zaměstnanců. Tímto způsobem by mělo docházet k „probouzení“ potenciálu u zaměstnanců, ale také je správným způsobem motivovat k práci. Koučování pomáhá učit se rychle a za pohybu, pomáhá také objevovat skryté talenty zaměstnanců a jejich následného využití. Pro některé zaměstnance to může být způsob jak bojovat se strachem, nebo jak být sebevědomější a více odolný vůči stresu a konfliktům nejen na pracovišti, ale i v osobním životě. Pozitivně ovlivňuje přijímání změn na pracovišti, může pomoci překlenout stresové situace. Ke koučování dochází většinou z iniciativy personálního oddělení, nýbrž od samotného zaměstnance, avšak někdy i přes prvotní odpor zaměstnance, může být později velice přínosný.

Profesionální koučování může probíhat individuálně, kdy interní, nebo externí kouč pracuje s koučovaným zaměstnancem osobně, na jeho vlastních potřebách. Nebo také může probíhat skupinově, kdy v tomto případě je koučování zaměřeno na celý tým a posiluje se například týmová spolupráce, komunikační dovednosti, práce s konfliktním klientem aj.

Dále sem můžeme zařadit kariérový koučink, který se zabývá zejména plánováním budoucí kariéry, změnu zaměstnání, zvládnutí situace při ztrátě zaměstnání atd. Business koučování je zaměřené na zdokonalení obchodních dovedností, komunikace s nadřízenými, kolegy, ale i zákazníky, lepší zvládnutí time managementu apod.

1.3.3 Životní koučování (life coaching)

Jedná se o individuální formu koučování a je zaměřená na jednotlivce a jejich život. Tento druh koučinku je určen lidem, kteří si přejí např. objevit svůj osobní potenciál, nalézt životní rovnováhu, nebo jednat s lidmi asertivně. Koučování se zaměřuje na charakter a postoje člověka. Životní koučování se snaží koučované pozitivně orientovat, oddělit osobní život od pracovního, pomáhá nám lépe pochopit, proč tu jsme a co děláme. Naopak se snaží zbavit se negativních a depresivních stavů, které pak ovlivňují kvalitu života jak v osobním, tak i pracovním životě.

Suchý a Náhlovský poukazují na to, že kouč povzbuzuje k odpovědnému a pozitivnímu postoji k životu, dále také uvádějí, že poznání sebe sama je tou nejlepší prevencí při životních nepříjemnostech (Suchý, Náhlovský, 2012).

1.4 Formy koučování

Koučování lze také dělit podle počtu zúčastněných osob. Zřejmě nejběžnější formou tvoří individuální koučování, kdy se během sezení setkávají pouze kouč a koučovaný, další využívanou formou je týmový/ skupinový koučink, který nejčastěji probíhá formou tzv. team buildingu. Poslední model koučování je sebekoučink, kdy kouč a koučovaný je v jedné osobě.

1.4.1 Individuální koučování

Jedná se o nejúčinnější model koučování, tato forma se soustřeďuje na sebedůvěru a sebeuvědomění koučovaného jedince. Mezi koučem a koučovaným vzniká důvěrný vztah, kouč navazuje rapport, tzn., že se přizpůsobí tempu koučovaného, řeči těla, humoru, sdělení informací o sobě, oslovování apod.

Koučování jedince je zaměřeno na cíle koučovaného, dosažení určitých změn, profesního růstu, může být zaměřen jak na manažery, kteří řeší nějaké krizové situace, tak i na talentované zaměstnance, kteří mají potenciál stát se manažery.

1.4.2 Týmové/ skupinové koučování

U skupinového koučování se používá stejných metod jako u koučování individuálního. Stejně jako u individuálního koučinku, kouč je zde především v roli

rádce, nikoliv někoho, kdo přináší řešení. Vhodně zvolených technik pomáhá jednotlivcům v týmu, aby se vyjádřili k dané problematice a aby zapojili své kreativní schopnosti a myšlení. U této formy koučování, je nutné, aby se zapojili a vyjádřili všichni členové týmu, jedině tak může být skupinové koučování úspěšné. Někteří zaměstnanci také touží po tom, aby jim bylo aktivně nasloucháno, mnohdy se také ukáže, že to co trápí jednoho zaměstnance, tak trápí i ostatní, tím tak vzniká prostor pro řešení problémů a odstranění bariér.

1.4.3 Sebekoučování

Jedná se o proces, kdy koučem a koučovaným je jedna a tatáž osoba. Cílem sebekoučinku je zvýšení výkonu, dosažení větší spokojenosti, poznání sebe sama a využití svého potenciálu, zlepšování schopnosti učit se. Suchý a Náhlovský vytvořili tříložkový model pro sebekoučování. Jako první složku označili sebezpoznávání, kde uvádějí, že je to nekončící proces, kdy člověk celý život poznává sám sebe a může z toho získávat užitek pro svůj život. Další složku označili jako sebekázeň – sebeovládání, kde popisují, že bez sebekázně a následně sebeovládání nemůže fungovat efektivní sebekoučink, tuto vlastnost také označují jako velmi praktickou, díky níž lidé nejednají impulzivně, či zbrkle. Poslední složku toho modelu tvoří sebezlepšování, které má probíhat celý život a přinášet radost a životní uspokojení (Suchý, Náhlovský, 2012).

Jedním z hlavních principů je sjednotit, co chce sebekoučující osoba dělat, tedy zvážit každý krok, který je udělán, snaha, rozvíjet nové a tvořivé návyky. Být plně odpovědný za své chování a činy. Suchý a Náhlovský shrnuli sebekoučování do následující formulace: „*Uvědomím si, jak se chci chovat. A pak se pečlivě pozoruji na každém kroku. Zjistím-li, že se tak nechovám, ihned to napravím nebo se i omluvím. Když se celý den chovám tak, jak jsem si předsevzal, zajásám a otevřu šampaňské*“ (Tamtéž, s. 33).

1.5 Kouč

Osobnost kouče je často popisována jako člověk, který je silný, důvěryhodný, pozitivně orientovaný, vyrovnaný a dál se rozvíjí a pracuje na sobě. Daňková uvádí, že koučem je každý člověk, ať už manažer, který koučuje své podřízené, nebo rodič, který koučuje své děti, nebo dokonce můžeme koučovat sami sebe (Daňková, 2008).

Mezi další předpoklady, které by měl dobrý kouč mít je dostatek zkušeností a vzdělání, schopnost inspirovat, podněcovat k rozvoji talentu a novým dovednostem koučovaného. Úspěšný kouč neřeší klientovy problémy a nedává přímé rady, ale pouze podněcuje koučovaného k lepšímu uvědomění reality, provází a poskytuje podporu koučovaného k požadovaným změnám a cílům.

Často vyvstává otázka mezi odborníky, jestli je nutné, aby kouč disponoval dostatečnými odbornými znalostmi v oblasti, které koučuje. Whitmore uvádí, že jedná-li se o úspěšného kouče, tyto znalosti nejsou zapotřebí a o to, bude koučování přínosnější. Také uvádí, že má-li kouč odborné znalosti z dané problematiky, pak může velmi snadno těmito znalostem podlehnout a kouč se tak stává méně objektivní (Whitmore, 2013).

1.5.1 Vlastnosti kouče

Úspěšný kouč by měl mít následující vlastnosti:

- pozitivní postoj sám k sobě a ostatním lidem;
- motivace a ochota pomáhat jiným;
- umění sebeovládání a kontroly, zvládnutí svých emocí;
- znalost sebe sama, sebedůvěra;
- schopnost empatie, respekt ke koučovaným;
- laskavý;
- trpělivý;
- optimistický za každé situace;
- racionální a emocionální inteligence;
- být vždy nestranný a objektivní;
- sociální dovednosti;
- umět aktivně naslouchat;
- být zaujatý pro věc;
- dostatečné znalosti a zkušenosti.

Kouč by se měl vyhnout:

- autoritativnímu chování a vystupování;
- neangažovanosti;

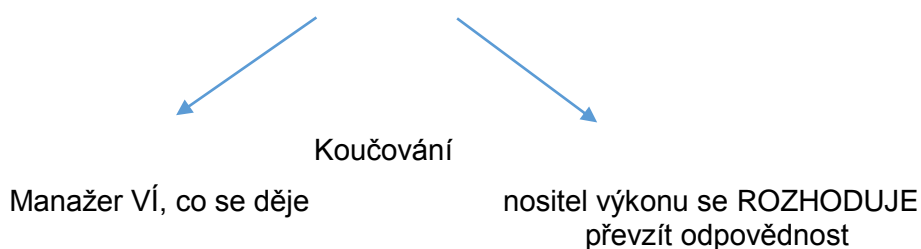
- pasivitě;
- manipulaci;
- agresí;
- pesimismu;
- sobeckosti a sebestřednosti.

Dle vztahu kouče, koučovaného a firmě lze kouče rozdělit následně:

- Externí kouč – odborník, s psychologickými znalostmi, většinou má také manažerskou praxi, není zaměstnancem firmy, do organizace externě dochází. Může koučovat běžné zaměstnance, týmy, ale také manažery a klíčové zaměstnance. Výhody, které plynou ve spolupráci s externím koučem, je objektivita, se kterou přichází na pracoviště firmy, není zde také žádná emoční zainteresovanost, finanční odměna externího kouče může být i také nástrojem větší motivace kouče pro dosažení lepších výsledků u koučovaných. Naopak i tato finanční odměna může působit jako nevýhoda externího kouče, jako další nevýhodou se může jevit jako minimum důvěry ze strany koučovaného, upevnění vztahu mezi koučem a klientem může trvat déle.
- Interní kouč – má stejné dovednosti, znalosti a vzdělání jako externí kouč, ale je zaměstnancem organizace, zpravidla se jedná o osobu, která je současně specialistou na lidské zdroje. Má-li organizace vlastního kouče, pak to může přinést mnoho výhod, jako například úsporu nákladů, zpravidla dochází ke koučování většího počtu zaměstnanců, interní kouč je také lépe obeznámen s kulturou firmy. Jako hlavní nevýhody patří zaujatost vůči některým zaměstnancům, koučovaní zaměstnanci mohou mít problémy s důvěrou z důvodu mlčenlivosti. V mnoha případech také může docházet k absenci nadhledu při řešení problémů. U interních koučů snadno dochází ke sklonům odborných rad a nabízení určitých řešení.
- Manažer – jedná se o zaměstnance firmy, tedy obdoba interního kouče. Kouč – manažer je nadřazeným koučovaných zaměstnanců ve stejné organizaci. U toho druhu se nedoporučuje přílišná hloubka koučování, protože ve většině případů je zcela nemožné, aby manažer – kouč zůstal nezaujatý, nepokoušel se radit svým podřízeným a nenabízel řešení, která jsou vhodná z jeho úhlu pohledu. Jako velmi přínosným je označováno manažerské koučování jako styl vedení lidí a týmů. Tento styl vedení pomáhá také s lepším delegováním

a důvěrou svým zaměstnancům. Manažer a kouč v jedné osobě pomáhá zvyšovat potenciál svých podřízených a vyvolává u nich motivaci a ochotu zapojit se.

Obrázek 1: Koučování jako styl vedení



Zdroj¹: WHITMORE J.

1.5.2 Role kouče

Kouč během sezení s koučovaným vystupuje v mnoha rolích, které se mění v závislosti na situaci. Jednou z důležitých rolí kouče je aktivní naslouchání, někdy se může jednat z pohledu kouče o jednu z nejtěžších rolí. V procesu koučování se může některým koučům stát, že „spadnou“ do role rádce, obzvláště je-li odborníkem v řešení určitého problému. Trpí-li klient větší psychickou zátěží, pak je nezbytné, aby kouč byl trpělivý a dokázal mu poskytnout oporu.

Dalším úkolem kouče je klást správné otázky koučovanému tak, aby ho donutil přemýšlet. Pomocí vhodně zvolených otázek dochází u koučovaného k lepšímu vnímání reality, určení cílů a priorit, kouč dále pomáhá svými otázkami stanovit co největší počet možností a výběru řešení, následně pomáhá klientovi sestavit akční plán. Mezi další funkce kouče patří partnerství, které poskytuje klientovi, kouč se stává partnerem do dialogu koučovaného, pomáhá mu vidět realitu a skutečnosti i z jiného úhlu pohledu.

Kouč je také stavěn do role vypravěče, kdy jeho příběhy by měly poskytnout koučovanému ponaučení, pomoci mu tak pochopit určité situace a správnost jednání. Při sezení s klientem, kouč pomáhá najít inspiraci a motivaci, které vedou ke změně chování koučovaného. Jedná-li se o skupinový koučink, tak se kouč často také ocitá

¹ WHITMORE J., *Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3.doplň. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.

v roli mediátora a moderátora, kdy usměrňuje diskuzi, pomáhá ostatním vidět věci objektivně a předcházet tak nedorozuměním.

1.6 Bariéry koučování

Koučování může narušit překážky, které se mohou vyskytnout kdykoli – před zahájením koučování nebo během koučování. Tyto bariéry se mohou objevit jak u kouče, tak i u koučovaného. Whitmore dělí bariéry v koučování na vnější a vnitřní (Whitmore, 2013).

1.6.1 Vnější bariéry

- Nedůvěra lidí vůči novým přístupům – klienti jsou nedůvěřiví ohledně koučování, často si myslí, že se jedná jen o trik, je nezbytné v tomto případě vysvětlit, co přesně koučování obnáší a jaké přináší výsledky.
- Firemní kultura není v souladu s koučováním – jestliže se kultura firmy neshoduje s principy koučování, pak je velmi obtížné pro manažera vytvořit vhodné prostředí pro koučování. Je-li tento koučovací přístup organizací přijat, pak je doporučováno, aby tento styl vedení lidí byl aplikován napříč celou organizací.
- Koučování vyžaduje příliš mnoho času – tento důvod je velmi často používán jako hlavní důvod proč nekoučovat. Koučování je dlouhodobý proces, avšak brzy přináší pozitivní výsledky a zlepšení výkonu. Koučovací styl vedení je přínosnější, než příkazovací styl.
- Lidé odmítají odpovědnost – často se setkáváme ve firmách s tím, že lidé odmítají převzít odpovědnost, jsou neochotni dělat práci, která je nad jejich rámec a činit rozhodnutí. Dobrý manažer by měl své zaměstnance motivovat k lepším výkonům. V kompetenci úspěšného manažera je umění delegovat některé úkoly na své podřízené a dodávat jim sebedůvěru.

1.6.2 Vnitřní bariéry

Jedná se o vnitřní (subjektivní) překážky, které se vyskytují na straně kouče.

- Obavy kouče, že to nebude dělat dobře – koučování je dovednost, která vyžaduje neustálý trénink, uvízne-li kouč na tomto bodě, je doporučováno, aby nejdříve koučoval sám sebe nebo za pomoci supervizora.
- Pocit, že se nic nezlepšilo – nastane-li okamžik, že koučovaný má pocit, že i po několikátém sezení jsou s koučovaným stále na stejném bodě, je dobré zjistit, jestli i klient vnímá situaci stejně a popřípadě se dopátrat příčin, i zde je doporučováno kouči, je-li to možné, obrátit se na koučova supervizora.
- Nebudu vědět na co se ptát – tato situace může nastat velice snadno, kouč může tuto bariéru jednoduše odstranit tím, že se opět více soustředí na koučovaného a bude mu názorně poslouchat a vnímat jeho chování.
- Kouč se dostal do role mentora – tady je opět nezbytné, aby si kouč uvědomil svou roli, aktivně naslouchal a eliminoval vlastní úvahy. Koučovaný pak snadno najde řešení sám.

2 NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ

2.1 Základní postoje

Kromě požadovaných vlastnostech, které jsou pro úspěšného kouče nezbytné, je nutné, aby také zaujímal určité základní postoje. Lidé mají tendence vnímat sebe sama zkresleně a často se to liší od toho, jak okolí daného jedince přijímá. Kouč by měl zaujímat tyto základní postoje - empatie, akceptování a kongruence.

- Empatie – je schopnost kouče vcítit se do koučovaného, aniž by hodnotil vyjádřené pocity, nebo zkušenosti. Kouč se snaží druhého pochopit, ne soucítit. Při tomto postoji je důležité, aby kouč CHTĚL koučovaného pochopit. Možnými překážkami u kouče jsou, že se nedokáže dostatečně odprostit od vlastních emocí, to může znemožnit, aby se dostatečně vcítil do „světa“ koučovaného. Negativním přínosem také může být, jestliže se kouč snaží podávat rady, nebo dělá návrhy na případná řešení.
- Akceptování – jedná se o postoj kouče, který respektuje a akceptuje svého klienta, které není vázáno na žádné podmínky. Jedná se postoj rovnocenného partnerství mezi koučem a koučovaným. Koučovaný je vnímán jako osoba s vlastní hodnotou a individualitou. Tato akceptace a respekt není vnímána jako druh chování, kdy kouč schvaluje veškeré chování, ale nechává svému klientovi odpovědnost, jeho vztek, radost, atd.
- Kongruence – tento postoj vyjadřuje autenticitu a soulad, kouč a koučovaný jsou k sobě otevření, nepředstírají své pocity, vyjadřují navzájem své chování, tak jak to v danou situaci prožívají. Kouč neutěšuje koučovaného, mluví otevřeně o svých pocitech, jasně říká svůj názor.

Tyto postoje by se měly navzájem prolínat a není možné jeden z postojů opomenout. Klient vnímá výše zmíněné postoje a sám se tak učí přistupovat k sobě stejně, tímto způsobem může koučovaný posílit svou sebedůvěru a sebekontrolu, je si vědom svého chování, přestává vidět sám sebe zkresleně, ale získává jasnější obraz o sobě. Tato trojice postojů posiluje klientovu osobnost, pomáhá nalézt nová a kreativní řešení, koučovaný nevnímá jen své silné stránky, ale akceptuje i ty slabé. Přebírá vlastní zodpovědnost a dokáže lépe vnímat a přijímat sám sebe.

2.2 Utváření a nastavení koučovacího vztahu

Mezi základní nástroje koučování, patří vytvoření vztahu mezi koučem a koučovaným. To jak k sobě přistupují, ovlivňuje jejich vztah. Lidé, kteří začnou napodobovat gesta druhých, chování, tón a intonaci hlasu, používají stejná slova a vyznačují se důvěrou, pak říkáme, že „jsou naladěni na stejnou vlnovou délku,“ tzv. raport. Mnoho lidí navazuje raport nevědomky, avšak koučové to vyžívají vědomě. Raport neznamena souhlasit s názorem druhého, ale jedná se o vyjádření respektu a vnímání signálů a řeči těla.

Je nezbytné, aby navození vědomého raportu probíhalo velice citlivě a opatrně, v opačném případě, by to mohlo působit velice nápadně a koučovaný by mohl nabýt dojmu manipulace ze strany kouče. V tomto vztahu je žádoucí, aby všichni zúčastnění byli upřímní a otevření, jedině tak se může utvořit důvěrný a prospěšný vztah, popřípadě také se „sponzorem,“ tedy zástupcem firmy, ve které kouč působí. Vztah je zapotřebí stále udržovat, ale také rozvíjet. Kouč by měl být schopný rozpoznat a umět pracovat s emocemi klienta, projevit empatii a zájem o něj. Crkalová a Riethof uvádějí, že vztah a jeho vytvoření mezi koučem a koučovaným, jsou základním kritériem pro úspěšné koučování (Crkalová, Riethof, 2012).

2.3 Aktivní naslouchání

Mezi další důležité nástroje koučování patří aktivní naslouchání. Umění aktivně naslouchat, patří mezi nejtěžší kompetence kouče. Základním požadavkem při naslouchání, je přestat se soustředit sám na sebe. Mnoho lidí využívá naslouchání k plánování své fáze mluvení. Tedy přemýšlí, jak budou reagovat, co budou říkat, ovšem v tomto případě pak není možno pozorně poslouchat klienta a vžít se do něj a jeho pocitů. Častou chybou při aktivním naslouchání může také být to, kouč si předem domýšlí, co bude koučovaný říkat, další chybou je přílišné oddělování důležitých a nedůležitých informací. Ten kdo koučuje, by tedy měl v tomto případě zastávat postoj k rozhovoru, tak že bez jakéhokoli hodnocení bude akceptovat, co klient říká, eliminuje své myšlenky, názory a přesvědčení. Stacke ještě ve své knize poukazuje na to, že je-li kouč nadřizeným a má dojem, že není dostatečně objektivní, nebo dotýká-li se ho dynamika druhého, pak není zakázáno přizvat třetí osobu, která bude nestranná, aby pomohla vyřešit přesný bod neshody. Také uvádí, že jediný

způsob jak zaujmout nestranný postoj v rozhovoru je, trénink objektivitu a odstupu (Stacke, 2005).

2.4 Pozorování

Jako jeden z dalších postojů, který by měl správný kouč zastávat je technika pozorování. Často se může stát, že koučovaný vyjadřuje verbálně něco jiného, než co ve skutečnosti cítí, z tohoto důvodu by měl kouč pozorně sledovat neverbální chování.

Každý člověk je jiný a odlišuje se v emocích a prožívání, proto by ani kouč neměl připisovat konkrétním signálům jeden význam. Je nezbytné, aby ten, kdo pozoruje, sledoval změnu v chování, intonaci řeči, držení těla apod. Má-li kouč dojem, že se chování, nebo některý z výše uvedených signálů změnil, pak je dobré, aby si svůj dojem ověřil, a to nejlépe dotazem. Jak hlavní signály popsala Haberleitner a kol., jako následující:

- držení těla (např. vzpřímený, uvolněný postoj, zkřížené ruce);
- pohyb (např. rychlý, pomalý);
- tón hlasu (např. hluboký, vysoký);
- mimika a gesta (např. úsměv, mračení);
- hlas (např. rozrušený, tichý);
- dech (např. pomalý, rychlý, nepravidelný);

(Haberleitner a kol., 2009).

Tyto změny v chování, tzv. inkongruence (slova a pocity nejsou totožné) se jen obtížně skrývají, proto by i kouč měl dávat pozor na své chování. Klienti často reagují na neverbální chování vědoměji, než na vyjadřování verbální. Je tedy důležité, aby se kouč přizpůsobil klientovi vědomě tak, aby působil důvěryhodně.

Podle Daňkové je důležité se zaměřit na to, jak věci říkáme, je nezbytné, aby druzí pochopili správný význam, než to co jsme řekli (Daňková, 2008).

2.5 Základní komunikační pravidla

Komunikace by měla být založena na otevřeném a rovném vztahu, i přestože se někdy může jednat o sporné téma, většinou se odehrává ve dvou rovinách, a to

primárně na složce vztahové, která tvoří cca 90% a pak na rovině věcné, kterou tvoří asi 10%.

V první fázi komunikace, probíhá vztahová rovina k našemu komunikačnímu partnerovi. Jestliže tuto fázi vyhodnotíme jako úspěšnou, přecházíme do roviny věcné. Tím, že přejdeme do druhé roviny, ovšem neznamená, že bychom přestali tuto rovinu vnímat, pouze se soustředíme na věcné signály.

Vztahová složka vyjadřuje naše neverbální, tzv. paralingvistické chování, vyjadřování. Zpravidla se jedná o tón hlasu, jaký používáme, mimiku a gestikulaci. Neverbální komunikace často není vědomá, ale podle jejich signálů můžeme rozpoznat např., zda se jedná o příkaz, radost, prosbu atd.

Hlavním nástrojem věcné složky komunikace je jazyk. Někdy dochází k vyjádření pomocí slov, které je nejednoznačné, nebo také může způsobit jisté zkreslení, proto by se mělo při komunikaci používat srozumitelný význam slov a také aktivně naslouchat.

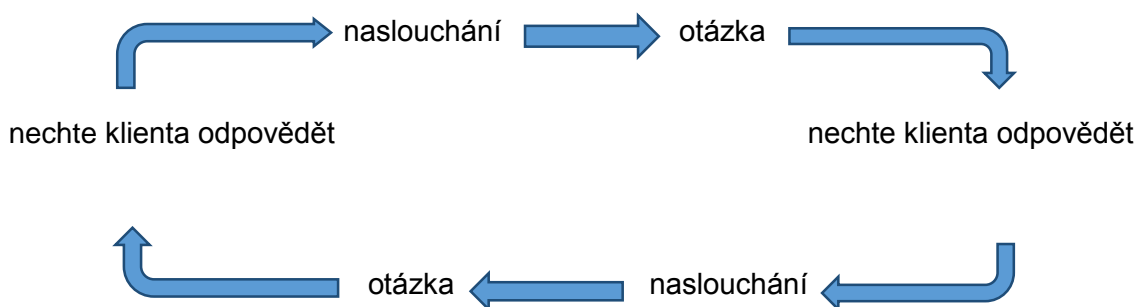
2.6 Otázky

Kladení otázek v koučování je základním a důležitým nástrojem. Při koučování se pokládají přesně formulované otázky, které pak vedou koučovaného k zamyšlení a následně ke správné formulaci myšlenek, tím klient také aktivuje svou kompetenci řešit problémy. V koučování není nezbytné získat celé odpovědi, ale alespoň takové, které pomohou řešit problémy a nabádají k dalšímu přemýšlení. Kouč dále může z těchto odpovědí pokládat nové otázky, které budou vyvolávat u klienta lepší vnímání reality, nejen silné, ale také slabé stránky, o kterých někteří lidé neradi hovoří. Správného dotazování dojdeme za pomocí aktivního naslouchání. Ze začátku dialogu se kouč může ptát ze široka a postupně se zaměřovat na detaily. Jones a Gorell uvádějí, že smyslem všech otázek je odhalení pravdy, které si sám koučovaný ani nemusel všimnout. Klade-li kouč správné otázky, pak může klientovi pomoci odhalit jeho talent a schopnosti, kterých si není vědom (Jones, Gorell, 2013).

Kouč má tedy roli navigátora, který pouze pomáhá zorientovat se klientovi a nabádat jej tak k volné odpovědi, koučovaný by sám měl přijít na řešení a lépe si uvědomit realitu. Volba jazyka (např. vulgárnost, dětské výrazy), by měly kouči pomoci rozpoznat skrytý význam slov, tím mu také pomůže se do něj lépe vcítit a následně pak efektivněji koučovat. Během rozhovoru je také vhodné, aby se kouč občas zastavil a shrnul to, co bylo koučovaným řečeno, aby nedošlo k případnému nedorozumění,

či pochopení ze strany kouče. Je nezbytné, aby si kouč během rozhovoru dělal pravidelně poznámky, ke kterým se může vrátet i později.

Obrázek 2: Otázky v procesu koučování



Zdroj²: Jones G., Gorell R., 2013

2.6.1 Techniky kladení otázek

Otázky by měly být pokládány tak, aby přiměly klienta co nejvíce přemýšlet a to jak za pomoci vědomé, tak i nevědomé mysli. Pokládá-li kouč otázku, měl by se následně odmlčet a dát koučovanému prostor na uspořádání myšlenek a následné vyjádření. Během této chvíle je dobré, aby kouč sledoval oči koučovaného a dokázal tak rozpoznat, kdy se nachází v myšlenkovém procesu a vytváření následných myšlenek, tak aby nedošlo k předčasnému zastavení toku těchto informací u klienta.

Na začátku každého rozhovoru by se také mělo ujasnit co je cílem koučování a co od něj klient očekává. Správně položené otázky by nikdy neměly navádět koučovaného k určitému směru, měly by být nezaujaté a nehodnotící. V tomto případě, je také důležité jakým tónem koučovaný pokládá otázky, jakou volí intonaci, či energii vkládá do otázek. Tyto aspekty mohou negativně ovlivnit celý průběh koučování a zmařit tak jeho cíle.

Nejlepším způsobem techniky kladení otázek je, začít pokládat otázky, které značí kvantifikaci, nebo mohou pomoci získat fakta, jako jsou CO, KDY, KDO, KOLIK. Naopak se nedoporučuje při kladení otázek používat PROČ a JAK. Použití těchto slov může vyvolat analytické myšlení, které je poté kontraproduktivní. Analytické myšlení

² JONES, G., GORELL, R. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče. Kompletní poradenství k obohacování lidí*. 1. Vyd. Praha: Pragma, 2013. ISBN 978-80-7349-357-8.

a vnímání reality jsou dva rozdílné způsoby přemýšlení a nelze je efektivně využívat současně. Otázku začínající PROČ, je vhodné nahradit např. „Jaké důvody...?“ a chce-li kouč začít otázkou JAK, pak ji může přeformulovat na „Které Kroky...?“ (Whitmore, 2013).

2.6.2 Otevřené otázky

Tento druh otázek je při koučování nevhodnější a také nejpřirozenější, dává možnost koučovanému větší prostor pro vyjádření se a svých pocitů. Při kladení těchto otázek většinou nelze jen odpovědět jen „ano“ či „ne“. Otevřené otázky podněcují k přemýšlení a většinou nutí koučovaného k podrobnějšímu vyjádření svých myšlenek. Výhodou těchto otázek je, že jsou velice informativní, tedy podávají kouči více informací o klientovi, ale také je to typ otázek, které nepředkládají žádné varianty odpovědí.

Otevřené otázky zpravidla začínají příslovci a zájmeny jako např. kdo, co, jak, čím. Příklady otevřených otázek jsou následující:

- Kde vidíte příčiny?
- Jak se chováte, když...?
- Co si o tom myslíte?
- Co se stalo?
- Co je hlavní překážkou?
- Jak můžete tuto překážku odstranit?
- Jak byste mohl/a tuto myšlenku rozvinout?
- Z jakého důvodu jste se tak zachoval?

2.6.3 Uzavřené otázky

U uzavřených otázkách se zpravidla se kladou jasné a přímé informace, které vedou k odpovědím jako „ano“, „ne“, nebo ke krátkým (většinou jednoslovným) stručným informacím. Při koučování se tento druh otázek používá jen zřídka a to v případě chceme-li dospět ke konkrétním dohodám, nebo snažíme-li se nasměrovat k akci. Může se jednat například o tyto otázky:

- Souhlasíte s podmínkami?
- Chcete to znovu vysvětlit?
- Můžeme se sejít příští týden?

- Kolikrát týdně chodíte plavat?

2.6.4 Hypotetické otázky

V koučování jsou hypotetické otázky velmi otevírající, je nezbytné, aby je kouč používal v kontextu a vždy dávaly smysl. Tento druh otázek by měl klienta navodit na nové myšlenky, přemýšlet o nových alternativních možnostech, vidět a přemýšlet z jiného úhlu pohledu. Hypotetické otázky jsou také vhodné, snažíme-li se u klienta uvést nové myšlenky, odpovědi, nebo dohodu, aniž bychom u něj vyvolali obrannou reakci. Pokládáním těchto otázek bychom se měli také koučovanému pomoci se zbavit bariér, které mohou být překážkami při cestě k cíli, či změně chování. Hypotetické otázky zpravidla začínají takhle:

- Co kdyby...?
- Co takhle...?
- Představte si, že by to šlo. Co pak?
- Kdybyste byl na mém místě, jak byste se v takové situaci zachoval?

2.7 Zpětná vazba

Další nedílnou a velmi významnou částí koučování je podávání, ale také přijímání zpětné vazby. Zpětná vazba je fixní součástí koučovacího procesu. Je-li zpětná vazba dostatečně přínosná, pak koučovaného posouvá dál na cestě ke stanovenému cíli. Podáváním zpětné vazby klientovi, mu kouč také pomáhá přiblížit se lépe realitě a skutečnosti, podává mu představu o tom, nakolik se stává úspěšným na cestě k cíli. Také poukazuje na to, které strategie jsou úspěšné, a pomáhá koučovanému si lépe uvědomit odpovědnost za své chování, zvyšuje využívání silných stránek ve svůj prospěch a motivuje k dalším akcím. Chybí-li zpětná vazba, koučovaný pak ztrácí orientaci, jestli jeho dosavadní kroky byly úspěšné a v čem se může případně zlepšit. Měla by se vztahovat ke konkrétním situacím a krokům.

Poskytování zpětné vazby je nejvíce, účinné odehrává-li se co nejdříve po koučovacím rozhovoru. Kouč by se měl snažit vžít do klientovy kůže, a vyvážit tak negativní s pozitivním, kouč by si také měl být vědom svého tónu hlasu a výběru slov. Zpětná vazba by neměla být odsuzující, a ani bychom se neměli snažit přesvědčit druhé o naší pravdě. Kouč by se měl vyhnout slovům jako např. „vše“, „vždy“, „stále“, aj. Také by neměla být příliš strojená, poskytovatel zpětné vazby by neměl přehnaně

chválit, moralizovat, nebo posuzovat. Whitmore vystihl zpětnou vazbu takto: „Kvalitní, relevantní zpětná vazba je klíčová pro neustálé zlepšování, ať už v zaměstnání, ve sportu nebo kterékoli jiné činnosti. Opravdu kvalitní zpětnou vazbu musím hledat spíše u sebe sama, než ji očekávat od odborníků“ (Whitmore, 2013).

3 KOUČOVÁNÍ

Koučování je proces, který by měl být pečlivě plánován a kouč by měl být co nejlépe připraven. Je dobré, aby si kouč dopředu připravil otázky, nebo alespoň schéma, podle kterého se bude koučovací rozhovor odvíjet. Po prvním setkání by si měl kouč a klient vyjasnit vzájemná očekávání, cíl koučování a plán akcí, kterými bude tento cíl následován.

Bylo-li první setkání s klientem úspěšné, pak dalším krokem je stanovení koučovací smlouvy mezi koučem a klientem, popřípadě sponzorem. V této smlouvě se ujasní cíl a plán akcí, který povede k tomuto cíli. Dalšími aspekty smlouvy bude také časový plán, kdy a kde se budou koučovaný a kouč setkávat a jak dlouho bude jejich sezení trvat. Dobrý kouč by si měl také během první schůzky stanovit, jaký koučovací model bude využívat. Měl by to být takový model, který odpovídá osobnosti a charakteristice klienta a povede k dosažení cíle.

3.1 Stanovení cílů

Při začátku koučování je velice důležité jasně definovat a stanovit cíl. Je také nezbytné se ujasnit, co koučovaný od setkání s koučem očekává a jestli vytyčeného cíle chce dosáhnout z vlastní vůle. Whitmore dělí cíle na konečný a výkonnostní.

Konečný cíl – např. získat zlatou medaili, být jmenován ředitelem, zaměření na konečný cíl většinou nezávisí jen na nás samotných, nelze kontrolovat, co dokáže, nebo udělá konkurence.

Výkonnostní cíl – např. prodat určitý počet výrobků příští měsíc, uběhnout 1 km pod 5 minut. Je to cíl, u kterého sami můžeme stanovit výkon, při kterém dosáhneme lepších výsledků. V tomto případě už výkon závisí na nás samotných, neseme zodpovědnost za určité výkony. Konečný cíl by pro nás měl být inspirací a výkonnostní cíl(e) vymezují konkrétní kroky, podniknuté k přiblížení se konečného cíle (Whitmore, 2013).

Je důležité, aby vytyčený cíl koučovaný přijal. Jestliže manažer, nebo vedoucí svého týmu, stanoví příliš ambiciózní plán, který bude pro jejich podřízené náročný, demotivuje tak své lidi při výkonu práce.

Stanoví-li kouč s koučovaným konečný cíl, je výhodnější, aby tento cíl rozčlenil do menších a měřitelných kroků. Tyto milníky na cestě ke konečnému cíli, je dobré zapsat do formuláře a pak dát kopii koučovanému. Je doporučováno, aby si tuto kopii klient ponechal na viditelném místě. Také je důležité, aby tyto cíle byly měřitelné a koučovaný měl možnost ověřit si, že jeho dílčí kroky k cíli jsou úspěšné.

Whitmore přesně stanovil, jak by stanové plány měly vypadat:

- konkrétní;
- měřitelné;
- realistické;
- odsouhlasené
- rozložené v čase;
- pozitivně formulované;
- dobře pochopené;
- relevantní;
- etické;
- ekologicky přijatelné;
- zaznamenané

(Whitmore, 2013).

3.2 Plán akcí

Plán akcí navazuje na stanovení cílů a jako nástroj slouží k tomu, jak bude koučovaný svůj postup měřit. Na každém sezení se bude tento plán vztahovat k určitým dílčím cílům. Při určování plánů si také koučovaný vyjasní, proč vůbec chce být koučován a jedná-li se o organizaci, tak může lépe pochopit přínos a smysl proč je zaměstnanec koučován, může pozorovat návratnost investice do koučování.

3.2.1 Model SMART

Při plánování akcí, které vedou k cíli koučovaného se, používá metoda SMART, tedy taková, při které se stanoví a zajistí, aby kroky vedoucí k cíli byly: specifické (Specific), měřitelné (Measurable), dosažitelné (Achievable), reálné (Realistic) a časově vymezené (Time framed). Při rozhovoru s koučovaným je dobré si ujasnit, co je pro klienta zvládnutelné, jaké má možnosti a také podpoře. Je nezbytné, aby sami

klienti si určili, jak budou dílčí výsledky měřit, jak poznají, že dosáhli stanoveného dílčího cíle, který vede ke konečnému. Mezi další důležité kroky patří identifikace možných bariér, které bude nutno překonat. Některým koučovaným také může pomoci, stanoví-li si, jak oslaví svůj dílčí úspěch.

3.3 Modely koučování

V literatuře zabývající se koučováním můžeme nalézt mnoho technik a modelů, které se zabývají koučováním. Je vždy na uvážení kouče, jaký vhodný model zvolí. Nejčastěji používanou metodou je model GROW, z tohoto modelu bylo dále odvozeno několik podobných. Vhodnou volbu metody koučování, někteří volí na základě typologie osobnosti klienta. Je nezbytné, aby každý kouč ovládal alespoň několik technik koučování a uměl je správně využívat. Podle Armstronga by měli koučové používat takové metody, aby si sami klienti mohli formulovat své vlastní odpovědi a vytvářet plány akcí. Také uvádí, že koučování by se mělo řídit úspěchy a nejen zaměřovat na problémy (Armstrong, 2011).

3.3.1 Model GROW

Autorem této metody je John Whitmore a tento způsob koučování se používá především u vzdělávání manažerů. Avšak tato technika je také velmi účinná ve sportovním odvětví koučování. Samotné slovo „GROW“³ slouží jako mnemotechnická pomůcka, z jejichž počátečních písmen jsou vytvořeny čtyři základní oblasti tvoření otázek.

G (Goal Setting) – při koučování vyjadřuje konkrétní měřitelný cíl, jedná se o cíle krátkodobé i dlouhodobé, či dílčí kroky, které vedou ke konečnému cíli.

R (Reality) – popisuje, jaký je skutečný stav věci, co je potřeba, aby se koučovaný naučil.

O (Options) – vyjadřuje možnosti a strategie, ale také postupy, kterými lze dosáhnout cíle.

W (What, When, Will, Who) – při procesu koučování popisuje, co se má udělat, kdo to udělá, kdy se to udělá a jaká je vůle koučovaného to udělat.

Kromě těchto základních oblastí by měl dobrý kouč/ manažer za pomoci klienta identifikovat možné překážky, které se mohou v jednotlivých krocích a postupech

³ Význam anglického slova GROW znamená růst, vyvíjet se.

vyskytnout na cestě ke stanovenému cíli. Whitmore klade důraz na to, aby se cíle kladly ještě před prozkoumáním reality, zdůrazňuje tak, že kdybychom zaměnili tyto položky, pak stanovení cílů by mohlo být méně ambiciózní, někdy dokonce až kontraproduktivní (Whitmore, 2013).

3.3.2 Model ORACLE

Tuto techniku vyvinuly Jones a Gorell. Jedná se též o mnemotechnickou pomůcku, kde z prvních písmen slova ORACLE stanovují základní okruhy pro kladení otázek. Jones a Gorell uvádějí, že je důležité klást důraz na osobnost koučovaného a podle toho volit vhodné otázky (Jones, Gorell, 2013).

O (Outcome) – objektivní výsledek, co je cílem.

R (Reality) – ujasnění problému.

A (Alternatives) – možná řešení a nápady, které již byly učiněny.

C (Creative Ideas) – tvořivé nápady, vytváření nových alternativ.

L (Likelihood) – pravděpodobnost úspěchu, slouží k vyhodnocení a kontrole.

E (Execute) – naplánování a uvedení do praxe.

3.3.3 Metoda Vnitřní hry (Inner Game)

Autorem metody Inner Game je Timothy Gallwey. Tato metoda byla původně používána ve sportovním odvětví (především tenis a golf) a později se začala využívat i v oblasti podnikání a managementu. Gallwey metodu Vnitřní hry popisuje, jako překonávání vnitřních bariér, které popsal jako strach, nedostatečná sebedůvěra, ale také jako narušení pozornosti a pocit bolesti.

Technika Vnitřní hry je založena na třech základních principech a to:

- nehodnotící vnímání;
- důvěra v sebe sama;
- svobodná vědomá volba.

Hlavní myšlenkou této metodologie je tedy učit se přirozeně a dosáhnout tak požadovaných změn, umět se vyrovnat s přicházejícími překážkami, čelit výzvam a využívat vnitřní moudrost, kterou disponuje každý člověk (Gallwey, 2014).

3.3.4 NLP (Neuro – Linguistic Programming)

Neurolingvistické programování vzniklo v 70. letech 20. století. Jedná se o metodu koučování, kdy se utváří jedinečné vzorce vědomého a nevědomého chování a myšlení tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Tato metoda umožňuje odhalit skrytý talent, pomáhá k lepšímu sebepoznání a seberozvoji.

Jednou z technik využívanou v NLP je „kotvení“, kdy využíváním různých asociací navozujeme zvolený stav. Při „kotvení“ můžeme využívat vizualizace (např. fotka, obraz aj.), dále také audiovizuálně (např. určitý zvuk, motto, písnička, atd.), kinesteticky (např. stiskem určité části těla, dotyk nějakého předmětu apod.).

3.3.5 Gestalt⁴ koučování

Jedná se o druh koučování, který není definován, ale vychází z poznatků Gestalt psychoterapie. Tento typ koučování je zaměřen na přítomnost „teď a tady“, dále také vychází z toho, že při vnímání je celek více než suma. Klade se zde důraz na dialog mezi koučem a klientem. Jak uvádí Crkalová a Riethof, kouč měl hlavně sledovat, kde v klientově „systému“ se vyskytuje energie. Klienti často svou mysl soustředí na věci, které nebyly dokončeny, a to může způsobit blok u koučovaného. Při tomto druhu koučování se v praxi využívá tzv. cyklus prožívání, který se často znázorňuje jako kruh, nebo sinusoida (Crkalová, Riethof, 2012).

Je vhodné tuto metodu používat v případě, kdy koučovaný řeší nějakou nedokončenou záležitost, nebo dilema. Během tohoto procesu se zpřítomňují všechny minulé nebo momentálně nepřítomné pocity, osoby aj. Při Gestalt koučování můžeme využívat např. techniku židlí, kdy klient přeseďává z jedné židle na druhou. Na jedné sedí sám za sebe a na druhé se snaží vžít do role druhé osoby (např. svého nadřízeného, nebo partnera).

3.3.6 Změna myšlenkových vzorců

Technika změny myšlenkových vzorců se může používat v případě, kdy se klient smýšlí negativně, nebo dokonce jedná-li v určitých vzorcích při komunikaci s lidmi, nebo reaguje stále stejným negativním způsobem na události, které se opakují. Pak je vhodné, aby negativní myšlenky byly přeměněny v pozitivní, nebo také nacházet

⁴ Slovo Gestalt pochází z německého slova tvar, podoba, forma.

to dobré při něčem špatném. Je také vhodné pomoci klientům kladením vhodných otázek, které mohou zmírnit jejich rozrušení. Může se jednat o následující otázky:

- Co tímto ztrácíte?
- Co tímto získáváte?
- Co nejhoršího by se mohlo stát?
- Pokud by nastalo nejhorší, jak byste to řešil?
- Co nejhoršího by se mohlo stát, kdybyste to řekl?

Odpovědi na tyto otázky by si měl koučovaný nejprve odpovědět sám a následně je prokonzultovat s koučem.

V teoretické části této bakalářské práce byl vysvětlen smysl a charakter koučování, dále jeho přínos pro rozvoj osobnosti, zlepšení vnímání reality a jeho přínos používaný jako manažerský styl vedení lidí. Dále byla popsána osoba kouče a jeho charakteristické vlastnosti, které jsou nezbytné pro správný přístup v koučování a ve vztahu ke klientovi. Taktéž poznatky o typech a vhodných metodách koučování, stejně jako význam a důležitost zpětné vazby zmíněné v této práci jsou důležitými prvky pro praktickou část bakalářské práce.

V praktické části budou detailněji popsány vybrané techniky a metody zvolené při koučování.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM

4.1 Cíl průzkumu

Teoretická část bakalářské práce se zabývá koučovacími typy a metodami, také jeho přínosem pro koučované jedince, proto byl cíl průzkumu zaměřen na to, zda za pomoci koučování došlo u koučovaných jedinců ke zlepšení jejich výkonnosti, či zda bylo dosaženo jejich vytyčeného cíle.

4.2 Výzkumné hypotézy

Pro dosažení správného cíle byly zvoleny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Kouč je na schůzky s koučovaným připraven.

Hypotéza č. 2: Kouč zvolil vhodnou koučovací metodu.

Hypotéza č. 3: Koučovaní jedinci přistupují ke kouči pozitivně.

4.3 Použité metody průzkumu

- rozhovor

Pro průzkum byla použita metoda individuálního rozhovoru. Rozhovor se zpravidla přizpůsobuje různým situacím a umožňuje objasnit hloubku kontextů a důvod, proč tak respondent odpovídá. Při této metodě si tazatel nevšímá pouze verbálních projevů, ale klade důraz také na neverbální reakce dotazovaného a následkem toho usměrňuje rozhovor potřebným směrem. Je žádoucí, aby výzkumný pracovník navázal důvěrný a bližší vztah s dotazovanou osobou. Je-li tento vztah úspěšně navázán, pak může metoda rozhovoru odhalit důležité informace, postoje a názory zkoumaných

osob, které by jiné metody neodhalily. Výzkumný pracovník by se měl vyvarovat zavádějících otázek a vyhnout se vlastním emocím při pokládání otázek.

4.4 Přípravná fáze

Prvním krokem přípravné fáze bylo stanovení cíle výzkumu – tedy prozkoumat, zda koučování je vhodným a nápomocným nástrojem ke zlepšení výkonu, či dosažení stanoveného cíle koučovaných. Po vytyčení cíle byly také stanoveny tři hypotézy, které se, buď potvrdí, nebo vyvrátí.

Po výběru koučovaných osob byly ujednány termíny a místa pro setkání kouče s koučovanými a následně zvoleny cíle, kterých chtějí koučování dosáhnout. Dalším krokem v přípravné fázi tedy pro kouče bylo zvolit metody tak, aby co nejlépe pomohly klientům splnit jejich očekávání a dosáhnout cíle, které si vytyčili. Schůzky kouče a klientů byly stanoveny pro období tří měsíců, a to v období mezi říjnem 2014 a prosincem 2014.

4.5 Realizační fáze

Pro uskutečnění realizace bylo nejprve nutné se s koučovanými jedinci osobně sejit a seznámit je s koučováním jako takovým a také vysvětlit jeho přínos. Dále bylo důležité vyslechnout klienty a zeptat se na jejich očekávání a požadované cíle, kterých chtějí dosáhnout. V prvním případě to bylo zlepšení časového harmonogramu koučované a dosažení více volného času pro sebe samu, požadavky druhé koučované osoby byly na skoncování s prokrastinací, tedy hlavně odkládání požadované práce na poslední chvíli a následné navození stresových situací.

Na základě odpovědí koučovaných a jejich požadavků na vytyčení cíle, byl koučem zvolený model ORACLE v obou případech. Tedy metoda, která nejprve stanovuje cíl, klient zde popíše, jak by měl jeho požadovaný výsledek vypadat, nejlépe za pomoci vizualizace. Po stanovení cíle, je dalším krokem ujasnění si reality, v jaké se klient nachází, během tohoto kroku je velice důležité skutečnou podstatu problému, a tedy je nezbytné, aby kouč byl pozorným posluchačem, pro správné pochopení ze strany kouče, je také dobré klást ověřující otázky, zda kouč pochopil koučovaného správně. Je-li uvedení klienta do reality úspěšné, pak navazuje hledání vhodného

řešení, v této fázi by také měly být prozkoumány řešení a akce, které klient již podnikl, nebo které bylo v minulosti pro něj úspěšné a prozkoumat je více do hloubky.

Po ujasnění těchto řešení se kouč snaží s koučovaným dále najít jiné možnosti a volby, které nebyly klientem ještě vyzkoušeny, zde je vhodné, aby koučovaný vymyslel co největší počet možných řešení, i takových, která se zdají na první pohled nesmyslná. Je-li i tento krok splněn, pak následuje fáze, ve které klient bude pomocí stupnice 1-10 hodnotit své nápady, tato fáze by měla pomoci koučovanému zjistit, které řešení bude podle náročnosti vhodné uvést do praxe. Posledním krokem této metody je uvedení zvoleného řešení do praxe. Následně by měl být stanoven plán koučovaným tak, aby byl proveditelný a realistický. Také je důležité probrat s klientem, zda existují nějaké překážky a možnosti jak je překonat.

Na základě domluvených setkání kouče a koučovaných byly postupně splněny všechny kroky této metody.

4.6 Hodnotící fáze

V závěrečné fázi byly schůzky a rozhovory mezi koučem a koučovanými navzájem zhodnoceny. Zúčastnění klienti dosáhli požadovaných výsledků a tedy zlepšení jejich výkonu, které spočívalo v lepším rozvržení time managementu a vyčlenění si více osobního volna a v druhém případě došlo k úspěšnému skončení s prokrastinací a taktéž lepšímu časovému využití koučovaného a odstranění stresu, vyvolaném neustálým odkládáním práce.

Díky vzájemnému hodnocení mezi koučem a koučovanými došlo k potvrzení všech stanovených hypotéz a následně byly koučem doporučeny další metody sebekoučování tak, aby klienti i nadále zůstali motivováni. Posledním krokem této fáze bylo poděkování koučovaným osobám.

4.7 Charakteristika souboru

V rozmezí měsíců říjen 2014 až prosinec 2014 byly uskutečňovány schůzky s koučovanými osobami, za účelem, aby bylo dosaženo jejich požadovaných výsledků. Průzkum k této práci byl prováděn formou koučování a byla zvolena metoda rozhovoru.

Průzkumu se zúčastnily dvě osoby, na jejichž základě koučování a zpětné vazby, pak byl vyhodnocen výzkumný cíl. Jelikož bylo koučování prováděno za přítomnosti pouze jednoho koučovaného a kouče, lze předpokládat, že tento počet koučovaných osob můžeme považovat za dostačující.

Stručná charakteristika účastněných osob průzkumu:

	Pohlaví	Dosažené vzdělání	Rodin.stav/počet dětí
Koučovaný č. 1	Žena	SŠ	Vdaná/3 děti
Koučovaný č. 2	Žena	VŠ	Svobodná/bezdět.

4.8 Záznamy koučovacích rozhovorů

V následujících odstavcích budou uvedeny přepsané rozhovory mezi koučem a koučovanými. V prvním rozhovoru se jedná o ženu, která by si za pomoci koučování ráda našla více osobního volna. Je to žena - Lucie, která je momentálně na mateřské dovolené se svým třetím dítětem, je vdaná a většina domácích prací a péči o děti a manžela připadá na ni. Tato žena v současné době taktéž studuje a nemá čas na své koníčky, taktéž zanedbává péči o sebe. Její manžel podniká ve stavebnictví a veškerou péči nechává na své ženě. Hlavním cílem Lucie tedy je, aby si za pomoci koučování dokázala uspořádat lépe čas, který věnuje péči o rodinu a domácnost, získat trochu více času na studium a také, aby jí zbyl nějaký čas na péči o sebe a koníčky.

Druhý koučovací rozhovor je záznamem mezi koučem a koučovanou Janou, která se rozhodla pomoci koučování skoncovat s prokrastinací. Jana je svobodná žena, která žije s partnerem, avšak je zatím bezdětná. Pracuje ve firmě, která se zabývá reklamou. Jana svou práci zvládá dobře, ale často se cítí ve stresu, jelikož práci, kterou nemusí udělat hned, tak odkládá na dobu, až těsně v termínu před odevzdáním. Často pak musí zůstat v práci přesčas a také si tím navozuje nepříjemné stresové situace. Cílem Jany tedy je, aby se za pomoci koučování zbavila, nebo alespoň eliminovala neustálé odkládání práce na pozdější nutnou dobu.

Před zahájením koučování, proběhla v obou případech schůzky, kde se projednaly cíle koučování a byly sestaveny kontrakty koučování. Tedy místo schůzek, čas, nastavení hranic důvěrnosti, struktura rozhovoru apod.

V obou případech koučování byla použita metoda ORACLE⁵ a dále byly použity otázky, které se k této metodě vztahují. Základě byly pokládány otázky koučem koučovaným ženám. V bakalářské práci byly použity pouze ty pasáže, které autorka této práce považovala za důležité.

4.8.1 Koučovací rozhovor č. 1

Kouč: Dobrý den Lucie, na naší první schůzce jsme se dohodly, že se budeme zabývat lepším uspořádáním vašeho času, který věnujete rodině a domácnosti, tak, aby, jste získala více volného času sama pro sebe, souhlasíte s tímto tématem, nebo se chcete věnovat něčemu jinému?

Koučovaná: Dobrý den, ano, souhlasím s dohodnutým tématem.

Kouč: Dobře, Lucie, můžete mi povědět jaká je v současné době vaše situace?

Koučovaná: Cítím se už velice vyčerpaně, navíc nejmladší dcera, která zatím ještě nechodí do školky je opět nemocná a vyžaduje větší pozornost. Brzy mi začne zkouškové období a já nemám zatím hotové žádné potřebné výkresy do školy. Manžel má teď hodně práce a živí celou rodinu, takže jej nechci zbytečně žádat o pomoc, vím, že sám toho má hodně.

Kouč: Máte nějaký volný čas pro sebe?

Koučovaná: Teď momentálně vůbec, mám obavy, že nezvládnou včas dokončit ty výkresy a nebudu mít čas na učení. Večer padám únavou do postele, cítím velké vyčerpání.

Kouč: Ujasněme si tedy váš cíl, čeho byste chtěla dosáhnout?

Koučovaná: Ráda bych získala více času pro sebe, abych si mohla odpočinout, taky abych měla trochu víc času na školu a mohla bych se věnovat józe, vždycky jsem si na těch hodinách velice odpočinula, ale nemám už na ní vůbec čas. Také bych ráda čas od času zašla na kosmetiku, jak jsem to dělávala dřív. Ale teď si to vůbec nedokážu představit, kde bych ten čas vzala.

Kouč: Dobrá zkusme to takhle. Mohla byste zavřít oči a představit si váš ideální den? Můžete mi popsat, jak by vypadal, co byste dělala, jak byste se cítila?

⁵ Model koučování a otázky byly použity z knihy: JONES, G., GORELL, R. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče. Kompletní poradenství k obohacování lidí*. 1. Vyd. Praha: Pragma: 2013. ISBN 978-80-7349-357-8.

Koučovaná: Hmm, tak by mohl vypadat následovně. Ráno bych děti odvezla do školky a školy, nejmladší dceru bych odvezla tchýni a dopoledne bych pak strávila učením, nebo bych mohla i na tu kosmetiku, možná s kamarádkou na kávu. Pak bych jela domů a uvařila pro děti a manžela. Odpoledne bych děti vyzvedla ze školky, školy, dceru u tchýně a jeli bychom domů. Věnovala bych se pak chvíli dětem než by přijel manžel, dala bych celé rodině večeři a poté odjela na jógu. Manžel by se mezitím postaral o děti. Poté co bych se vrátila, bych mu buď pomohla s uložením dětí a možná bychom si taky mohli třeba dát skleničku vína.

Kouč: Jak se při té představě cítíte?

Koučovaná: Velice dobře, odpočatě, myslím, že bych se mohla cítit i více uvolněně. S manželem bychom si mohli užít více společných večerů.

Kouč: Chápu to tedy dobře, že s manželem málo komunikujete?

Koučovaná: No, asi ne tolik jako dřív. Po celém dni se většinou cítím podrážděná a jakákoli hloupost mě pak dokáže rychle vytočit. Za poslední dobu se s manželem asi víc hádáme, myslím, že na mě nechává veškeré starosti o rodinu, navíc má hodně práce, tak je možná taky někdy víc podrážděný.

Kouč: Aha a myslíte si, že to plyne z vašeho a jeho časového vytížení, nebo v tom může být i jiná příčina?

Koučovaná: Nevím, ale myslím si, že hlavní důvod je špatná komunikace mezi námi. Myslím si, že mně manžel dostatečně nepodporuje v péči o děti a všechno nechává na mně.

Kouč: Vedla jste někdy rozhovor na toto téma se svým manželem?

Koučovaná: V podstatě, když nad tím tak přemýšlím tak asi ani ne, spíš usuzuju z jeho chování.

Kouč: Myslíte, že byste se o to někdy mohla pokusit?

Koučovaná: Teď se mi to zdá jako dobrý nápad, určitě na to téma s manželem promluví.

Kouč: Tak to je skvělé, napadá vás ještě něco, co by vám mohlo pomoci dostat se k vašemu cíli?

Koučovaná: To nevím, myslím, že všechny možnosti jsem už vyzkoušela a bez úspěchu.

Kouč: Dobrá a co kdybychom to ještě jednou spolu probraly? Třeba by vás napadla i jiná řešení? Souhlasíte?

Koučovaná: No tak dobře.

Kouč: Na začátku při popisu vašeho ideálního dne, jste zmínila tchýni, už vám někdy hlídala vaši nejmladší dceru?

Koučovaná: Ano, ale nemyslím si, že to byl dobrý nápad.

Kouč: Co vás k této myšlence přivádí? Co se stalo?

Koučovaná: Mám pocit, že tchýně už je stará na péči o malou dceru, když jsem pro ni přijela, tak pořád jen brečela. Všimla jsem si, že i pro tchýni to nebylo příjemné.

Kouč: A zjistila jste důvod, proč dcera plakala?

Koučovaná: Nevím, je to už delší dobu a měla jsem tenkrát pocit, že je mně víc závislá.

Kouč: Aha, a nikdy víc už ji vaše tchýně nehlídala?

Koučovaná: Ano, ještě jednou ji hlídala u nás doma, ale dala ji spát s počúranou plínou, tak jsem byla na ni trochu našťvaná, ale manželovi, ani jí jsem nic neřekla.

Kouč: Dobře, a myslíte si, že je dcera pořád na vás tolik závislá?

Koučovaná: Myslím, že teď už tolik ne.

Kouč: A přemýšlela jste někdy nad tím, že byste ji opět svěřila na hlídání tchýni? Nebo znáte někoho jiného, kdo by vám mohl pomoci s hlídáním?

Koučovaná: No, možná, že bych to mohla zkusit ještě jednou, dcerka už je trochu starší a přes den občas nemá už ani plínu. Možná, že kdybych nějak tchýni nenápadně upozornila, tak by tomu věnovala víc pozornosti.

Kouč: Tak to je skvělý, nápad. Napadá vás ještě někdo, kdo by vám mohl pomoci s hlídáním?

Koučovaná: Možná, že kamarádka, by mi mohla na pár hodin pohlídat malou, to bych zvládla udělat aspoň něco do školy. Zkusím se jí na to zeptat, hned jak se uvidíme na společném plavání s dětmi.

Kouč: A co manžel?

Koučovaná: Nejsem si jistá, myslím si, že se o ně dostatečně nepostará.

Kouč: Co tím myslíte konkrétně?

Koučovaná: Nedokáže s nejstarším synem udělat úkol do školy, děti s ním také nechtějí usínat. Brečí a čekají na mně. Takže manžel je pak celý otrávený. Taky si myslím, že neumí dětem na noc pořádně uvázat plínku, takže pak ráno jsem celé mokré.

Kouč: A to se opakuje pokaždé?

Koučovaná: Většinou ano.

Kouč: Jako rodina trávíte spolu hodně času? Myslíte si, že je váš muž dobrý otec?

Koučovaná: Ano, jezdíme často na výlety, takže po téhle stránce, si nemůžu stěžovat. Ale ano, taky si myslím, že je můj manžel dobrým otcem.

Kouč: Tak možná byste to mohli znovu zkusit, třeba by dětem mohla zkusit zavolat, nebo je pak uložit s manželem společně.

Koučovaná: To bychom asi mohli, ale nevím, jak na to manžel bude reagovat. Asi si o tom budeme muset víc promluvit.

Kouč: To se mi zdá jako rozumné. Napadá vás ještě nějaké řešení?

Koučovaná: Asi bychom si občas mohli najmout chůvu, třeba jednou do měsíce, to bych si pak mohla udělat čas i kosmetiku a cvičení, nebo kávu s kamarádkou. Občas nám tak hlídá jedna slečna, ale není to pravidelná, ale vím, že s ní jsou děti v bezpečí a jsou na ni zvyklí.

Kouč: Tak to je skvělé! Myslím, že už jste přišla na nějaká řešení, teď by mě zajímalo, jak se vám zdají jednotlivá řešení reálná? Můžete je ohodnotit na škále od 1-10?

Koučovaná: Tak hlídání nejmladší dcery tchýní si myslím, že by mohlo být tak na bodě sedm, i když možná, kdybych ji nějak vysvětlila ty potíže s přebalováním, tak by to šlo i na osmičku, nebo devítku. Myslím, že tak dvakrát do týdne by to bylo opravdu reálné.

Kouč: Tak to zní skvěle. A jak byste ohodnotila pomoc od kamarádky?

Koučovaná: Možná, že bychom se mohly domluvit, že jednou bych mohla pohlídat její dceru, která je stejně stará jako ta moje, a příště zase ona, tak si myslím, že tak 1-2x do týdne by šlo také. Hodnotila bych to devítkou. V podstatě jsme se na to téma už jednou bavily, ale nedotáhly ho do konce.

Kouč: Tak to je výborné, to už byste si mohla třikrát do týdne alespoň na pár hodin odpočinout a věnovat se studiu, nebo vašim koníčkům.

Koučovaná: Ano, to máte pravdu, jen při té představě je mi hned líp.

Kouč: A jak to vidíte s vaším manželem?

Koučovaná: Zatím to vidím tak na šestku, ale asi to bude chtít více komunikovat a možná by se to dalo vytáhnout třeba i na osmičku.

Kouč: Tak to jsem ráda, že to tak vidíte. Máte nějakou představu, jak by ta komunikace mohla vypadat?

Koučovaná: Zatím moc ne, ale asi bude nutné si s ním promluvit, aby převzal částečně i on péči o rodinu, domluvit se třeba na nějaké dny, kdy bude děti ze školy a školky vyzvedávat on, aby se třeba mohla odpoledne učit, nebo se jinak realizovat. Asi se budeme muset domluvit, které dny se večer bude starat o děti já a kdy bude k dispozici on.

Kouč: Myslím si, že to je dobrý nápad. Navrhuji proto, abyste teď zkusila realizovat to, o čem jsme se teď bavily a setkaly se příští měsíc a společně probraly plán vašeho plnění.

Koučovaná: Také souhlasím.

4.8.2 Koučovací rozhovor č. 2

Kouč: Dobrý den Jano, při našem prvním setkání jste mi sdělila, že byste se ráda zabývala prokrastinací, která se víceméně vztahuje k vaší práci a zadaným úkolům. Souhlasíte tedy s tímto tématem?

Koučovaná: Ano, souhlasím, ráda bych se této vlastnosti konečně zbavila.

Kouč: Tak to jsem ráda, můžete mi tedy podrobněji popsat váš problém?

Koučovaná: Ano, tak jak už jsem zmiňovala při našem prvním setkání, jak jen to jde, tak práci, kterou mám udělat a nehoří mi termín tak automaticky odkládám na pozdější dobu. Teda vlastně na skoro na deadline odevzdání. Samozřejmě, že pak všechno jde stranou a kolikrát nemám čas na mého přítele, protože musím třeba zůstat v práci déle a to mou vinou. Když jsem byla mladší, tak mi to tak nevadilo, ale postupem času se cítím víc ve stresu. Ráda bych s přítelem v blízké budoucnosti založila rodinu, ale mám strach, že pokud budu pokračovat tímhle tempem, mohl by to být problém. Začínám pociťovat i problémy se zdravím, ale veškeré moje testy u lékaře byly negativní.

Kouč: Rozumím vašim obavám. Můžete mi popsat, jak si ideálně představujete, že by to mělo vypadat?

Koučovaná: Asi nic moc složitého, prostě abych dělala práci ihned po zadání a nečekala až do poslední chvíle. Ale nedokážu se sama přinutit.

Kouč: Dobře, a jaký by podle vás mohl být první logický krok, abyste toho tedy dosáhla?

Koučovaná: No prvním krokem by asi mělo být to, že prostě tu práci po zadání udělám hned, nebo jakmile budu mít čas.

Kouč: Tak to nezní tak složitě, myslíš, že je v tom ještě něco, nebo jen to odkládání?

Koučovaná: No, ráda komunikuju s přáteli přes sociální sítě, taky ráda sleduju co se děje na internetu, teda v podstatě je to i součást mé práce, ale asi často se nechám unést a ráda se začtu i do věcí, které se mé práce až tolik netýkají.

Kouč: A co v práci, nadřízení, nebo kolegové, všimli si toho?

Koučovaná: Myslím, že ani ne. Nemám přímé nadřízené, ani podřízené, skoro každý nějak komunikuje přes sociální síť. Práci vždy odevzdám do termínu, ale někdy se mi

toho nakupí víc a cítím se pak ve stresu, že nic nestíhám. Vždycky si říkám, že příště začnu včas, ale situace se pořád opakuje dokola.

Kouč: A co vám tedy brání v tom, abyste tu situaci změnila?

Koučovaná: Asi já sama.

Kouč: Už jste to někdy nějak řešila?

Koučovaná: Asi ne, pokaždé si říkám, že už to změním, ale nic se neděje.

Kouč: Máte nějaký nápad jak to řešit?

Koučovaná: Tak jediné tak, že začnu zadanou práci řešit hned, ale nevím, jestli se dokážu přinutit.

Kouč: Napadá vás nějaký způsob, jak byste se mohla sama přinutit?

Koučovaná: Asi ne.

Kouč: A co takhle třeba si udělat nějaký harmonogram, kde si určíte, jak často bude využívat sociální sítě k osobní komunikaci, nebo jaký čas si vytyčíte pro čtení článků na internetu, které se netýkají práce?

Koučovaná: To bych asi mohla.

Kouč: Možná byste si mohla také každý den určit nějakou malou odměnu, která by vás motivovala?

Koučovaná: Tak to zní dobře, moc ráda vařím pro přitele a taky chodím do fitka, takže bych na to mohla mít více času.

Kouč: Tak to je motivující! Napadá vás teď tedy nějaký konkrétní nápad?

Koučovaná: Ano, mohla bych si napsat na nějaké kartičky, co ten den po práci budu chtít dělat. Možná bych si taky mohla dát fotku přitele na pracovní stůl pro lepší motivaci.

Kouč: Jaká je podle vás pravděpodobnost, že budete úspěšná na stupnici od 1-10?

Koučovaná: Asi tak sedm.

Kouč: Dalo by se s tím něco udělat, aby tomu šla dát desítka?

Koučovaná: Asi by to šlo, ale to bych musela hodně chtít a snažit se.

Kouč: A co by vás k tomu mohlo motivovat?

Koučovaná: Asi ta představa, že všechno stíhám a nemám tolik stresu. Mohla bych chodit i častěji cvičit.

Kouč: Jak byste se při tom cítila?

Koučovaná: Myslím, že skvěle. Taky si myslím, že by zmizely i moje zdravotní problémy.

Kouč: To je výborné. A kdy s tím začnete?

Koučovaná: Hned zítra, teda vlastně asi už dnes večer, kdy si sepíšu, jak dlouho budu chatovat na internetu s kamarádkami a kolik času se věnuji práci. Taky se kouknu na rozvrh ve fitku a zaregistruju se vybrané hodiny.

Kouč: Nastanou-li nějaké překážky, jak je budete řešit?

Koučovaná: Pokusím se v prvních týdnech si udělat po práci nějaký program tak, abych v práci nemohla zůstat déle. Možná, že bych se mohla svěřit také kolegyni, a ta by mi mohla pomoci s kontrolou a malým dohledem.

Kouč: To by mohlo fungovat. Navrhuji vám, abychom se sešly opět až za měsíc a vy mi pak řekla, jak se vám daří plnit vámi stanovený plán.

Koučovaná: Ano, díky. Souhlasím.

4.9 Shrnutí

V praktické části průzkumu byl popsán zkoumaný cíl a také hypotézy, které měly napomoci dojít k závěrečnému vyhodnocení cíle této práce. Výzkumu se zúčastnily dvě ženy, které byly následně koučovány zvolenou metodou ORACLE. Tato metoda se projevila jako účinná a dostačující v obou případech.

Po prvotním setkání kouče s koučovanými a následném stručném výkladu co koučování je a obnáší, klientky přistupovaly ke kouči otevřeně, upřímně a důvěrně. Setkávání s oběma ženami probíhalo v rozmezí tří měsíců a to jednou týdně, postupně s delším intervalem 2 týdnů. Každé klientce byl předem stanoven plán, podle kterého se odvíjela i setkání. Tyto plány byly koučem zpracovány podle potřeb a vytyčených cílů koučovaných. V průběhu koučování docházelo k individuálním úpravám těchto plánů, tak aby byly co nejvíce nápomocny jak kouči, tak i koučovaným ženám. Obě klientky se aktivně projevily a držely se dohodnutých plánů a postupů, na kterých se s koučem dohodly. Na závěr po úspěšném zhodnocení a dosažení cílů, byla koučem doporučena klientkám další metoda sebekoučování, tak aby v budoucnu mohly snadněji překonat bariéry a problémy, které by se mohly vyskytnout v udržování jejich požadovaného výsledku.

Vzhledem k tomu, že v obou případech klientky zhodnotily, že koučování jim pomohlo dosáhnout jejich cíle, lze vyhodnotit, že koučování díky potvrzeným hypotézám je účinným nástrojem, jak zlepšit výkonnost daného jedince, nebo dosáhnout vytyčeného cíle.

4.9.1 Doporučení

Autorka bakalářské práce se na základě svého šetření dopracovala k závěrům že, je důležité, aby před samotným zahájením koučování, byli klienti s touto metodou seznámeni a bylo jim vysvětleno, co to obnáší a jaká je role kouče. Tento postup umožní lepší navození atmosféry a vztahu mezi koučem a koučovanými. Kouč by se měl postupně na klienta raportovat, tedy navázat na klientovo vyjadřování, sdílet podobný smysl pro humor, napodobovat jeho gestikulaci apod.

Jako koučovací postup zde bylo využito teoretických poznatků koučování a kladení otázek podle univerzálního modelu ORACLE. Tyto univerzální techniky jsou vhodné pro všechny druhy koučování a jsou taktéž vhodné pro začínající kouče. Mezi hlavní nástroje koučování je využíváno rozhovoru, pozorování a aktivní naslouchání koučovaného. Je také důležité, aby kouč byl pozorný nejen při verbální komunikaci, ale i v případě neverbálního projevu. Je nezbytné, aby kouč svému klientovi aktivně naslouchal a nesnažil se do rozhovoru vnést vlastní emoce, či jinak posuzovat koučovaného. K efektivnímu koučování také přispívají typické vlastnosti dobrého kouče, být zaujatý pro věc, být dostatečně empatický a působit optimisticky. Před samotným zahájením procesu je nezbytné, aby byl vytvořen kontrakt mezi koučem a klientem, ve kterém se vymezí místo konání schůzek, případné kontaktování obou stran, způsob rušení schůzek, hranice důvěrnosti vztahu, popřípadě je-li sponzorem třetí strana, pak co bude této straně sděleno. Při koučování je také podstatné zvolit a správně definovat cíl tak, aby byl nějakým způsobem měřitelný a dosažitelný. Pro správné vymezení cíle je vhodné použít metodu SMART.

Kontrakt je vhodné vyhotovit písemně a ujistit se, že obě strany byly s těmito náležitostmi dobře seznámeny. Tyto náležitosti by měly být dodržovány jak ze strany kouče, tak i klienta. Pro další vývoj procesu je důležité, aby kouč dbal na dodržování sebereflexe a také hodnocení ze strany klienta. Tato hodnocení tak ujistí kouče i koučovaného, že se koučování rozvíjí správným směrem. Praktická část práce ukazuje, že i to dopomohlo k pozitivnímu výsledku a bylo dosaženo vytyčených cílů, tak jak si koučované stanovily.

ZÁVĚR

Na začátku této práce byly popsány základní pojmy koučování, čím se koučování, jako samostatná disciplína zabývá a čím se vyznačuje. Dále zde byly vylíčeny nezbytné vlastnosti a charakteristiky, které musí kvalitní kouč splňovat. V teoretické části bakalářské práce také bylo vytyčeno, co je nezbytné pro správné utvoření vztahu mezi koučem a koučovaným, tak aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Nesmíme zde opomenout fakt, že pro efektivní koučování je důležité, aby i klienti, kteří se účastní koučování, měli dostatečně otevřený a důvěrný vztah ke svému kouči, pouze tak lze účinně začít s koučováním.

Jak již bylo uvedeno v první části bakalářské práce, existuje mnoho metod a postupů pro koučování a každý kouč, by měl používat takovou metodu, která mu vyhovuje a kterou ovládá. Existují takové metody např. GROW a ORACLE, které můžeme označit za všeobecně použitelné, tedy dají se využívat v téměř každých situacích koučování. Jiné metody se pak vztahují k různým problémům, ale také osobnostnímu typu koučovaného člověka. V praxi může dojít k situaci, kdy prvně zvolená metoda není účinná, neztratí-li koučovaný motivaci k dalšímu pokračování, pak by měl kouč volit jinou metodu a to velmi pečlivě.

Při první schůzce by měl kouč co nejasněji objasnit, co koučování je, k čemu může dopomoci a jaká je jeho role. Souhlasí-li koučovaný s další schůzkou a koučováním, pak mělo následovat vytvoření koučovacího kontraktu, kde bude obsaženo, kdo se koučování účastní, místo setkávání, popřípadě způsob rušení schůzek, přibližná délka trvání koučovací schůzky, jaká jsou očekávání ze strany koučované osoby, ale je-li sponzorem koučování organizace, tak i případné očekávání třetí strany. Neméně důležité je také do této smlouvy zahrnout případný způsob, jak ukončit koučování, jestliže kouč, nebo klient není spokojen, nebo má pocit, že vztah nefunguje. Následujícím krokem by měl být plán akcí, který pomůže klientovi v uvědomění, proč se koučování účastní. Důležité je, aby si každá koučovaná osoba zvolila takový cíl, který dle metody SMART, můžeme označit jako specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný a v jakém časovém horizontu bude uskutečněn. Nesplňuje-li cíl klientů jednu z následujících položek, pak je možné, že koučovaný odmítne

v koučování dále pokračovat, také může nabýt dojmu, že je jeho cíl nedosažitelný. Důležité tedy je, aby byl cíl správně definován.

Zvolí-li kouč vhodnou metodu, popřípadě jednu z univerzálních metod, pak by také mělo následovat reflexe a hodnocení sezení. Sebereflexe a sebehodnocení by mělo sloužit kouči jako jeho vlastní kontrola při koučování. Toto hodnocení může také případně probrat se svým supervizorem, který mu může pomoci s dalším správným vývojem. Důležitou součástí koučování je také hodnocení od koučovaného, které pomáhá vyhodnocovat účinnost procesu.

Pro vypracování praktické části bakalářské práce, bylo nezbytné se nejdříve seznámit s teoretickým obsahem, co koučování je, čím se zabývá a co je nutné pro úspěšné dosažení cíle. Pro ulehčení byla použita univerzální metoda ORACLE, která se nakonec v obou případech prokázala jako účinná. Kouč se předem na schůzky připravoval, což se pozitivně projevilo v prvním i druhém procesu koučování. To bylo kladně hodnoceno i oběma ženami. Pro kouče bylo také velice důležité, aby po celou dobu koučování byl pozitivně naladěný a působil tak i na koučované, dále byla také přikládána velká váha vyjadřování a to jak verbálního, tak i neverbálního. Již od první schůzky se kouč snažil na koučované klientky navodit report, tedy naladit se na společnou řeč těla a vyjadřování. Důležitou součástí každého koučování je také pozorování klienta, jeho intonace hlasu, aby se případně daly odhalit i jiné problémy, které se mohou jevit v první chvíli jako méně podstatné. Díky pečlivému pozorování kouče, ani tady nedošlo k selhání.

Závěrem lze tedy říci, že díky důsledné práci kouče a otevřenému vztahu ze strany koučovaných došlo ke zlepšení výsledků, které se klientky vytyčily. Hlavním přínosem této práce bylo zjištění, že navození důvěrného vztahu mezi koučem a klientem a také správný výběr metody koučování vede k lepším výsledkům a umožňuje pozitivní a žádoucí změnu chování koučovaného jedince.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

CRKALOVÁ A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie. Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

FISCHER – EPE, M., *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-140-9.

GALLWEY, W., T. *Zvládněte stres metodou Inner game! Jak se vyrovnat s nástrahami života a dosáhnout vnitřní stability*. 2. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-243-7.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

JONES, G., GORELL, R. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče. Kompletní poradenství k obohacování lidí*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2013. ISBN 978-80-7349-357-8.

KNIGHT, S. *NLP v praxi. Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-231-4.

STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-0937-6.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Životní koučování a sebekoučování. Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4010-2.

WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koučování jako styl vedení.....	20
Obrázek 2: Otázky v procesu koučování	27

Seznam grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stručná charakteristika účastněných osob průzkumu.....	40
-------------------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Koučovací otázky dle modelu ORACLE	I
------------------------------------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Koučovací otázky dle modelu ORACLE

Objektivní výsledek:	Jak by vypadal váš ideální výsledek? Čeho byste chtěla dosáhnout? Jak by vypadal váš ideální den? Jak se při té představě cítíte?
Reálná situace:	Jaká je vaše současná situace? Co je skutečným problémem? S čím ještě máte starosti?
Alternativy:	Máte nějaké nápady? Co jste s tím dělala dosud? Co jste už vyzkoušela?
Tvořivé nápady:	Kdo by vám mohl nejvíce pomoci? Napadá vás ještě něco?
Pravděpodobnost úspěchu:	Která z možností se vám zda být nejvíce reálná? Jaká je pravděpodobnost, že budete úspěšná? Jaká je pravděpodobnost na stupnici od 1-10? Co by s tím šlo udělat, aby tomu desítka šla dát?
Uvedení do praxe:	Kdy s tím začnete? Jak budete překonávat překážky? Jakou podporu budete potřebovat?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nela Drábková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Koučování jako nástroj zvyšování výkonnosti

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann

