**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Katedra psychologie Filozofické fakulty**

# Motivace koučů a jejich subjektivní vnímání některých principů koučování

Motivation of coaches and their subjective perception of some coaching principles

**Magisterská diplomová práce**

Autor: Rostislav Klíma

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

Olomouc

2012

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce PhDr. Soně Lemrové, Ph.D a také všem koučům, kteří si na mě našli ve svém nabitém programu čas, neboť jen díky nim jsem mohl tuto práci realizovat.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Motivace koučů a jejich subjektivní vnímání některých principů koučování“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci 28. března 2012 ……

# Obsah

**Číslo** **Kapitola** **Strana**


Úvod ... 7

*I. Teoretická část* ... 8

1 Charakteristika koučování ... 8

1.1 Definice koučování ... 8

1.2 Vymezení vůči jiným metodám rozvoje lidí ... 10

1.2.1 Trénink ... 10

1.2.2 Mentorování (Mentoring) ... 10

1.2.3 Konzultování (Poradenství) ... 11

1.2.4 Psychoterapie ... 12

1.3 Historie koučování ... 14

1.3.1 Proč? ... 14

1.3.2 Kdy? ... 14

1.3.3 Jak? ... 15

1.3.4 Předchůdci koučování ... 16

1.3.5 První koučové ... 17

1.3.6 Druhá a další generace koučů ... 19

2 Koučování u nás a ve světě ... 20

2.1 Česká asociace koučů ... 20

2.2 International Coach Federation ... 21

3 Druhy, přístupy a modely koučování ... 23

3.1 Druhy (typy) koučování ... 23

3.1.1 Koučování životních dovedností ... 23

3.1.2 Business (obchodní) koučování ... 24

3.1.3 Exekutivní (manažerské) koučování ... 25

3.2 Přístupy ke koučování ... 25
3.3 Modely koučování ... 28
4 Postup při koučování ... 32
4.1 Vyjasnění zakázky ... 32
4.2 Navázání kontaktu a tvoření orientace ... 33
4.3 Rozpracování klientovy situace a cílů ... 33
4.4 Práce na řešeních ... 35
4.5 Zabezpečení realizace řešení ... 36
4.6 Vyhodnocení procesu koučování ... 37
5 Nástroje a dovednosti kouče ... 38
5.1 Nástroje užívané v koučování ... 38
5.2 Dovednosti kouče ... 39
6 Koučování dnes ... 41
*II. Výzkumná část* ... 42
7 Výzkumné otázky a cíle výzkumu ... 42
8 Metodologický rámec a metody ... 42
8.1 Metody získávání dat ... 42
8.2 Zpracování a analýza dat ... 44
9 Soubor ... 45
10 Výsledky ... 46
10.1 Popis a vyhodnocení otázky č. 1, obecné informace ... 46
10.2 Popis a vyhodnocení otázky č. 2, obecné informace ... 46
10.3 Popis a vyhodnocení otázky č. 3, motivační okruh ... 46
10.4 Popis a vyhodnocení otázky č. 4, motivační okruh ... 48
10.5 Popis a vyhodnocení otázky č. 5, motivační okruh ... 49
10.6 Popis a vyhodnocení otázky č. 6, motivační okruh ... 50
10.7 Popis a vyhodnocení otázky č. 7, motivační okruh ... 51

10.8 Vyhodnocení okruhu motivačních otázek ..... 52
10.9 Popis a vyhodnocení otázky č. 8, koučovací prvky ..... 53
10.10 Popis a vyhodnocení otázky č. 9, koučovací prvky ..... 55
10.11 Popis a vyhodnocení otázky č. 10, koučovací prvky ..... 56
10.12 Vyhodnocení okruhu otázek „principy koučování“ ..... 58
11 Diskuze ..... 58
12 Závěr ..... 61
Souhrn ..... 62
Seznam použitých zdrojů a literatury: ..... 66

# Úvod

K napsání této práce vedlo hned několik motivů, ze všeho nejvíce to byl náš osobní zájem o koučování, jako o mladý obor mající své kořeny v psychologii. Také to byla absence přehledové práce, která by se u nás zabývala všemi aspekty koučování od definování, přes postup až po současný stav koučování. Ucelenější náhled na celou problematiku je tedy náplní této práce. Prvotním cílem naší práce bude definovat, co to vlastně koučování je a v jakém vztahu je k ostatním metodám rozvoje a vedení lidí. Dále chceme určit, kdy a za jakých podmínek koučování vzniklo jako samostatná disciplína a co tomuto vzniku předcházelo. Zaměříme se také na samotný proces a na modely a přístupy, které při tom využívá.

Druhou velkou část této diplomové práce věnujeme výzkumu zabývajícími se kouči samotnými. Zajímá nás především oblast motivace k výkonu této profese a funkční prvky, jež koučové při své práci používají. Domníváme se totiž, že v našich podmínkách nejsou tato dvé témata dostatečně zmapována. Za pomoci této práce jsme se rozhodli toto změnit.

# *I. Teoretická část*

## 1 Charakteristika koučování

V této kapitole nejprve definujeme, co je to koučování, jak jej chápou jednotliví autoři a jak budeme tento pojem užívat v naší práci. Také vymezíme koučování oproti jiným metodám rozvoje lidí, aby bylo zřejmé, co koučováním není. Vymezení je ovšem pouze v teoretické rovině, neboť v praxi se tyto metody často využívají dohromady, a ani na této úrovni se často nejedná o jasné rozlišení.

### 1.1 Definice koučování

Definic koučování nalezneme v literatuře mnoho. Desítky definic se liší v mnoha ohledech z nejrůznějších důvodů. Mezi důvody odlišnosti a nesourodosti jmenujme například fakt, že záleží na oboru, ze kterého pochází ten, jenž se pokouší koučování definovat, neboť zcela jinak definuje koučování kouč se zázemím v psychologii než kouč s obchodní či dokonce právnickou historií. Dále se budou definice lišit podle druhu koučování, který definují a podle přístupu ke koučování. Ve většině definic se ovšem setkáme se společnými charakteristikami. Z daných společných znaků můžeme odvodit, že koučování je nedirektivní proces mezi koučem a koučovaným orientovaný na cíl (tj. goal-oriented) a maximalizaci potenciálu koučovaného (Rosinski, 2009; ICF, 2010; Gallwey, 2004; Ives, 2008; Whitmore, 2004; Kilburg, 2000; in Grant, 2001). Jak konstatuje Brocková (2008), většina definic také u klienta předpokládá absenci vážných duševních problémů a shoduje se, že účelem koučování je uskutečnit určitou změnu použitím dostupných znalostí, schopností a technik.

Co je koučování, poněkud volně definuje International Coach Federation. Tedy že koučování je *„partnerství s klientem v myšlenky provokujícím a kreativním procesu, který ho povzbuzuje k maximalizaci jeho osobního a profesionálního potenciálu.“* (ICF, n.d.) A jelikož se jedná v současnosti o největší a tudíž nejvlivnější světovou organizaci schraňující kouče, shledáváme tuto definici směrodatnou pro obecný pojem koučování.

Pro ilustraci doplňujeme ještě další definice od profesionálních koučů, například že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování než by něčemu učilo, pomáhá učit se (Gallwey, 2004).

Rosinski (2009) definuje koučování v šesti bodech. Ty jsou pojmenovány jako: cíle, smysluplnost, potenciál, usnadnění, lidé a umění. Těmito body pokrývá většinu nejčastějších definic. Říká, že koučování je zaměřeno na cíl a potažmo výkon, ovšem na takový cíl, který je pro klienta významný a důležitý. Postuluje, že koučování rozvíjí potenciál klientů a usnadňuje jim tento proces. Bod „lidé“ v podstatě říká, že jde o metodu zaměřenou na klienta. Posledním bodem se Rosinski snaží nastínit, že koučování je svým způsobem umění a nejde jen o formální, strohé a mechanické užívání technik.

Jak se dočteme ve slovníku od Hartla a Hartlové, koučování je *„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 přikazování ani poučování, vede ke zvyšování pracovního výkonu“* (Hartl, Hartlová, 2000, str. 276).

Nakonec, pod pojmem exekutivní koučování rozumíme: *„pomáhající vztah formovaný mezi klientem, který má manažerské kompetence a odpovědnost v organizaci, a konzultantem, který užívá širokou škálu behaviorálních technik a metod, aby pomohl klientovi dosáhnout oboustranně domluvených cílů k vylepšení jeho profesionálního výkonu a osobní spokojenosti a následnému zlepšení efektivity klientovy organizace v rámci dříve definované dohody o koučování“* (Kilburg, 2000, str. 66 - 67). Tuto definici uvádíme navíc, neboť se specificky liší od obecné definice koučování a je tedy třeba ji doložit pro jednoznačnost pojmů. Odmítáme autorovo tvrzení, že by se v exekutivním koučování používaly pouze behaviorální techniky a metody, ale stejně jako Kilburg (a mnozí další autoři) v této práci volně zaměňujeme pojmy „klient“ a „koučovaný“, abychom snížili stereotypnost textu. Jedince, který celou objednávku zřizuje a platí, označujeme jako „sponzora“, jedná se zpravidla o nadřízeného klienta. Tuto definici uvádíme navíc, neboť se specificky liší od obecné definice koučování a je tedy třeba ji doložit pro jednoznačnost pojmů.

## 1.2 Vymezení vůči jiným metodám rozvoje lidí

### 1.2.1 Trénink

Jedním z nejtypičtějších způsobů rozvoje lidí je trénink. Primárním úkolem jakéhokoliv tréninku je připravit jeho účastníky na efektivní provádění specifického úkolu, který přijde po tréninku (Grant, 2001). *„Jak ale naznačil výzkum provedený v Center for Creative Leadership, asi jen 8 až 12 procent těch, kteří se zúčastnili tréninku, zvládlo převést nově získané dovednosti a znalosti na vylepšení výkonu nebo obchodních výsledků. Děje se tak v podstatě proto, že většina tréninků nedovoluje uvádění dovedností v praxi a také zde chybí zpětná vazba nebo průběžná podpora. Následně, když začne úroveň zaměstnancových schopností deteriorovat během počátečního zkoušení nových dovedností, není na místě žádný podpůrný mechanismus, takže se jedinec vrací k původnímu chování“* (Skiffington, 2000, str. 14). Rozdílů mezi tréninkem a koučováním je mnohem více a jsou zřetelnější, než u následujících metod rozvoje lidí. Předně program tréninku je pevně daný z vnějšku, jedinec se musí přizpůsobit procesu. U koučování program určuje koučovaný, program je pružný a na rozdíl od tréninku je šitý na míru jedinci a jeho potřebám. Změny u tréninku přicházejí z vnějšku, zatímco koučování přináší změny z vnitřku, soustředěním se na hodnoty jedince a jeho motivaci. Koučování také není tak hierarchicky stavěno jako trénink, je spíše demokratickým procesem založeným na spolupráci. V neposlední řadě, během koučování je neustále poskytována zpětná vazba, což u tréninku bývá spíše výjimkou (Grant, 2001; Skiffington, 2000).

### 1.2.2 Mentorování (Mentoring)

Dalším způsobem, jak vést a rozvíjet lidi, je mentorování. I když ho mnozí autoři volně zaměňují s koučováním, ukážeme, že mezi těmito dvěma způsoby vedení a rozvoje jsou znatelné rozdíly a nejedná se o to samé. *„Mentorováním rozumíme pomoc jednoho člověka druhému prostřednictvím převádění znalostí, pracovních návyků nebo způsobů uvažování. V tradičním smyslu mentorování umožňuje méně zkušenému zaměstnanci následovat staršího a moudřejšího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k metám, které by pro něj jinak byly nedostupné. V tom se mentorování liší od koučování, protože kouč zpravidla nemusí mít přímé zkušenosti s pracovním zařazením koučovaného“* (Crkalová, Riethof, 2007, str. 89).

Z definice je zřetelně vidět, že mezi koučováním a mentorováním je zásadní rozdíl. Ten nejdůležitější je patrný na první pohled a to, že mentor předává přímo své expertní zkušenosti s problémem a navrhuje řešení založené na své praxi, zatímco kouč nemusí znalostí o dané problematice disponovat. Předpokládá, že jeho klient je odborníkem ve svém oboru a pouze facilituje jeho dosavadní schopnosti a dovednosti. Touto facilitací je určen vztah kouče a koučovaného, zatímco vztah mezi mentorem a mentorovaným jedincem může být autoritářský nebo rovnostářský, systematický a strukturovaný nebo ad hoc (Grant, 2001). Mentorování pak bývá zpravidla direktivnější než koučování, jelikož se jedná o předávání zkušeností a jejich přímou implementaci do praxe. Dále pak v klasickém modelu mentorování si mentora vybírá sám zaměstnanec, vždy se jedná o hierarchický vztah. Kouče si naproti tomu vybírá zaměstnavatel koučovaného.

V případě že se jedná o externího či interního profesionálního kouče v pracovních odvětvích koučování, jinak si kouče samozřejmě vybírá sám klient dle vlastních kritérií.

Konečně mentorování obvykle probíhá jako učení se za chodu a ve značně neformálním duchu, zatímco ke koučování dochází při vyčleněných schůzkách a je jasně určeno zakázkou s vymezenými cíli po určenou dobu. Tato doba také bývá kratší než doba, po kterou probíhá mentorování (v řádu měsíců oproti rokům).

### 1.2.3 Konzultování (Poradenství)

Pojem konzultování bývá užíván minimálně ve třech variantách, dalo by se říci dle stupně vyškolenosti konzultanta. Zaprvé, jak uvádí Di Kamp (2000), jde o pouhé „razení se“ mezi kolegy na pracovišti a nejedná se tedy o profesionální konzultování.

Druhou variantou je profesionální konzultování na pracovišti. Zde již dochází k užití několika konkrétních technik, které klientovi pomáhají utřídit si myšlenky, definovat si problém a stanovit si cíle a další postup. Konzultant pak poskytuje zpětnou vazbu. Na odpovědi si tak vlastně konzultovaný přijde sám. Tento druh konzultování se velmi podobá koučování, je však direktivnější. Pokud ovšem pracovník odpovědi na své otázky nezná, je vhodnější koučování. Poradenství je také příležitostnou záležitostí a spíše se zaměřuje na minulé chování, než proaktivnější koučování (Crkalová, Riethof, 2007). Jak dodává Di Kamp: *„Při koučování máte aktivnější úlohu. Podílíte se na rozpoznání problému i na stanovení toho, kam se musejí dostat (pracovníci) a jak se tam dostanou. Zejména v oné*

*poslední fázi budete hrát aktivní roli v tom, že jim budete pomáhat dosáhnout jejich cílů“* (Di Kamp, 2000, str. 177).

Třetí variantou je pohled na konzultování, jak ho vidí a definuje vůči koučování International Coach Federation, jako na odborné poradenství. Tedy že konzultování je způsobem přístupu ke specializované expertíze. Je zde často předpoklad, že odborný konzultant diagnostikuje problémy a navrhne možné řešení, popřípadě ho rovnou implementuje. Koučování ovšem předpokládá schopnost jedinců či týmů vytvářet vlastní řešení s tím, že kouč zprostředkovává podporu, přístupy a rámce zaměřené na odhalování nové perspektivy a úhlů pohledů na problematiku (ICF, 2010). V tomto případě také platí, že konzultant doporučuje řešení na základě obecně platných principů a postupů ve svém oboru a nemusí se nutně opírat o své vlastní zkušenosti[1] (Nečas, 2008).

### 1.2.4 Psychoterapie

Rozdíly mezi psychoterapií a koučováním jsou větší a mnohem jasnější než u předchozích metod, neboť zatímco mentorování a konzultování nejsou zcela jasně definovány a kouč je může využívat i během procesu koučování, psychoterapie je poměrně jasně definována a vymezena. Dle Kratochvíla (2002) jde o vědní disciplínu, která je aplikovaná a empirická, a i když nemá v současné době jednotnou podobu, nalezneme v ní cca 10 základních systémů. Mimo to zde funguje i eklektický a integrativní směr.

Vymětal uvádí, že: *„předmětem psychoterapie je lidské zdraví a jeho poruchy, prevence, léčba a rehabilitace těchto poruch z hlediska možnosti jejich ovlivňování komunikační a vztahovou cestou. Využívá se zde poznatků zejména psychologie a přístupů somatické medicíny“* (Vymětal a kol., 2004, str. 25).

Kratochvíl (2002) tvrdí, že to, co psychoterapii odlišuje od ostatních metod, jsou specifické rozdíly v několika směrech. A to a) čím působí, b) na co působí, c) čeho má dosáhnout, d) co se při ní děje, e) kdo působí. S využitím tohoto modelu poukážeme na rozdíly mezi koučováním a psychoterapií v jednotlivých směrech.

a) Čím působí: *„Psychoterapie je léčebné působení psychologickými prostředky. Využívání těchto prostředků je záměrné a plánovité“* (Kratochvíl, 2002, str. 13).

[1] Srovnejte s mentoringem

V tomto se koučování tolik neliší od terapie, neboť taktéž využívá ke svému působení psychologické prostředky (rozhovor, vztah kouč-koučovaný, učení atd.). Ale využívá i další metody působení, neboť jeho kořeny zasahují i do jiných oborů než jen psychologie. Na rozdíl od terapie se zde ale nejedná o léčebné působení.

b) Na co působí: *„Psychoterapie je léčebné působení na nemoc, poruchu nebo anomálii. Je upravováním narušené činnosti organismu“* (Kratochvíl, 2002, str. 13). Jak již bylo zmíněno, v koučování nejde o léčení, ovlivňování nemoci nebo poruchy. Koučování má vliv tedy nikoliv na nemoc, ale na postoje, názory, sebehodnocení apod.

c) Čeho má dosáhnout: *„Psychoterapie je působením, které má odstranit nebo zmírnit potíže a podle možnosti i odstranit jejich příčiny“* (Kratochvíl, 2002, str. 13). U koučování jde především o vyjasnění klientových cílů, vytyčení cesty k jejich dosažení a podpoření jejich následného splnění. Cílem je také podpořit klientovu zodpovědnost, uvědomění vlastních schopností a možností.

d) Co se při ní děje: *„V průběhu psychoterapie dochází ke změnám v prožívání a chování pacienta“* (Kratochvíl, 2002, str. 13). Uplatňují se při tom nejrůznější procesy, například zpětná vazba, získávání nadhledu, nácvik nového chování a další (Kratochvíl, 2002). Při koučování dochází k získání nového úhlu pohledu na svoje chování a prožívání a z něj vychází výsledné změny.

e) Kdo působí: *„Psychoterapii provádí kvalifikovaná osoba“* (Kratochvíl, 2002, str. 13). I přes velkou snahu organizací, zaštiťujících kouče a koučování a garantujících určitou úroveň služeb koučů, nemají koučové povinnost podstupovat jakoukoliv akreditaci či výcvik. Z toho plyne, že koučování může provádět i osoba nekvalifikovaná.

## 1.3 Historie koučování

Chceme-li plně pochopit, co se ukrývá pod pojmem koučování, musíme zabrousit zpátky do minulosti a prozkoumat historii tohoto nepříliš starého oboru. Jen tak odhalíme, proč je koučování tam, kde se dnes nachází. Poznáme také, z jakých idejí koučování vzniklo, jaké obory a osobnosti se na jeho vzniku podílely a formovaly ho až do současné podoby. Pokud budeme vědět, z čeho koučování vychází, můžeme také odhadovat, jakým směrem se bude v budoucnu pravděpodobně ubírat. V této kapitole odpovíme na zásadní otázky ohledně koučování, proč, kdy a jakým způsobem vzniklo.

### 1.3.1 Proč?

Pokud jde o to, proč koučování vzniklo, je odpověď snadná. Bylo vytvořeno, aby vyplnilo nově vzniklou potřebu. Svět se v době vzniku a vývoje koučování stával čím dál tím víc dynamickým, komplexním, interaktivním a překotným. Kladl na lidi v jejich kariérách čím dál větší nároky na výkon. V tu dobu se objevilo volání po disciplíně, která by pomohla lidem v nejrůznějších odvětvích jejich životů tyto nové nároky zvládnout. Aby jim pomohla přizpůsobit se, udržet a ještě zvýšit jejich výkon, maximalizovat jejich potenciál. Koučování tedy vzniklo jako praktická disciplína pro potřeby konkrétních lidí, s teoretickými základy vypůjčenými z nejrůznějších oborů.

### 1.3.2 Kdy?

Vznik koučování jako techniky můžeme jen velmi těžko datovat, neboť již Sokrates vedl své žáky pomocí vhodně položených otevřených dotazů a diskuze k řešení jejich otázek a problémů. Kořeny koučování jako oboru je možné vysledovat až do první poloviny 20. století, kdy pozorujeme rozvoj psychologie, sociologie, pedagogiky, managementu a dalších oborů, ze kterých koučování čerpá a v nichž má své kořeny.

*„V roce 1848 se slovo coach objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty a nejprve se používalo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování (coaching) v Anglii a v USA“* (Fischer - Epe,str. 15). Zde se však ještě nejedná o koučování v dnešním slova smyslu, ale spíše o prosté instruování. Podle Brockové (2009) můžeme od 30. let 20. století vysledovat první koučování ve firmách, tehdy ještě nazýváno konzultováním, které bylo poskytováno zejména

problematickým zaměstnancům, jež bylo třeba motivovat nebo naučit lépe vycházet s ostatními. Ani zde se ještě nejednalo o koučování v pravém slova smyslu.

40. léta přinesla první program pro manažery-jako-kouče. I tento program byl stále ještě označován jako konzultování. Během 50. let začalo několik manažerů používat směs psychologických technik a vědomostí o organizačním rozvoji při práci se svými podřízenými. V této době bylo publikováno prvních 10 článků o efektivním koučování manažery ke zvednutí výkonnosti.

V 60. a 70. letech jsme svědky prudkého rozvoje programů pro zlepšení vůdcovských schopností a spolu s tím i vzestupu koučování. Toto je počáteční fáze vzniku koučování. V pozdních 70. letech jsou pak publikovány první knihy o koučování Coaching, learning, action a Coaching for performance nebo Manager´s guide to coaching. Koučování se poprvé objevuje v obchodním odvětví.

V 80. letech vzniká business a exekutivní koučování jako samostatný obor, vystupující ze sportovního koučování, tréninků pro osobnostní rozvoj a vývoje supervize a znalostí o vůdcovství. V roce 1980 do Británie přináší Sir John Whitmore Gallweyovu metodu Inner game. Jedná se o model koučování derivovaný ze sportovního koučování, přenesený do světa byznysu. Koučink v této době proniká také do ostatních částí všedního života a není již vázán pouze na svět obchodu.

Okolo roku 1995 se koučování masivně šíří v globálním měřítku, zejména díky workshopům, forům, konferencím ale i díky osobním setkáním a virtuálnímu prostředí. 90. léta jsou dobou překotného rozvoje koučování obecně. Například počet výcvikových koučovacích škol se zvedl ze 2 v roce 1990 na 8 v roce 1995 a na 164 v roce 2004. Tento trend je zřejmý i u počtu publikací o koučování (Brocková, 2009).

### 1.3.3 Jak?

Jakým způsobem přišlo koučování k životu, objasňuje Brocková (2008) ve své práci o kořenech koučování. Dle autorky se jednalo o ducha doby (tzv. Zeitgeist), tedy že nadešla vhodná doba, kdy všechny základní pilíře oboru byly připraveny, podobně jako tomu bylo u vzniku psychologie. Nešlo tedy o vznik skrze jediného člověka nebo tým. Naopak, Brocková tvrdí, že koučování vzniklo současně na několika místech planety najednou, nezávisle na sobě, a dál se šířilo systémem sociálních vztahů, sociálních sítí

a posloupností učitel - žák. Tyto jednotlivé osobnosti a jejich vztahy ostatně můžeme zpětně vysledovat.

Tito velikáni koučování pocházeli z různých oborů a každý z nich svým dílem přispěl k různorodosti výsledného celku. Protože koučování je především o lidech a vztazích, není překvapením, že velká část vlivu na jeho formování připadá na psychologii, která lidi a jejich interakce studuje. Původním posláním koučování bylo především pomáhat lidem. To byla hlavní myšlenka, kterou bychom v různých obměnách objevili u všech osobností, které přispěli ke vzniku koučování. V dobách počátku tohoto odvětví existovali koučové ve firmách pod označením poradci a jejich služby byly poskytovány za zavřenými dveřmi, pouze omezenému počtu zaměstnanců a jen v čistě pracovních otázkách. První koučové vzali modely a teorie poskytované těmi, kteří přispěli ke vzniku koučování a zformovali je do praxe, kterou nazvali koučováním. Tato generace rozšířila tyto principy nejen do prostředí obchodu za účelem zvýšení profitu, ale i do všedních oblastí života. Další generace koučů už užívá poznatků těchto prvních koučů a výsledkem je koučování v současné podobě. Nejvíce nás budou samozřejmě zajímat osobnosti z oboru psychologie, bez kterých by se vznik koučování neobešel, ale neopomeneme ani tvůrce z ostatních odvětví.

### 1.3.4 Předchůdci koučování

Jak jsme již nastínili, ve vzniku a formování koučování hrají klíčovou roli tři generace osobností. První generaci, označíme ji jako „předchůdci“, tvoří lidé, kteří neformovali koučování jako takové přímo, ale právě díky jejich práci mohlo koučování vzniknout, neboť vychází z teorií a modelů této generace. Jak uvádí Brocková (2008), mezi „předchůdci“ koučování z oboru psychologie nalezneme jména jako Adler, Maslow, Ellis, Jung, Rogers, Erickson, Argyris, Perls, Bandler, Dilts, Goleman a další. Z ostatních jmenujme Druckera, Scheina, Blancharda, Blocka, Erharda, Coveyho, Peterse z obchodního odvětví, Hilla, Carnegieho, Nightingale, Ziglaar, Dyera, Tracyho na poli motivace a mnoho dalších. Největší zastoupení zde mají lidé z obchodního a psychologického oboru.

Adler a Jung jsou pro koučování zprostředkovateli psychoanalytického přístupu stejně jako holistického pohledu na jedince. Také jsou důležitými předchůdci humanistické psychologie, která je pro koučování naprosto zásadní. Adler přispěl do koučování koncepty

vytváření smyslu a účelu v životě lidí a také individuálním psychologickým přístupem. Jung přispěl analytickým přístupem. Z práce Ericksona si koučování vypůjčuje tu část, která je více o pokládání otázek spíše než o návodech co dělat, navíc jeho práce je prekurzorem pro koučování nepostradatelného neurolingvistického programování a na řešení zaměřené terapie. Maslow, jako Adlerův student, je otcem humanistické a transpersonální psychologie. Se svou teorií lidských potřeb, na pomyslném vrcholu s potřebou sebeaktualizace, je pro koučování nepostradatelným přispěvatelem do širokých základů. Humanističtí psychologové jako Rogers, Perls a Ellis zase dokázali, jakou důležitost má vztah nehledě na užité techniky. Rogers navíc propůjčil koučování svůj na klienta zaměřený přístup. Perls, jako zakladatel gestalt terapie, přispěl gestaltickými principy, které koučové uplatňují, jako kontakt se sebou, holistické pojetí atd. Ellis přidal svůj koncept z racionálně emoční behaviorální terapie, toho že můžeme změnit svoje myšlení tím, jak k sobě promlouváme. To se v koučování přímo vztahuje k „přerámování“. Argyrisův a Schonův vliv byl pouze nepřímý.[2] Seligmanův příspěvek do koučování je ovšem nepopiratelný. Jako otec pozitivní psychologie je v přístupu koučů snadno rozpoznatelný, jeho rukopis je znát. Vždyť koučování se nezaobírá tím, co je špatně a nefunguje, zaměřuje se na řešení, na klientovy silné stránky a na možnosti plynoucí z vzniklé krize. Goleman pro koučování zpopularizoval emoční inteligenci. Z těchto a z mnohých dalších koučování čerpá ve formě ideí, modelů a teorií.

### 1.3.5 První koučové

Nadcházející generace by se dala nazvat generací přenašečů, přičemž tímto označením máme na mysli fakt, že transformovali, přenesli teorii do praxe, či prostě generace prvních koučů. Vzali teorie a modely předchůdců koučování a použili je k zformování právě vznikajícího oboru. Zde již převažovali lidé z businessu nad těmi z psychologie, ale i tak se na této etapě podíleli zejména tyto dva směry. V této fázi významně přispěli také osobnosti ze sportu, trenéři či původně sportovní koučové.

*Z psychologické branže*: David Peterson, Frederic Hudson, Richard Kilburg, Vincent Lenhardt.

[2] Brocková tyto dva psychology ve své práce sice uvádí, ale nepodařilo se nám zjistit, čím konkrétně přispěli.

*Z businessu:* David Megginson, Eva Wong, Laura Whitworth, Mary Beth O'Neill, Mike Jay, Robert Hargrove, Thomas Leonard, Julio Olalla.

*Ze sportu:* Graham Alexander, John Whitmore, Timothy Gallwey

Psychologové Peterson, Hudon, Kilburg z USA a Lenhardt z Francie představují generaci přenašečů, tvořitelů vlastního koučování. Hudson je psychologem, který původně používal mentoring a věří, že právě mentoring je dobrým vzorem pro koučování. V 80. letech pořádal Hudson s McLeanem semináře, jejichž součástí bylo mentorování, které začalo být v roce 1990 označováno jako koučování a ke kterému se Hudson v průběhu času záměrně přesunul. Kilburg přinesl do exekutivního koučování psychodynamickou teorii, protože věří, že teorie a koncepty vyvinuté primárně pro psychoterapii mohou být použity v mnoha případech také v koučování. Kilburg pro praxi integroval systémový a psychodynamický přístup ke koučování. Peterson napsal svou dizertaci o koučování v roce 1987, následně pak spolu s Hicksem stvořil paradigma koučování, kolem nějž vytvořil svůj přístup. Toto paradigma čerpalo ze všech pro koučování myslitelných oborů. V roce 1981 byla Personnel Decisions International, firma, jež zaměstnala Petersona, první konzultantskou firmou nabízející jak systematický tak na míru šitý program k akceleraci rozvoje a změny jedince. Jak se dozvíme na stránkách Coaching Commons (2010), Lenhardt byl průkopníkem koučování ve Francii, kde ho předvedl v roce 1989. Ve stejném roce založil firmu Transformance, která se specializuje na koučování, team building a organizační rozvoj. Jeho význam tkví v nesporném důkazu, že koučování se objevilo v 80. letech minulého století globálně, nejen v anglicky hovořících zemích.

Ze jmen ze světa obchodu je třeba zmínit Thomase Leonarda, který se zasadil o ustanovení principů koučování, celkovou popularizaci a globalizaci koučování. Leonard, původně z oboru finančnictví, kde dělal pro své klienty finanční plánování, prostě vzal jednoduché principy koučování, uplatnil své dosavadní znalosti z plánování a stejně jako Whitmore nebo Whitworthová tak dal vzniknout oboru koučování. Whitworthová do koučování přinesla humanistické principy a profesionalizaci. Přitom původně také pracovala ve finančnictví, kde se starala o osobní rozvoj.

Ze sportovního odvětví rozpoznáváme tři důležitá jména. Gallwey, známý díky svým publikacím i u nás, přinesl ze sportu do koučování metody a principy, které mohly být

ihned aplikovány. Převedl atletický přístup k řešení problému osobního rozvoje, kdy koučovým cílem v něm je udržet klientovu soustředěnost na moment tady a teď a omezit jeho vnitřní interference. Jeho přístup Inner game aplikoval i do světa koučování a ukázal, jak je koučování jednoduchým a přesto mocným nástrojem k osobnímu rozvoji. Whitmore Gallweyovu metodu Inner game přinesl do Velké Británie, kde ji nazval koučováním. Jeho kniha o koučování, dostupná i u nás, Coaching for performance se dnes již tradičně řadí k základní literatuře o tomto oboru. Alexander vymyslel model GROW v roce 1985, který Whitmore zpopularizoval a proto mu bývá velmi často připisován.

### 1.3.6 Druhá a další generace koučů

Více než 50% koučů z této generace se dostalo ke koučování přes někoho z první generace. To podporuje tvrzení Brockové (2008), že koučování se ve svých počátcích šířilo přes osobní vztahy. V této generaci, která fakticky zahrnuje všechny kouče, mimo těch prvotních, až do současnosti, nalezneme velké množství osobností s pestrým profesionálním zázemím. Z psychologie se jedná o psychology zejména z USA, vyjma Skiffingtonové a Granta z Austrálie a Lanea z Velké Británie. I pro tyto kouče je specifické, že mají profesní zázemí převážně v psychologii a businessu.

*Z psychologie:* Anthony Grant, Jeffrey Auerbach, Linda Miller, Patrick Williams, Richard Strozzi-Heckler, Suzanne Skiffington, David Lane, Dianne Stober, Gary Collins, Otto Laske, William Bergquist

*Z businessu:* C.J. Hayden, Cheryl Richardson, Jeannine Sandstrom, Lee Smith, Sandy Vilas, Teri E Belf, David Clutterbuck, Marshall Goldsmith, Phil Sandahl, Dave Buck, David Rock, Ian McDermott, Jane Creswell, Alain Cardon, Alan Sieler

Už z prostého jmenného seznamu můžeme pozorovat úbytek koučů z oboru psychologie. Důvody mohou být různé. Například to může být tím, že většina psychologů, kteří se v dnešních dnech zajímají o koučování, přechází rovnou do nového odvětví koučování, a to do psychologie koučování. Tento pojem začal razit právě Grant, který v tomto oboru získal titul Ph.D. Skiffingtonová, klinická psycholožka, užívá behaviorálního koučování. Své knihy zaměřuje na psychologii koučování a na důkazu - založeném koučování. Lane přispěl do koučování kodexem chování skrze EMCC (European Mentoring and Coaching Council) a vyvinutím akreditačního programu pro WABC (Worldwide Association of

Business Coaches). Auerbach založil College of Executive Coaching a také napsal knihu pro terapeuty, kteří by rádi uskutečnili přechod ke koučování. Laske v pozdních 90. letech založil Interdevelopmental Institute pro vývojové kouče. Berquist spolu s Lazarem založili International Journal of Coaching in Organizations (Brocková, 2008).

Závěrem této kapitoly je nutné zmínit, že celá čerpá (až na citované výjimky) z prací Brockové, což je jediný nám známý a zároveň dostupný komplexní zdroj informací o vzniku, vývoji a historii koučování. Brocková ve své dizertační práci (a několika dalších pracích), čítající přes 500 stran textu, podává komplexní a vyčerpávající přehled historie koučování, od podmínek panujících před jeho vznikem, přes vznik a vývoj až po současnost, včetně vývoje literatury o koučování a více než 150 interview se zakladateli koučování.

# 2 Koučování u nás a ve světě

Koučování se v dnešní době věnuje velký počet organizací, pokoušejících se ustanovit standardy a sjednotit kouče. Z celkového počtu jsme vybrali jednu lokální a jednu světovou organizaci, o níž si myslíme, že má globálně pro koučování největší význam.

## 2.1 Česká asociace koučů

Na území České republiky existuje jediná asociace sdružující kouče (pokud nepočítáme českou odnož International Coach Federation) a tou je Česká asociace koučů (ČAKO)[3]. Jedná se o nezávislou neziskovou organizaci, která se snaží schraňovat kouče a prosazuje u svých členů dodržování etických a profesionálních norem a standardů.

„Posláním ČAKO je péče o rozvoj koučování formou:

- propagace koučování jako efektivního nástroje pro organizační a osobní rozvoj;
- shromažďování informací o poskytovatelích koučovacích služeb;
- podpory profesionálního vzdělávání koučů, vzájemné supervize a výměny zkušeností;
- vytvářením standardů umožňujících akreditaci přípravných kurzů a certifikaci koučů vedoucích ke zvyšování kvality a kultivaci trhu;

[3] Srovnejte například s Německem, kde najdeme kolem 20 asociací pro kouče (Frank-Bresser, 2008)

- prosazování profesionálních etických standardů mezi svými členy a v celé komunitě.“ (ČAKO, n.d.)

## 2.2 International Coach Federation

International Coach Federation (ICF) je mezinárodní nezisková organizace zastřešující koučování ve více jak 90 zemích světa (včetně pobočky v České republice) a se současným počtem přes 16 500 členů je zároveň největší mezinárodní organizací na světě. Z tohoto počtu členů má víc jak 6000 koučů nějaký stupeň certifikátu udělovaný ICF. Celkem 67 zemí má na svém území takto certifikovaného kouče.

Účelem této organizace je nastavení vysokého standardu, který je zhmotněn v Etickém kodexu ICF a který certifikovaní koučové a členové ICF přislíbili dodržovat. ICF také poskytuje mezinárodně uznávaný, nezávislý systém certifikací pro kouče. Dále tvoří mezinárodní síť takto certifikovaných koučů (ICF, n.d.)

ICF v současné době uděluje tři stupně certifikátů a to Associate Certified Coach (ACC) pro zkušené kouče, Professional Certified Coach (PCC) pro kouče prověřené praxí a třetím a posledním stupněm certifikace je Master Certified Coach (MCC), který je určen pro experty v koučování. První dva stupně (ACC a PCC) je možné získat dvěma způsoby, a to přímo absolvováním některého z kurzu koučování uznaným ICF jako adekvátní anebo splněním náležitostí nutných k získání jednotlivých stupňům. Poslední, expertní stupeň je možné získat pouze splněním náležitých požadavků a složením zkoušky u ICF. Uvádíme tabulku s přehledem nároků na jednotlivé stupně certifikátů (ICF, n.d.):

| | ACC | PCC | MCC |
|---|---|---|---|
| **Min. počet tréninkových hodin** | 60 hodin | 125 hodin | 200 hodin |
| **Min. počet hodin supervize** | 10 hodin s kvalif. koučem | 10 hodin s kvalif. koučem | 10 hodin s kvalif. koučem |
| **Min. počet hodin koučovací zkušenosti** | Min. 100 h.<br>Min. 75 placených h.<br>Min. 8 klientů | Min. 750 h.<br>Min. 675 placených h.<br>Min. 25 klientů | Min. 2500 h.<br>Min. 2250 plac.h.<br>Min. 35 klientů |
| **Referencí od kouče** | Min. 2 doporučující dopisy od kvalif. koučů | Min. 2 doporučující dopisy od kvalif. koučů | Min. 3 doporuč. dopisy od kvalif. koučů |
| **Zkouška** | Ústní zkouška s demonstrací dovedností | Ústní, psaná zkouška, nahrávané sezení | Ústní, psaná zkouška, nahrávané sezení |
| **Doba platnosti certifikátu** | 3 roky, min. 40 h PVK*, 10 h supervize | 3 roky, min. 40 h PVK* | 3 roky, min. 40 h PVK* |

* Pokračujícího vzdělávání kouče, tj. minimální počet hodin dalšího tréninku v koučování

ICF má nejen akreditační program, ale také již zmíněný etický kodex chování. Tento kodex (ICF, 2008) se skládá ze tří částí. První částí je jasné vymezení toho, co je koučování, jak vypadá koučovací vztah, kdo je nazýván akreditovaným ICF koučem, kdo je sponzor a kdo klient. Druhá část se dělí do několika podkapitol a v nich konkretizuje standardy etického chování. Řeší profesionální chování obecně, profesionální chování ke klientovi, střet zájmů, důvěrnost a ochranu osobních údajů. Třetí, poslední část je závazným slibem o dodržování všech zásad obsažených v kodexu a zároveň souhlas s možnými postihy při jeho nedodržení.

Co se týče dalších organizací, v současné době nalezneme ve světě přes 60 asociací zastřešující koučování. Mezi nejvýznamnějšími uveďme Association for Coaching (AC), The Business Coaching Forum (BCF), The Coaching and Mentoring Network (CMN), European Coaching Institute (ECI), European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Association of Coaches (IAC), International Coach Federation (ICF), Professional Coaches and Mentors Association (PCMA) nebo Worldwide Association of Business Coaches (WABC). Tyto organizace, a mnohé další, nabízejí výcvik v koučování, akreditace, zaštiťující kodex a závazná pravidla pro profesionálního kouče.

# 3 Druhy, přístupy a modely koučování

Ve třetí kapitole uvedeme přehled nejpoužívanějších druhů, přístupů a modelů v koučování. V tomto dělení panují veliké rozdíly autor od autora. Zejména v klasifikaci druhů nepanuje shoda a každá publikace uvádí své vlastní dělení.

## 3.1 Druhy (typy) koučování

Koučování, podle toho jaké oblasti lidského života se týká, můžeme rozdělit na několik druhů. Nejrůznějších dělení najdeme v literatuře nepočítaně, my se ale budeme držet prostého dělení, které uvádí Zeus a Skiffingtonová. *„Vyjma sportovního koučování, může být dnešní koučování rozděleno do tří hlavních oblastí: business (obchodní) koučink, exekutivní (manažerský) koučink a koučink životních dovedností. Ten má vliv na business a exekutivní koučink a občas je těžké tyto oblasti oddělit. Nicméně v zájmu jasnosti popisujeme tyto tři oblasti odděleně.“* (Skiffington, Zeus, 2000, str. 6).

### 3.1.1 Koučování životních dovedností

Koučink životních dovedností historicky předchází koučování v businessu i exekutivnímu koučování v moderní podobě. Koučování životních dovedností spatřilo světlo světa v 60. letech 20. století v New Yorku. Poprvé jej užil Dr. Winthrop Adkins a Dr. Sidney Rosenberg jako model programu proti chudobě. Vycházeli přitom ze svého výzkumu, který říkal, že tradiční edukační program není v tomto případě vhodný. Tento přístup zaměřený primárně na řešení problémů byl počátkem koučování životních dovedností (Skiffington, Zeus, 2000).

Toto odvětví se dále vyvíjelo několik dekád, až v 80. letech proniklo do soukromého sektoru a stalo se v USA, Kanadě a Austrálii běžným pojmem. Dozrálo do podoby individuálního vztahu mezi koučem a koučovaným, který má transformovat život koučovaného. Koučování životních dovedností je o vyjasňování cílů a vizí, stanovování cílů, které pomůžou jedinci vést uspokojivější, úspěšnější život (Skiffington, Zeus, 2000).

*„Kouč může s jedincem pracovat na rozvoji a vylepšování doslova jakéhokoliv aspektu jedincova života. Některé příklady koučování životních dovedností jsou např.: koučování partnerských vztahů, důchodové koučování, koučování nezadaných, koučování duchovního rozvoje, koučování přistěhovalců, fitness koučování, wellness koučování, kariérový koučink, koučink kvality života a další“* (Skiffington, Zeus, 2000, str. 6).

Jak uvádějí Zeus a Skiffingtonová (2000), tento druh koučování má nepřeberné množství možností uplatnění, neboť se dá aplikovat prakticky na jakoukoliv lidskou činnost, kde je třeba:

- *„si vyjasnit co chcete od života (účel a vizi);*
- *ustanovení efektivnějších cílů;*
- *mít někoho, kdo vás podpoří a povzbudí na cestě za změnou;*
- *mít někoho, kdo vás udrží koncentrovaného na cíl, bude vám předkládat výzvy a konfrontovat vás;*
- *mít zpětnou vazbu pro své plány, nápady a strategie.*“ (Zeus, Skiffington, 2000, str. 7)

### 3.1.2 Business (obchodní) koučování

Obchodní koučování není omezeno typem obchodu. Rozsahem pokrývá spektrum od jednotlivců v businessu, přes týmy až po kompletní koučování malých až středních podniků. Stále více vlastníků firem, obchodních manažerů a organizací si najímá kouče, aby jim pomohl v rozvoji, podpoře a růstu.

Manažeři a vlastníci firem si stále více uvědomují, že jsou příliš pohlceni každodenními povinnostmi vedení firmy, než aby měli možnost získání „velkého obrazu“, rozvoje pracovníků nebo zlepšování kontaktu se zákazníky a hlavně, vyvážit svůj profesní

a soukromý život. Právě na tyto věci se soustředí obchodní koučování. Obchodní kouč je najímán, aby u zaměstnanců rozvinul požadované osobní a komunikační dovednosti pro jednání nejen se zákazníky, ale i mezi sebou navzájem a skrze hierarchický žebříček. Některé oblasti, ve kterých se uplatní obchodní koučování, jsou např.:

- interpersonální a komunikační dovednosti pracovníků;
- časový management;
- vyvážení pracovního a soukromého života;
- identifikování mezer a překážek v produktivitě;
- rozvoj personálu a vypořádávání se s konflikty.

### 3.1.3 Exekutivní (manažerské) koučování

Zatímco business koučování je zaměřeno spíše na „běžné“ zaměstnance a vylepšování jejich schopností, exekutivní koučování je specifické zaměřením na pracovníky ze středního a vyššího managementu a přístupem jeden na jednoho. Oproti vylepšování nedostatečných kompetencí tu stojí zvyšování výkonu a efektivity managera a teprve skrze něj dochází k vyššímu profitu celé firmy. Exekutivní koučování je využito pro:

- střední a vyšší management;
- zvyšování kompetencí, výkonu a efektivity práce;
- zlepšování vůdcovských schopností;
- koučování jeden na jednoho (Falla, 2006; Feldman, Lankau, 2005).

## 3.2 Přístupy ke koučování

Jednotlivé přístupy v koučování jsou derivovány z psychologických proudů. Tyto přístupy je složité kvalitativně srovnávat, neboť vycházejí z nejrůznějších teoretických základů a zaměřují se na odlišné faktory. Koučové obvykle užívají pouze jediný přístup a tak není možné prozkoumat, zda například behaviorální přístup ústí v lepší a trvalejší výsledky než třeba kognitivní přístup (Feldman, Lankau, 2005).

Jak tvrdí Feldman a Lankauová, navzdory faktu, že fáze vztahu v koučování jsou vesměs stejné u všech koučů, přístupy, jimiž dosahují u svých klientů změn, jsou velmi odlišné.

V současnosti dominuje pět přístupů ke koučování[4]. Jedná se o přístup: psychodynamický, behaviorální, na člověka-zaměřený přístup, kognitivní a systémově zaměřený.

**Psychodynamický přístup**

Tento přístup využívá především poznatků z psychoanalytického pole. Je užíván k analýze a průzkumu nevědomých myšlenek klientů a k vylepšení jejich porozumění tomu, jak myslí, cítí nebo reagují. Probíhá s klientem diskuze o obranných mechanismech, jak zkreslují jeho vnímání sebe i ostatních. Využívá se metod k přerušení bludných kruhů dysfunkčních vztahů a chování, přenosu a protipřenosu (Feldman, Lankau, 2005).

**Behaviorální přístup**

Behaviorální přístup je zaměřen na klientovo pozorovatelné chování. To je pak s klientem rozebíráno. Je dáván důraz, aby klient pochopil, co předchází různým druhům chování, čím jsou vyvolány a jaké bude mít jeho vlastní chování následky. Výsledkem tohoto přístupu by měl být nejen náhled a pochopení, ale i změna chování klienta. Přístup pracuje s prvky behaviorismu, jako je pozitivní a negativní zpevnění, odměna a trest atd (Feldman, Lankau, 2005).

**Na člověka-zaměřený přístup (humanistický)**

Přístup je zaměřen na osobnostní růst a změnu u klienta. Staví především na empatickém důvěrném vztahu mezi koučem a koučovaným. Kouč zprostředkovává své poznatky o tomto vztahu koučovanému a nepřímo mu ukazuje, jak se cítí ostatní v podobném vztahu k němu, pomáhá mu vidět se, jak jej vidí ostatní. Zatímco předešlé dva přístupy se soustředí na porozumění svému chování, nebo pochopení nevědomých pochodů, tento přístup je zaměřen na klientovo sebepoznání a sebeuvědomění bez přímého zásahu kouče (Feldman, Lankau, 2005; Ives, 2008).

**Kognitivní přístup**

Pracuje především s klientovými uvědomělými myšlenkovými pochody. Za pomoci kognitivního přístupu kouč identifikuje zkreslené a iracionální myšlenky svého klienta

[4] Zmínění autoři čerpají z Peltierovi knihy z roku 2009, The psychology of executive coaching: theory and application

a následně se je snaží upravit takovým způsobem, aby nové myšlení vedlo k pozitivním pocitům a efektivnímu chování (Feldman, Lankau, 2005; Ives, 2008).

**Systémově orientovaný přístup**

Tento přístup se soustředí na jedince, na skupinu a jejich vzájemné vztahy, na organizační vlivy na klientovo chování a jednání. Při tomto přístupu jsou sledovány a analyzovány interakce koučovaného s ostatními, je snaha pochopit celý komplex, který jedince utváří. Kouč pak pomáhá koučovanému rozvinout efektivnější způsoby, jak v tomto prostředí fungovat. Výstupem přístupu by měl být lepší výkon jednotlivce při interakci s ostatními, ale i skupiny a celé organizace (Feldman, Lankau, 2005).

**Existenciální přístup**

Sám Peltier přichází ještě s konceptem existencionálního přístupu ke koučování. Ten se snaží dosáhnout pozitivní změny za pomoci uvědomění si klienta zodpovědnosti za svá rozhodnutí, podporování jeho vlastních voleb. Snaží se koučovaného přimět, aby se přestal vyhýbat konfrontacím. Snahou přístupu je klientovo uvědomění si své identity, vyburcování aktivity a autentického chování (Peltier, 2009).

**Systemický přístup**

Koučování užívající systemický rámec má za úkol pomoci klientovi rozpoznat doposud nepoznané vzorce chování a formy zpětné vazby. Tím mu pomůže získat nové zkušenosti a zajišťuje posun klienta vpřed. Přístup vytahuje do popředí komplexnost, nepředvídatelnost a kontextuální faktory. Zdůrazňuje důležitost malých změn (Ives, 2008).

**Dělení dle Ivese**

V Ivesovo práci (2008) se dozvíme, že přístupy lze snadno dělit do několika kategorií, podle tří škál. Dle direktivnosti daného přístupu, zaměření na rozvoj nebo řešení a zaměřenosti na vztah nebo výkon. Přehledně to shrnuje tabulka částečně převzatá z práce od výše uvedeného autora.

| Typ přístupu | Direktivní vs. ne-direktivní | Zaměření na řešení vs. rozvoj | Terapie vs. výkon |
|---|---|---|---|
| Behaviorální | Direktivní | Řešení | Výkon |
| Humanistický | Ne-direktivní | Rozvoj | Terapie |
| Kognitivní | Direktivní | Rozvoj | Terapie |
| Systemický | Ne-direktivní | Rozvoj | Terapie |

## 3.3 Modely koučování

Budeme-li se zabývat postupem při koučování, brzy narazíme na množství akronymů jako GROW, CLEAR, OSCAR a další. Jedná se o zkratky modelů, které představují logickou strukturu postupu při koučování. Dávají celému postupu určitý rámec. Každý model se liší v počtu, souslednosti a zaměření jednotlivých kroků při koučování. Některé modely strukturují spíše rámec jednotlivých sezení, některé jsou obecnější a dávají rámec celému procesu. Modely GROW, TGROW, CLEAR určují strukturu spíše jednotlivým sezením. Kdežto ostatní celému koučování. Zde uvádíme seznam těch nejběžnějších, rozhodně se nejedná o vyčerpávající seznam všech modelů.

**Inner game**

Model Inner Game představil roku 1974 Tim Gallwey, jeden z otců moderního koučování, ve své knize Inner game of tennis. Tato metoda se od ostatních modelů liší tím, že neurčuje posloupnost jednotlivých kroků, ale ustanovuje jednotící princip skrze celý proces koučování. Tato metoda předpokládá, že výkon klienta se řídí rovnicí výkon = potenciál - interference. Tedy pokud chceme zvyšovat svůj výkon, je třeba buď zvyšovat potenciál, či snížit interference. Tyto interference jsou nejen vnější, ale také vnitřní, jako například strach, vlastní pochybnosti, chyby pozornosti nebo vlastní limitované koncepty a předpoklady. Tento model se tedy po celou dobu koučování snaží interference snižovat, aby se naplno projevil klientův potenciál (The inner game, n.d.; Timothy W. Gallwey, 2004).

**GROW**

Model GROW je jedním z nejpůvodnějších a zároveň nejpoužívanějších a nejznámějších modelů koučování. Autorství je tradičně připisováno siru Johnu Whitmorovi, nejznámější

ikoně koučování a jeho kolegovi Alexandru Grahamovi. Model představili v 80. letech. Síla modelu tkví v jeho jednoduchosti. Zkratka GROW je pro:

- Goal (Cíl) - fáze určení cílů, kterých chce klient dosáhnout, ať už krátkodobých, dlouhodobých nebo během sezení;
- Reality (Realita) - fáze zahrnující zmapování současné situace, zjišťování, kde se klient nyní nachází ve vztahu k cíli;
- Options (Možnosti či příležitosti) - fáze zjišťování, jaké jsou možné varianty řešení a dosažení cíle;
- Will/ Wrap up/ Way forward/ What next (Úmysly /Shrnutí /Cesta vpřed / Co dál) - je poslední fází, kdy dochází ke shrnutí, identifikaci a zvolení konkrétních akcí, které povedou ke kýženému cíli (Dembowski, 2009; Performance consultants, 2010).

**TGROW**

TGROW je rozšíření původního GROW modelu. Model byl vymyšlen Mylesem Downeym a byl představen roku 1999 v jeho knize Effective coaching: Lessons from the Coach's Coach. „T“ navíc v názvu označuje topic (téma). Ještě před vymezováním konkrétních cílů je podle Downeyho dobré porozumět tematickému celku, ve kterém se bude koučování odehrávat, udělat si větší obrázek o kontextu a porozumět, proč jsou jednotlivé cíle pro klienta důležité. Z tohoto celku, obecného přehledu by teprve pak měly vyplynout konkrétní cíle[5]. Zbytek modelu je identický s modelem GROW (Downey, 1999).

**ACHIEVE**

ACHIEVE je model vycházející z čtyřstupňového modelu GROW. V roce 2002 podnikli Dembowski a Eldridgeová rozsáhlou studii exekutivního koučování, která ukázala, že úspěšní koučové se drží pěti nezbytných dovedností (vytvoření vztahu, aktivního

[5] Toto věděl už Whitmore při tvoření modelu GROW, že průzkum situace by se hodil dříve než přezkoumávání cílů, ovšem uznal, že akronym RGOW by netáhl tolik jako GROW (Whitmore, 2002). V posledním čtvrtém vydání (2009) už ale obhajuje, že GROW je správně i s tímto pořadí.

naslouchání, kreativního dotazování, využití intuice a otevřené zpětné vazby), že při koučování překračují rámec modelu GROW a že vědomě či nevědomě procházejí sedmikrokovým procesem. Na základě získaných dat Dembowski a Eldrigeová vytvořili sedmi stupňový model ACHIEVE (Dembowski, Eldridge, 2003).

- Assess the current situation (zhodnocení současné situace) - kouč navazuje vztah, začíná dialog, používá otázky, klient začíná mít povědomí o své situaci;
- Creating brainstorming of alterantives (kreativní brainstorming různých možností) - kouč podporuje tvorbu nápadů, které nejsou nijak limitovány;
- Hone goals (Ujasnění cílů) - probíhá nastavení cílů za pomoci metody SMART, kouč by měl pomoci formulovat cíl, který je pro klienta subjektivně důležitý;
- Initiate options (Zahájení možností) - v tomto kroku se zvažují možné varianty řešení;
- Evaluate options (Vyhodnocení možností) - k jednotlivým možnostem se přidá ohodnocení, jako náklady na řešení touto variantou, potřebné zdroje, možné překážky;
- Valid action programme design (Platný akční programový plán) - uskutečnění vytvořeného plánu;
- Encourage momentum (Moment povzbuzení) - poslední krok je zapotřebí k udržení motivace klienta, ale také kontrole dosažených výsledků (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009).

**OSCAR**

OSCAR je model vymyšlený v roce 2002 Gilbertem a Whittleworthovou, můžeme jej také nalézt pod autorskou hlavičkou dvojice Jackson a McKergov jako OSKAR, pravděpodobně však model pouze převzali, jelikož ho ve své knize publikují o mnoho později. OSCAR je dle autorů na řešení zaměřený model a jednotlivá písmena znamenají: Outcome (Požadovaný výsledek), Situation (Situace), Choices and consequences (Možnosti a následky), Actions (Akce), Review (Zhodnocení). Jak vidíme, model není

nepodobný některým předešlým modelům, uvádíme jej pouze pro úplnost nejčastějších modelů. (Worth Consulting, 2002).

**CLEAR**

Tento model vznikl ve stejné době jako GROW model, v 80. letech. Je mu velice podobný, ale autor Peter Hawkins tvrdí, že sice model GROW připomíná, ale zaměřuje se i na aspekty, které model GROW nezahrnuje. Akronym CLEAR snamená: Contracting (Tvoření zakázky), Listening (Naslouchání), Exploring (Prozkoumávání), Action (Akce), Review (Přezkoumání, Bilancování). Do současné podoby byl model vylepšen mezi roky 1997 a 2003. (Hawkins, Smith, 2007). Bohužel nemáme s konkrétními modely praktickou zkušenost, a tak nemůžeme posoudit, nakolik se model skutečně liší od GROW. Podle počtu zmínek z dostupných zdrojů však soudíme, že se zdaleka tak neujal jako model GROW.

**SMART metoda**

Tato metoda není metodou pro proces koučování, ale je používána kouči při určování a nastavování cílů s klientem[6]. Jednotlivá písmena akronymu určují, jaké by cíle měly být, aby byl jednoznačný a jasný.

- Specifický (Specific) - Cíl by měl být jasně a jednoduše definován.
- Měřitelný (Measurable) - Cíl by měl být měřitelný, aby bylo znát, kde se klient na cestě k cíli nachází a kolik mu zbývá do zdárného splnění úkolu.
- Akceptovatelný (Attainable) - Cíl by měl být pro klienta akceptovatelný, neměl by být příliš snadný, ale ani nedosažitelný. Měl by být hlavně motivující, proto pokud klient potřebuje spíše větší výzvu, volíme obtížnější cíl.
- Reálný (Realistic) - *„Reálnost a akceptovatelnost se mohou na první pohled zdát totožné, ale není tomu tak. Například slepý člověk si nemůže dát reálně stejný cíl jako člověk, který nemá poškozený zrak. On potřebuje jiné reálné podmínky“* (Kaňáková, 2008, str. 129).

[6] K této metodě se někdy používají taktéž metody CLEAR (varianta pro cíle) a PURE (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009), které jsou dodatkové a proto je zde pouze zmiňujeme.

- Termínovaný (Time-based) - *„Stanovení termínů je jednou ze základních podmínek pro splnění cílů a úkolů. Termíny ale nestačí pouze stanovit. Je třeba je také kontrolovat a dodržovat“* (Kaňáková, 2008, str. 129).

# 4 Postup při koučování

Celý proces koučování probíhá v několika krocích, které jsou ovlivněny zvoleným přístupem ke koučování. Jak jsme viděli u jednotlivých modelů, postup se může různě lišit a v literatuře najdeme velké množství popsaných procedur, od obecných po velmi specifické pro konkrétní situace či odvětví. Postupy nalezneme v knihách například od Granta a Greenové (2004), Megginsona a Clutterbucka (2005) nebo Dembowské, Eldridgeové a Huntera (2009). Pro naše účely jsme zvolili model, který uvádí ve své knize Fischer-Epe (2006), protože se blíží obecnému modelu postupu při koučování a je rozdělen přehledně do několika kroků. Dalo by se říci, že jeden krok, první, probíhá ještě před samotným začátkem koučování a poslední krok až po jeho dokončení. Mezi těmito fázemi nalezneme čtyři kroky.

## 4.1 Vyjasnění zakázky

Jak již bylo řečeno, první fáze koučování probíhá ještě před započetím vlastního procesu. Za předpokladu, že klient je zároveň i sponzorem, není třeba se na mnoho doptávat. Jiná situace nastává, pokud klient a sponzor nejsou jedna a tatáž osoba. V tomto případě musí kouč zjistit od sponzora další upřesňující informace, aby se mohl rozhodnout, zda zakázku přijmout, odmítnout či přeformulovat zadání.

Kouč si musí od sponzora zjistit, jaká je jeho představa o výsledcích koučování, a zhodnotit zda je takového výsledku možno dosáhnout, zda jsou představy realistické a přiměřené. Měl by se také zajímat, jaké kroky byly učiněny doposud a s jakým výsledkem. V případě vzniku trojúhelníku kouč - klient - sponzor si musí kouč vyjasnit nejen očekávání sponzora, ale i očekávání klienta a jeho smýšlení o tom, proč je sponzorem na koučování posílán. Pokud je domluven jasný a pro kouče přijatelný cíl, ptá

se kouč na pozadí celé zakázky. Jaká je situace ve firmě[7], jaké jsou současné strategie a vnitřní zdroje firmy.

Nakonec je pro uzavření tohoto kroku třeba dohodnout rámcové podmínky. To znamená domluvení se na ceně služeb, délce trvání koučovacího poměru, četnosti sezení a nakládání s informacemi. Tedy v jaké formě a jak často bude sponzor dostávat informace o průběhu a výsledcích sezení a vůbec domluvení kontaktu a komunikace mezi trojúhelníkem kouč - klient - sponzor.

## 4.2 Navázání kontaktu a tvoření orientace

Kouč se v této fázi poznává s klientem a začíná se orientovat v problematice klienta. Při prvním kontaktu by se měl kouč ujistit, jaké tempo postupu a poznávání klientovi vyhovuje. *„Aby oba partneři v rozhovoru mohli převzít zodpovědnost za své konaní, měli by si být klient i kouč vědomi rámcových podmínek, zakázek a dohod, očekávání spjatých s rolemi a důsledků koučování. Jestliže klienti přicházejí ke kouči dobrovolně a motivovaně a také sami nesou náklady, je to relativně jednoduché. Čím větší však je na proces koučování vliv nebo tlak z vnějšku, tím pečlivěji musí být tato fáze rozhovorů utvářena - především tehdy, když ještě s klientem neproběhlo vyjasnění rolí a zakázky. Kouč potom informuje o své úloze a roli poradce, a pokud je to nutné, o zakázce zvnějšku, dohodách a rámcových podmínkách, které je třeba zohlednit*“ (Fischer-Epe, 2006, str. 149). Dále se kouč musí přesvědčit, zda je možné zadanou zakázku naformulovat tak, aby byla i pro klienta osobně atraktivní a žádoucí. Je třeba se ujistit, že klient změnu vyžaduje nebo jestli spolupráci jen předstírá, protože mu koučování bylo nařízeno shora. Tato fáze končí v okamžiku, kdy již není nic třeba vyjasňovat a klient dává souhlas se zakázkou (Fischer-Epe, 2006).

## 4.3 Rozpracování klientovy situace a cílů

V tomto kroku se kouč postupně zorientuje v problému svého klienta a konkretizuje jeho mnohdy ještě nejasné cíle. Snaží se získat kompletní náhled do problematiky vyptáváním se na konkrétní údaje a fakta, chce se dozvědět, co je v této zakázce klientův cíl.

[7] Při koučování životních dovedností bývá klient zároveň sponzorem a tak tuto situaci řešíme především v obchodním a exekutivním koučování.

Někdy je klient zmatený a do problémů je „zamotán“. Kouč mu pomůže roztřídit všechny aktuální témata a cíle a přehledně se v nich zorientovat, aby se situace stala jasnější. Je také dobré jim přiřadit prioritu, jakou klient daným tématům uděluje, a tak zjistit, který problém je dobré začít řešit jako první. Je potom snazší odhalit i zdroje, se kterými může kouč následně pracovat (Fischer-Epe, 2006). Klienta v tomto hledání podpoří a na konci tohoto kroku se společně pokusí formulovat jasné cíle. Při formulování cílů jsou prakticky dvě možnosti. Buď se cíle dají stanovit za pomoci pečlivé explorace, nebo je možné nasměrovat proces rozhovorů od začátku na klientův cíl a teprve při otázce uskutečňování se zpětně podívat na situaci a okolnosti. Místo důkladné analýzy situace bychom pak přímo zahájili otázkou: „Co byste chtěl změnit?“ Nebo: *„Čeho byste chtěl dosáhnout?“ Relevantní fakta k situaci budou teprve později jen bodově zahrnuta. Kouč se v této variantě vzdá toho, že by si sám dělal souhrnný obraz situace, a silněji důvěřuje tomu, že může klienta správnými otázkami podnítit k vlastní organizaci a nemusí všechno kontrolovat.*

*Tento postup šetří čas a zvláště cílevědomí klienti vyznačující se podnikavostí jej velmi oceňují. Jsou však také lidé a situace, u kterých tato zkratka není vhodná: klienti se silnou potřebou struktury a důkladnosti většinou chtějí zevrubným vylíčením situace zajistit to, aby jim kouč skutečně přesně rozuměl. Člověk, který je silně emocionálně zapletený, by se chtěl asi nejprve vylíčením situace zbavit tíhy. Klient, který přijde ke kouči plný hněvu, by si v prvním rozhovoru chtěl nejprve ze svého hněvu ulevit a podrobně svou situaci vylíčit. Kdybychom se ho hned na začátku zeptali, čeho by chtěl v koučování dosáhnout, byl by jistě frustrovaný. Klienti s výraznou potřebou distance a autonomie nebo změny by naopak rádi rychle přistoupili k věci a nezdržovali se dlouho problémy. Pro ně je brzké zaměření na cíle spíše úlevou*“ (Fischer-Epe, 2006, str. 156). Pak už zbývá jen naplánovat a dohodnout kontrakt o dalším postupu. *„Jestliže je klientova situace podchycena a cíle a kritéria úspěchu pro změnu jsou celkově definovány, měli by se kouč a klient dohodnout na postupu a stanovit rámec pro další spolupráci. To je zvláště důležité, jestliže klient formuloval zadání nebo cíle, které jako kouč nemohu, nebo nechci přijmout“* (Fischer-Epe, 2006, str. 157).

## 4.4 Práce na řešeních

*„Cílem této fáze je vytvoření rámce, ve kterém klient může pracovat na řešení svého problému nebo své otázky. Otázka, která určuje postup, zní: „Co potřebujete na cestě k dosažení cíle?“*

*V této fázi je kouč nejžádanější ve své roli kočího nebo kormidelníka. Musí mít představu, jak by mohl klienta nejlépe podpořit na jeho cestě k cíli. Tvorba řešení přitom může mít různé významy. Může jít o důkladná, praktická řešení, jako je například strategie zacházení s týmem nebo reorganizace. Řešení však také mohou znamenat odstranění například blokujících přesvědčení nebo nepřekonaných a neefektivních vzorců chování“* (Fischer-Epe, 2006, str. 158).

Jak uvádí Fischer-Epe (2006), kouč v tomto kroku zjišťuje, jaké má klient k dispozici zdroje pro řešení svých problémů a jak by se daly potencionálně využít. Zdroji se myslí vše, co by mohlo pomoci při řešení problému. Může se tak jednat o klientovy silné stránky, o zdroje vnější i vnitřní podpory (rodina či kolegové), o zdroje možné pomoci nebo o prosté materiální zdroje.

Při hledání těchto zdrojů pro řešení problému zároveň kouč pomalu mapuje, jaké jsou možnosti řešení, v závislosti na dostupných zdrojích. S variantami by měl přicházet především sám klient, jelikož především on má expertní náhled do nastalé situace. Pokud už klient není schopen na další nápady přijít, měl by se zapojit i kouč, zvláště pokud klientovi chybí metodická kompetence či zkušenost. *„Jestliže poradce může záležitost klienta zodpovědět vlastní odbornou nebo tematickou kompetencí, snadno vzniká pokušení příliš rychle nebo příliš přesně se zaměřit na „správné“ řešení. To nemá znamenat, že kouč nemůže poskytovat i tipy a podpůrná metodická stanoviska. Naopak, jestliže mám určitou kompetenci, která je klientovi užitečná, nebudu mu ji odepírat. Jako kouč si jen musím zůstat vědoma toho, že jde v první řadě o to, co nejrychleji klienta podnítit ke svépomoci a vlastní organizaci“* (Fischer-Epe, 2006, str. 160). Tato fáze končí ve chvíli, kdy má klient jasnou představu o tom, jak bude postupovat a jakých zdrojů při tom využije.

## 4.5 Zabezpečení realizace řešení

*„Čtvrtá a poslední fáze rozhovorů při koučování by měla klientovi pomoci k tomu, aby převzal zodpovědnost za svůj záměr a mohl být úspěšný při jeho realizaci. Otázka, která tuto fázi prostupuje, zní: „Jak zajistíte uskutečnění svého záměru?“* (Fischer-Epe, 2006, str. 164). Dle Fischer-Epe (2006) se v této fázi přechází od teorie k praxi a koučovým úkolem je dohled nad realizací dosavadních plánů tak, aby si klient nepředsevzal cíle, které nedokáže splnit nebo které jsou nereálné. Pomáhá tedy především s odhadem. A také se ptá na konkrétní překážky a rizika v řešení jako např.:

- *„Jste si jist, že to opravdu chcete uskutečnit?*
- *Předpokládejme, že vašeho cíle je dosaženo, jakých účinků a vedlejších účinků tím docílíte?*
- *Čeho se tím pádem vzdáváte? Co bude případně těžší?*
- *Kdo by mohl mít námitky?*
- *Odpovídá tento cíl vašim hodnotovým představám a vašemu sebepojetí?*
- *Odpovídá tento cíl vašim nadřazeným cílům?*
- *Najděte nebo vymyslete tři negativní důsledky, které by ve vašem životě mohlo mít to, že byste dosáhl svého cíle!*
- *Najděte nyní ke každému z možných důsledků různé nápady, jak byste jim mohl předejít, nebo jak byste je mohl zvládnout!*
- *Najděte prosím nebo vymyslete tři situace, ve kterých byste nové schopnosti nechtěl uplatňovat, ale raději byste chtěl mít k dispozici staré chování!“*(Fischer-Epe, 2006, str. 165)

Pokud jsou rizika a překážky zmapovány (Fischer-Epe, 2006) a kouči se jeví jako realizovatelné a splnitelné, přistoupí s klientem ke konkrétním otázkám na postup a realizaci cílů. V závislosti na tom, jak kouč klienta zná, může zvolit dvě varianty postupu. První je, že kouč si je jist, že v realizaci nebude problém, vychází z dosavadní zkušenosti s klientem a nechce mu brát iniciativu a zodpovědnost za plnění cílů. Druhá

varianta vyvstává, pokud existuje ze strany kouče obava, že by nedostatečným probráním otázek okolo konkrétního postupu mohl vzniknout problém a klient by selhal. V této druhé variantě je třeba se klienta ptát zcela specificky:

- *„Co přesně budete dělat? Jak? S kým? V jakém pořadí? (Stanovení konkrétních termínů)*
- *Dosáhnete tím svého cíle?*
- *Na jaké překážky byste mohl narazit?*
- *Koho musíte informovat?*
- *Jakou podporu potřebujete?*
- *Jak můžete tuto pomoc získat?*
- *Ohodnoťte na stupnici od 1 do 10, zda je tento záměr dost důležitý na to, abyste jej také uskutečnil!“* (Fischer-Epe, 2006, str. 166)

## 4.6 Vyhodnocení procesu koučování

Po skončení procesu koučování zbývá již jen vyhodnotit výsledky a dopady. Fischer-Epe (2006) uvádí, jak celé vyhodnocování vypadá. Probíhá ve dvou rovinách, a to na rovině vyhodnocování s klientem a na rovině vyhodnocování se zřizovatelem celé zakázky, sponzorem.

Při vyhodnocování s klientem se kouč zaměřuje hned na několik věcí. Prvním hlediskem je zkoumání toho, nakolik se podařilo dosáhnout předem vytyčených cílů, popřípadě kde se zrovna teď klient nachází na cestě k jejich splnění a jak se cíle měnily během celého procesu.

Druhým hlediskem je reflexe spolupráce, která je důležitá především pro kouče, jako zpětná vazba o dopadu jeho práce. Zjišťuje, jaké techniky koučovaný shledává užitečnými, které momenty mu výrazně pomohly a naopak, které intervence a techniky mu příliš nepomáhaly nebo ho rušily v dosahování jeho cílů.

Posledním hlediskem je řešení klientovy budoucí realizace svých cílů. Klient probírá s koučem, jak hodlá dál postupovat, jaká si vzal předsevzetí (která kouč případně doplní),

čeho se hodlá vyvarovat a jak bude dále zvyšovat své kompetence a podporovat svůj vývoj.

Samostatnou částí je pak vyhodnocování zakázky se sponzorem. V popředí zde figuruje úspěšnost zakázky a dosažení cílů. Se sponzorem se probírají výsledky koučování ve smyslu, kdy kouč prezentuje, na co s klientem v průběhu přišel. Jaké má klient specifické potřeby a co bude potřebovat od svého nadřízeného zajistit, aby mohl pracovat efektivně a dále se rozvíjet. Přezkoumávají se náklady a návratnost investice[8].

# 5 Nástroje a dovednosti kouče

Aby mohl kouč efektivně pracovat s klientem, potřebuje bezpečně ovládat několik základních dovedností a také nástroje, díky nimž se lépe zorientuje v klientově prostředí.

## 5.1 Nástroje užívané v koučování

Při koučování se používají psychometrické instrumenty spadající do některé ze třech obsáhlých kategorií, a to je: schopnost, zájem a osobnost. Některé z nich vyžadují odborné vyškolení a některé nikoliv (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009). V koučování se běžné používají psychometrické nástroje ze skupiny osobnostních dotazníků jako např: Myers-Briggs Type Indicator, FIRO-B, 16PF, NEO-PI-R, CPI a další. Zběžně popíšeme některé z nich.

**Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)**

Ve Vajnerovi (2007) se dozvíme, že MBTI je osobnostní dotazník vytvořený v roce 1976 (Svoboda, Krejčířová, Vágnerová 2009). Vychází z psychologie osobnosti Carla Gustava Junga, který postuluje, že zážitky ze světa získáváme za pomoci 4 dimenzí (Svoboda, Krejčířová, Vágnerová, 2009):

- Extroverze x Introverze
- Myšlení x cítění
- Intuice x smysly

[8] Kterou lze dle publikace 7 kroků efektivního koučování od Dembowski, Eldrige, Huntera zjistit hned několika způsoby.

- Usuzování a vnímání

*„Typologie MBTI je kombinací těchto čtyř dimenzí - výsledkem je 16 osobnostních typů. Test MBTI je ve světě hodně používán nejen v personalistice, ale i v dalších typech poradenství. Výsledek testu je popisný“* (Vajner, 2007, str. 37).

**Fundamental Interpersonal Relations Orientation - Behavior (FIRO-B)**

Dotazník interpersonální orientace, jak zní český název, vytvořil v roce 1958 W. C. Schultz. Tento vícedimenzionální dotazník měří u jedince interpersonální vztahy skrze osobní potřeby jedince a jeho individuální dynamiku na šesti škálách (Svoboda, Krejčířová, Vágnerová 2009).

**NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R)**

NEO osobnostní inventář, revidovaná verze *„nabízí údaje o míře pěti obecných dimenzí osobnosti a třiceti dílčích osobnostních charakteristikách s odkazy na další psychologické koncepty. Má dvě verze, pro sebeposouzení a posouzení druhým. Jeho použití je výhodné v případech, kdy jsou žádoucí údaje o podrobném profilu osobnosti“* (Hogrefe, n.d.).

**Jiné metody než osobnostní dotazníky**

Koučové používají také nejrůznější dotazníky na zjištění, jak je na tom klient s verbálním, numerickým a abstraktním myšlením, dále pak motivační dotazník, dotazník na podnikové výzvy (The Andrews Munro Business Challenges), dotazník na kariérové taktiky (The Andrews Munro Career Tactics), 360° zpětnou vazbu a další (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009).

## 5.2 Dovednosti kouče

Každý kouč by měl ovládat několik zcela zásadních dovedností, bez kterých se postup s dobrými výsledky na konci neobejde. Jedná se o dovednost vytvořit důvěryhodný vztah, aktivně naslouchat, kreativně klást otázky, dávat zpětnou vazbu a dovednost vymezovat cíle (ICF, n.d.; Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009). U dalších autorů nalezneme i jiné dovednosti s různou důležitostí, ale dle našeho názoru je důležitých zejména těchto pět.

**Schopnost vytvořit důvěryhodný vztah**

Kouč by měl být schopen vytvořit s klientem vztah plný důvěry. *„Vztah je podstata blízké spolupráce v komunikaci mezi lidmi. Je často popisován jako pocit vroucnosti a důvěry, které vytvářejí dojem sounáležitosti a spojení. Vztah je interaktivní jev, který nemůže být utvořen pouze samostatně jednou osobou. Vyžaduje spolupráci obou stran a vytváří základy pro jakoukoliv koučinkovou konverzaci“* (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 24).

**Schopnost aktivně naslouchat**

Je schopnost plně naslouchat klientovi, nejen tomu co říká, ale i tomu co neříká. Je to vnímání informací v kontextu, které jim dává klient. Naslouchat tomu v co věří, že je možné a co ne, sledovat jeho obavy a cíle. Nejde toliko jen o naslouchání, jako i sledování řeči těla a paraverbálních projevů (ICF, n.d.).

**Dovednost kreativního kladení otázek**

Schopnost položit vhodnou otázku je zásadní dovedností kouče. Je to koučův nejdůležitější nástroj a způsob, *„jak může kouč dosáhnout přímého vlivu na vedení klienta na cestě ke změně jeho chování a dosažení požadovaných cílů“* (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 45). Správně položenou otázkou může kouč přinutit klienta se nad problémem zamyslet, poskytnout mu nový úhel pohledu nebo se prostě jen ujistit, že si s klientem rozumí.

**Poskytování zpětné vazby**

V každém bodě koučování je naprosto nezbytné, aby klient a kouč byli „na jedné vlně“ a navzájem se chápali, jen tak může být koučování efektivním nástrojem. Kouč v průběhu sezení aktivně naslouchá a klade kreativní otázky, ale to samo k úspěchu nestačí. V tomto bodě se uplatní poskytování zpětné vazby, kdy kouč klientovi sděluje, jak na něj sebrané informace působí a reflektuje, co se dozvěděl.

**Schopnost stanovovat jasné cíle**

*„Pomocí nastavení jasných cílů klienti zvýší svoje schopnosti sebeovládání zejména tím, že podněcují svoji motivaci a podnikají pozitivní kroky k dosažení konkrétních cílů, podporují*

*svojí vytrvalost a učení. Navíc jasně vytyčené cíle berou v úvahu také sebehodnocení v procesu, což je důležité, pokud má koučink přispět k učení a osobnímu rozvoji"* (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 61). Kromě toho je samozřejmě důležité dobře nastavit cíle z důvodu celkového úspěchu procesu koučování.

# 6 Koučování dnes

Získat přesné informace o celkovém stavu koučování je nemožné. Jednou z mála možností, jak získat ucelenější data ve velkém měřítku, je využít výsledků ze zprávy, kterou si nechává pravidelně vypracovat ICF. Podle nejnovějšího průzkumu firmy Frank-Bresser-Consulting (2009) o globální situaci koučování, je ve světě přes 43 000 obchodních koučů, z toho přes 18 000 jen v Evropě (přes 17 000 v EU). Evropa se tak stává kontinentem s největším počtem koučů vůbec (další je Severní Amerika, Asie, Austrálie, Afrika a nakonec Jižní Amerika). Nejvíce koučů v Evropě pracuje v Německu a Velké Británii. V přepočtu na jednoho obyvatele jsou si Evropa a Severní Amerika rovny, vychází zde jeden kouč na zhruba 44 000 obyvatel (29 000 obyvatel v případě kalkulování pouze s USA+Canada/EU). Nejvíce rozvinuté koučování je v Nizozemí a Norsku. Přes 53% koučů má titul Ph.D. nebo Master´s degrese (zhruba srovnatelný s magistrem), 88% koučů má minimálně Bachelor´s degrese (zhruba srovnatelný s bakalářem). Skoro 19% všech koučů je členy ICF.

V pro nás nejbližší Evropě lze pozorovat několik zásadních jevů. Prvním je, že přístup ke koučování se liší stát od státu nejen přístupem jako takovým, ale i fází ve které se daný stát nachází. Druhým jevem je, že ač jsou přístupy různé skrze celou Evropu, lze již pozorovat určitou konvergenci a sklony k internacionalismu (Frank-Bresser Consulting, 2009) Dle této studie je 70% všech evropských koučů soustředěno v Německu a Velké Británii. Na stupni vývoje směrem ke koučování nalezneme Estonsko, Litvu, Makedonii a Rusko. Ve fázi zavádění jsou Bulharsko, Kypr, Finsko, Řecko, Maďarsko, Malta, Polsko, Rumunsko, Slovinsko, Chorvatsko, Turecko, Island a Ukrajina. Fáze růstu a rozvoje se týká Belgie, České republiky, Německa, Francie, Irska, Lucemburska, Portugalska, Slovenska, Španělska, Švédska, Švýcarska a Velké Británie. Jediným státem ve fázi zralosti koučování je Norsko (ibidem).

# *II. Výzkumná část*

# 7 Výzkumné otázky a cíle výzkumu

Koučování je profese relativně mladá, která se v posledních desetiletích chvatně rozvíjí. Součástí tohoto procesu je i uskutečňování nejrůznějších studií. Na rozdíl od výzkumů, které probíhají u jiných lidem pomáhajícím profesí, jsou tyto studie velice často pragmaticky zaměřené a je opomíjen samotný středobod celého procesu, kouč.

Proto je cílem našeho výzkumu právě on. Naší snahou je zjistit, jaká je jeho motivace. Co jej ke koučování přivádí, proč koučuje a co mu tato profese přináší a bere. Vyjma zmapování motivace koučů si klademe za cíl také zjistit, jaké principy koučové při procesu koučování používají, jak na ně nahlížejí a odkud je čerpají. Nakonec bychom tyto zjištěné poznatky chtěli zasadit do širšího kontextu vzdělání koučů, jak formálního tak profesního vzdělání, a zjistit, zda-li jsou mezi těmito tematickými celky nějaké souvislosti.

Z toho vyplývají i naše hlavní výzkumné otázky, které zní:

- Jaká je motivace koučů ke koučování?
- Jaké principy koučové v procesu využívají?

# 8 Metodologický rámec a metody

Tento výzkum je ryze kvalitativního charakteru, protože pro zkoumání námi zvoleného fenoménu nám přišel nejvhodnější.

## 8.1 Metody získávání dat

Nejlepším nástrojem ke zjištění motivace koučů a jejich pohledu na koučovací principy považujeme rozhovor. Konkrétně jsme zvolili polostrukturované interview. Tato verze rozhovoru je specifická tím, že obsahuje určité okruhy otázek, které chce examinátor probrat. Pořadí nebo znění otázek se může měnit tak, aby přirozeně zapadlo do rozhovoru a maximalizovala se jeho výtěžnost (Miovský, 2006).

Kostru rozhovoru jsme rozdělili na tři tematické okruhy. V tematickém okruhu otázek na motivaci kouče jsme záměrně zvolili jejich větší množství, abychom získali co

nejkomplexnější obrázek motivace i za cenu, že odpovědi se zřejmě budou částečně překrývat. Interview vždy probíhala v čase a místě, které zvolil účastník. Jelikož participanti měli často velmi nabitý časový harmonogram, bylo třeba jim vyjít vstříc a přizpůsobit se. Z toho samého důvodu byla čtyři interview získána za pomoci programu pro VOIP[9], Skype. V tom případě bylo setkání zprostředkováno jako video hovor. Zbytek setkání proběhl v tichých kavárnách. Na konci interview jsme vždy účastníkům nechali prostor pro otázky. Přepis rozhovoru byl koučům poslán k nahlédnutí. Abychom dodrželi všechny etické, ale i procesní standardy přijali jsme tyto opatření:

- Rozhovory byly pořizovány vždy autorem práce, který se snažil o maximální kontrolu podmínek, na které mohl mít vliv a zároveň dbal na to, aby nedošlo k narušení autenticity.

- Všechna získaná data jsou anonymní a jsou bezpečně archivovány v šifrované podobě. Tato data budou použita výhradně pro účely našeho výzkumu, bez svolení participantů nebudou užita nikde jinde a poté co poslouží svému účelu, budou zničena.

- Všichni respondenti ve výzkumu se jej účastnili dobrovolně ze své vůle a bez nároku na odměnu.

- Všichni účastníci výzkumu byli na začátku interview seznámeni s tím, že budou nahráváni a dali s tímto nahráváním souhlas. Také byli informováni k jakým účelum hovor bude sloužit.

- Každému respondentovi byla nabídnuta možnost získat přepis rozhovoru ke schválení a také výsledky výzkumu spolu s hotovou diplomovou prací, pokud o ně bude mít zájem.

[9] Voice Over Internet Protocol – protokol zajišťující přenos hlasu přes internet.

Samotné interview se skládalo z několika tematických okruhů a to konkrétně okruhu týkajícího se obecných informací:

- Dosažené formální vzdělání a povolání[10] kouče
- Vzdělání kouče v oboru koučování

Okruhu týkajícího se motivace:

- Co kouče přivedlo ke koučování?
- Proč koučuje, jaká je jeho motivace vykonávat tuto profesi?
- Jaká je jeho největší motivace v koučování?
- Co mu koučování přináší?
- Co mu koučování bere?

Okruhu týkajícího se principů koučování:

- Co je podle kouče tím funkčním prvkem (prvky) v procesu koučování, díky kterému celý proces funguje?
- Jaké konkrétní prvky v procesu používá?
- Kde si myslí, že mají tyto prvky své kořeny?

## 8.2 Zpracování a analýza dat

Veškerá získaná data jsme fixovali ve formě zvukového záznamu diktafonem. Takto získaná data jsme následně doslovně transkribovali a opatřili poznámkami (pauzy, smích, důležitá gesta). Abychom vyloučili chyby v transkribovaného textu, každý přepis jsme několikrát porovnali se zvukovým záznamem.

[10] „Povolání (profese), je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen nebo vyučen (je trvalým znakem jedince), zatímco zaměstnání je činnost, kterou skutečně vykonává na svém pracovním místě, bez ohledu na to, zda pro ni byl vyškolen nebo vyučen (je proměnlivým znakem člověka)“ (Koubek, 2008, str. 253).

Poté jsme přikročili k redukci prvního řádu, kdy jsme z přepisů odstranili „slovní vatu“, pauzy, nadbytečná slova apod. S takto upraveným přepisem jsme následně přistoupili k samotnému kódování dat.

Analýzu jsme provedli za pomoci tří analytických postupů: metody prostého výčtu, metody vytváření trsů a metody zachycení vzorců (Miovský, 2006). *„Metoda prostého výčtu je metodou na hranici mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem. Jejím prostřednictvím vyjadřujeme vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu“* (Miovský, 2006, str. 223) Dále jsme použili metodu vytváření trsů, kdy jsou jednotlivé výroky seskupovány do skupin na základě podobnosti nebo významového překryvu. Induktivně tak vznikají obecnější kategorie (Miovský, 2006). Nakonec jsme využili i metodu zachycení vzorců, kde *„v podstatě jde o vyhledávání určitých obecnějších principů, vzorců či struktur, které odpovídají specifickým zaznamenaným jevům vázaným na určitý kontext, osobu atd. Dochází tak samozřejmě k určité redukci…“* (Miovský, 2006, str. 222).

# 9 Soubor

Výzkumný soubor tvoří celkem osm koučů. Pro jejich výběr jsme použili metodu prostého záměrného výběru. Ten *„spočívá v tom, že bez uplatnění dalších specifických metod či strategií vybíráme mezi potencionálními účastníky výzkumu (tj. účastníky splňujícími určité kritérium nebo soubor kritérií) toho, který je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ní také souhlasí“* (Miovský, 2006, str. 136).

Naším kritériem pro výběr bylo, aby kouč měl získanou akreditaci od ICF. ICF jako organizace s více než patnáctiletou historií (u nás 7 let) za dobu své existence zavedla určité standarty, které je nutné naplnit k získání akreditace. Toto kritérium tedy zaručuje, že námi oslovení účastníci výzkumu jsou odborníky ve své profesi a zároveň mají bohaté znalosti z praxe.

Registr koučů ICF v době zahájení výzkumu obsahoval celkem 13 akreditovaných koučů. Všechny jsme oslovili a s interview souhlasilo 8 z nich. Šest z nich s akreditací na úrovni PCC[11] a dva s akreditací na úrovni ACC[12]. Ve zkoumaném vzorku je 5 žen a 3

[11] Professional Certified Coach – kouč s minimálně 750 odkoučovanými hodinami

muži. Z pěti koučů, kteří spadali do naší cílové skupiny, ale výzkumu se neúčastnili, se jeden omluvil pro nemoc, s dvěma jsme nenalezli vhodný termín k uskutečnění interview a dva nereagovali na naše žádosti o spolupráci.

# 10 Výsledky

## 10.1 Popis a vyhodnocení otázky č. 1, obecné informace

**Jaké je Vaše vzdělání/výcvik pro vykonávání profese kouče?**

Touto otázkou jsme chtěli zjistit, jaké přístupy a výcviky podstoupili koučové v našem vzorku. Jako minimum jsme vzali akreditační stupeň ACC od ICF, ten mají v našem vzorku dva koučové, zbylých šest má vyšší stupeň akreditace PCC.

Sedm z nich má vzdělání od Erickson College v Kanadě (všichni mají tzv. TASC, The Art And Science of Coaching), jeden má vzdělání od Coaches Training Institute v Kalifornii (ko-aktivní model koučování). Pět z nich má navíc vzdělání v NLP (neurolingvistické programování) pro kouče.

## 10.2 Popis a vyhodnocení otázky č. 2, obecné informace

**Jaké je Vaše formální vzdělání?**

Chtěli jsme zjistit, jaké formální vzdělání mají jednotliví koučové v našem vzorku. Všichni účastníci našeho výzkumu jsou vysokoškoláci, čtyři z nich mají více než jeden titul. Našich 8 koučů ve vzorku má sedm titulů inženýr, dvakrát titul magistr, jeden kandidát věd. Ostatní získané tituly jsou zahraniční.

## 10.3 Popis a vyhodnocení otázky č. 3, motivační okruh

**Co Vás přivedlo ke koučování?**

Tato otázka zjišťuje, jak se koučové dostali od svého předchozího povolání ke koučování. Při zodpovídání této otázky jsme vždy zaznamenali více než jeden motiv, který vedl respondenty k profesi kouče. Vždy se jedná o kombinaci několika faktorů. 25 pojmů bylo seskupeno do 7 nadřazených kategorií, které jsme znázornili v tabulce.

[12] Associate Certified Coach – kouč s minimálně 100 odkoučovanými hodinami

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Orientace na člověka** | 5 |
| **Logický krok v rozvoji kariéry** | 5 |
| **Seznámení s koučinkem v rámci povolání** | 4 |
| **Ovlivnění osobností** | 4 |
| **Osobnostní vývoj** | 4 |
| **Příležitost na trhu** | 2 |
| **Rozvoj a učení se** | 1 |

Kategorie:

- Zájem o lidi, práci s nimi a jejich rozvoj – Zahrnuje všechny pojmy jako: *„vždy jsem měl zájem o práci s lidmi a jejich rozvoj“*, *„přivedla mě k tomu snaha efektivněji pracovat se zákazníky“*, *„tam jsem zjistil, že mě uspokojuje práce s lidmi“* apod.

- Logický krok v rozvoji kariéry – Obsahuje pojmy, kdy kouč například dělal trenéra, manažera projektového řízení nebo lektora a označil přibrání koučování k dosavadní pozici jako logický krok, který byl evidentní. Např: *„Pak jsme k tomu přibrali, což si myslim, že už byl takovej logickej postup, jsme přibrali to koučování a další aktivity, který s tim souvisej.“*

- Seznámení s koučinkem v rámci povolání – Je kategorie schraňující všechny pojmy, kdy dotyčný pracoval ve firmě, která zahrnula koučování do svých metod práce s lidmi koučování. Např: *„Kdy koučování se začalo…prosazovat jako manažerská metoda vedení lidí.“*

- Ovlivnění osobností – Zahrnuje všechny pojmy, kdy kouč ve své výpovědi označil jako zlomový nebo důležitý faktor, který jej přivedl ke koučování, osobnost, která již koučovala. Např: *„…a já přesně vim co nebo kdo způsobil tu změnu, ten obrat, byla to opravdu Marilyn Atkinson, která mě naučila milovat koučink…“*

- Osobnostní vývoj – Kategorie obsahující všechny výpovědi, které označují jako motiv ke koučování fakt, že kouč k tomu dozrál jako osobnost. Např: *„Tohle je profese, ke který člověk dozraje nějakym, nějakym procesem.“*

- Příležitost na trhu – Nadřazená kategorie pojmům, které označují jako motiv k započetí profese kouče vhodnou příležitost na trhu práce.

- Rozvoj a učení se – Zahrnuje jediný pojem, kdy důvodem ke startu povolání kouče byla možnost a zároveň nutnost se dál rozvíjet.

Ukázalo se, že respondenti ke koučování vždy přivedl alespoň jeden z nejčastěji zjištěných faktorů, buď zájem o lidi a práci s nimi nebo setkání s osobností, která již byla kouč a silně na ně zapůsobila.

## 10.4 Popis a vyhodnocení otázky č. 4, motivační okruh

**Co Vás motivuje koučovat?**

Tato otázka mapovala, proč koučové koučují a proč u zvolené profese setrvávají. V rámci analýzy jsme sjednotili celkem 27 různých pojmů do 7 nadřazených kategorií.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Orientace na člověka** | 7 |
| **Seberealizace** | 6 |
| **Zaměření na změnu a výsledek** | 5 |
| **Svoboda** | 3 |
| **Potřeba nových podnětů/ změny** | 3 |
| **Rozvoj a učení se** | 2 |
| **Peníze** | 1 |

Kategorie:

- Orientace na člověka – Sdružuje výpovědi, kdy kouč označil jako motivaci pro výkon své profese pomoc druhým, víru v druhé apod. Např.: *„…možnost být u toho, podílet se na tom a pomáhat druhým lidem v tom, když se něco nového učí…“*

- Seberealizace – Kategorie obsahující výroky, které odkazují na získání smyslu, sebenaplnění. Např.: *„No dává mi smysl, tak, jednodušše.“*

- Zaměření na změnu a výsledek – Zahrnuje výroky kdy motivací kouče je to, že u klienta působí změnu (okamžitou nebo trvalejšího rázu) nebo že vidí výsledky

své práce. Např.: *„…že to čověk na tech lidech potom třeba vidí, že to fakt mělo dopad…“*

- Svoboda – Kategorie obsahující výroky kdy kouč odkazuje na svobodu jako zdroj motivace. Např.: *„Ale mě se to, ta profese koučinku nebo koučování spojuje s tim, že mám svobodu.“*

- Potřeba nových podnětů/ změny – Výroky kdy kouč označil jako motivaci ke koučování to, že se jedná o různorodou práci, že se setkává se stále novými lidmi apod. Např.: *„A prostě jsou to inovace a je to s každym týmem nebo s každym člověkem je to jiný.*

- Rozvoj a učení se – Výroky kde kouč hodnotí jako motivaci nutnost neustále se učit a rozvíjet. Např.: *„Co na mě na tom ještě motivuje a zajímá je to, že mě to vlastně nutí dál se pořád učit a rozvíjet.“*

- Peníze – Výroky kdy jako důvod koučování jsou uváděny finanční důvody. Např.: *„A za třetí, přináší to peníze. Ne vždy, ale většinou.“*

Z tabulky je vidět, že 7 z 8 dotázaných koučů koučuje především proto, že chtějí pomáhat a rozvíjet lidi, podílet se na jejich řešeních. Velmi často (6 z 8 koučů) je to také spojeno se seberealizační tendencí, kdy koučové odpovídali, že „jim to dává smysl“, že „je to jejich životní filozofie“ apod. Třetí nejčetnější kategorie je „zaměření na výsledek“ s 5 výroky. Po třech výrocích nalezneme v kategoriích „svoboda“ a „potřeba nových podmětů“. Předposlední kategorie je kategorie „potřeba se rozvíjet s 2 výroky“.

Je zde poprvé výskyt peněz jako motivačního faktoru. V hovoru byl ovšem uveden jako poslední a v kontextu toho, že se jedná pouze o jakýsi příjemný benefit navíc, vedlejší produkt hlavní činnosti.

## 10.5 Popis a vyhodnocení otázky č. 5, motivační okruh

**Jaká je Vaše největší motivace ke koučování?**

Touto otázkou jsme jednotlivé kouče požádali, aby ze všech svých důvodů ke koučování vybrali pokud možno jeden, ten nejdůležitější. Získali jsme celkem 11 výroků spadajících do 5 kategorií.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Zaměření na výsledek a změnu** | 7 |
| **Seberealizace** | 1 |
| **Orientace na člověka** | 1 |
| **Potřeba nových podnětů/ změny** | 1 |
| **Peníze** | 1 |

Kategorie se shodují s předešlou otázkou a nepovažujeme tedy za nutné zde znovu popisovat obsah jednotlivých kategorií a příklady výroků.

Z tabulky je zřejmé, že největší počet výroků má kategorie „zaměření na výsledek a změnu“, kdy 7 koučů z 8 považuje výsledek za svou největší motivaci ke koučování. Po jednom výroku nacházíme u všech dalších kategorií.

Podruhé a naposledy se v motivačním okruhu otázek setkáváme s odpovědí, která uvádí jako motivaci peníze. Stejně jako v předešlém případě, jsou i zde peníze zmíněny pouze jako nutnost, bez které se nelze obejít, ale nejsou v daném kontextu hlavní motivací, spíše existenční nutností. Př.: *„Samozřejmě, že za tim jsou i ty peníze a všechny ty věci o kterejch se hovořilo, to tam musí bejt, člověk se musí živit.“*

## 10.6 Popis a vyhodnocení otázky č. 6, motivační okruh

**Co Vám koučování přináší?**

Touto otázkou jsme zjišťovali, jaké benefity přináší povolání kouče. Celkem jsme seskupili 18 výroků do 6 kategorií. Ty se shodují s předešlými kategoriemi. Výjimky uvádíme pod tabulkou.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Seberealizace** | 6 |
| **Rozvoj a učení se** | 4 |
| **Potřeba nových podnětů/změny** | 4 |
| **Zaměření na výsledek a změnu** | 2 |
| **Svoboda** | 1 |
| **Orientace na člověka** | 1 |

Kategorie „orientace na člověka“ získala v tomto dotazu rozšíření o odpovědi, kdy kouč zmiňoval, že mu koučování přináší nová přátelství. V „potřebě nových podmětů“ pak přibyly výpovědi o poznávání nejen nových lidí, ale i organizací a kultur.

6 koučů odpovědělo, že koučování jím přináší především seberealizaci. Ve 4 případech jsme zaznamenali přínos ve formě nutnosti se neustále rozvíjet a učit, ve stejném počtu případů byly benefity ve formě různorodosti práce a přísunu nových podnětů. 2 koučové viděli přínos své profese ve vidění výsledků a přinášení řešení (kategorie „zaměření na výsledek a změnu“). Po jedné výpovědi jsme dostali z kategorie „svoboda“ a „orientace na člověka“

## 10.7 Popis a vyhodnocení otázky č. 7, motivační okruh

**Co Vám koučování bere?**

Poslední otázka motivačního okruhu se ukázala asi jako nejzáludnější ze všech, kdy koučové dlouho vymýšleli, co jim koučování bere. Často bylo nutné kouče povzbudit, aby se opravdu zamysleli a zkusili jmenovat alespoň jeden příklad. Celkem 9 výroků jsme zařadili do pouhých 3 nadřazených pojmů.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Časová náročnost** | 5 |
| **Individualismus** | 3 |
| **Nepřipravenost lidí** | 1 |

Kategorie:

- Časová náročnost – Je nadřazený pojem, který shromažďuje všechny dopovědi, kde koučové vypovídali, že jim koučování bere nějakým způsobem čas. Ať už to byla nutnost plánovat dlouho dopředu, absence pravidelných aktivit nebo prostá časová náročnost profese. Př: *„Kontinualní komunitní život a pravidelnost, nemám ty činnosti typu jednou týdně chodit na golf, kurz fotografovaní, kreslení, bubny a tak.“*

- Individualimus – Je kategorie zahrnující výpovědi, kde kouč říkal, že mu na koučování chybí týmová práce, opora kolegů, stabilní prostředí apod. Př.: *„Ale co třeba je negativní stránkou tý profese, možná, je, že je to poměrně osamělá práce.“*

- Nepřipravenost lidí – Kategorie s jedinou položkou, kdy výtkou koučování bylo, že někteří lidé nejsou připraveni na koučování jako profesi a následně se to setkává s nepochopením. Př.: *„Někdy nepochopení jo, u lidí, který nejsou ještě připravený nějakym tim tréninkem jakoby na tenhleten způsob práce, tak se to nemusí vždycky potkat.“*

Nejvíce odpovědí je v kategorii „časová náročnost“ celkem 5. Druhá nejčetnější stížnost na koučování byl „individualismus“ práce se 3 položkami v kategorii. Poslední kategorií s jediným výrokem je „nepřipravenost lidí“. Největší negativum koučování jako profese je tedy jasně časová náročnost.

## 10.8 Vyhodnocení okruhu motivačních otázek

Spektrum otázek, které jsme použili pro tento okruh, mělo posloužit jedinému účelu, maximalizovat zisk informací i na úkor určitého tematického překryvu a umělosti dělení motivace ke koučování na několik dílů. Díky tomuto složení otázek se nám ale podařilo zachytit motivaci kouče co možná nejkomplexněji.

Kategorie, které vykrystalizovaly z jednotlivých otázek, si odpovídají. Konkrétně u otázek 4, 5 a 6 (proč koučujete, největší motivace, co Vám koučování přináší) pozorujeme ustálené kategorie.

Pro lepší pochopení toho, co opravdu motivuje kouče, jsme porovnali jednotlivé výpovědi každého kouče na otázky 4, 5 a 6. Dospěli jsme k výsledku, že každý kouč podal v těchto třech otázkách odpověď z kategorie „seberealizace“ a zároveň z kategorie „orientace na člověka“. Tedy v odpovědích na otázky proč koučují, co je nejvíc motivuje a co jim koučování přináší, měl každý z nich odpovědi z těchto dvou kategorií. Lze tedy předpokládat, že motivace koučů, jako větší celek, vždy obsahuje tyto dvě kategorie.

Podobný případ se opakuje, i pokud přidáme navíc kategorii „zaměření na výsledek a změnu“ s tím rozdílem, že tento „balíček“ balíček odpovědí nalezneme pouze u 7 z 8

koučů. Další vzorce a vztahy již nelze mezi kategoriemi vysledovat, koučové již pak mají rozdílné sestavy odpovědí, jenž spadají do rozličných kategorií.

## 10.9 Popis a vyhodnocení otázky č. 8, koučovací prvky

**Co je podle Vás tím funkčním prvkem (prvky) v procesu koučování, díky kterému celý proces funguje?**

Tato otázka měla zjistit, který princip je podle koučů oním úhelným kamenem procesu koučování, bez nějž by tento proces nefungoval. V textu jsme našli 26 referencí, které jsme následně sloučili pod 8 nadřazených kategorií.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **Motivace ke koučování** | 5 |
| **Kompetence kouče** | 5 |
| **Uvědomění** | 5 |
| **Důvěra** | 4 |
| **Proces a struktura** | 3 |
| **Pozitivní myšlení** | 2 |
| **Odpovědnost** | 1 |
| **Koučovací pozice** | 1 |

Kategorie:

- Motivace ke koučování – Je nadřazenou kategorií nejen pro samotnou motivaci být koučován, ale také ochotu hledat odpovědi, vědět čeho chci koučováním dosáhnout apod. Př.: *„A tento člověk se na to dívá z velkého odstupu, ale nemá žádné téma a ani motivaci něco se sebou dělat.“*

- Kompetence kouče – Je kategorií zahrnující jak výroky, že funkčním prvkem koučování je samotný kouč, ale také jeho osobnost a kompetence. Př.: *„ A to co si myslim, že je tou hnací silou a tou jistotou je právě ten kouč.“*

- Uvědomění – Kategorie slučující pojmy, kde dochází k uvědomění si své situace, možností, ale i cílů apod. Př.: *„Ale vždycky se to točí kolem jedné věci, já si to nejdřív musim uvědomit, že to co já vnímám takhle, že je možné vnímat úplně jiným způsobem“*

- Důvěra – Kategorie shromažďující všechny pojmy kódované pro situace, kdy bylo řečeno, že funkčním prvkem je v koučování důvěra jakéhokoliv druhu, ať už se jednalo o důvěru klienta v kouče, kouče v sebe sama nebo důvěru v proces. Př.: *„Druhej faktor, kterej bych řekla je naprostá důvěra vzájemná a to teda nejenom klienta vůči koučovi, ale i ten kouč musí mít něco společnýho s tim klientem…“*

- Proces a struktura – zahrnuje všechny pojmy zmiňující, že kruciální je v procesu koučování buď držení se struktury, anebo dodržování procesu. Př.: *„…rozhodně existuje nějáký proces a to už ostatní jsem popsala…“*

- Pozitivní myšlení – Je nadřazeným pojmem pro všechna vyjádření, že klíčovým prvkem je pozitivní myšlení nebo pozitivní rámec práce. Př.: *„Bavíme se o tom pozitivnim rámci, o tom co mám pod kontrolou, co já mohu měnit…“*

- Odpovědnost – Kategorie s jediným pojmem, který prosazuje jako důležitý prvek, kdy klient kompletně přebírá zodpovědnost. Př.: *„Stoprocentní přenášení odpovědnosti za řešení různých záležitostí, dosahování svých cílů na toho klienta.“*

- Koučovací pozice – Taktéž jednoprvková kategorie obsahuje výrok, který tvrdí, že nejdůležitějším prvkem koučování je zůstávat v tzv. koučovací pozici. Př.: *„To znamená umět neřešit ten problém, ale přitom být velmi velmi nablízko propojený s tím klientem.“*

Na tuto otázku jsme dostali bohaté spektrum odpovědí, kde nejvíce odpovědí spadá pod kategorii „motivace ke koučování“, „kompetence kouče“ a „uvědomění“ s pěti pojmy v každé kategorii. Se čtyřmi pojmy se setkáme v kategorii „důvěra“. O jednu odpověď míň zahrnuje kategorie „proces a struktura“. Dvě odpovědi už pak nalezneme jen v kategorii „pozitivní myšlení“, zbytek kategorií zahrnuje po jednom pojmu.

Z prostého výčtu četností jednotlivých odpovědí v kategoriích můžeme usuzovat, že největší důležitost je přisuzována hlavně motivaci ke koučování, schopnostem kouče a za jeho pomocí uvědomění si svých cílů a možností.

## 10.10 Popis a vyhodnocení otázky č. 9, koučovací prvky

**Jaké principy v koučování používáte?**

Ptali jsme se koučů, jaké konkrétní prvky užívají v koučování oni. Zajímali nás prvky, které jsou vždy přítomny a nejedná se tedy o obecné nebo jen příležitostně využívané prvky. Také nám šlo spíše o prvky vyšší úrovně, nadřazené konkrétním technikám. Celkem jsme označili 18 pojmů, v 11 kategoriích.

| Kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|
| **NLP** | 3 |
| **Základní koučovací proces** | 3 |
| **Důvěra** | 2 |
| **Erickson college principy** | 2 |
| **Pozitivní myšlení** | 2 |
| **Filosofická východiska** | 1 |
| **Psychologické principy** | 1 |
| **Principy teorie systémů** | 1 |
| **Partnerství** | 1 |
| **Principy ko-aktivního modelu** | 1 |
| **Výsledkový rámec** | 1 |

Kategorie:

- NLP – Kategorie obsahující pojmy spojené s neurolingvistickým programováním.
- Základní koučovací proces – Kategorie obsahující pojmy spjaté s používáním základního koučovacího procesu.
- Důvěra – Kategorie sdružující výroky o důvěře, jako užívaném principu.
- Erickson College principy – Zahrnuje všechny pojmy, které zmiňují používání některého z principů Erickson College.
- Pozitivní myšlení – Sdružuje výroky nějakým způsobem se týkající pozitivního myšlení.

- Filozofická východiska – Obsahuje všechny výroky, které se vztahovaly k používání principů z filozofie.
- Psychologické principy – Obsahuje pojmy, spadající k psychologickým principům.
- Principy teorie systémů – Obsahuje pojmy z teorie systémů.
- Partnerství - Obsahuje pojem označující partnerství jako používaný prvek.
- Principy ko-aktivního modelu – Obsahuje pojmy, které se nějakým způsobem vztahují k principům ko-aktivního koučování.
- Výsledkový rámec – Obsahuje pojem označující výsledkový rámec jako používaný prvek.

U jednotlivých kategorií zde neuvádíme příklady, protože se často jednalo o prosté vyjmenovávání principů a nepřijde nám tedy nutné znovu opisovat totéž. V této otázce došlo k obrovské diverzitě jak pojmů, tak následně kategorií. Příčinám tohoto výsledkového fenoménu se budeme věnovat v diskuzi.

Získali jsme po 3 pojmech v kategorii „NLP“ a „základním koučovacím procesu“. Po dvou pojmech je v kategoriích „Erickson College principy“, „pozitivní myšlení“ a „důvěra“. Vzhledem k profesnímu vzdělání a pozadí výcviku koučů v našem vzorku jsou kategorie „Erickson College principy“, „NLP“ a „základní koučovací proces“ očekávané. Zbytek kategorií má ovšem po jediném pojmu a zde se nám neprokázala žádná relace k ostatním prvkům.

## 10.11 Popis a vyhodnocení otázky č. 10, koučovací prvky

**Kde si myslíte, že mají tyto prvky své kořeny?**

Touto otázkou jsme chtěli zmapovat subjektivní názor koučů na to, odkud podle nich pochází jednotlivé prvky koučování, které zmiňovali v předešlých otázkách. Po kategorizaci jednotlivých pojmů se vynořily jednotlivé sub-kategorie. Celkem jsme získali 28 výpovědí v 9 sub-kategoriích a 3 hlavních kategoriích. Vše jsme přehledně shrnuli do tabulky.

| Kategorie | Sub-kategorie | Počet odpovědí |
|---|---|---|
| **Společenské vědy** | Psychologie | 11 |
| | Ekonomie | 1 |
| | Filozofie | 3 |
| | Andragogika | 2 |
| **Přírodní vědy** | Systémové přístupy | 3 |
| | Fyzika | 2 |
| **Metody rozvoje člověka** | Sportovní koučink | 2 |
| | Spirální dynamika | 3 |
| | Trenérství | 1 |

Kategorie jsou vcelku samo vysvětlující, tam kde by mohlo dojít k pochybnosti, jaké pojmy do nich spadají, kategorie popíšeme.

- Psychologie – Do této sub-kategorie spadají všechny pojmy, které zmiňovali psychologické teorie (např. gestalt), psychoterapeutistické přístupy (NLP) nebo hraniční obory psychologie (např. neuropsychologie).
- Systémové přístupy – Sem jsme zařadili pojmy zmiňující teorie systémů, teorie změn a systemiku.
- Fyzika – V této sub-kategorii nalezneme jak zmiňovanou kvantovou fyziku, tak teorii chaosu (která by se dala zařadit také do systémových přístupů, ale pro jednoduchost jsme ji umístili do fyziky).

Mezi kategoriemi lze pozorovat zřetelný nepoměr, kdy společenské vědy mají 17 výpovědí, přírodní vědy 5 a metody rozvoje člověka 6 výpovědí. Přičemž nejvyšší podíl na skóre společenských věd má psychologie.

### 10.12 Vyhodnocení okruhu otázek „principy koučování“

U tohoto okruhu otázek bylo velmi těžké najít nějaké vztahy. Ty jsme nakonec nalezli v poslední otázce tohoto okruhu, v otázce č. 10, „Jaké si myslíte, že mají principy koučování kořeny?“

Poté co jsme odpovědi porovnali jednotlivé kategorie a vazby mezi nimi, došli jsme k závěru, že je vztah mezi profesním výcvikem kouče a tím, kde vidí kořeny koučovacích principů.

V otázce č. 9, „Jaké principy v koučování používáte?“, jsme narazili na vysokou diferenciaci pojmů a následně mnoho nesourodých kategorií. Mezi některými lze nalézt vztah v návaznosti na profesní vzdělání kouče.

## 11 Diskuze

Tato práce se zabývá motivací koučů a jejich subjektivním pohledem na některé prvky v procesu koučování. Nepodařilo se nám dohledat žádnou studii, která by se tomuto tématu věnovala, a tak jsme se rozhodli, že touto prací vypustíme pomyslnou první vlaštovku tímto směrem.

V první řadě bychom chtěli zmínit limity výzkumu, na které jsme narazili. Prvním limitem byl volný čas cílové populace, na kterou byl náš výzkum zaměřen. Ukázalo se, že při pracovním vytížení vrcholových koučů je velmi složité domluvit si schůzku a je absolutně nezbytné přizpůsobit se jejich požadavkům. Ani tehdy ovšem není zaručeno, že se požadovaný termín nalezne. Stejně tak jsou naše výsledky limitovány velikostí našeho vzorku. Můžeme předpokládat, že při získání dalších participantů by se mohli objevit ještě další odpovědi. Zároveň ale dodáváme, že koučové s akreditací ICF se ukázali jako vysoce homogenní skupina, a tak se domníváme, že jsme dosáhli dostačující teoretické saturace dat. Samotnou limitou je pak také námi vybraný vzorek. Výběrem koučů pouze s akreditací od ICF jsme sice dosáhli určitého standartu, ale rozhodně tímto výběrem nepokrýváme různorodost všech koučů na českém trhu.

Na základě popsaných limitů navrhujeme další možnosti, kudy by se do budoucna mohl ubírat výzkum. V první řadě by bylo jistě vhodné výzkumný vzorek rozšířit. To ale není za podmínky, že se bude jednat o kouče akreditované ICF, možné, pokud počítáme s určitou

úmrtností vzorku. Z našich rozhovorů s kouči ale vyplývá, že koučové ICF staví na jiných základech, než koučové z organizace ČAKO. Proto by bylo jistě přínosné postavit proti sobě vzorky z obou těchto organizací. Dále se nabízí výzkum rozšířit o další kontextuální data a zachytit tak mnohem komplexněji situaci na českém trhu koučování.

Nyní se budeme v diskuzi zabývat cíli naší práce. Prvním z nich, bylo zjistit vzdělání koučů a jejich profesní výcvik. Tento okruh otázek sloužil pouze jako kontext k následujícím okruhům otázek a přes veškerou naši snahu se nám podařilo najít jen velmi málo spojitostí mezi těmito okruhy. Jistý vztah se objevil mezi profesním výcvikem a používanými prvky v procesu koučování, kdy můžeme vysledovat principy a prvky typické pro tu kterou koučovací školu. Stejně tak se objevil určitý vztah mezi názorem na kořeny prvků koučování a profesním vzděláním. Lehce vysledujeme, že koučové hledají kořeny principů koučování především ve svém vzdělání. To není nijak překvapivý výsledek, ale ukazuje nám to na fakt, že koučové jsou zvyklí vidět koučování optikou svého výcviku. I proto by bylo zajímavé porovnat kouče z různých organizací, s odlišnými přístupy.

Druhým z nich bylo zjistit, jaká je motivace koučů. Námi položené otázky k motivaci byly uměle rozděleny a jsme si toho vědomi. Učinili jsme tak, abychom získali maximální počet informací o motivaci koučů. Z výsledků usuzujeme, že koučové přicházejí k profesi kouče při kombinaci několika faktorů. Předně je to orientace a zájem na lidi a práci s nimi, což je ve vztahu s osobnostním vývojem, který je v odpovědích také zachycen. Dále je to vhodné pracovní prostředí, které podporuje koučování jako další metodu rozvoje lidí. Se stejnou četností narazíme i na případy, kdy se kouč dostal ke koučování přes osobnost z oboru koučování, která jej oslovila a inspirovala. Když provedeme syntézu odpovědí z motivačního okruhu otázek, zjistíme, že nejčastější motivací, proč koučové koučují je, že toto povolání jim přináší pocit životního smyslu, seberealizace, v kombinaci s určitou prosociální tendencí pomáhat lidem a rozvíjet je. Řada koučů jen těžko hledá na svém povolání negativa, když už ale k nějakým dojde, jedná se nejčastěji o nadměrnou časovou náročnost a fakt, že se jedná o práci individuální. Naproti tomu můžeme pozorovat, že koučování přináší koučům především smysl bytí a možnosti sebeaktualizace a sebepřesahu. Zcela překvapivě se finanční motivace objevovala jen zřídka a to vždy ještě v kontextu nutnosti. Nebyla stavěna na přední místo.

Třetím cílem naší práce bylo zjistit, co si koučové myslí o některých prvcích koučování. Jaké prvky používají, kde si myslí, že mají tyto prvky kořeny a jaký je podle nich funkční prvek koučování, díky kterému proces funguje. Zjistili jsme, že za nejdůležitější principy pro funkčnost celého procesu považují koučové vzájemnou důvěru s klientem, jeho motivaci být koučován a kompetence kouče ke koučování. Odpověď na otázku jaké principy koučové používají, nám poskytla velice roztříštěné výsledky. Domníváme se, že za různě postavenými odpověďmi je špatně postavená otázka examinátora a pro příště by bylo záhodno ji lépe vystavět, popřípadě konzultovat se zkušeným koučem, aby přinesla kýžené výsledky. Kořeny koučování koučové nalézají nejčastěji ve svém vlastním vzdělání, často ale také jmenují psychologii.

# 12 Závěr

Tato práce si kladla několik cílů. V první řadě zjistit motivaci koučů ke koučování co nejkomplexněji. Dále pak zjistit jejich názor na některé prvky koučovacího procesu, konkrétně na to, které používají, jaké si myslí, že mají tyto prvky kořeny a co je podle nich funkčním prvkem, na kterém celý proces koučování stojí. Nakonec zjistit jestli to vše má nějaký vztah k jejich formálnímu a profesnímu vzdělání jako kouče.

Podle dosažených výsledků můžeme tvrdit, že koučové koučují z několika důvodů. Provozují tuto profesi, protože je to osobně naplňuje, protože jsou orientování na člověka, rádi pomáhají a rádi dosahují a pozorují pozitivní změnu u druhých. Ke koučování přicházejí za souhry několika faktorů, nejčastěji to bývá zájem o lidi a práci s nimi. Stejně často to bývá logický vývoj kariéry, která směřuje k práci s lidmi a jejich rozvoji. Dále pak setkání se s koučováním v rámci stávající profese nebo setkání s osobností, která již koučuje. V neposlední řadě k této profesi, podle odpovědí, člověk časem dospěje, osobnostně dozraje.

Za kruciální prvek v koučovacím procesu bývá nejčastěji považován samotný kouč s jeho kompetencemi, vzájemná důvěra mezi koučem a klientem a klientova motivace být koučován. Kořeny prvků koučování nejčastěji koučové nacházejí ve svém vlastním profesním vzdělání, méně často pak v nepřímo souvisejících disciplínách, jako je ekonomie nebo fyzika. Otázka na používané principy se nám nepovedlo uspokojivě vyhodnotit přes celkovou roztříštěnost získaných odpovědí. I tak nás ale odkazují na profesní vzdělání koučů.

# Souhrn

Koučování je moderní disciplína vycházející z několika oborů. Mezi definicemi nepanuje jednota, ale většina autorů se shodne na základních bodech, tedy že koučování je nedirektivní proces mezi koučem a koučovaným orientovaný na cíl a maximalizaci potenciálu koučovaného. Nejvhodnější denicí je definice International Coach Federation, která říká, že se jedná o *„partnerství s klientem v myšlenky provokujícím a kreativním procesu, který ho povzbuzuje k maximalizaci jeho osobního a profesionálního potenciálu.“* (ICF, n.d.). Koučování se vymezuje vůči jiným metodám vedení lidí, tréninku, mentorování, konzultování a psychoterapii. Oproti tréninku je flexibilnější v náplni a ve schopnosti přizpůsobovat se aktuálním potřebám jedince. Na rozdíl od mentorování není koučování tolik direktivní a najdeme odlišnosti i v dalších charakteristikách. Od konzultování se liší tím, že nevytváří vlastní závěry a řešení, to nechává na klientovi a spíše u něho facilituje dosahování cílů, zodpovědnost a uvědomělost. Od koučování odlišuje psychoterapii hned několik hledisek a rozdíl je zde na první pohled patrný. Předně koučování se nezabývá poruchami, prevencí, léčbou ani rehabilitací.

Koučování vzniklo souběžně na mnoha místech a dále se šířilo systémem sociálních vztahů. Začalo existovat kvůli volání po disciplíně, která by pomáhala dále efektivně rozvíjet lidi a soustavně zvyšovat jejich výkon. Vznik koučování můžeme vysledovat až do 30. let minulého století, v 60. letech se poprvé objevuje v obchodním odvětví, v 80. letech pak vzniká jako samostatná disciplína a proniká z obchodu také mezi manažery. V průběhu vývoje, na kterém se podílelo mnoho významných osobností ze světa psychologie a obchodu, lze vysledovat tři generace lidí, kteří tvořili koučování. První jsou předchůdci koučování, kteří nepoužívali koučování jako takové, ale poskytli k jeho vzniku své teorie. Druhá je generací prvních koučů, kteří převedli tyto teorie předchůdců do praxe a vtiskli jim tvář oboru. Poslední generací jsou všichni následující koučové zdokonalující tento obor.

Ve světě existuje přes 60 organizací sdružujících kouče, mající vlastní etický kodex a akreditační systém. Jsou to například Association for Coaching (AC), The Business Coaching Forum (BCF), The Coaching and Mentoring Network (CMN), European Coaching Institute (ECI), European Mentoring and Coaching Council (EMCC),

International Association of Coaches (IAC), International Coach Federation (ICF), Professional Coaches and Mentors Association (PCMA) nebo Worldwide Association of Business Coaches (WABC). U nás je to Česká asociace koučů, ve světě pak nejvíce koučů patří pod International Coaching Federation.

Koučování dělíme na tři velká odvětví, kterým se věnuje. Koučování životních dovedností věnující se mnoha různorodým formám, jako je kariérový koučink, koučování partnerských vztahů nebo spirituálního rozvoje. Obchodní koučování se týká všeho, co zajišťuje dobrý běh firmy. Exekutivní koučování je typické vztahem jeden na jednoho a je zaměřeno na zvyšování výkonu především u managerů. Přístupy vycházejí z psychologických proudů. Jsou to psychodynamický přístup, zabývající se nevědomými pochody u klienta, behaviorální přístup věnující se prioritně změnám chování, kognitivní přístup zaměřující se na změnu vědomého myšlení, humanistický přístup usilující o to, aby klient především porozuměl sám sobě, systémový přístup beroucí v potaz i vliv okolního kontextu na koučování a systemický přístup zaměřující se na vzorce chování, existenciální přístup podporující zodpovědnost a autentické bytí.

Modely poskytující logický rámec souslednosti kroků procesu koučování. Některé modely strukturují kompletní proces, jiné jsou spíše posloupností kroků pro jednotlivá sezení. Model Inner Game představil roku 1974 Tim Gallwey, jeden z otců moderního koučování, ve své knize Inner game of tennis. Tato metoda se od ostatních modelů liší tím, že neurčuje posloupnost jednotlivých kroků, ale ustanovuje jednotící princip skrze celý proces koučování. Model GROW je jedním z nejpůvodnějších a zároveň nejpoužívanějších a nejznámějších modelů koučování. Autorství je tradičně připisováno siru Johnu Whitmorovi, nejznámější ikoně koučování a jeho kolegovi Alexandru Grahamovi. Model představili v 80. letech. TGROW je rozšíření původního GROW modelu. Model byl vymyšlen Mylesem Downeym a byl představen roku 1999 v jeho knize Effective coaching: Lessons from the Coach's Coach. „T“ navíc v názvu označuje topic (téma). ACHIEVE je model vycházející z čtyřstupňového modelu GROW, přičemž sám je sedmistupňový a byl vytvořen na základě studie o exekutivním koučování, provedené Dembowskou a Eldridgeovou. OSCAR je model vymyšlený v roce 2002 Gilbertem a Whittleworthovou, můžeme jej také nalézt pod autorskou hlavičkou dvojice Jackson a McKergov jako OSKAR, pravděpodobně však model pouze převzali, jelikož ho ve své knize publikují

o mnoho později. CLEAR model vznikl ve stejné době jako GROW model, v 80. letech. Je mu velice podobný, ale autor Peter Hawkins tvrdí, že sice model GROW připomíná, ale zaměřuje se i na aspekty, které model GROW nezahrnuje. SMART metoda není metodou pro proces koučování, ale je používána kouči při určování a nastavování cílů s klientem.

Celý proces koučování je rozdělen do několika kroků. V prvním si kouč vyjasní se zadavatelem i klintem celou zakázku a tu následně přijme, odmítne nebo poupraví. Následně kouč naváže vztah s klientem a zorientuje se v jeho prostředí. Ve čtvrtém kroku se kouč postupně zorientuje v problému svého klienta a konkretizuje jeho mnohdy ještě nejasné cíle. Snaží se získat kompletní náhled do problematiky vyptáváním se na konkrétní údaje a fakta, chce se dozvědět co je v této zakázce klientův cíl. kouč v tomto kroku zjišťuje, jaké má klient k dispozici zdroje pro řešení svých problémů a jak by se daly potencionálně využít. Zdroji se myslí vše, co by mohlo pomoci při řešení problému. Může se tak jednat o klientovy silné stránky, o zdroje vnější i vnitřní podpory (rodina či kolegové), o zdroje možné pomoci nebo o prosté materiální zdroje. Poslední formální fáze rozhovorů při koučování by měla klientovi pomoci k tomu, aby převzal zodpovědnost za svůj záměr a mohl být úspěšný při jeho realizaci. Na závěr celé spolupráce se vyhodnotí výsledky práce a dosažené cíle.

Nástroje používané kouči jsou převážně psychometrické metody, hlavně vícedimenzionální osobnostní dotazníky (MBTI, FIRO-B, PCI, NEO-PI-R a další). Mezi základní dovednosti kouče patří schopnost vytvořit kvalitní vztah s klientem, aby se klient cítil bezpečně a jistě, aktivní naslouchání, které je více nežli jen pouhým poslouchaním, ale je nástrojem důkladné analýzy informací, kreativní kladení otázek, které nutí klienta se neustále posouvat vpřed, poskytování efektivní zpětné vazby, jedné z nejdirektivnějších dovedností v repertoáru kouče, sloužící klientovi v reflexi toho, co vlastně dělá, jak působí atd. Poslední schopností je jasně vymezovat cíle, jenž je nejzásadnější pokud má být cíle dosaženo.

Ve světě dnes nalezneme přes 43 000 koučů, kteří jsou po kontinentech rozloženi velmi nerovnoměrně. Nejvíce koučů je členy International Coach Federation. Koučování je v současné době na vzestupu v Evropě, přičemž nejdále jsou v tomto vývoji Norsko a Nizozemí, zatímco v USA, Austrálii a Velké Británii už koučování přešlo do fáze odštěpování nových subdisciplín.

Naší kvalitativně zaměřené studie se zúčastnilo 8 koučů s akreditací ICF (International Coach Federation). Pro získání potřebných údajů jsme použili polostrukturované interview, jehož přepis jsme následně vyhodnotili za pomoci kvalitativních analytických metod prostého výčtu, zachycení gestaltu a metody tvorby trsů.

Podle dosažených výsledků můžeme tvrdit, že koučové koučují z několika důvodů. Provozují tuto profesi, protože je to osobně naplňuje, protože jsou orientování na člověka, rádi pomáhají a rádi dosahují a pozorují pozitivní změnu u druhých. Ke koučování přicházejí za souhry několika faktorů, nejčastěji potom, co je osobně osloví osobnost koučování, mají pro to vhodné pracovní podmínky nebo jsou již orientováni na práci s člověkem.

Za kruciální prvek v koučovacím procesu nejčastěji považují samotného kouče s jeho kompetencemi, vzájemnou důvěru mezi koučem a klientem a klientovu motivaci být koučován. Kořeny prvků koučování nejčastěji koučové nacházejí ve svém vlastním profesním vzdělání, méně často pak v nepřímo souvisejících disciplínách, jako je ekonomie nebo fyzika. Otázka na používané principy se nám nepovedlo uspokojivě vyhodnotit přes celkovou roztříštěnost získaných odpovědí.

# Seznam použitých zdrojů a literatury:


Brock, V. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching. (*Doctoral dissertation, International University of Professional Studies, Maui, 2008) Retrieved March 10, 2010, from *http://www.vikkibrock.com/coaching-history/brock-grounded-theory-roots-emergence-coaching-body-06-05-2008-v1/*

Brock, V. (2009). Professional Challenges Facing the Coaching Field From an Historical Perspective. *International Journal of Coaching in Organizations.* Issue 1, 27-37

Crkalová, A., & Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha, Grada

Česká asociace koučů. (n.d.). *O asociaci.* Retrieved January 2, 2010, from http://www.cako.cz/index.php?ckat=1&lang=cz

Coaching Commons. (2010). *Coaching History: Vincent Lenhardt.* Retrieved March 24, 2010, from http://coachingcommons.org/featured/coaching-history-vincent-lenhardt/

Dembowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. (2009). *7 kroků efektivního koučování.* Brno, Computer Press

Dembkowski, S., Eldridge, F. (November 2003). Beyond GROW: A New Coaching Model. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, vol 1, issue 1.

Di Kamp. (2000). *Manažer 21. století.* Praha, Grada

Hawkins, P., Smith, N. (2007). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: supervision and development*. Berkshire, Open University Press

Falla, S. (2006). *Unfolding the story of executive coaching throughthe eyes of the pioneers.* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University, California) Retrieved February 21, 2010, from *http://proquest.umi.com/pqdlink?vinst=PROD&attempt=1&fmt=6&startpage=-1&ver=1&vname=PQD&RQT=309&did=1276396481&exp=03-28-2015&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&cfc=1&TS=1269868368&clientId=45082*

Feldman, D., Lankau, M. (2005) Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management.* 31: 829-848

Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení.* Praha, Portál

Frank- Bresser Consulting. (2009) *European Coaching Survey 2008/2009.* Retrieved February 5, from www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey.html

Frank- Bresser Consulting. (2009) *Global Coaching Survey 2008/2009.* Retrieved February 5, from www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey.html

Gallwey, T. W. (2004). *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game.* Praha, Management Press

Grant, A. (2001). *Towards a psychology of coaching.* Unpublished manuscript. Retrieved February 15, 2010, from *http://www.eugenetherapy.com/Integration%20of%20psychology%20and%20business%20coaching.pdf*

Grant, A., Greene, J. (2004). *Coach yourself: make real ganges in your life* (2nd. ed.). Harlow, Pearson Education

Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník.* Praha, Portál

International Coach Federation. (n.d.). *Credentialing requirements,* Retrieved March 24, 2010, from http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/Credentialing-Requirements-Chart-(9-2008).pdf

International Coach Federation. (n.d ). *About ICF*. Retrieved March 24, 2010, from http://www.coachfederation.org/about-icf/

International Coach Federation. (n.d ). *Core competencies.* Retrieved March 24, 2010, from http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies/

International Coach Federation. (n.d.) *What is coaching.* Retrieved March 24, 2010, from http://www.coachfederation.org/find-a-coach/what-is-coaching/

International Coach Federation. (2008) *Code of ethics*. Retrieved March 25, 2010 from http://www.coachfederation.org/about-icf/ethics-&-regulation/icf-code-of-ethics/

Ives, Y. (2008, August). What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring,* No. 2, Vol. 6, Page 100. Retrieved March 11, 2010, from *http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/6-2-8%20%20Ives%20-%20What%20is%20coaching.pdf*

Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, D.C., American Psychological Association

Koňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha, Grada

Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press

Kratochvíl, S. (2002). *Základy psychoterapie* (4th ed.). Praha, Portál

Megginson, D., Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford, Butterworth-Heinemann

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha, Grada

Nečas, P. (2008, November 22). Koučink: Mladý, ale efektivní. *Moderní řízení.*

Peltier, B. (2009). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application* (2nd. ed.), New York, Routledge

PriceWaterhouseCoopers. (2009). *ICF Global Coaching Client Study.* Retrieved March 25, 2010 from http://koucinkcentrum.cz/uploads/assets/48911-icf-pwc-executivesummary-cz.pdf

Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností.* Praha, Management Press

Skiffington, S., Zeus, P. (2000), *The complete guide to coaching at work,* Roseville, McGraw-Hill Book Company Australia Pty Limited

Svoboda, M., Krejčířová, D., Vágnerová, M. (2009). *Psychodiagnostika dětí a dospívajících* 2nd. ed.). Praha, Portál

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu.* Praha, Grada

Vymětal, J., et al. (2004). *Obecná psychoterapie* (2nd ed.). Praha, Grada Publishing

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (3rd. ed.). London, Nicholas Brealey Publishing

Worth Consulting. (2002). *OSCAR coaching model.* Retrieved March 26, 2010, from http://www.worthconsulting.co.uk/oscar-coaching-model.php

# Seznam příloh:

Příloha č. 1: Zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Český a cizojazyčný abstrakt diplomové práce

Příloha č. 3: Doslovný přepis rozhovoru, ukázka

## Příloha č. 1: Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PS)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|---|---|---|
| KLÍMA Rostislav | Dobrovského 5705, Chomutov | F07400 |

**TÉMA ČESKY:**

Motivace koučů a jejich subjektivní vnímání některých principů koučování

**NÁZEV ANGLICKY:**

Motivation of coaches and subjective perception of some of coaching principles

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D. - PCH

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1.Prostudování problematiky koučování v odborné literatuře. Vypracování ucelené rešerše.
2.V teoretické části práce bude vymezeno a definováno koučování, popsána historie koučování, bude zhodnocena situace koučování ve světě a u nás, druhy, přístupy a modely v koučování. Dále bude pojednáno o procesu koučování jeho jednotlivých krocích a nástrojích.
3.Hlavním cílem výzkumného projektu bude zjistit, jaká je motivace koučů k vykonávání jejich profese, co je k ní přivedlo, jaké vnímají její klady a zápory. Dále také zjistit co vnímají jako funkční prvek koučování, jaké principy v procesu užívají a z jakých oborů si myslí, že tyto prvky vychází.
4.Výzkumný soubor bude tvořit cca 8 koučů.
5.Sběr dat bude proveden metodou polostrukturovaného interview. Získaná data budou vyhodnocena vhodnými statistickými metodami.
6.Závěry diplomové práce osvětlí motivaci koučů v ČR a jejich vnímání některých principů koučování.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

Kilburg, R. (2000). Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington, D.C., American Psychological Association
Megginson, D., Clutterbuck, D. (2005). Techniques for coaching and mentoring. Oxford, Butterworth-Heinemann
Peltier, B. (2009). The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application (2nd.ed.), New York, Routledge
Skiffington, S., Zeus, P. (2000). The complete guide to coaching at work, Roseville, McGraw-Hill Book Company Australia Pty Limited
Whitmore, J. (2002). Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose (3rd. ed.). London, Nicholas Brealey Publishing

**Podpis studenta:** ..... **Datum:** .....

**Podpis vedoucího práce:** ..... **Datum:** .....

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , F07400 , 20.03.2012 01:00

**Příloha č. 2: Český a cizojazyčný abstrakt diplomové práce**

# ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Název práce:** Motivace koučů a jejich subjektivní vnímání některých principů koučování

**Autor práce:** Rostislav Klíma

**Vedoucí práce:** PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 69 stran, 116 100 znaků včetně mezer

**Počet příloh:** 3

**Počet titulů použité literatury:** 40

**Abstrakt:**

Tato práce se zabývá koučováním, motivací koučů a jejich subjektivním vnímáním některých principů koučování. V teoretické části definuje koučování, popisuje jeho historii, druhy, přístupy a modely. Dále postupy koučování a jeho nástroje. Ve výzkumné práci se zabývá motivací koučů a jejich pohledem na některé prvky koučování. K výběru vzorku jsme použili metodu záměrného výběru, k získání dat pak polostrukturované interview. Výzkumu se zúčastnilo 8 koučů s akreditací International Coach Federation. Z výsledků bylo zjištěno, že koučové koučují, protože jsou prosociálně orientování, rádi se podílí na změně a výsledku ostatních a koučování jim poskytuje uspokojení a sebenaplnění. Za kruciální prvek v koučovacím procesu nejčastěji považují samotného kouče s jeho kompetencemi, vzájemnou důvěru mezi koučem a klientem a klientovu motivaci být koučován. Kořeny prvků koučování nejčastěji koučové nacházejí ve svém vlastním profesním vzdělání, méně často pak v nepřímo souvisejících disciplínách, jako je ekonomie nebo fyzika.

**Klíčová slova:** koučování, motivace, principy koučování

# ABSTRACT OF THESIS

**Title:** Motivation of coaches and their subjective perception of some coaching principles

**Author:** Rostislav Klíma

**Supervisor:** PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 69 pages, 116 100 characters spaces included

**Number of appendices:** 3

**Number of references:** 40

**Abstract:**

This thesis deals with coaching, motivation of coaches and their subjective perception of some coaching principles. In theory part we describe coaching, its theory, types, approaches and models. Further we describe coaching procedures and its instruments. In the research part of our work we deal with motivation of coaches and their subjective perception of some coaching principles. To get research sample we used the method of purposeful choice. To get data we used semistructured interview. In research participated 8 coaches with International Coach Federation accreditation. From results we found out that coaches coaching because they are prosocially oriented, they like to participate on change and results of others and coaching provides them satisfaction and self-fulfilment. For crucial element in coaching process is generally considered to bet he coach himself with his competences, mutual trust between coach and the client and clients motivation to be coached. Roots of coaching are often found by coaches in their own professional education, less often in indirectly related disciplines such as economy or physics.

**Key words:** Coaching, motivation, principles of coaching

**Příloha č. 3: Doslovný přepis rozhovoru, ukázka**

**A tohle, tohle Vaše vlastně vzdělání které se… to formální.** Uhm. **A to vzdělání jako kouče tak tam jsme teda řekli to ÁCéCé. Je ještě nějáké jiné vzdělání o kterém bych měl vědět, bych tam neměl opomenout?**

Možná ještě každej ten kouč, nebo ne každej, ale celá řada, má ještě certifikaci v tom modelu ve kterym koučuje. Že odborná jakoby škola vám vydá vlastně doklad, že jste absolvoval určitý, určitou…já nevim jak bych to řekla, určitý množství hodin, kde vás učej něco a vy z toho pak skládáte zkoušku pod tim jejich vedením. A o tý zkoušce oni vystaví doklad a to je certifikace v tom daném modelu. Tak ten mám v Ko-aktivním koučování. **Uhm, uhm.** Je to asi 120 hodin výuky. **Jo.**

**Jo, no tak takhle to je docela stručně asi zodpovězeno na to, na ten základ co sem se chtěl zeptat. Vlastně na formální vzdělání a vzdělání jako kouče. Ještě se vlastně setkávám, Vaši kolegové mají často ten TASC, z Erickson College…**

Já mám ko-aktivní koučování. **Ko-aktivní koučování…** Já nevim jestli se vyznáte v tom jak fungujou ty školy, jaký maj různý přístupy? **No, dá se říct, že se v tom nějak jako orientuju, ale klidně, klidně…**

TASC je, je koučovací metoda nebo přístup, kterej byl vyvinutej v Kanadě, v Erickson College, tady ho se do Čech přinesla Marilyn Atkinson, já myslim. A vzhledem k tomu, že to je jedna z prvních škol, který vyučovali koučování v češtině, tak celá řada koučů na českym trhu má tuhle školu. Pak druhej směr je systemickej, ten tady začal učit pan Parma, to asi víte. **Uhm.** A pak je tady ještě takzvanej results koučink, což je zase model, kterej funguje přes mozek, jak vlastně funguje mozek. Já jsem ojedinělej typ kouče v Český republice, protože jsem certifikovaná v takzvanym ko-aktivním přístupu, kterej tady v Čechách není. Já jsem tu školu vystudovala v zahraničí.

**Uhm. A můžu se zeptat kde v zahraničí?**

Ten základ byl tady, běžel tady jako pilot v angličtině, ale je to škola z Kalifornie, ze Spojenejch států. **Aha.** A certifikát jsem si udělala v Kalifornii.

**Jo, uhm. Dobře. Pak vlastně já se dostávám k tomu jádru toho mýho interview a v tom mě zajímá nejvíc motivace koučů. A taková, takový jádro tý motivace, co Vás vlastně přivedlo ke koučování?**

Uhm. Co mě přivedlo ke koučování? Praxe v korporaci, kde jsem pracovala mnoho let. Kdy koučování se začalo, na konci nebo v polovině devadesátých let, prosazovat jako manažerská metoda vedení lidí. A já jsem tomu nerozuměla, já jsem nevěděla co to je. Takže jsem šla na kurz, na kurzu se mi to nelíbilo. Já jsem začala systemický koučování, který mě nenadchlo. A pak jsem začala pracovat s koučem. A v k tý práci s koučem mě přimělo to, že jsem ho poznala a fascinoval mě jako osobnost ten člověk. Takže to ani nebylo koučování jako takový, ale chuť spolupracovat s nim. Čili ta osobnost jeho vlastně bylo to, co mě poskytlo ten prostor objevit koučink jako klient. **Uhm.** A dodneska, když lidi se ptaj na to jakou školu by měli studovat, kdyby měli bejt koučové, tak jim vždycky říkám: „Nejdřív se nechte koučovat jako klienti, pak pochopíte, jestli to chcete studovat nebo ne.“ To asi taky slyšíte už častěji, že jo, od těch lidí. Ale byla to ta osobnost toho člověka, kterej byl muj první kouč. A potom samozřejmě ten výsledek, kterej to mělo mě přiměl k takový větší zvědavosti. Takže jsem začala zkoumat, když mě teda nesedí systemickej model, jakej by mi mohl sedět a našla jsem ten ko-aktivní. No a tam už jsem šla s tim, že se to chci naučit, ale ještě jsem nepředpokládala, že se tim budu živit. A teprve když jsem se rozhodla, když jsem prošla tou certifikací, tak jsem zjistila že, vlastně to je něco co neumí tolik lidí, co mě naprosto fascinuje, kde se můžu pořád vzdělávat a rozvíjet. A začala jsem pracovat jako kouč. Teď pracuju pátej rok jako kouč.