



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Možnosti využití koučování v manažerské praxi

Possibilities of coaching in business practise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Mgr.Ivo Hain

Kateřina Brzoňová

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

BRZOŇOVÁ Kateřina. *Možnosti využití koučování v manažerské praxi*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala především svému vedoucímu práce Mgr. Ivo Hainovi za trpělivost, odborné rady a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala oběma společnostem za spolupráci a možnost výzkumu na jejich pobočkách. V neposlední řadě mé rodině za podporu a motivaci posouvat se dál.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou využití koučování v manažerské praxi. Teoretická část práce se věnuje historii koučování, jeho charakteristice, příbuzným metodám, formám koučování a nejznámějším přístupům koučování. Dále se věnuje osobnosti manažera jako kouče, jeho vlastnostem a nástrojům, které koučující manažer využívá. V závěru teoretické části jsou uvedeny nejčastější bariéry koučujícího manažera a etika koučování. Praktická část je věnována krátké charakteristice dvou podniků, ve kterých probíhalo dotazníkové šetření. Dále vyhodnocením dat a na základě výsledku získaných dat navrhnu doporučení pro oba podniky.

Abstract

The bachelor thesis deals with coaching methods in management practice. The theoretical part is focused on coaching history, characteristics, similar methods, forms and the most known approaches of coaching. Furthermore is focused on manager's personality in coach's role, properties and tools which are used by manager. In the end of the theoretical part are mentioned the most frequent barriers of coaching manager and ethics of coaching. The practical part contains short characteristics of two companies in which was carried questionnaire investigation. Based on results and data evaluation was suggested a recommendation for both companies.

Klíčová slova

Koučování, manažer, kouč, nástroje koučování, osobní rozvoj, cíle, společnost, komunikace, koučovací rozhovor

Key words

Coach, manager, coach, coaching tools, personal development, goals, company, coaching interview

Obsah

1 Teoretická část	8
Úvod.....	8
1.1 Historie koučování	10
1.2 Koučování	11
1.3 Metody podobné koučování.....	13
Mentoring.....	13
Psychoterapie	13
Poradenství.....	14
1.4 Přístupy koučování.....	14
Model Grow	14
Přístup zaměřený na řešení.....	15
Model ADAPT.....	16
Systemický přístup.....	17
Exekutivní koučink	19
1.5 Formy koučování	21
Individuální koučování	21
Koučování týmů.....	21
Sebekoučování	22
2 Manažer - kouč.....	24
2.1 Osobnost kouče	24
2.2 Styl řízení manažera.....	26
2.3 Nástroje koučování (Koučovací proces)	30
Vytváření vztahu	30
Řeč těla.....	31
Aktivní naslouchání	31
Kladení otázek.....	32
Zpětná vazba	33
Určení cíle.....	34
Výběr možností a překonávání překážek	36
Akční plán.....	37
2.4 Úskalí koučujícího manažera	38
Tendence radit.....	38
Nedůvěra okolí.....	39
Téma rozhovoru se kouče osobně dotýká	39
Manažer nechce koučovat.....	39
Nevhodné podmínky pro koučování	39

2.5 Etika koučování.....	40
3 Praktická část	41
3.1 Dotazníkové šetření.....	41
3.2 Charakteristika společností	42
Společnost A	42
Společnost B	42
3.3 Analýza výsledků.....	43
3.4 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení pro společnosti.....	56
4 Závěr	59
5 Seznam použité literatury.....	63
Internetové zdroje	64
Seznam grafů.....	65
Seznam obrázků.....	65
Seznam tabulek	65
Přílohy.....	66

1 Teoretická část

Úvod

Koučování je v současné době velkým trendem v osobním rozvoji, v rozvoji manažerů, zaměstnanců a v rozvoji lidského potenciálu. Kvalitní a samostatní zaměstnanci jsou jedním z nejlépe ceněných zdrojů podniků, kde vzrůstá konkurence a tlak na společnosti být stále lepší. To se odráží i na zaměstnancích, jejichž vedení není často vůbec jednoduché a koučování je považováno za jeden z možných a velmi efektivních způsobů. Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi, jak koučování v manažerské praxi využít a tím se pokusit zvýšit kvalitu odvedené práce, zlepšit vztahy na pracovišti a zajistit spokojenost na straně společnosti i zaměstnanců.

První část práce bude věnována historii a postupnému vývoji koučování tak, jak ho známe v dnešní podobě. Dále se bude zabývat definicí koučování různých autorů a vysvětlením, k čemu koučování slouží a jak ho jednotliví autoři sami vnímají. Vzhledem k podobnosti koučování s jinými způsoby lidského rozvoje, se tato část také zabývá odlišením koučování od mentoringu, psychoterapie a poradenství.

Koučovacích přístupů je celá řada, proto se tato část práce nevěnuje pouze nejznámějšímu modelu GROW Sira Johna Withmora, ale také modelu ADAPT, prezentovanému Paulem Birchem. Dále se zabývá přístupem zaměřeným na řešení, Exekutivním koučinkem a v neposlední řadě Systemickým koučováním.

Zbytek první části je věnován formám koučování, představuje individuální koučování, využití koučování k práci s týmem a také sebekoučování. Je zde také popsána možnost využití životního koučování, jako nástroje pro sladění života a práce.

Druhá kapitola teoretické části se bude věnovat osobnosti manažera jako kouče, vlastnostem a kompetencím, které by pro něj měli být charakteristické, základní stylům řízení zaměstnanců a manažerovu přístupu k okolí. Další část druhé kapitoly bude věnována nejčastěji využívaným nástrojům koučování, primárně kladení otázek, aktivnímu naslouchání, vytváření vztahu mezi koučem manažerem a koučovaným. V této části budou také shrnuty nejčastější bariéry a překážky, které mohou koučujícího manažera potkat. Závěr teoretické části bude zaměřen na etiku koučování.

Cílem celé práce je analýza využití koučování ve dvou podobných podnicích, porovnání výsledků a doporučení pro podniky, jak koučování dále využívat k rozvoji svých zaměstnanců.

Třetí kapitola bude věnována dotazníkovému šetření, navrženému v návaznosti na problematiku zpracovanou v teoretické části a provedenému ve dvou společnostech. V návaznosti na získané výsledky navrhnou doporučení pro dané podniky, jak dále koučování v podniku využívat.

1.1 Historie koučování

K definici a podstatě koučování, se vyjadřuje velmi mnoho autorů a publikací. Jednotná definice v podstatě neexistuje. Pro pochopení problematiky koučování je důležité zahledět se až do antiky do dob Sokratése.

Moudrý Sokratés nepomáhal lidem tím, že by jim říkal, co mají dělat, ale k pomoci používal otázky, díky kterým si člověk uvědomil, že nic neví. Uvědomění klienta, že jeho dosavadní poznání může být jiné, poté využil jako nástroj pro nalezení řešení. Sám kladl také důraz na to, aby klient pochopil, že i on neví a proto mu nebude dávat rady, případně s ním manipulovat. Sokratés působil jen jako společník pro nalezení klientova vlastního řešení. (Bobek, Peniška, 2008, str.33)

Ke vzniku koučování v dnešním pojetí však vede ještě dlouhá cesta, která je ovšem stavěná právě na základních kamenech Sokratových myšlenek.

V překladu znamená anglické slovo „coach“ kočár a poprvé se objevuje spolu s označením soukromého opatrovníka pro studenty univerzity.(Fischer – Epe, 2006, str.15)

Ve většině literatury je však za původ konceptu koučování považován sport. Timothy Gallwey byl americkým tenistou a odborným trenérem. Z jeho rukou vzešla například kniha *The Inner Game of Tennis*, kde je zcela záměrně použito slovo inner (vnitřní). Snažil se ukázat, že metoda je zaměřena na vnitřní stav člověka a jeho mysl. Gallwey trdil, že pokud kouč pomůže hráči zmenšit, případně odstranit bariéry v jeho mysli, hráč se výrazně zlepší, aniž by rozvíjel svou hru po technické stránce. (Whitmore, 2009, str. 20)

Tvrdil: „*Koučování uvolňuje stav člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.*“ (Whitmore, 2009, str.21)

V dalších letech přenesl Gallwey metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích do pracovního prostředí. (Whitmore, 2009, str.22)

V podnikovém kontextu se koučování objevuje od sedmdesátých let v Americe, jako styl zaměřený na osobu a její rozvoj. Myšlenka byla déle rozvíjena v Německu pod označením vedoucí pracovník jako kouč. Později se začal objevovat i pojem profesionální koučování. V současné době je v mnoha podnicích koučování samozřejmostí a firmy si tím často zlepšují vlastní image. (Fischer – Epe, 2006, str. 16-17)

1.2 Koučování

Co si tedy pod pojmem koučování v moderní době skutečně představit? Já osobně se nejvíce ztotožňuji s názorem, popsaným Suchým a Náhlovským, kteří definují koučování takto:

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“ (Suchý, Náhlovský, 2007, str.15)

Tato definice totiž pojímá koučování jako nástroj pro osobní rozvoj nejen v profesním, ale i osobním životě a propojuje tak oba světy dohromady.

Bahbouh (2011, str. 16) v publikaci Pohádka o ztracené krajině představuje koučování jako nástroj pro efektivní dosahování našeho cíle, zdůrazňuje důležitost motivace a uvádí tzv. rovnici koučování: *„PRACOVNÍ VÝSLEDEK = MOTIVACE.ČAS“* Uvádí, že motivaci můžeme zvýšit například rozhovorem, který bude směřovat k ujasnění si našich cílů, případně naplánováním nějakého experimentu.

Maren Fischer-Epe odkazuje na jazykový kořen pojmu koučování a definuje vztah kouče a koučovaného následovně: *„Kočár je pomocný prostředek, dopravní prostředek, kterým se dá cestovat a dosáhnout cíle rychleji a pohodlněji než pěšky. Uživatel tento pomocný prostředek používá, sám však rozhoduje o směru, případně cíli cesty. Kočí zná cesty, dokáže odhadnout vzdálenost a dobu jízdy, stará se o kvalitu postupu vpřed a přiměřené přestávky.“* (Fischer – Epe, 2006, str.19)

Při koučování řešíme konkrétní problémy, které se momentálně dějí, případně se připravujeme na věci, které mají nastat. Koučovanému pomáháme nejen k vyřešení problému, ale zároveň ho učíme přemýšlet, jak postupovat v budoucnu. Koučovaný rozvíjí svůj potenciál a schopnosti. Při této příležitosti rozvíjíme i sami sebe, druhý nás může hodně naučit. (Daňková, 2008, str.58)

V souvislosti s koučováním se často hovoří o tzv. Pygmalionském efektu, který vystihuje, v jakém rozpětí náš vlastní postoj k druhému ovlivňuje jeho chování.

„Pygmalionský efekt popisuje proces, jehož prostřednictvím vůdčí osobnost (rodič, učitel, nadřízený) ostatní hodnotí podle své určité představy a pomalu je podle ní „formuje“ tak, že dotyčný po určité době skutečně „takový“ je a chová se podle toho. Jedná se o tzv. sebevyplňující se proroctví“, které vedoucího přesvědčuje svými následky: „Já jsem to přece věděl hned!“ Potvrzuje si tím svůj názor a cítí se být v právu, nevěda, zda bylo jeho původní hodnocení „správné“ nebo „chybné“. To, nakolik člověku od prvního okamžiku věříme, tedy rozhoduje o jeho výkonu a možná o tom, jak povede celý svůj život.“ (Heberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str.250)

Podaná (2012, str. 13-14) se pokusila definovat koučování spolu s manažery na výcvikových kurzech. Ve výsledku definovali koučování, jako formu vedení rozhovoru, mezi koučem a koučovaným. Kdy kouč je vlastně průvodcem koučovaného a pomocí kladení otázek mu pomáhá ke stanovení a dosažení cíle. Zdůraznili, že koučování působí i jako velká forma motivace spolupracovníků, podporuje kreativitu a správný přístup ke změnám a případným konfliktům.

Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, str.11) říkají: *„Koučink je něco, co se zdá být vrozenou lidskou schopností, která jako taková může být pozvednuta a rozvinuta, aby dosáhla úrovně profesní dokonalosti. V jádru je koučink formou individuálního rozvoje, kdy kouč pomáhá probudit nebo odhalit náš individuální potenciál. Kouč postupuje tak, aby podpořil, povzbudil a především přenesl zodpovědnost přímo na klienta“.*

Na této myšlence je mi sympatické, že se snaží poukázat na to, že koučem ať už svým vlastním nebo profesionálním se může stát opravdu téměř každý, kdo o to má skutečný zájem. Že každý máme v sobě svého vlastního kouče, a je jen na nás, do jaké míry ho hodláme objevit a využít. Na závěr bych zvolila ještě jednu z myšlenek, která se dotýká i možnosti koučovat týmy.

Koučování je velmi účinný prostředek při podpoře zaměstnanců, aby vykonávaly náročné úkoly a řešili složité problémy. Je založeno na vzájemném partnerství mezi koučem a koučovaným. Koučovat je možné jednotlivce i skupiny. Nabízí nám efektivní zpětnou vazbu na všechny činnosti, které vykonáváme, a usnadňuje dosahování cílů. (Lojda, 2011, str. 68)

1.3 Metody podobné koučování

Mentoring

Mentoring vznikl v dobách řecké mytologie. Mluvil o něm Homér v báji o Odysseovi, kdy Odysseus před odjezdem do Trojské války dal vzdělání svého syna do rukou přítele Mentora a požádal ho, aby mu řekl všechno, co zná. (Whitmore, 2009, str.23)

Při mentorování vlastně pomáhá jeden člověk druhému a předává mu své vlastní znalosti a dovednosti. Moudřejší předává zkušenosti, aby podřízený mohl být časem stejně úspěšný, jako mentor. Mentor má odborné znalosti v oboru a ty předává dál, v koučování to tak být nemusí. Kouč není vždy odborníkem na danou problematiku. (Crkalová, Riethof, 2012, str.24)

Z manažerského pohledu lze využít mentoring při předávání rad svému podřízenému, který by měl časem nastoupit na naše místo. Nevýhodou mentoringu může být například zastaralost našich používaných metod a rad, který mohou být časem už neefektivní. (Podaná, 2012, str. 21)

Osobně považuji mentora za jakéhosi učitele, na rozdíl od kouče, ten je spíše naším partnerem a podporou.

Psychoterapie

V psychologickém slovníku je psychoterapie definována jako:

„Léčení duševních chorob a hraničních stavů psychol. prostředky, tj. slovem, gestem, mimikou, mlčením, příp. úpravou prostředí; je jedním z účinných způsobů psychické pomoci, plánované, promyšlené a prováděné odborníky. Psychoterapie vyžaduje talent, schopnosti improvizace a intuici, je vždy úsilím k odpovědnosti, snahou rozšířit subjektivní svět pacientových hodnot.“ (Hartl, Hartlová, 2004, str.488)

Koučování v zásadě vychází ze spousty psychoterapeutických a terapeutických podkladů, terapie je ale zaměřena na řešení problémů, které máme hluboko v sobě a ve většině případů tyto problémy vznikly někdy dávno v budoucnosti a odráží se do přítomnosti. Koučování se zaměřuje na budoucnost a na kratší časový úsek. Zásadním rozdílem, je ovšem výsledek práce s klientem. V psychoterapii jde o vyléčení, v koučování o rozvoj našeho potenciálu. Pokud ovšem nejde o hluboký problém, může být koučování vhodnou alternativou pro vyřešení nevhodných životních situací a vztahů. (Crkalová, Riethof, 2012, str.23)

Poradenství

Koučování by bylo možné zaměnit také za poradenství, případně za různá školení.

(Plamínek 2010, str.43)definuje poradce jako někoho, jehož cílem je navrhnout rozřešení dané situace například ve firmě. Poradce přichází do firmy a na základě svých zkušeností a znalostí ze specifického prostředí a pracuje na vyřešení problému ve firmě současně. Poradce většinou nezná prostředí konkrétní firmy a pokládá mnoho otázek, zjistí veškeré informace a sám navrhne řešení. Plamínek poukazuje na možnost využít k vyřešení situace někoho z prostředí firmy. Rozdíl mezi koučováním a poradenstvím definuje velmi výstižně:

„Konzultant dává lidem ryby, kouč učí lidi rybařit.“ (Plamínek 2010, str.43)

1.4 Přístupy koučování

V dostupné literatuře je uváděno mnoho přístupů, se kterými může kouč pracovat. Kouč většinou volí podle svého vlastního přesvědčení, který přístup bude nejefektivnější, případně se kterým se on sám ztotožňuje. Mezi nejznámější přístupy patří model GROW, Reteaming, Systemický přístup, model ADAPT a Exekutivní koučink.

Model Grow

Model GROW je metoda vymyšlena Sirem Johnem Whitmorem. Jde o systém kladení koučovacích otázek, které se zaměřují na čtyři různé oblasti:

- CÍLE (goal settings)
- REALITU (reality)
- MOŽNOSTI (options)
- VŮLE (what, when, whu, will) (Whitmore, 2009, str.66)

Cíle – Jde o cíle týkající se problému, o kterém budeme mluvit. Rozlišujeme cíle konečné a cíle výkonností. Při plnění výkonnostního cíle nejdříve určíme výkonnost, se kterou se domníváme, že je šance dosáhnout konečného cíle. Je důležité, cítit odpovědnost za jeho splnění. Výkonnostní cíl by měl být podkladem pro splnění cíle konečného. Konečný cíl většinou nezávisí pouze na nás samých. (Whitmore, 2009, str.70)

V souvislosti se stanovováním cílů je velmi populární pravidlo SMART. Cíle vyhodnocované metodou SMART se mohou týkat například pracovních kompetencí, výkonu nebo chování.

S (specific) – Cíle by měli být specifické, čili konkrétní a jasně stanovené výsledky

M (measurable) – Měřitelnost daného cíle

A (agreed) – S cílem souhlasí klient i vedení

R (realistic) – Reálnost dosažení cíle, dostupné zdroje

T (timed) – Termíny, do kdy bude cíle dosaženo (Lojda, 2011, str. 33,34)

Realita - Hlavním kritériem pro zkoumání reality je objektivita. Vnímat realitu znamená vnímat věci takové, jaké ve skutečnosti jsou, sebe samého a naše vnitřní faktory, které vnímání reality mohou deformovat. (Whitmore, 2009, str. 78-79) „*Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou a můžeme si volit. Pokud si něco neuvědomujeme, působí to na nás, aniž bychom o tom věděli a kontrolovali toto působení.*“ (Whitmore, 2009, str.80)

Možnosti - V této fázi se snažíme vytvořit seznam s maximálním možným počtem řešení. Kvalita a možnost provedení se budu řešit až v dalším kroku, kdy se vyberou ty, které budeme realizovat. Kouč má v tuto chvíli za úkol získat co největší počet návrhů. Je důležité vytvořit prostředí, ve kterém účastníci nemají problém se svým vyjádřením a nemusí se stydět. Je možné pracovat i s kombinací několika řešení dohromady. (Whitmore 2009, str. 90,91)

Vůle – V poslední fázi jde o určení rozhodnutí. Koučovaný si na základě výběru rozhodnutí vytvoří akční plán, pro realizaci specifických potřeb. (Whitmore, 2009, str.96)

Přístup zaměřený na řešení

Přístup zaměřený na řešení vzniká pod záštitou Steva de Shazera a jeho manželky Insoo Kim Berg. Jejich velkou inspirací byl terapeut Milton H. Erickson. Shazer si uvědomoval, že terapeut se vždy při práci s klientem stává součástí jeho systému, že práce s koučovaným má přinést změnu, ale nelze ji předem naplánovat. Shazer dále tvrdil, že každý klient je připraven spolupracovat, jen to vždy nemusí být přesně podle našich představ. Za tento názor se potkal s poměrně velkou kritikou. Při práci s klienty se začal zaměřovat na řešení problému místo toho, aby problém dále prohluboval.

(Dostupné na: <http://dalet.cz/Clanky/Reteaming.pdf>).

V koučování je přístup zaměřený na řešení využíván hlavně v oblasti týmů, metoda se nazývá reteaming a jejími zakladateli jsou Ben Furman a Tapani Ahola. Samotná definice

reteamingu zní takto: „*Reteaming je obecná, univerzální metoda skládající se z dvanácti kroků, které pomáhají jednotlivcům i skupinám ke změnám k lepšímu, a to prostřednictvím snadnějšího nastavení cílů a zvýšení motivace a spolupráce nutné k jejich dosažení.*“

(Furman, Aholá 2007 citováni Navrátilovou 2013, str.22)

Dvanáct kroků reteaimingu:

1. Popsat svůj sen
2. Určit cíl
3. Zkoumat přínosy cíle
4. Získat podporu
5. Všímat si kroků, které již nastaly
6. Představit si další krok
7. Zhodnotit, v čem je cíl náročnou výzvou
8. Popsat, proč lze věřit v dosažení cíle
9. Učinit veřejný závazek
10. Připravit se na překážky
11. Sledovat další krok
12. Oslavit úspěch a poděkovat všem zúčastněným

(dostupné na: <http://dalet.cz/Clanky/Reteaming.pdf>)

Model ADAPT

Dalším modelem koučování je model ADAPT vymyšlený Paulem Birchem.

- A (asses current performance)
- D (develop a plan)
- A (act on the plan)

- P (progress check)
- T (tell and ask) (Birch, 2005, str.9)

A – (asses current performance) neboli posoudit současnou výkonnost. V případě, že má kouč zlepšit něčí výkonnost, musí posoudit, jak je na tom zrovna teď. Pro zlepšení výkonnosti je důležité ji změřit. Vhodné měřítko záleží vždy na situaci a konkrétním cíli. (Birch, 2005, str.9)

D – (develop a plan) neboli rozvinout plán. V první fázi rozvinutí plánu je potřeba stanovit si cíl a rozdělit ho na zvládnutelné časové úseky. Stanovíme, jaké výkonnosti by se mělo dosáhnout, a strategicky pracujeme na jejím dosažení. Může jít o formu výuky, případně o metodu pomocí koučovacích otázek. (Birch, 2005, str. 9-10)

A – (act on the plan) neboli jednat podle plánu. Zjištění a uděláním toho, co je třeba udělat, abychom se posunuli v plánu dál. (Birch, 2005, str.10)

P - (progress check) neboli kontrola pokroku. Pokrok by neměl být kontrolován pouze po dosažení určitého bodu, ale i během jeho dosahování. Odhalíme tak věci, které je potřeba změnit. (Birch, 2005, str.10)

T – (tell and ask) neboli mluvit a ptát se. Jde o diskutování s koučem o pokroku podle našich předem stanovených měřítek výkonnosti a možnostech zlepšení. (Birch, 2005, str. 10)

Systemický přístup

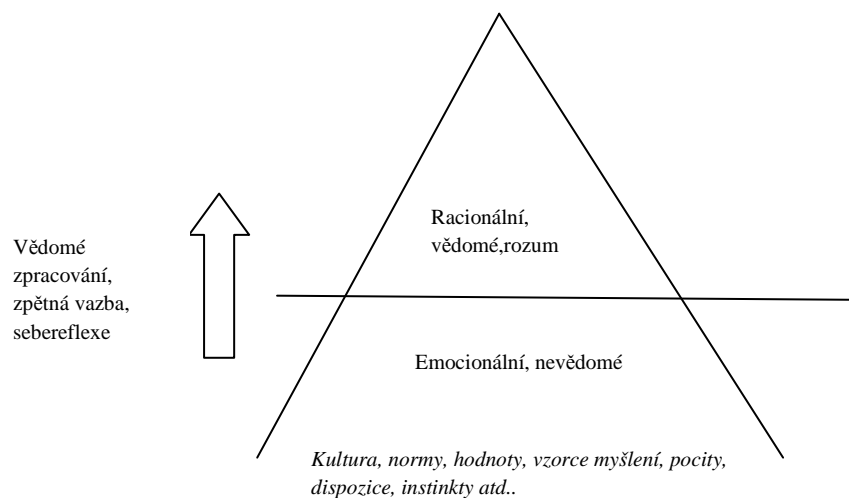
Systemický přístup koučování se vyvinul ze systemické terapie. Jeho zdroje najdeme v teoriích konstruktivismu, komunikačních teoriích, kybernetice, teorii chaosu, synergetice, teorii sociálních systémů a dalších. „*Systemický přístup jako duchovní základ systemického koučování není izolovaná, uzavřená disciplína. Proto se těžko definuje. Je spíše myšlenkovým proudem, jakýmsi „kotlem“ plným teorií, modelů a přístupů, které se vzájemně ovlivňují a rozvíjejí se pospolu i zvlášť, a to všechno dohromady.*“ (Parma 2006, str. 140)

Systemický přístup koučování se zaměřuje na změny člověka a systémů kolem něj, například rodin. Zkoumá změny, které člověk potřebuje, proč potřebuje zrovna tyto změny a jak nejlépe jich dosáhnout. Systemický kouč se nejprve naučí rozšířit své myšlení a přemýšlet o něm, naučí se pochopit, proč a jak myslí. Pokud se to naučí u sebe, může to naučit druhé. (Parma, 2006, str.26-31)

Kouč pracuje s klientem v rámci systému vztahů. Nástrojem kouče je opět dotazování, ale ptá se klienta například na to, co by na změny řekl některý z členů systému. Klient se vžívá do role někoho jiného a snaží se vidět a cítit jako zúčastněný.(Bobek, Peniška, 2008, str.112)

Systemický koučink vychází z několika základních přístupů:

- Každý člověk je individualita – vedoucí by měl myslet na to, že každý člověk je jedinečný a měl by dostat možnost toho využít a dobře se uplatnit a rozvíjet své specifické schopnosti
- Každý člověk svět vnímá jinak – v první řadě zaznamenáváme realitu pomocí smyslů (zrak, sluch, čich, chuť, hmat), vzhledem k tomu, že jsme každý individuální, může vzniknout nedorozumění, protože každý zaznamenáme realitu jinak. Poté realitě dáme určitý význam, opět každý individuálně a poté přidáme realitě vlastní pocit. Velkou část našich motivů si uvědomujeme, ale velká část zůstává tzv. pod hladinou v nevědomí. Kouč nebo vedoucí by se proto měl zabývat sebereflexí, aby sám zjistil, jak s realitou pracuje a na základě toho se pak mohl lépe vžít do pocitů koučovaných



Obrázek č.1: Model ledovce (Heberleitner, Deister, Ungvari,2009, str.44)

- Problém je to, co jako problém definujeme – každý máme svou vlastní skutečnost toho, co vnímáme a každý si specifikujeme spoje problémy. Pokud máme problém, snažíme se najít jeho příčinu a snažíme se proti ní bojovat. Lepším řešením je ale vyřešit její dopad. Proto by se měl kouč snažit podpořit pracovníka ve vyřešení dopadu problému.

- Lidé se mohou změnit pouze sami – Ze systemického pohledu je možné cíleně změnit jen sebe samotného, tím že změníme své vlastní chování, ovlivníme i chování našeho okolí.
- Malé změny mohou mít velký dopad a každá má svou cenu – Vzhledem k tomu, že vše je součástí systému, jakákoli změna jedné části se musí odrazit i na těch dalších. Pokud vedoucí začne koučovat, tím pádem změní své chování, odrazí se to i na jeho pracovnících. Se změnou souvisí i ochota do změn se pouštět, poté je změna možná v podstatě kdykoliv.
- Každý člověk má základní potřebu získávat uznání – pro každého znamená uznání něco jiného, ale každý se ho snaží svým vlastním způsobem dosáhnout. Pokud ho z nějakého důvodu nemáme, může se stát, že se ho budeme snažit vynutit negativním způsobem a strhnutím pozornosti na sebe. Vedoucí kouč by měl umět rozumně zacházet s uznáním, ale i kritikou. (Hebrleitner, Deister, Ungvari, 2009, str. 42-63)

Myslím si, že systemický koučink je vhodným způsobem koučování u externích nebo i interních profesionálních koučů. Líbí se mi i to, že nemá striktně psaná pravidla a modely, podle kterých se postupuje a tím pádem je koučovanému bez větších překážek v podstatě ušitý na míru.

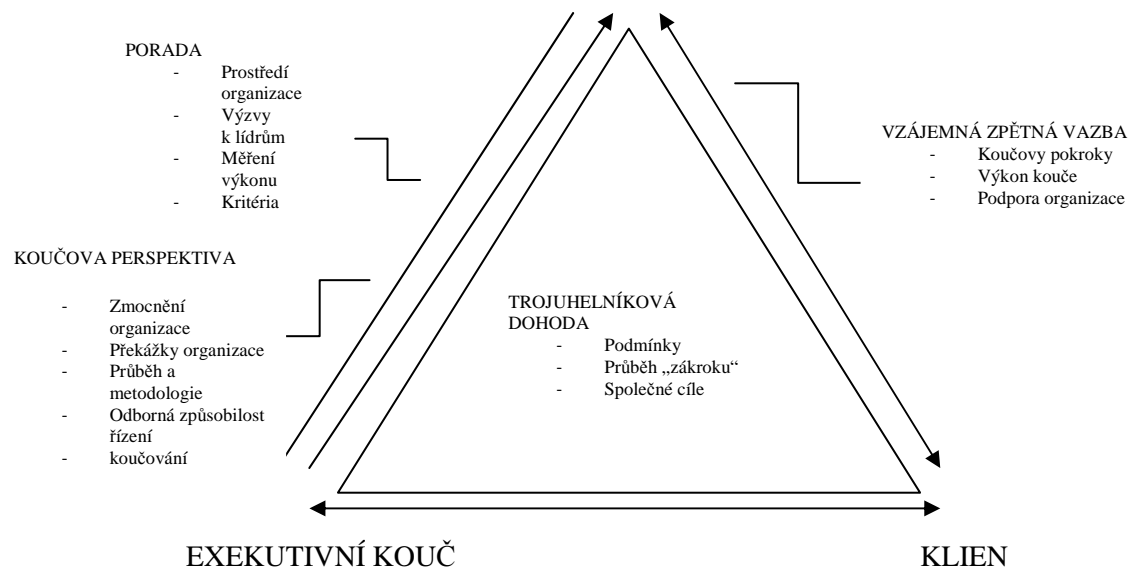
Exekutivní koučink

K rozmachu exekutivního koučinku přispělo několik důležitých faktorů. Díky rostoucímu bohatství zemí prvního světa si lidé mohou dovolit zaměřit se na svůj osobní rozvoj a potenciál. Čím dál tím více si uvědomují, že je lepší převzít odpovědnost za svojí kariéru a profesní rozvoj. Že nebudou s největší pravděpodobností zaměstnáni na jednom místě celý život. S tím souvisí i potřeba celoživotního vzdělávání. Tempo pracovního i osobního života se stále zvyšuje a komplikuje, díky změnám v organizačních strukturách mají manažeři spousty povinností a často nedefinované role. Dalšími faktory ovlivňujícími vznik exekutivního koučinku byly i změny v tradičních rodinných strukturách a úpadek tradičního náboženství, také stále vyšší rozvodovost. Na to má vliv i vysoká pracovní vytíženost manažerů a nedostatek času na rodinný a osobní život. S odkazem na tyto faktory vzniká právě exekutivní koučink. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 15-17)

„Exekutivní koučink je umění a vědní obor, který se zabývá tím, jak usnadnit osobní a profesní rozvoj, učení a výkon exekutivních pracovníků pomocí rozšíření jejich volby pro autentické chování“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.12)

Exekutivní koučink a jeho postupy vychází z několika disciplín a je vyžadováno, aby si kouč sám vybral techniky, které budou ušité na míru koučovanému. Nejde pouze o

konverzaci, ale o aktivitu, díky které se zlepšují části osobního a profesního života. Exekutivní kouč vychází z toho, že jeho klienti jsou schopni z procesu koučování těžit. Na následujícím obrázku můžeme vidět povahu vztahů v exekutivním koučinku. Koučink se odehrává ve firemním prostředí a to je do něj také zapojeno. Každá ze stran musí rozumět své roli a povinnostem.



Obrázek 2: Partnerství v exekutivním koučování (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.13 převzato z: Rosinski, 2003)

Exekutivní koučink se soustředí na sedm klíčových schopností kouče.

- Utváření vztahů
- Pozorné naslouchání
- Kreativní kladení otázek
- Efektivní zpětná vazba
- Jasně nastavení cílů
- Intuice
- Vystupování (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 20)

Základním přístupem při vzniku koučování byl model GROW a jeho hlavní myšlenka využití a rozvoj potenciálu, který v sobě máme s ohledem na realitu, ve které žijeme a cíle, kterých chceme dosáhnout. Ostatní přístupy z něj, i když nepřímo vycházejí.

1.5 Formy koučování

Individuální koučování

Jde o základní formu koučování, ze které ostatní vycházejí. Kouč v tomto případě spolupracuje pouze s jedním koučovaným, může s ním komunikovat při koučovacím rozhovoru, ale také telefonicky nebo elektronickou poštou. V Americe je kouč nazýván jako „placený přítel“, aby bylo správně pochopeno, že nejde o skutečného přítele a že vztah mezi koučem a koučovaným by neměl být příliš důvěrný. Je velmi důležité, aby měl koučovaný o spolupráci zájem. V případě individuálního koučování externím koučem jde o velmi drahou záležitost, proto si podnik většinou velmi vybírá, koho nechá koučovat. Většinou jde o vysoké manažery, vedoucí pracovníky, nebo talentované zaměstnance. (Suchý, Náhlovský, 2007, str. 43-45)

Koučovat může externí kouč, kdy je situace jednodušší v tom, že kouč nemusí měnit a přizpůsobovat své chování. U interního kouče, a pokud jsou koučovanými podřízenými, by se měla nastolit větší rovnováha v pravidlech mezi nadřízeným a podřízeným. V situacích, kdy je koučem podřízený, je potřeba odložit při koučování ego a stát proti sobě jako dva rovnocenní partneři. K tomu slouží stanovení základních pravidel vztahu, o kterých by si měli kouč a koučovaný předem promluvit a oba je odsouhlasit. (Birch, 2005, str. 49)

Koučování týmů

Týmové koučování má stejné základní principy, jako koučování individuální. Podnik může nechat tým koučovat externím koučem, nebo může být koučem manažer a využívat koučování třeba jako styl vedení lidí. Při využití externího kouče jde o spolupráci zhruba na rok a půl a kouč dochází většinou za týmem do podniku. Probíhají skupinové konzultace i konzultace po telefonu, případně elektronickou poštou. Externí kouč si musí získat u týmu důvěru, to je i důvod, proč se týmové koučování netýká doby dvou měsíců. Program schůzek sestavuje kouč, aby se řešili společné cíle a úkoly týmu, ovšem každý účastník odchází ze schůzky se svým vlastním akčním plánem. Tým se učí i vzájemně spolupracovat a lépe komunikovat. Forma týmového koučování externím koučem je pro podnik finančně výhodnější, než koučování individuální. (Suchý, Náhlovský, 2007, str. 45-46)

Týmový kouč musí brát ohled hned na několik věcí, především jde o soulad týmového koučování se společností, podporovat při koučování společnost jako celek, znát způsob fungování týmu, cíle a historii společnosti, postupovat tak, aby do sebe vše zapadalo. Vnímat jaké jsou v týmu vztahy, jaké má tým výsledky, podporovat tým jako celek, ale zároveň podporovat jednotlivce a dát každému možnost pro jeho rozvoj. Jednotlivec nemusí mít stejné priority, motivaci a hodnoty, jako jeho kolega a je potřeba to respektovat. V neposlední řadě je nutné znát způsob vedení vedoucího skupiny a být s ním v souladu. (Mohauptová, 2013, str.16)

Maren-Fischer Epe uvádí v následující tabulce jaké úlohy, případně jaká úskalí mohou čekat na interního kouče ve srovnání s externím.

	Externí kouč	Interní kouč	Manažerjako kouč
úloha	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Vedoucí úloha a styl vedení:“vyžadovat a podporovat“
šance	Neutralita, diskrétnost, jiné perspektivy, případně speciální expertiza	Odborná a tematická znalost, zakotvení v opatřeních interního personálního rozvoje	Odborná a tematická znalost, blízkost praxi, situace přirozeného rozhovoru
úskalí	Chybějící odborná a tematická kompetence ztráta image: kouč =gauč	Chybějící akceptace, vzájemné závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci	Zrada vztahu, zapletení v konfliktu chybějící kompetence k rozhovoru

Tabulka č.1: Koučování ze tří perspektiv podle rolí (Fischer-Epe, 2006, str. 23)

Birch (2005, str.78), upozorňuje na možné problémy interního kouče a doporučuje dávat si pozor na upřednostňování některých oblíbenějších členů týmu před těmi méně oblíbenými. Říká, že se vyplatí své úsilí obětovat jak do rozvoje týmu, tak do rozvoje jednotlivců, protože tým je složen právě z nich a dohromady mohou jako tým dokázat nemožné.

Sebekoučování

Při sebekoučování je jasné, že nám chybí jedna osoba do páru, tím pádem si ji musíme sami vytvořit. Uvnitř sami sebe, ale naše druhá osoba by nás měla sledovat jakoby z povzdálí a vnímat jak myslíme a jak se chováme. (Suchý, Náhlovský, 2007, str.53)

„Tato role vyžaduje velký kus sebeodhalení a poctivosti, a ne všichni jsme připraveni být k sobě tolik upřímní.“ (Birch, 2005, str.29)

Sebekoučování podle Suchého a Náhlovského (2012 str. 33) pracuje s tzv. tříložkovým modelem:

1. Sebezpoznání – Sebekoučování začíná právě sebezpoznáním, ale nejde o dosažení cílového stavu, nýbrž o celoživotní proces, kdy sami sebe poznáváme stále více a více a díky tomu umíme sami se sebou lépe pracovat.
2. Sebekázeň, sebeovládání – Pokud nebudeme mít sebekázeň, náš život bude fungovat jen napůl. S tím souvisí i sebeovládání, díky kterému se můžeme vyhnout nepříjemným věcem a budeme jednat v klidu až po promyšlení dané situace.
3. Sebezlepšování – Mělo by nám dělat společnost celý život a jeho prostřednictvím se můžeme radovat a být v životě spokojeni. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 33)

Životní koučink

Životní koučování se zabývá ve své podstatě sladěním práce, rodiny a volného času. Často se problém v jedné oblasti promítá právě do těch dalších a člověk si začíná uvědomovat i své vnitřní prožívání od radosti přes stres až po depresivní stavy. Suchý a Náhlovský mají pro tento stav pojem třetí život. Jde o místo, ze kterého nemůžeme odejít a neseme si ho stále s sebou. Pomocí životního kouče nachází koučovaný rovnováhu ve svém životě a tím ve vlastní psychice. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 19)

2 Manažer - kouč

2.1 Osobnost kouče

Jak by měl vypadat úspěšný kouč? Suchý, Náhlovský (2007, str. 25-26) definují osobnost kouče jako silnou, zralou a pozitivně orientovanou osobnost, která na sobě stále pracuje a učí se. Má také dostatek zkušeností, srší životním optimismem a ten rozdává kolem sebe. Působí i neverbálně, charismaticky a pozitivně. Také varují, že pokud je kouč specialista ze stejného oboru, mohl by mít sklon dávat odborné rady a mohl by mu chybět nadhled.

Whitmore (2009, str.53) má na kouče s odbornými znalostmi podobný názor a dodává, že čím méně bude podléhat nutkání odborné znalosti používat, tím bude koučování účinnější.

Úspěšně koučující manažer získává na ceně díky ostatním, nikoli kvůli vlastním úspěchům. Pokládá otázky a sleduje změny v chování, které by mohly vést ke změně ve výkonnosti. Prikazuje jen výjimečně, učí a komunikuje. (Birch, 2005, str.3)

Kouč by měl mít ideálně tyto vlastnosti:

- Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem
- Silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu
- Dostatek životních a pracovních zkušeností
- Schopnost umlčet sám sebe s plnou pozorností a s respektem naslouchat
- Přípravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se věci jeví
- Schopnost sebeovládání
- Vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných
- Odhodlání měnit sám sebe k lepšímu
- Přípravenost pozitivně přijímat kritiku
- Přizpůsobivost
- Ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované
- Určitá pokora

- Laskavost
- Trpělivost
- Tolerance
- Vyrovnanost
- Optimista každým coulem(Suchý, Náhlovský, 2007, str.26)

Jaký by naopak kouč být neměl?

- Autoritativní
- Agresivní
- Manipulativní
- Lhostejný
- Neangažovaný
- Pasivní
- Vznětlivý
- Netrpělivý
- Sobecký a sebestředný
- Pesimistický
- Namyšlený
- Přezíravý (Suchý, Náhlovský 2007, str.27)

„Dobrý kouč nemá mít v sobě nic negativního, tedy strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit.“ (Suchý, Náhlovský, str. 27)

Jednou z vlastností dobrého kouče by měla být schopnost správného sebepoznání a porozumění v sebe sama, tedy umění sebereflexe. Pokud se kouč vyzná sám v sobě, pozná, jaký přístup koučování použít, s ohledem na podřízeného a jeho cíle. Znamená to, že by

kouč měl znát své silné a slabé stránky. Musí vědět, jak ho ovlivňují při práci, a měl by umět je ovládat. (Crkalová, Riethof, 2012, str.40)

Dalším důležitým postojem kouče je schopnost vcítit se do druhého, čili schopnost empatie. Kouč by se měl nestrane a bez hodnocení vžít do vnitřního světa koučovaného. Kouč s uměním empatie pozorně vnímá pocity koučovaného, ale nesnaží se nalézt jejich vysvětlení a sděluje koučovanému, jak je pociťuje. (Haberleitner,Deister,Ungvari, 2009, str. 71)

Dobry kouč by měl být také schopen respektu a akceptování koučovaného, tedy brát ho jako člověka s vlastními hodnotami a schopnostmi, dát mu najevo, že chápeme jeho negativní emoce, případně vztek a dopřát mu dostatek času se s tím vyrovnat. Respektovat, že každý je individualita a má svoji odpovědnost. (Haberleitner,Deister,Ungvari, 2009, str. 72)

S tím poměrně úzce souvisí i respekt k příběhu koučované osoby. Každý žijeme svůj život a naše příběhy jsou diametrálně odlišné. Kouč by si neměl po prvních pár větách říci, že je mu příběh úplně jasný a zná ho. Řešení, které přijde vhodné nám, nemusí přijít vhodné koučovanému a je důležité, nechat ho přijít si na řešení vlastní, jemu nejbližší, pouze ho podpořit v dalších krocích na jeho nalezené cestě. (Mohauptová, 2013, str.53)

2.2 Styl řízení manažera

Vést lidi není jednoduché a v budoucnosti bude možná ještě složitější. Úspěšní pracovníci chtějí zvyšovat svou úroveň, mají spoustu znalostí a dovedností, vztah k autoritám už není jako dřív, kdy byl starší vedoucí automaticky tím zkušenějším. Svou roli ve vedení lidí hrají i čím dál tím větší požadavky podniku, jak na kvalitu pracovníků a zvyšování jejich výkonů, tak na zkvalitňování služeb a prodeje. (Daňková, 2008, str.21)

Podle Eduarda Stacke (2005, str. 47) se v podnicích většinou setkáváme se dvěma typy manažerů. S racionálními manažery, kteří mají přesně zorganizovány všechny aktivity a pracovníci mají definované cíle, hledí se na jejich plnění. Problémem je, že manažeři nemají příliš neformální vztahy s podřízenými a většinou se jim i vyhýbají. To se může odrazit na kvalitě odvedené práce. Na druhé straně intuitivními manažery, kteří pracují dle svého instinktu a pocitu. Zde bývá ovšem problém s organizací aktivit. Stacke uvádí, že pokud tyto dva manažerské postoje překročí stereotyp, zrodí se další typ manažera, manažer-trenér. Manažer-trenér je schopný sebereflexe, snaží se mnohem více porozumět lidským vztahům.

Pro pochopení koučování, jako jednoho ze stylů řízení lidí je dobré připomenout si tradiční styly řízení.

- **Příkazování**– Pro tento styl řízení je charakteristické rozhodování a moc v rukou vedoucího. Je vhodný například u vojenských organizací, řetězce rychlého občerstvení. (Daňková, 2008, str. 31)Rozhodovat za ostatní je snadné a rychlé, ovšem v podniku, kde chceme samostatné a schopné podřízené značně neúčinné a demotivující. Podřízení se začínou v přítomnosti manažera chovat jinak, manažer nebude dostávat zpětnou vazbu a začne se dostavovat špatný výkon. (Whitmore,2009, str.32)
- **Přesvědčování** – Nachází se na přelomu příkazování a diskutování. Whitmore (2009, str.34) ovšem mezi příkazováním a přesvědčováním nevidí velký rozdíl. Říká, že pro podřízené může být tento styl příjemnější, co se týče jednání s nimi, ale ve výsledku se stejně udělá to, co chce manažer.
- **Diskutování** – Jinak také demokratický styl. Manažer odkládá část své autority a komunikuje s pracovníky o rozhodnutí. Velké množství podniků funguje právě tímto způsobem. Překážkou může být časová náročnost. (Daňková, 2008, str.31)
- **Zříkání se** – Při tomto způsobu řízení se manažer zříká odpovědnosti a věci nechává na svých podřízených. Manažer má více času věnovat se svým vlastním povinnostem a podřízení mají větší svobodu volby. Tento způsob řízení je vhodný například u kreativních týmů. (Whitmore, 2009, str. 34)

Koučování je jen další možnost vedení lidí. V některých situacích v podstatě jediná možnost, jak s výkonnými pracovníky dlouhodobě pracovat, aby v podniku zůstali a byli stále motivováni. V některých situacích je ale efektivnější pracovat jinak. (Daňková, 2008, str. 9)

Z popisu je jasné, že žádný ze stylů vedení lidí není v principu dobrý nebo špatný, záleží na jeho správném využití a také na tom, koho konkrétně budeme řídit. Koučování je vhodné využít ve společnostech, kde podřízení chtějí přebírat odpovědnost a zvyšovat svůj potenciál.

Koučování má výhodu, že díky diskuzím a správně pokládaným otázkám si může podřízený uvědomit vše co je podstatné k dosažení cíle a sám se rozhodnout, zda za to převezme odpovědnost. Manažer získá o podřízeném mnohem více informací, než kdyby mu pouze přikázal, co má udělat. (Whitmore, 2009, str. 35)

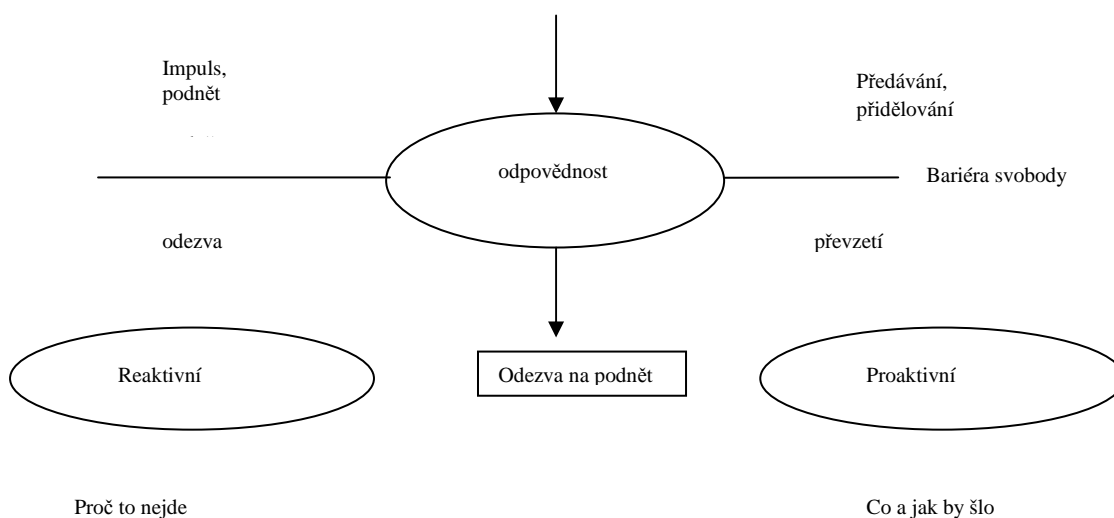
Tradiční formy vzdělávání pracují spíše s dovednostmi a znalostmi, koučování se soustředí na postoje. Koučovaný může mít velmi dobré znalosti a dovednosti, ale pokud se je bude

bát použít, bude jeho jednání bezvýsledné. Koučující manažer by se měl snažit, aby koučovaný sám poznal své silné a slabé stránky, cíle a hodnoty. Díky tomu je možné poznat své priority, a které naše dovednosti by bylo dobré ještě posílit. Některé dovednosti lze nahradit i vhodným spolupracovníkem. Manažer by měl směřovat k hlavně k základním hodnotám koučovaného a naučit ho být proaktivním. (Suchý, Náhlovský, 2007, str.18)

Být dobrým manažerem a dobrým koučem není lehký úkol. Koučující manažer si v první řadě musí najít svůj vlastní přístup koučování, který bude využívat. Měl by být objektivní a upřímný i k sobě, nestranný a ochotný jednat se svými lidmi. Připravit se na počáteční odpor některých podřízených a jejich nedůvěru v nový styl řízení. Někteří zaměstnanci se mohou bát zvýšené odpovědnosti. (Whitmore, 2009, str.31,32)

Pokud je manažer dobrým koučem a podřízení přebírají větší odpovědnost a více úkolů, má manažer více času na plnění svých úkolů. V případě, že manažer přijme koučování jako postoj a formu chování, rozvíjí se sám s pracovníky. Naváže přátelský a respektující vztah a podřízení na něj nahlíží, jako na normálního člověka, který také může zapochybovat. Pracovníci se radují spolu s manažerem ze svých pracovních úspěchů a to je úzce spjaté s motivací. Nezbytná je ovšem ochota manažera chtít ze svých podřízených udělat úspěšné a samostatné lidi. Přínosem manažerovi bude přirozené autorita, a zvýšení výkonnosti podniku, případně oddělení. (Haberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str.26-27)

Pro správné fungování koučování je důležitým momentem převzetí odpovědnosti koučovaného.



Obrázek č. 3: Přebírání odpovědnosti jako odezva na podnět (Bobek, Peniška, 2008, str. 138)

V obrázku je zachyceno vysílání impulzů a čekání na odezvu od koučovaného. Pokud po pracovníkovi něco chceme a on reaguje například otázkami: (Proč? Proč zrovna já? Nechci. Ano, ale.) Je jasné, že pracovník nechce převzít odpovědnost a narážíme na chování reaktivní. Pokud se ovšem setkáme s reakcí typu: (Ano, chci to takhle udělat.), jde o chování proaktivní. Pracovník se sám svobodně rozhodl převzít odpovědnost a aktivitu. Důležitý rozdíl mezi proaktivitou a reaktivitou je v tom, jaké otázky si pracovník uvnitř sebe klade. V případě reaktivity se sám sebe většinou ptá: „Proč to vlastně nejde?“ Pokud jde o proaktivní chování, pokládá si otázky jak toho docílit a jak to půjde udělat. (Bobek, Peniška, 2008, str. 137 -139)

Z textu jednoznačně vyplývá, že pro proces koučování je pro manažera nezbytné probudit v pracovníkovi potřebu chtít.

(Haberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str.33) se setkávají s kritikou, když tvrdí, že v koučování jde o změnu v chování. Prý jde o manipulaci zaměřenou na zvýšení výkonu. Oni sami nepopírají, že jde o manipulaci, ovšem koučovaný sám vidí, co mu zvýšení výkonu přináší a že díky tomu rozvíjí svůj potenciál. Vztah mezi koučem a koučovaným zohledňuje zájmy a potřeby všech zúčastněných stran a jsou přesně stanovené podmínky. Díky tomu je vyloučeno, aby bylo s koučovaným manipulováno.

Koučující manažer musí vycházet z toho, že koučovaný má potenciál vyřešit problém bez naší pomoci. Parma o koučování v podnicích uvádí, že jde především o pomoc pracovníkům k rychlejšímu rozvoji jejich pracovních schopností a dovedností, k výraznému zlepšení sebereflexe a také maximálnímu využívání času a vlastních možností. Uvádí také, že je důležité, aby pracovníci byli na své první koučování skutečně připraveni a měli chuť na sobě intenzivně pracovat. Kouč zabezpečuje soulad cílů pracovníka s cíli podniku tak, aby cíle byli konkrétní, dostatečné a dosažitelné. (Parma, 2006, str.32,215)

Koučující manažer musí myslet na firemní a úsekové cíle, na tyto cíle poté zaměřovat proces koučování. Musí tedy spojit očekávání pracovníků, organizace a svá vlastní. Je proto velmi důležité předem si stanovit, co se od každého očekává, případně co je možné nějakým způsobem změnit. Cílem by měla být především změna chování. (Haberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str. 33)

Co může koučování od nadřízeného přinést samotnému pracovníkovi? Pokud je pracovník schopný přijmout odpovědnost a sám činit rozhodnutí, dále se rozvíjet a učit, je u něj posilována vlastní hodnota a sebedůvěra. Koučující manažer mu dodává jistotu. Pracovník je schopen vnímat, že mu koučování přináší motivaci, je schopen nalézat smysl své práce a uvědomuje si schopnosti, které si sám neuvědomoval. V návaznosti na to se zlepšuje pracovní atmosféra a týmová spolupráce. Pracovníkovi roste sebevědomí a zjišťuje, že je možné plnit si přání a mít jistotu uprostřed chaotického života. Není už tolik odkázán na nadřízené, je více nezávislý a lépe zvládá náročnější životní a pracovní situace. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, str. 26)

2.3 Nástroje koučování(Koučovací proces)

„Pouhá slova mohou člověka dovést k blaženosti, nebo naopak ke dnu utrpení, prohlásil kdysi Sigmund Freud. Rétorika jako umění vládnout jazykem byla v antice důležitou dovedností filozofů, politiků, ale i vojáků apod. V přírodních národech měl významné postavení šaman, zaříkavač, prostě ten, kdo uměl zacházet s řečí (významy a magií.)“ (Parma, 2006, str.79)

Koučování se odehrává především v rozhovoru, nejde jen o slova jako taková, kladení otázek a využívání koučovacích technik, například modelu GROW, jde spíš o soubor nástrojů, které vytváří úspěšný celek. Proto bych se na začátek této kapitoly ráda zmínila o nástrojích podporujících kladení otázek, jako je například umění naslouchat a vytváření vztahu mezi koučem a koučovaným.

Vytváření vztahu

„Vztah je podstata blízké spolupráce a komunikace 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 strana vytváří základy pro jakoukoliv koučinkovou konverzaci.“ (Dembkowski, Eldridge,Hunter, 2009, str. 24)

Při komunikaci s jiným člověkem na druhého působí dvě věci, informace, které mu říkáme a zároveň to, jaký k nám má vztah. V životě většinou to co chceme od druhého slyšet a to co se dozvíme, případně nedozvíme, ovlivňuje to, jaký vztah k sobě máme. Pokud si někoho vážíme a akceptujeme ho, dokážeme od něj přijmout i kritiku, zamyslet se nad ní. (Daňková 2013, str.55)

V případě, že někomu důvěřujeme a náš vztah je pozitivní, často napodobujeme druhého gesta, mimiku, udržujeme častěji kontakt z očí do očí, často i používáme stejná slova, v podstatě se naladíme na vlnu druhého, jsme více otevření. V koučování lze tento vztah navodit tím, že budeme druhého pozorovat. Záměrně můžeme napodobit jeho držení těla, rychlost jakou koučovaný mluví, můžeme také používat jeho oblíbená slova. Není to známka toho, že máme stejný názor, ale že druhého vnímáme i nevědomky. Sám kouč se pak více vžije do přemýšlení druhého. (Haberleitner, Diesler, Ungvari, 2009, str.79-80)

Řeč těla

Řeč těla koučovaného nám může někdy napovědět mnohem více než jeho slova, kouč by měl rozhovor přizpůsobit i gestikulaci koučovaného. Otevřený a vstřícný posed většinou znamená zájem o směr, kterým se koučování ubírá, naopak zkřížené ruce na prsou, často značí neochotu, nebo nezájem. Je velmi důležité všimnout si míst, kdy gesta koučovaného nesouhlasí se slovy, která právě říká. (Whitmore, 2009, str.61)

Nelze však dělat předčasné závěry podle toho, jak druhý gestikuluje a jak se právě chová, každý jsme individuální a naše gesta mohou znamenat pro nás něco jiného než pro druhého. Kouč se může sám na vnímané pocity koučovaného zeptat, aby se ujistil, zda je jeho domněnka správná a koučovaný se například necítí příliš dobře. Většina koučovaných to přijímá pozitivně, můžou se tak více zabývat tím co cítí. Koučovaný vnímá i to jak se chová a gestikuluje kouč a také si může všimnout rozporu mezi tím, co kouč říká a jak se chová. Kouč by měl proto bedlivě zkoumat, jak on sám působí na koučovaného, zda nemluví příliš nahlas, nebo příliš pomalu, pokud si všimne, že jeho slova nepůsobí tak, jak by měla, je dobré nedorozumění vysvětlit. (Haberleitner, Diesler, Ungvari, 2009, str. 83)

Pokud s někým hovoříme a náš fyzický zevnějšek připomíná druhému nás samotné, máme z druhého lepší pocit. Kouč by měl proto i zvážit například vhodný styl oblékání, tak aby byl v lehkém souladu s klientem. Koučovaný k nám poté má větší důvěru a konverzace může být mnohem efektivnější. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.25)

Aktivní naslouchání

Velmi důležitá část koučovacího rozhovoru, kdy kouč dává najevo, nejen že poslouchá, ale i chápe pocity koučovaného. Tento koučovací nástroj může být pro kouče, nebo hodně impulsivní manažery docela náročný. Může se stát, že kouče během monologu koučovaného napadají další otázky k tématu, informace se mohou opakovat a s tématem příliš nesouviset, přesto je důležité nechat koučovaného domluvit až do konce. I v případě,

že se v tématu kouč ztrácí je vhodné, počkat z otázkou až na konec. (Daňková, 2013, str.69)

Kouč v této fázi jen doprovází koučovaného v jeho myslí, nedělí informace na podstatné a nepodstatné. Je jen posluchačem a nemá ponětí, co se bude dít v příběhu koučovaného dítěte, poslouchá a respektuje to, o čem koučovaný mluví, díky doplňujícím otázkám se ujišťuje a snaží se co nejlépe vystihnout a představit, co koučovaný cítí. Otázky, které povedou k další části rozhovoru, musí být spontánní a kouč by se neměl nad otázkami příliš dlouho rozmyšlet. Aktivní naslouchání doprovází i nenucený oční kontakt, kterým dává kouč najevo ochotu koučovanému naslouchat. (Haberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str. 102,103)

„Pro klienty je naše angažované soustředění a přítomnost jako posluchačů, tedy náš zájem, přijetí, jistota, posilující. Vytváří to kontext, ve kterém může klient nalézt svou vlastní pevnou půdu pod nohama a posunout se k novému pohledu na konkrétní situaci prostřednictvím diskuze. Vytváří to pocit bezpečí a otevřených možností.“ (Silsbee, 2012, str.134)

Kladení otázek

Správné užití jazyka, komunikace a dovednost excelentně zacházet s řečí, to je hlavním základním kamenem koučování. Kouč využívá kreativní otázky, které mají velký rozsah použití. Musí vědět, za kterých okolností, využívat určitý druh otázek, přemýšlet o otázkách a o tom, co daná otázka přinese za efekt. Díky správně užitým otázkám je koučovaný schopen myslet, mluvit o tom co cítí, zaměřit se na pozitivní nebo negativní chování, přemýšlet sám o sobě, najít v sobě odhodlání a získat zpětnou vazbu. Komunikace by měla být plynulá a kouč by měl vždy vědět, proč se na určitou věc ptá. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009 str. 45-46)

Možností využití koučovacích otázek a jejich seznamů je v literatuře velké množství a liší se podle přístupů a modelů. Parma (2006, str.80) například doporučuje začínajícím koučům mít seznam nejčastějších otázek, technik a záchranných otázek pro případ, že by se koučování neubíralo správným směrem.

Dembkowski, Eldridge, Hunter (2009 str. 46) mají na seznam otázek opačný názor a varují, že otázky pak nemusí plně souviset s kontextem a mohou celý proces koučování znehodnotit. Doporučují si otázky připravit a trénovat jejich dopad na modelových klientech.

Začátek koučovacího rozhovoru je charakteristický sběrem informací, koučovaný popisuje do detailu současný stav, ve kterém se nachází, kouč v této fázi nejčastěji využívá otázky, které začínají slovy:

- Kdy?
- Co?
- Kde?
- Kdo?

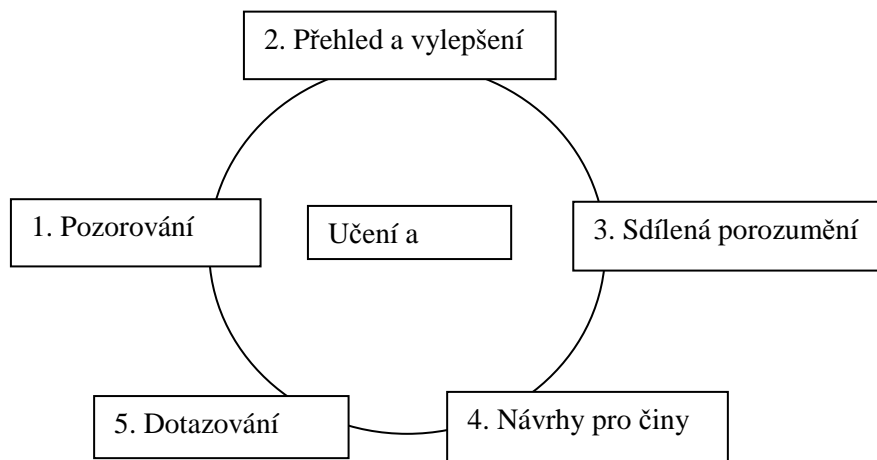
Využívání otázek, které začínají slovem „proč“ není příliš vhodné. Lidé jsou zvyklí na spojení tohoto slova s kritikou a mohou u koučovaného vyvolat tendenci se na něco vymlouvat. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.46-47)

Tato část koučovacího rozhovoru vede koučovaného k uvědomění si reality, ve které se nachází. Koučovaného se ptáme například i na to, co pro vyřešení dané situace již udělal. Tím mu pomáháme k uvědomění si, odpovědnosti za svůj problém. Pokud nejsme v životě s něčím spokojeni a nic pro to neděláme, tak nám to asi zase až tak nevádí, nikdo jiný to za nás stejně neudělá. Kouč se snaží, aby byl koučovaný proaktivní, sám se pokusil najít způsob, jak danou situaci změnit, případně se vyrovnat s tím, že ji změnit nelze. (Daňková, 2013, str. 79-80)

Zpětná vazba

Zpětná vazba ať už poskytovaná, nebo přijímaná je neoddelitelnou součástí koučovacího procesu. Kouč tím dává koučovanému najevo, jak ho vidí, jak na něj působí jeho chování, co pro něj toto chování znamená, jak to cítí. Pokud by koučovaný nedostal zpětnou vazbu, nepoznal by, kde jsou například jeho silné a slabé stránky a zda jeho konání odpovídá očekávání druhých. Zpětnou vazbu můžeme projevit například uznáním. Uznání je jedním ze základních potřeb lidského života a koučovaného motivuje k dalšímu rozvoji a posílení sebedůvěry. Další možností poskytnutí zpětné vazby je konstruktivní kritika, která nám neřekne nic o tom, jaký druhý je. Poukazuje pouze na to, že koučovaný udělal chybu a že je možné se jí v budoucnu vyhnout. Zpětnou vazbu poskytuje kouč i neverbálně, pozitivní například aktivním nasloucháním, nebo přikyvováním, negativní vrtěním hlavou. Pozor by si měl kouč dát u nevědomé negativní zpětné vazby, jako je například jeho nesoustředěnost, dívání se z okna, zívání. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, str.123-129)

Na následujícím obrázku je zachycen cyklus efektivní zpětné vazby:



Obrázek č. 5: Kruh efektivní zpětné vazby v exekutivním koučování (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.56)

Ve fázi pozorování se koučovaný dozví od kouče, co odpozoroval, v další fázi se snaží kouč vysvětlit, jaký vliv to má, případně bude mít na ostatní, kteří mají se situací koučovaného souvislost, koučovaný má tak šanci si skutečně uvědomit, jak jeho chování bude působit. Následuje sdílené porozumění, kdy oba kouč i koučovaný rozumí dopadu chování koučovaného. Kouč poté klientovy nabídne možnosti řešení a dále se věnuje kladení otázek, aby se koučovaný mohl zamyslet, nad řešením a dalšími kroky, které udělá. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str.57)

Určení cíle

Dostáváme se k další části koučovacího rozhovoru, kouč i koučovaný znají potřebné informace a dalším krokem je určení co konkrétně budeme řešit, co má pro nás největší prioritu a jaký je požadovaný cíl. Je možné, že úkolů k řešení máme hned několik a často není možné zvládnout všechno, budeme tedy pracovat podle priorit. (Daňková, 2013, str. 89)

„Práce podle priorit je známá buď pod názvem Paretovo pravidlo, nebo pravidlo „20/80“. Wilfredo Pareto byl ekonom a sociolog 19.století. Při zkoumání italské populace zjistil, že 20 % obyvatelstva vlastnilo 80 % majetku. Zjistilo se, že to je platné i v jiných oblastech: 20 % zákazníků nebo výrobků přináší 80 % obratu, 20 % zákazníků je

autory 80 % stížností, 20 % pracovníků udělá 80 % práce atd. Něco je důležitější, než ostatní.“ (Daňková, 2013, str. 89)

Bez stanovení cílů, by celý proces koučování ztratil smysl. Stanovení jasných cílů vzbuzuje v koučovaném motivaci a schopnost, cílů pozitivním způsobem dosáhnout. Pro koučovaného je často náročné stanovit pozitivní cíl s tím, co chceme udělat. Mnohem jednodušší je určit, co dělat nechceme, tomu se ale v koučování snaží kouč vyhnout. Při koučování v podnicích jsou cíle většinou spojené s podnikem, ale mají pro koučovaného i osobní význam, nelze dosáhnout cílů, se kterými se koučovaný neztotožňuje, které jsou dány jen tlakem okolí. Jednou z nejčastěji využívaných technik určení cílů jsou:

- SMART
- PURE

(Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 64

O technice SMART cílů jsem se v této práci již zmiňovala. Technika PURE znamená:

- P (Positively stated) – Kladně určený cíl
- U (Understood) – Cíl musí být pro koučovaného srozumitelný
- R (Relevant) – Cíl musí mít pro klienta důležitý význam

E (Ethical) – Etický(Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 64-65)

Při určování cílů kouč usměrňuje koučovaného ve vytvoření cílů, které je reálně možné splnit. Koučovaného vede především užitek, který bude ze splněného cíle mít. Pokud chceme něčeho dosáhnout, často pro to musíme i něco obětovat, o dosažení cíle pak rozhoduje i výše obětovaného. Také záleží na tom, zda koučovaný vyhledává úspěch a rád překonává překážky. Může se stát, že je to právě naopak, v tomto případě je vhodné koučovaného povzbudit, dávat si menší cíle a pomalými kroky jich dosahovat, nadšení z úspěchu dává koučovanému odvahu pro další a vyšší cíle. V případě systemického koučování se při určování cílů, řeší často otázky dopadu cíle na soukromý život, na práci, na okolí. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, str. 178, 237)

Již jsem psala o určování pozitivních cílů, ráda bych se proto chvilku věnovala celkovému pozitivnímu naladění při koučování.

Dobrá nálada je nakažlivá, platí to ale i naopak. Kouč by měl proto zahájit koučování v dobré náladě a pokusit se udržet ji po celou dobu procesu. Je důležité všimnout si, v jakém rozpoložení přišel koučovaný a eventuálně podle toho přizpůsobit plán sezení. Suchý a Náhlovský (2007, str.73-74) uvádí, že naladění se dá měřit na posuzovací stupnici, kterou koučovaný nakreslí na papír. Jaké hodnoty koučovaný zvolí je na něm, ale zpravidla se na stupnici vyskytují body nad nulou, což značí dobrou náladu až nadšení a body pod nulou, které značí v maximu až zoufalství, nula je neutrální. Koučovaný se sám označí na stupnici na začátku koučování a poté i na jejím konci. Pozitivní naladění nám pomáhá udržet v pozadí negativní myšlenky a lze ho udržovat naší vlastní vůlí, koučovaný by si měl z procesu koučování odnést i schopnost udržovat se pozitivní naladění a umění s ním pracovat.

Posuzovací stupnice koučovanému nemusí ukazovat jen míru naladění, ale lze na ní měřit jakoukoliv efektivitu jeho práce. Například kroky k dosažení vytyčeného cíle a jejich postupné odškrtnutí. Je pouze na koučovaném jakou formu si sám zvolí, důležité je, že díky stupnici může vidět svůj osobní příběh. Vidí svůj posun kupředu, sám se může motivovat, kde se chce vidět příště, také vidí, kde byl například před rokem. Důležité je také nezačínat stupnici od nuly, koučovaný si musí uvědomit, že něco má již za sebou a zvládl to dřív, bez pomoci kouče. K uvědomění si, že se koučovaný posunul na stupnici, dále slouží především otázky, jak sám pozná, že je dál a jak to pozná například jeho okolí, jak to poznal tenkrát a co se stalo, že je tam, kde je teď. (Parma, 2006, str. 70-75)

Výběr možností a překonávání překážek

Nyní zná koučovaný cíl, případně cíle, kterých chce dosáhnout, na řadě je vymyšlení řešení, jak cílů dosáhneme. Kouč v tuto chvíli dává koučovanému najevo, že má široké pole řešení, jak cíle dosáhnout. Pro koučovaného může být v tuto chvíli obtížné uvědomit si, že řešení musí skutečně vymyslet sám, a kouč ho nyní pouze doprovází, případně mu pomáhá ujasnit si jednotlivé varianty. V případě, že chce podřízený konkrétní radu, lze mu poradit, pak ale nekoučovat. Pokud chce situaci vyřešit sám a mluvit o ní, je vhodné koučovat. (Daňková, 2013, str. 92-93)

„Jasný postoj kouče – pomohu, ale nemohu nést odpovědnost. „ (Daňková, 2013, str. 92)

Ideální možnost pro všechny neexistuje, koučovaný by si proto měl sám ujasnit, která možnost je ideální právě pro něj. Koučovaný nejprve vymyslí maximální

množství možností, jak problém vyřešit a dosáhnout požadovaného cíle. Vymýšlení možností koučovaného podnítí k opuštění jeho stereotypů řešení a dává mu možnost objevit řešení nová.

Seznam možností už máme, co se tedy bude dít dál? Vyhodnotíme tu nejvhodnější. Koučovaný může využít například různé tabulky, k jednotlivým řešením napsat klady a zápory, překážky, které nám stojí v cestě, vlivy které na jednotlivá řešení působí a jak by právě tohle řešení ovlivnilo okolí a jeho samotného. Pak přichází na řadu rozhodnutí, které řešení vybereme a zrealizujeme. (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, str. 123-137)

Na cestě ke každému cíli leží překážky, koučovaný dostává nyní příležitost k využití svých zdrojů k tomu, aby je překonal a cíle dosáhl. Bude využívat své znalosti, schopnosti, zkušenosti a jeho osobní vlastnosti. Kouč v tuto chvíli s koučovaným diskutuje o zdrojích a o tom, jak je využije, o tom jak je využívá nyní a jak je využil dříve k tomu, aby se dostavil úspěch. Řeč přichází i na zdroje, které nemáme, nebo musíme získat, například peníze. (Haberleitner, Deister, Ungvari, 2009, str.179-182)

Akční plán

Koučovaný má již určené cíle, cestu, jak jich dosáhnout, nyní je třeba dát si závazek, že cíle skutečně uskutečníme, k tomu slouží akční plán. Při sestavení akčního plánu koučovaný sám sobě slibuje, že se na maximum pokusí cíl splnit, akční plán je odrazem jeho odhodlání a vůle podstoupit změnu. Koučovaný uzavírá smlouvu se sebou samým, ukazuje, nakolik je odhodlaný cíle skutečně dosáhnout. Z pravidla akční plán obsahuje:

- Jméno koučovaného
- Cíl, kterého chce koučovaný dosáhnout
- Co konkrétně udělám?
- Do kdy to udělám?
- Co budu dělat pravidelně a co naopak dělat přestanu?
- Jaké mi stojí v cestě překážky a jak je překonám?
- Co změním na svém jednání?

- Jaká je moje motivace cíle dosáhnout? (Píše se na procentuální stupnici, pokud je odhodlání menší než 80 % je šance na splnění cíle nevelká a je vhodné zvolit jiný cíl)
- Co mi brání dostat se na 100 %?
- Jak mi může ve splnění cíle pomoci kouč?

(Suchý, Náhlovský, 2007, str. 103-105)

Myslím, že akční plán je výborným nástrojem pro splňování cílů, často má člověk své cíle v hlavě, ale nerealizuje je, protože mu přijdou nemožné, v případě jejich napsání a zjištění co všechno pro jejich splnění musí udělat a rozložení na menší části najednou zjistí, že nic není nemožné. Navíc máme jednotlivé kroky po sobě a můžeme nad nimi nechaoticky přemýšlet, nepřeskakovat od jednoho k druhému. Díky akčnímu plánu sepsanému s koučem, získáme i v sobě samém závazek pro jeho splnění a cítíme za cíle vlastní odpovědnost. Výhodou je i podpora kouče.

Sepsáním akčního plánu většinou koučovací sezení končí, na dalším se budou probírat jednotlivé kroky, posun koučovaného kupředu, případně bariéry, které v posunu bránili.

2.4 Úskalí koučujícího manažera

Každá z technik vedení lidí má svá pozitiva avšak i svá úskalí. V následujících řádcích jsou vybrány asi nejčastější úskalí a problémy, které mohou koučujícího manažera potkat. Je jisté, že jiná úskalí potkávají kouče manažera, na rozdíl od kouče externího, který nemá ve firmě prozatím žádné pracovní vztahy.

Tendence radit

Kouč může mít sklon k dávání rad, je to naprosto přirozená reakce, ale také velké riziko koučování. Kouč by měl pomoci koučovanému, aby si s úkolem poradil sám, nikoli aby dostával rady, měl by mít stále na paměti, že v oblasti koučování jsou věci, které neví a nezná vnitřní svět koučovaného. Při dávání rad se může stát, že ji například koučovaný není schopen splnit, případně ani žádnou radu nežádal, stejně si to udělá po svém. Ve skutečnosti kouč neví s naprostou jistotou všechny informace o situaci a to může zkreslit jeho vnímání. Pokud se dostane kouč do situace, kdy je rada skutečně na místě, musí najisto vědět, že rada, kterou dává je účinná (Suchý, Náhlovský, 2007, str.62-63)

„Zvyk říkat lidem, co mají dělat, a přijímat pokyny je hluboce zakořeněn v naší mysli. Očekáváme a ve skutečnosti si i dokonce přejeme, aby nám někdo něco sděloval, a to i tehdy, když ptát se může být výhodné.“ (Whitmore, 2009, str.161)

Nedůvěra okolí

V případě kouče manažera mohou být pracovníci zpočátku nedůvěřivý, případně se při rozhovoru stydět. Manažer by jejich pochybnosti měl pochopit a snažit se být trpělivý. Také by měl počítat s tím, že první rozhovory nemusí být úplně podle jeho představ, ale soustředit se na chyby a v dalších rozhovorech se je pokusit neopakovat. Je možné, že se manažer kouč dozví informace, které nevěděl, nebo předpokládal, že fungují zcela jinak. I na tuto situaci by se měl manažer připravit. (Daňková, 2008, str. 18-19)

Téma rozhovoru se kouče osobně dotýká

Může se stát, že téma, co kouč manažer probírá z koučovaným se týká i jeho samotného, někdy není lehké odložit emoce stranou a bez afektu se věnovat další části rozhovoru. Koučovaný může říci něco, co se kouče dotýká v negativním smyslu. V tuto chvíli je nemožné být ke koučovanému empatický a je vhodné koučovací rozhovor pro tentokrát ukončit. Oba účastníci by se měli déle věnovat sebereflexi a při dalším rozhovoru si vyjasnit vztah mezi sebou a vzájemně se respektovat. V některých případech bude pro kouče vhodné doporučit pracovníkovi kouče jiného. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, str. 212-217)

Manažer nechce koučovat

Birch (2005, str. 81) nastiňuje variantu, že kouč nechce být tak úplně koučem, ale dostal se do situace, že mu vlastně nic jiného nezbyvá. Může se to stát, například pod tlakem vedení, nebo okolí. Jako doporučení udává Birch techniku sebekoučování.

Nemyslím si, ale že člověk nedobrovolně natlačený do koučování, bude dobrým koučem. Na doporučení Paula Bircha mám pozitivní názor, člověk pak může v sobě díky sebekoučování objevit mnohé nepoznané a možná i nadšení pro to, být koučem.

Nevhodné podmínky pro koučování

Podmínky, ve kterých manažer koučuje, mají neodmyslitelný vliv na průběh koučovacího rozhovoru. Vhodné místo, kde nás nebude nikdo rušit, ani nic rozptylovat jsou velice důležité. Kouč může využít jeho kancelář, případně zasedací místnost nebo místo, kde pracuje koučovaný, případně se dá využít i útulné místo mimo pracoviště. Mělo by jít o čas určený čistě pro koučování, vypnout telefony,

počítače, rádio a zamezit velkému hluku z okolí. Kouč by měl při rozhovoru pozorovat koučovaného, a pokud sám vidí, že ho něco rozptyluje, reagovat a snažit se zjistit příčinu nesoustředěnosti. (Daňková, 2013, str. 61)

2.5 Etika koučování

Mnoho organizací a institucí má svůj soubor pravidel chování, přístupů, myšlenek a dalších věcí, kterými se řídí. Říká se jim etický kodex. V koučování je tomu stejně, etický kodex koučů pro Českou republiku vydala a schválila komise International Couch Federation pro etiku a standardy v roce 2008.

V etickém kodexu jsou ICF charakterizovány pojmy koučování, co znamená koučovací vztah, kdo je klient a jak vypadá profesionální kouč a co je jeho úkolem. Kodex také respektuje různé přístupy koučování a zdůrazňuje zodpovědnost kouče a nutnost dodržování pravidel etického kodexu.

Kouč se zavazuje k tomu, že je odborně certifikovaný, mluví pravdu a nepodává lživé informace, s informacemi a podklady z koučovacího sezení pracuje důvěrně a neporušuje zákony. Důkladně vysvětlí klientovy všechny části smlouvy nebo dohody a respektuje je. Také se zavazuje, že se nebude sexuálně stýkat se svými klienty, že koučovaný má kdykoliv právo na ukončení koučovacího procesu v souladu s uzavřenou smlouvou. V případě, že kouči brání ve výkonu práce osobní problémy, zavazuje se, že nebude v koučování do vyřešení pokračovat. Část kodexu je zaměřená také na střet zájmů a případný návrh odstoupení.

Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

Etický kodex koučů, vydala ještě Česká asociace koučů, kodex je velmi podobný, rozdíly jsou pouze v pár bodech, které se liší pro kouče pod záštitou ICF a ČAKO.

Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

V případě nedodržování etického kodexu může být na kouče podána stížnost a dále následovat případný postih.

3 Praktická část

3.1 Dotazníkové šetření

Empirická část bakalářské práce se zabývá analýzou využití koučování v daných podnicích, porovnáním výsledků obou podniků, zhodnocením výsledků a navržením doporučení pro dané podniky.

Přípravná fáze zahrnovala vytvoření dotazníků a domluva s vedením poboček, případně oddělení, na kterých probíhal výzkum. Součástí byl i výběr vhodných zaměstnanců pro vyplnění dotazníku.

Ve fázi realizace byl zaslán vybraným zástupcům dotazník v elektronické podobě, zástupce dotazník rozeslal e-mailem domluvenému spektru zaměstnanců. Do každého podniku bylo zasláno 10 dotazníků a poté byly navráceny na e-mail autorky práce. Nižší počet respondentů byl zvolen vzhledem k tomu, že koučování je finančně náročnou záležitostí a ne každý ve společnosti má tu možnost s ním přijít do styku. V případě obou subjektů byl dotazník poslán převážně managementu a zaměstnancům na vyšších postech.

Ve fázi vyhodnocení výsledků byly porovnány dané podniky, výsledky zaneseny do grafů a na jejich základě navržena a interpretována doporučení pro dané podniky.

Metodika výzkumu

Výzkum ve vybraných podnicích probíhal pomocí dotazníku, jehož úkolem bylo analyzovat a zodpovědět především následující otázky?

- Jakým způsobem dané společnosti využívají koučování?
- Do jaké míry se s ním zaměstnanci ztotožňují?
- Co jim koučování přináší, jaké na něm vidí úskalí?
- Jakým způsobem ho zaměstnanci využívají v praxi?

Dotazník také zjišťuje míru využívání sebekoučování a seberozvoje, důležitost motivace a sladění osobních cílů s pracovními.

Vzhledem k vytíženosti respondentů byl zvolen dotazník s celkovým počtem 20 otázek. V úvodní části dotazníku byl průvodní dopis s vysvětlením, čím se dotazník zabývá a jak bude dále využíván. Průvodní dopis je vložen jako příloha této bakalářské práce s číslem 1.:

První část dotazníku obsahovala 4 identifikační otázky, které zjišťovaly věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pohlaví a pozici, kterou respondent v podniku zastává. Druhá část dotazníku byla zaměřena na podnik a jeho spolupráci s koučem a znalost pojmu koučování. Třetí část dotazníku byla zaměřena na osobní zkušenosti respondentů s koučováním, z důvodu větší specifikace byly v této části dotazníku zahrnuty i 4 otevřené otázky. V případě uzavřených otázek bylo vždy možné vybírat z odpovědí: ano, ne, nevím. Vyplnění dotazníků zabralo respondentům zhruba 10 minut.

3.2 Charakteristika společností

Společnosti, ve kterých probíhalo výzkumné šetření, si přály zůstat v anonymitě, proto jsou v práci dále uváděny pod názvy Společnost A a Společnost B.

Společnost A

Společnost A má zhruba 200 let starou tradici a věnuje se převážně pojišťovnictví. Společnost nabízí individuální životní i neživotní pojištění, pojištění pro podnikatele, malé, střední i velké firmy. V současné době zaměstnává zhruba 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců na cca 4500 obchodních místech. Momentálně uzavírá 8 milionů pojistných smluv. Společnost si zakládá na vzdělávání a profesním růstu svých zaměstnanců, na důvěře zákazníků, plnění slibů, otevřenosti a přístupnosti novým myšlenkám.

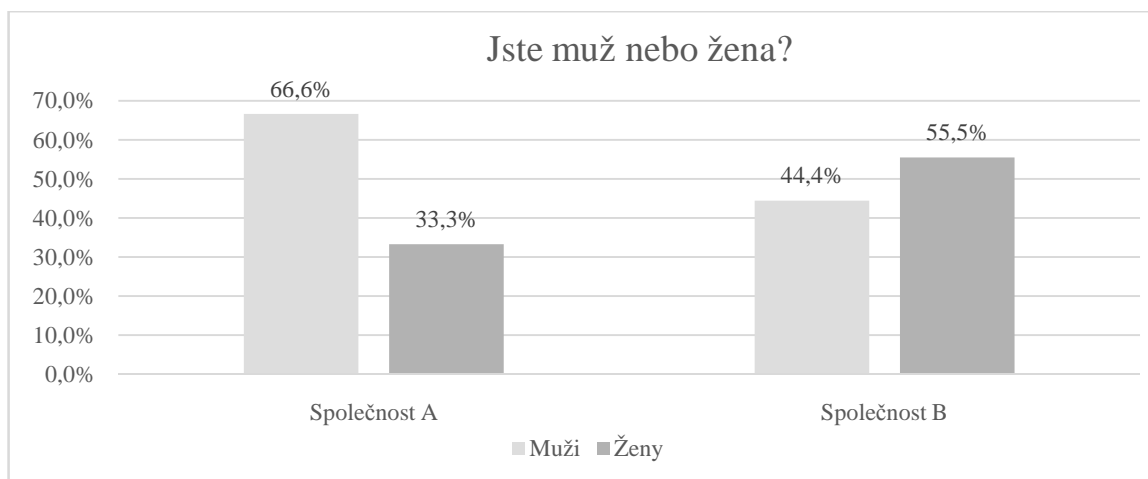
Společnost B

Společnost B zahájila svou činnost kolem roku 1990. V současné době nabízí nepřeberné množství stavebního spoření, bankovní a pojišťovací produkty, dále například investiční produkty. Společnost si zakládá na klientském servisu a budování výborných dlouhodobých vztahů mezi klienty a jejich finančními poradci. Cílem Společnosti B je neustále zvyšovat svůj podíl na trhu, rozšiřovat služby s ohledem na přání a potřeby současných nebo i budoucích klientů a tvorba nových žádaných produktů.

3.3 Analýza výsledků

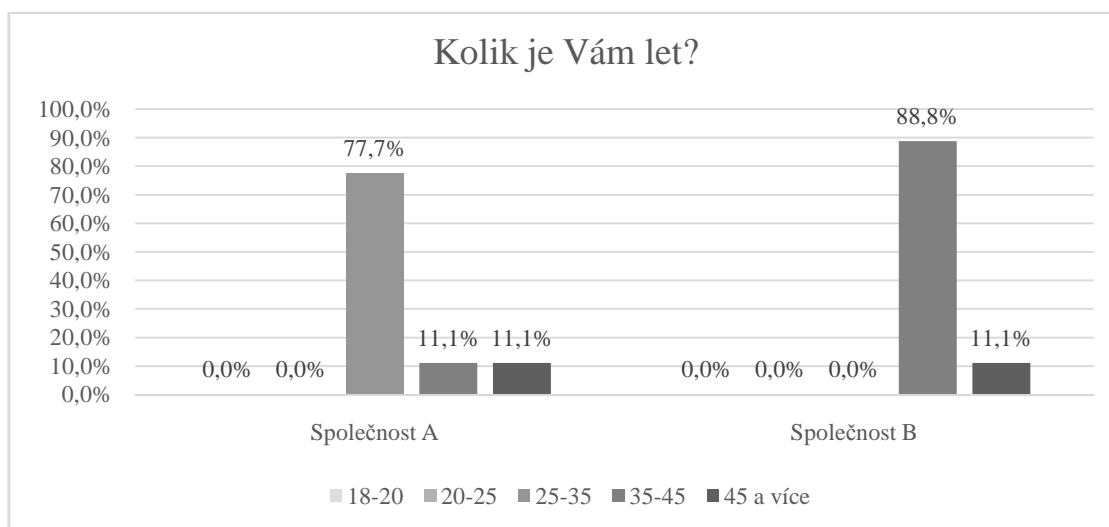
Dotazník byl zaslán celkem v součtu celkem 20 respondentům, přičemž návratnost z obou subjektů byla totožná a to 90%.

První část dotazníku byla zaměřena na identifikační otázky, úkolem bylo blíže charakterizovat skupinu odpovídajících respondentů. Otázka číslo 1 se týkala pohlaví respondentů. Ve Společnosti A se jednalo ze dvou třetin o muže, na rozdíl od Společnosti B, kde byl poměr mužů a žen vyrovnanější, ale ženy převažovaly.



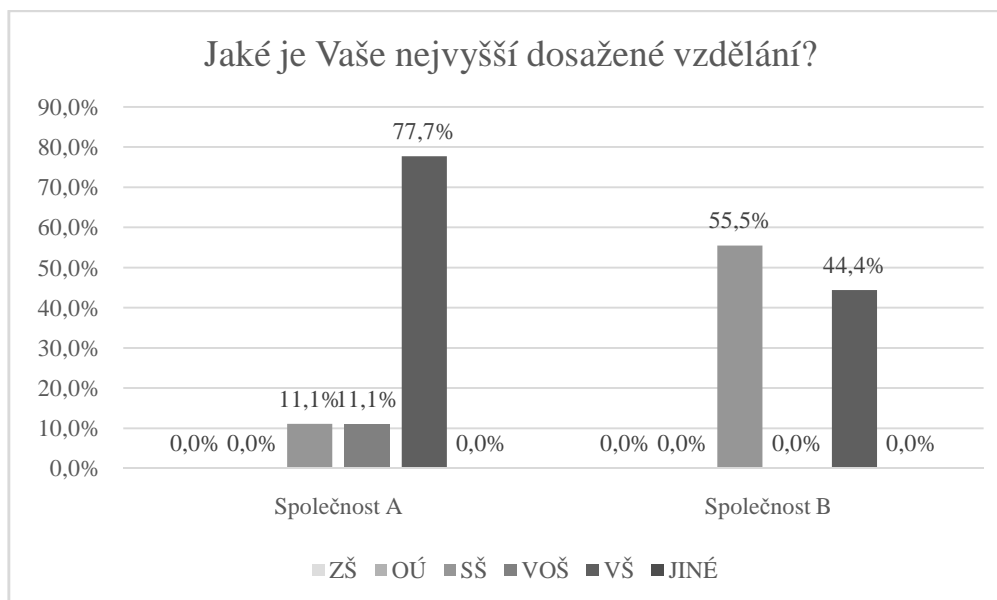
Graf. č. 1: Jste muž nebo žena?

Otázka číslo dvě se týkala věkového rozhraní respondentů. Ve Společnosti A byla převážná většina odpovídajícího managementu v rozhraní mezi 25-35 lety, na rozdíl od Společnosti B, kde se téměř 90% odpovídající respondenti pohybují věkově v rozmezí 35-45 let.



Graf č. 2: Kolik je Vám let?

Třetí identifikační otázka hodnotila výši maximálního dosaženého vzdělání respondentů. V případě Společnosti A mělo 7 z 9 odpovídajících respondentů vysokoškolské vzdělání, v Společnosti B má přes polovinu odpovídajících středoškolské vzdělání, zbytek vysokoškolské.



Graf č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

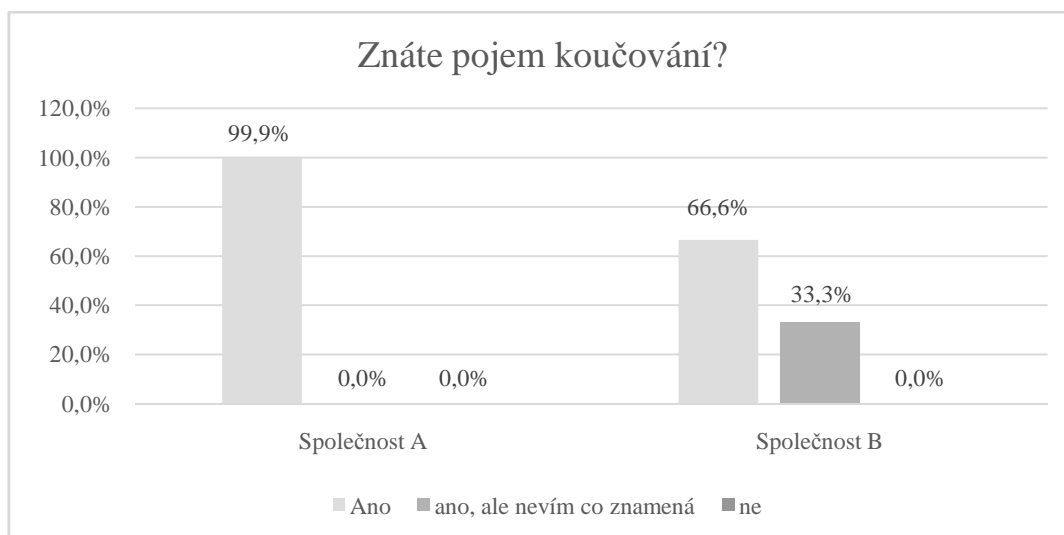
Pro přehlednost respondentů a kvalitnějšímu vyhodnocení se poslední identifikační otázka se týkala pracovního postu odpovídajících respondentů. Jak bylo zmíněno na začátku, dotazníky byly zaslány převážně vyšším postům, aby byl zaručen reprezentativní soubor respondentů, odpovídající potřebám této bakalářské práce. V případě Společnosti A se jednalo o tyto posty:

- Vedoucí týmu, tento post byl zastoupen dvakrát
- Facility manažer
- IT/IS analytik
- Pedagog
- Ředitel provozovny
- Vedoucí účetního oddělení
- Head of distribution network management support
- Auditor

Ve společnosti B se jednalo o 7 respondentů, kteří vedou tým a 2 respondenty na pozicích vedoucího oddělení, v prvním případě šlo o vedoucího oddělení operativního marketingu, druhý nebyl specifikován.

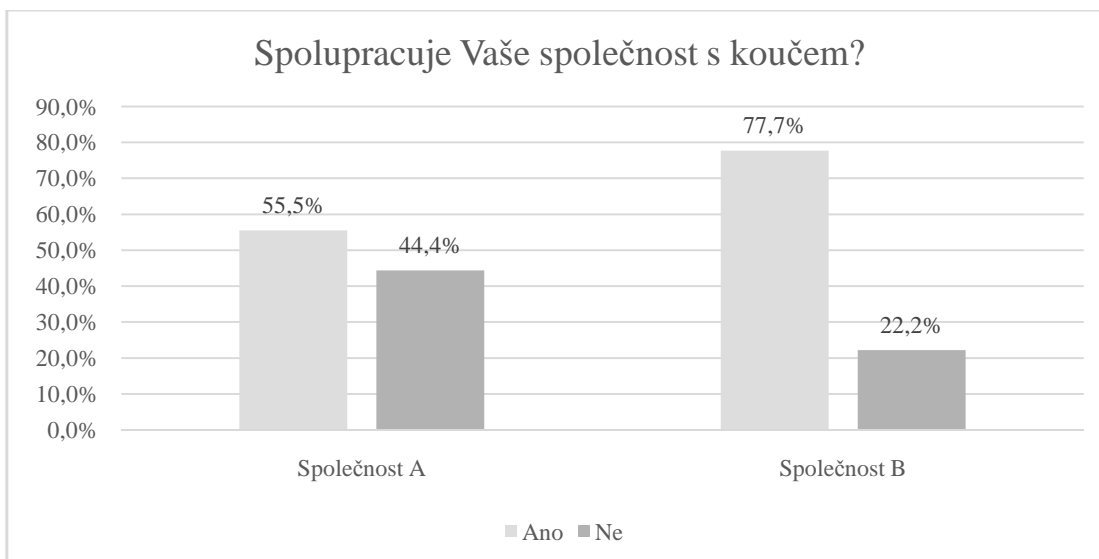
Vzhledem k cílům této bakalářské práce bylo úkolem druhé části dotazníků zjistit znalost pojmu koučování a informovanost respondentů o využívání koučování v jejich společnostech.

První otázka druhé části dotazníku se respondentů ptala, zda znají pojem koučování. Výsledky jasně ukazují, na znalost pojmu koučování, zajímavá je i odpověď jednoho z respondentů Společnosti B, který sice zná pojem koučování, ale neví, co znamená. Vzhledem k tomu, že jde o velmi významné společnosti, které si zakládají na kvalitě a rozvoji svých zaměstnanců, není výsledek této otázky žádným překvapením.



Graf č. 4: Znáte pojem koučování?

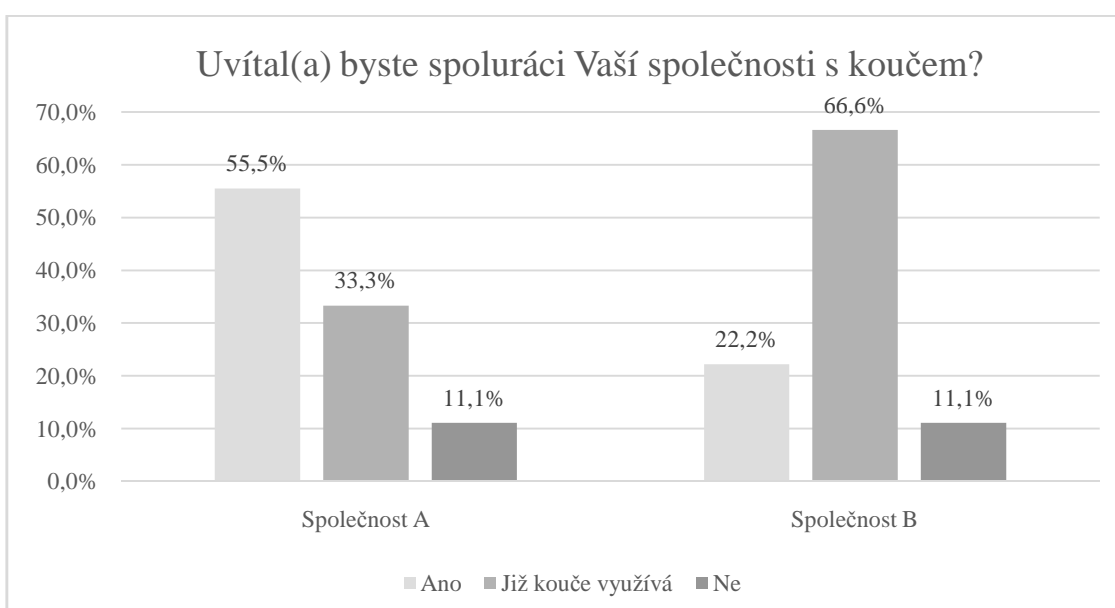
Otázka číslo 6 se ptala, zda společnost, ve které respondenti pracují, s koučem spolupracuje. Výsledek ukazuje na rozporuplnost odpovědí, přesto, že respondenti pracují ve stejných společnostech, odpovídali rozdílně. Ve Společnosti A odpověděla větší polovina respondentů, že společnost s koučem spolupracuje, ve Společnosti B odpovědělo na otázku Ano přes tři čtvrtiny respondentů.



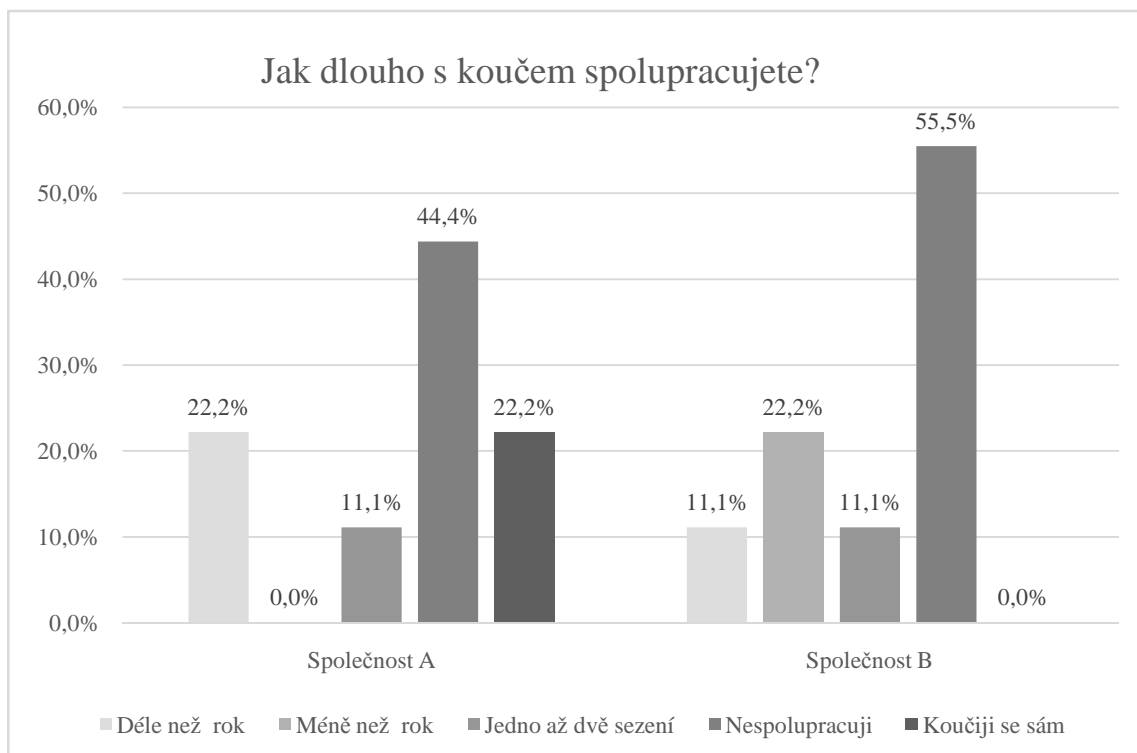
Graf č. 5: Spolupracuje Vaše společnost s koučem?

V otázce číslo 7 odpovídali respondenti na to, zda jejich společnost využívá, také týmové koučování. Ve Společnosti B odpověděla větší třetina respondentů, že neví, třetina že využívá, zbytek respondentů odpověděl: NE. Ve Společnosti A odpovědělo přes polovinu respondentů, že Společnost týmové koučování nevyužívá, jedna třetina odpověděla, že využívá.

Otázka číslo 8 zjišťovala, zda by v případě, že respondenti s koučem nespolupracují, spolupráci uvítali. Z grafu je patrné, že převážná většina respondentů by spolupráci uvítala, případně společnost s koučem již spolupracuje, o spolupráci nemají zájem pouze dva respondenti, každý z jedné společnosti.



Graf. č.6 : Uvítal(a) byste spolupráci vaší společnosti s koučem?



Graf č. 7: Jak dlouho s koučem spolupracujete?

Otázka číslo 9 se ptala na četnost setkání s koučem a dobu trvání koučovacího procesu. Možnosti, ze kterých respondenti vybírali, jsou zapsány v následujícím grafu. Menší polovina respondentů Společnosti A s koučem osobně nikdy nespolečinovala, jedna pětina spolupracuje dlouhodobě a jedna pětina se koučuje sama, zbytek se potkal s koučem pouze jednou nebo dvakrát. V případě společnosti B také polovina respondentů nikdy s koučem nespolečinovala, pětina spolupracuje méně než jeden rok, případně zažila jen pár sezení, dlouhodobě se proces koučování týká pouze jednoho respondenta.

Otázka číslo 10 byla otevřená a ptala se respondentů na to, co jim osobně spolupráce s koučem přinesla. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány v následujících tabulkách.

A	Co Vám spolupráce s koučem přinesla?
1	Efektivní stanovení a dosahování cílů v profesním i osobním životě
2	Uvědomil jsem si, o čem přemýšlím, co mě trápí v práci atd. Samotný kouč mi novou myšlenku nepřinesl, ale sdělil jsem body nahlas a přemýšlel o nich.
3	Jiný pohled na věc
4	Nevyužívám kouče
5	Nevyužívám kouče
6	Nevyužívám kouče
7	Spolupráce byla pouze jednorázovou záležitostí na cca 2hod. z čehož se nedá mnoho usuzovat, nicméně jsem měla možnost řešit konkrétní problém do větších detailů a dostalo se mi nezávislého objektivního pohledu.
8	Sebezpoznání a sebeporozumění a nový pohled na kolegy a lidi v rodině.
9	Systematický přístup k plnění pracovních úkolů.

Tabulka č. 2: Co Vám spolupráce s koučem přinesla? (Společnost A)

Z odpovědí respondentů společnosti A je patrné, že pokud s koučem osobně spolupracovali, koučování ve větším případě splnilo svoji roli a dokázalo koučujícím něco dát. Je patrné, že se respondenti dokázali zaměřit na stanovení a plnění pracovních i osobních cílů, což je jedním z hlavních cílů koučování, z odpovědí je patrné i zaměření na sebereflexia přemýšlení o věcech jiným způsobem. Respondenti v odpovědích často zmiňují i osobní život a jiný pohled na věc. Osobní život s tím pracovním neodmyslitelně souvisí a často může odrážet i pracovní výsledky respondentů. Zmiňována je i jednorázová zkušenost s koučem, což mohlo být pro respondenta jistě přínosné, ale osobně si myslím, že je vhodné s koučem spolupracovat dlouhodobě, sám respondent říká, že není možné posoudit konkrétněji, co mu spolupráce přinesla. Při dalším sezení s koučem by si sám respondent mohl ověřit svůj posun a současný přístup k věci. Jednorázové, nebo příliš krátké zkušenosti s koučováním jsou patrné i na grafu předchozí otázky.

B	Co Vám spolupráce s koučem přinesla?
1	Osobní rozvoj, zlepšení řízení lidí a procesů, méně stresu
2	Stanovení cílů a jak jich dosáhnout
3	Nevyužívám kouče
4	Prošla jsem pouze kurzem a byl přínosný hlavně v tom, že jsem poznala sebe sama a lépe se naučila koučovat tým lidí, které mám ve své pracovní pozici přiřazené.
5	Dohoda sama se sebou
6	Nevyužívám kouče
7	Nevyužívám kouče
8	Už je to nějaký pátek, nemůžu říct nic konkrétního
9	Nastavení otázek, kontrolu pracovního postupu

Tabulka č. 3: Co Vám spolupráce s koučem přinesla? (Společnost B)

Ve společnosti B jsou odpovědi principiálně stejné, velká část respondentů Společnosti B má za úkol vedení týmů, v odpovědích respondenti zmiňují, že jim koučování dokázalo pomoci při řízení lidí, případně je díky absolvovanému kurzu koučování naučilo lépe pracovat s týmem. Práce s týmem má vždy svá specifika a je patrné, že Společnost B má zájem o to, aby se její zaměstnanci stále zlepšovali, z předchozího grafu je patrné, že spolupráce s koučem také neměla příliš dlouhého trvání, i přesto přinesla respondentům do pracovního a osobního života nové věci. Ve společnosti B byly odpovědi zaměřené spíše na profesní život, o osobním životě ve spojení s koučováním se nezmínil ani jeden respondent.

Otázka číslo 11 se zaměřovala na to, co konkrétně respondentům na koučování chybělo, případně chybí.

A	Co Vám na koučování chybí?
1	Nic
2	Nic
3	Chybí mi samotné koučování
4	Nic
5	Detailní znalost konkrétního pracovního prostředí
6	Nemyslím, že je koučování vůbec důležitá pracovní část
7	Více profesních zkušeností
8	Vyšší zkušenost kouče. Musí prostě převyšovat zkušenostmi a mít pořádný nadhled, jinak říká, jen to co člověk ví.
9	Kvalitní koučové jsou dost drazí, proto jsem se zaměřil na selfcoaching. Nedá se říci, že mi na koučování něco chybí, jelikož dosažení požadovaného výsledku je téměř jisté.

Tabulka č. 4: Co Vám na koučování chybí? (Společnost A)

Ve Společnosti se A se jeden respondent zmiňuje o neznalosti konkrétního pracovního prostředí z pohledu kouče. Je tedy možné, že zaměstnanci mohou považovat za důležité, aby byl kouč z jejich prostředí případně o něm hodně věděl. Toto téma bylo rozebráno i v teoretické části této práce. Respondent se nejspíš setkal s koučem externím. Dá se to řešit interním koučem, který by fungoval pro celou pobočku, tím pádem mu bylo prostředí vztahy na pracovišti bližší. Část respondentů se také mluví o vyšších zkušenostech kouče, a vysoké ceně za kvalitní koučování. Vysoká cena kvalitních koučů je nejspíš i jedním z faktorů, proč mají respondenti s koučováním jen krátkodobé zkušenosti. Jeden z respondentů si myslí, že koučování není vůbec důležitá část pracovního procesu.

B	Co Vám na koučování chybí?
1	Nic
2	Asi nic
3	Nic
4	Nespolupracuji s koučem
5	Nerozumím otázce
6	Neumím posoudit
7	Nemám kouče
8	Nic
9	Nic mě nenapadá

Tabulka č. 5: Co Vám na koučování chybí? (Společnost B)

Z odpovědí společnosti B vyplývá, že respondentům osobně na koučování nic nechybí, případně nemají zkušenost s koučováním, tudíž nemohou přispět svým názorem.

Otázka číslo 12 se respondentů ptala, zda oni sami využívají nějaké s koučovacích technik a jaké techniky to jsou.

A	Využíváte některé s koučovacích technik?
1	GROW model a SMART analýzu
2	Ne
3	Ne
4	Ne
5	Ne
6	Ne
7	Koučovací pohovory
8	Zpětná vazba od podřízených zaměstnanců, co je potřeba změnit
9	Často některé motivační techniky

Tabulka č. 6: Využíváte některé s koučovacích technik? (Společnost A)

Přes 50% respondentů společnosti A nevyužívá žádné z koučovacích technik, jeden z respondentů využívá GROW model vymyšlený Johnem Withmorem a také SMART analýzu, další respondent se věnuje sám koučovacím rozhovorům. Využívány jsou také motivační techniky a zpětná vazba od podřízených zaměstnanců. Z odpovědí číslo 8 je patrné, že respondent komunikuje se svými podřízenými správným způsobem a je ochoten přijímat zpětnou vazbu.

B	Využíváte některé s koučovacích technik?
1	Ne
2	Efektivní komunikace
3	Ne
4	Delegování, stmelování týmů
5	Ne
6	GROW
7	Ne
8	Ne
9	Stanovení cílů, motivace

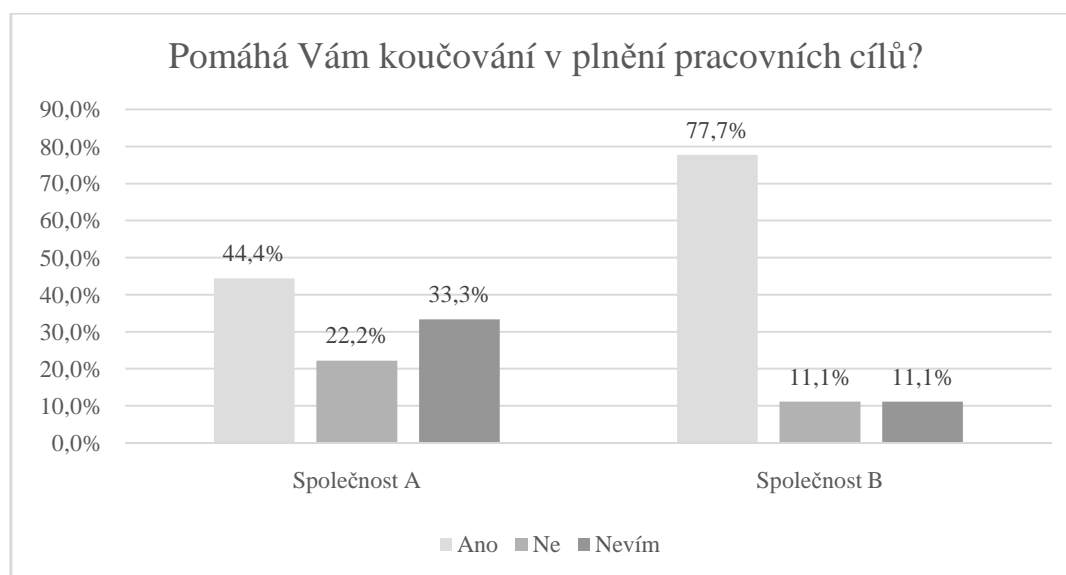
Tabulka č. 7: Využíváte některé s koučovacích technik? (Společnost B)

Respondenti Společnosti B také z větší části nevyužívají žádné koučovací techniky. Jedním z respondentů je také zastoupen model GROW, stejně jako u Společnosti A. Jak bylo již řečeno, většina respondentů Společnosti B je zaměstnána na pozicích vedoucí týmu, jeden z respondentů využívá v koučování pro zefektivnění komunikace, další k delegování a stmelování, při práci v týmu je to velice důležité.

V otázce číslo 13 se respondenti zamýšleli nad koučováním, jako vhodným stylem vedení v jejich odvětví. Obě společnosti mají jako jednu ze svých priorit kvalitní zaměstnance a jejich rozvoj. V případě obou je koučování velmi vhodným stylem vedení lidí, týmy se společně podílí na projektech, mají blízký kontakt se zákazníky a vztahy na pracovišti jsou proto velmi důležité. Odpovědi respondentů se s touto myšlenkou shodují. Ve společnosti A považuje koučování za vhodný styl vedení lidí 77% respondentů, ve Společnosti B je to 88% procent, zbylých 22% respondentů společnosti A odpovědělo na otázku negativně. Ve Společnosti B se negativní odpověď nevyskytla, jeden respondent zvolil odpověď Nevím.

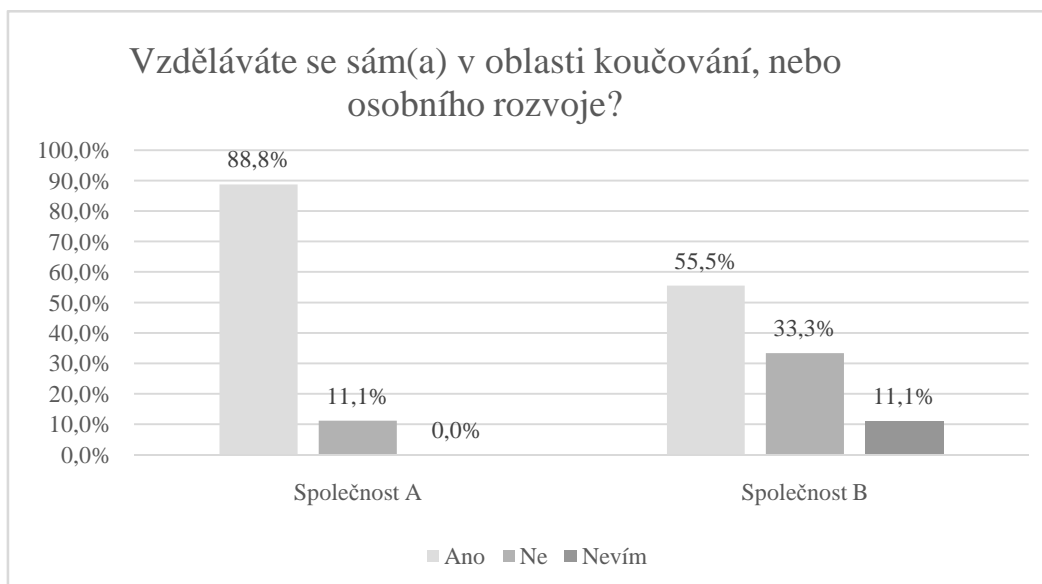
Otázka číslo 14 se ptala respondentů na to, zda považují obdobně za důležité sladění osobních a pracovních cílů. Odpovědi byly v obou společnostech naprosto jednoznačné, o důležitosti sladění pracovních a osobních cílů je přesvědčeno 100% respondentů.

V otázce číslo 15 respondenti odpovídali na to, zda jim koučování pomáhá k plnění pracovních cílů. Téměř 50% Společnosti A odpovědělo na otázku Ano, 22% odpovědělo záporně a 33% respondentů neví, zda jim v plnění pracovních cílů pomohlo právě koučování. Ve Společnosti B je o lepším plnění pracovních cílů ve spojení s koučováním přesvědčeno 77% respondentů, pouze jeden respondent (11,1%) uvedl, negativní odpověď a jeden respondent odpověděl neví.



Graf č. 8: Pomáhá Vám koučování v plnění pracovních cílů?

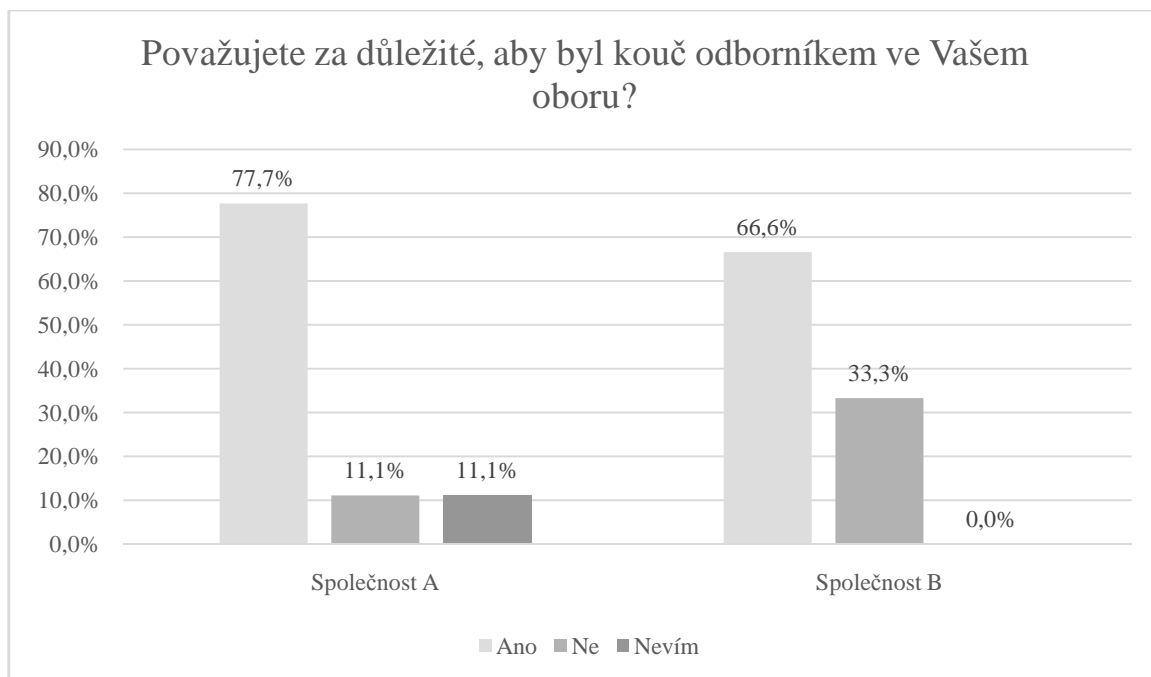
Otázka číslo 16 se zaměřovala na osobní rozvoj respondentů. Téměř 90% respondentů společnosti A se samo jakýmkoliv způsobem vzdělává, pouze jeden respondent uvedl odpověď ne. Ve společnosti B větší polovina uvedla odpověď Ano, 33% procent respondentů odpovědělo negativně a jeden respondent (11%) odpověděl, že neví. Z výsledků je patrné že se respondenti z větší části snaží sami jakýmkoliv způsobem vzdělávat, motivovat se, posouvat dál svoje hranice a stále se učit novým věcem. Negativní odpovědi jsou docela překvapivé, respondenti pracují ve společnostech, které se snaží neustále posouvat dál a jejich kroky mají neodmyslitelný vliv i na jejich zaměstnance. Pravděpodobně se zaměstnanci jakýmkoliv způsobem vzdělávají, ale nepovažují to za osobní rozvoj.



Graf č. 9: Vzděláváte se sám(a) v oblasti koučování, nebo osobního rozvoje?

Otázka číslo 17 zněla takto: Je pro Vás důležitá osobní motivace na pracovišti? Odpovědi obou společností byly naprosto jednoznačné ve 100% respondenti odpověděli Ano. Vzhledem k pracovním postům respondentů je patrné, že jejich práce se bez motivace neobejde a oni sami ji považují za velice důležitou.

Otázka číslo 18 se ptala respondentů na to, zda považují za důležité, aby byl kouč odborníkem v jejich oboru. Z předchozích odpovědí bylo patrné, že odpovědi budou nejspíš především kladné. Tato domněnka se potvrdila, 77% respondentů společnosti A odpovědělo na otázku Ano, pouze jeden respondent Ne, jednou byla zvolena odpověď Nevím. Ve Společnosti B byla odpověď Ano zastoupena 66% respondentů, odpověď Ne zvolili 3 respondenti (33%). Odbornost kouče je stále sporným tématem a jde o osobnost každého respondenta, jak on osobně kouče vnímá. Pro někoho může být nepříjemné hovořit s cizím člověkem, někomu naopak může vadit, že kouč jeho kolega. V tomto případě jistě závisí i jak je koučování využíváno. Z výsledků je ale patrné, že kouč z oboru by byl pro obě společnosti lepší volbou.



Graf č. 10: Považujete za důležité, aby byl kouč odborníkem ve Vašem oboru?

Otázka s číslem 19 se ptala respondentů na to, co vidí jako největší úskalí při využívání koučování v každodenní praxi.

A	Co považujete za největší úskalí v případě využívání koučování v každodenní praxi?
1	Dle mého názoru se lidé coachingu často bojí. Předpokladem je jejich motivace k dosahování lepších výsledků a práce se svými slabými stránkami. Mojí prací je kontrola kvality práce lidí, snažím se dávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu takovým způsobem, aby se mnou odhalená chyba již neopakovala. Naopak za kvalitně odvedenou práci přichází finanční ohodnocení. Dlouhodobě se tento model osvědčil, jelikož nedochází tak často k neshodě v požadovém výsledku odvedené práce, zároveň je práce odvedené více. Coaching je dle mého názoru nástrojem k maximálnímu efektivnímu vytěžení lidských zdrojů a zároveň je účinným nástrojem k rozvoji a dosahování reálných cílů.
2	Musíte mít štěstí na vhodného kouče
3	Čas strávený na koučinku a ne v práci
4	Těžko se odhaduje, k čemu to koučování vůbec je. Osobně to považuji za zbytečné povolání.
5	Detailní znalost mého oboru
6	Časovou náročnost
7	Těžko říci
8	Dostat se mimo realitu života
9	Dokázat přimět koučované, aby změnili svoje pracovní postoje.

Tabulka č. 8: Co považujete za největší úskalí v případě využívání koučování v každodenní praxi? (Společnost A)

Respondent číslo 1 Společnosti A zvolil velmi rozsáhlou odpověď, domnívá se, že mohou mít lidé z koučování strach, zbytek odpovědi není přímo odpovědí na otázku, nicméně odráží, co pro respondenta koučování znamená a respondentova odpověď je velmi cenou informací k závěrečnému vyhodnocení a doporučení pro podnik. Respondent považuje koučování za nástroj, který slouží k maximálnímu a efektivnímu vytěžení lidských zdrojů a k rozvoji dosahovaných reálných cílů. Na respondentově odpovědi je vidět, že se o problematiku zajímá a dokonale vystihl podstatu koučování. V odpovědích dalších respondentů se opět objevuje odbornost a kvalita kouče, případně koučova znalost prostředí, ve kterém se bude proces odehrávat. Respondent číslo 6 zmiňuje časovou náročnost koučování, dva respondenti nejsou schopni posoudit, jeden považuje koučování na zbytečné povolání. Poslední respondent považuje za úskalí přimět koučovaného změnit svoje postoje, v tomto případě je důležité uvědomit si, že koučovaný musí do procesu vstoupit dobrovolně a kouč ho k ničemu nepřesvědčuje, je mu pouze průvodcem.

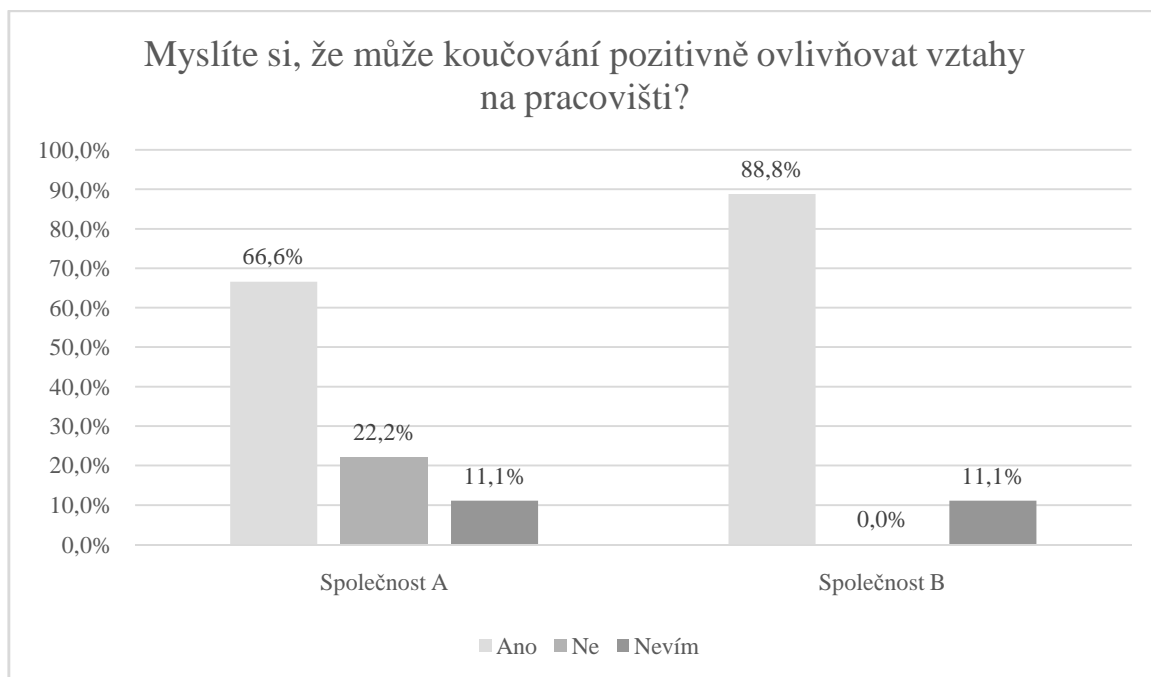
B	Co považujete za největší úskalí v případě využívání koučování v každodenní praxi?
1	Přiklonění se k poučování
2	Uplatňování obecně platných pravd, které mohou být hůře aplikovatelné na konkrétní podmínky.
3	Nevím
4	Bohužel nevím
5	Vedoucí se stále více stává "dirigentem"
6	Nemohu hodnotit, nevyužíváme koučování v každodenní praxi.
7	Důslednost
8	Ne vždy se dá vše koučovat
9	Zapomínání technik. Tzn. nevyužívání poznámek v praxi

Tabulka č. 9: Co považujete za největší úskalí v případě využívání koučování v každodenní praxi? (Společnost B)

Ve společnosti B považuje první respondent za největší úskalí přiklonění se k poučování, to je velkým úskalím zmiňovaným v teoretické části této bakalářské práce, respondent číslo dvě se obává používání obecně platných pravd, které nejsou aplikovatelné na každého, v tomto případě je nutné si uvědomit, že koučovaná není soubor technik, ale mělo by být skutečně šité na míru a techniky modely být jen jakýmsi tahákem. S tím souvisí i odpověď devátého respondenta, který za úskalí považuje zapomínání technik. Respondent číslo pět se obává, že vedoucí bude koučování používat k dirigování, opět jde

o chování, které není koučováním. Jeden z respondentů, má obavu, že ne vše se dá koučovat. Zbytek respondentů odpovědělo, že neví.

Poslední otázka číslo 20 se ptala respondentů na to, zda si myslí, že může koučování pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti. Ve Společnosti A je 66% respondentů přesvědčeno, že ano, 22% respondentů zvolilo odpověď ne, 11% neví. Ve Společnosti B téměř 90% respondentů domnívá, že Ano, 11% neví.



Graf č. 11: Myslíte si, že může koučování pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti?

3.4 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení pro společnosti

První část dotazníku byla identifikační, na otázky odpovídali respondenti pracující na vyšších postech, kteří jsou ve styku se svými podřízenými a vedení lidí, je pro ně součástí práce. S ohledem na pracovní posty respondentů se koučování jeví, jako vhodná podpora jejich pracovního i životního rozvoje. Velká část respondentů vede tým, tým sám o sobě znamená potenciál. Ve Společnosti A byla většina respondentů ve věkovém rozhraní 25-35 let, u Společnosti B byla převážná většina respondentů o generaci starší 35-45 let. Co se týče vzdělání ve Společnosti A má většina respondentů vysokoškolské vzdělání, ve Společnosti B se jednalo převážně o vysokoškolské a středoškolské vzdělání.

Druhá část dotazníků se zaměřovala na znalost pojmu koučování a spolupráce společnosti s koučem. Převážná většina respondentů obou společností se s pojmem koučování již někdy setkala, už odpovědí bylo patrné, že většina se s koučem setkala i

osobně. Respondenti, kteří se s koučem nesetkali se, až na pár výjimek shodli na tom, že by koučování velmi uvítali. To platí spíše pro Společnost A, kde nemělo tolik respondentů s koučováním v jejich společnosti zkušenosti. Z odpovědí Společnost B bylo evidentní, že převážná většina respondentů se ve společnosti s koučem setkala. Někteří respondenti odpověděli, že jejich společnost s koučem nespolupracuje, vzhledem k tomu, že jde o stejnou společnost a pozitivní odpovědi převažují, je pravděpodobné, že respondenti o koučování v podniku pouze nejsou informováni, což je vzhledem k jejich pracovním postům celkem škoda. Pokud spolupráce s koučem proběhla, trvání koučovacího procesu nemělo ve většině případů příliš dlouhého trvání, odpovědi respondentů naznačovaly, že se jednalo spíše o jednorázové záležitosti. Myslím, že koučovací proces je delším procesem a koučovaný může díky zpětné vazbě od kouče a od okolí poznat, zda se posunul správným směrem. Jeden respondent uvedl, že sám prošel kurzem koučování. Dle mého názoru je právě kurz koučování a následné využívání koučování v praxi vhodným způsobem, jak vést podřízené v tomto odvětví. Zaměstnanec se nemusí hned stát profesionálním koučem, ale správně kladené otázky, aktivní naslouchání a zpětná vazba vedou podřízené k pocitu, že se o ně někdo zajímá a bere v potaz jejich názor, což může výrazně zvýšit motivaci zaměstnanců. Sami respondenti v odpovědích uvádějí, že je pro ně motivace na pracovišti velice důležitá. Koučování může zaměstnance naučit, jak se mohou sami namotivovat, případně motivovat své okolí.

Motivace souvisí s osobním rozvojem ve Společnosti A bylo patrné, že respondentům záleží na osobním rozvoji a sami se snaží jakýmkoliv způsobem rozvíjet, ve Společnosti B bylo velké procento respondentů, kteří se sami nevzdělávají. Myslím, že pokud člověk v dnešní době stojí na místě a pomyslně usne na vavřínech, jednou zjistí, že mu „ujel vlak“. Jde převážně o naši vlastní motivaci, zda se chceme, nebo nechceme rozvíjet. Koučování by zaměstnancům společnosti B mohlo v tomto ohledu pomoci najít životní a pracovní cíle, uvědomit si potenciál co v nich je, případně nalézt vnitřní překážky, které nám v osobním rozvoji brání. Může jim také pomoci k přebírání odpovědnosti, tím pádem má podřízený více času na řešení naléhavějších záležitostí.

Pokud se respondenti již osobně s koučem setkali, byla z odpovědí obou patrná znalost koučování podle modelu Johna Withmora, který je v současné době využíván asi nejvíce, nebo je přinejmenším nejznámější. Osobně bych se nebránila využívání i jiných technik, například systemického koučování, které se více zaměřuje i na mimopracovní život. V případě, že respondenti využívají některé z koučovacích technik, šlo často o techniky zaměřené na sebekoučování, zaměření na zlepšení svých pracovních dovedností,

plánování, stanovení cílů. V tomto případě se mé doporučení shoduje s návrhem, aby si respondenti prošli kurzem koučování, nemuseli by pak koučování aplikovat jen na sebe, ale primárně na své podřízené. Respondenti obou společností převážně souhlasili s tím, že může koučování pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti, což by mohlo být dalším podnětem pro vedení umožnit respondentům osvojit si dovednost koučovat. Nicméně z výsledků je patrné, že zaměstnanci obou společností koučovací techniky využívají, což je jistě neodmyslitelným přínosem pro společnost a pro ně samotné.

Pokud se zaměříme na úskalí spojená s koučováním, bylo zmiňováno, že koučování zabere spoustu času, myslím, že kvalitně odvedená práce při koučování se později může naopak projevit úsporou času, zaměstnanci jsou samostatnější, pracují systematicky a mohou se například naučit řešit osobní věci mimo pracovní dobu. Všichni respondenti z obou společností se jednohlasně shodli na tom, že sladění osobních a pracovních cílů je velice důležitým faktorem, v současné době je to dle mého názoru i faktor, který může kvalitu práce poměrně hodně narušit. Dalším faktorem, který respondenti vnímají negativně, je pocit, že kouč se stává dirigentem, tato myšlenka může být dána špatnou zkušeností s koučem, případně neznalostí problematiky detailněji. Koučování by na podřízené nemělo působit jako dirigování a nátlak.

Pokud se na využití koučování ve Společnosti A a B podíváme v souhrnu, obě do jisté míry koučování využívají, zaměstnanci mají převážně pozitivní zkušenosti a sami využívají některé z koučovacích technik. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci, se rádi rozvíjejí a bylo by vhodné jejich zájem a elán využít. Určitě by bylo pro obě společnosti prospěšné se na koučování zaměřit více, nicméně vzhledem k ceně za kurzy, případně za externí kouče není nejspíš možné realizovat tuto myšlenku naplno. Přesto bych společností doporučila více se zaměřit na školení manažerů v oblasti koučování, myslím, že investice by se velmi brzo vrátila v podobě ještě efektivnějších motivovaných zaměstnanců. Vhodnou volbou by mohlo být například koučování manažerů jako týmu, pro podnik by tato možnost byla jistě finančně výhodnější. Manažeři by mohli dále koučování využívat i v krizových situacích, pomoci zaměstnancům zvýšit výkonnost, větší výkonnost sebou často nese větší ocenění například ve formě odměn a tím i zvýšení motivace a radosti z odvedené práce. To by bylo pro Společnosti velkým přínosem.

4 Závěr

Vést podnik, nebo podřízené je v dnešní konkurenční a uspěchané době velikou výzvou. Hledají se nové možnosti, jak zlepšit vedení lidí, jak získat pro manažery více času, aby nejen vedli podřízené, ale mohli se zaměřit i na jiné pracovní priority, sladit to s podnikovými cíli a docílit toho, aby bylo spokojeno vedení, podřízení a klienti. To jsou hlavní důvody, proč v současné době více a více lidí využívá koučování.

Koučování je velkým trendem moderní doby, novou možností jak vést lidi, jak je podnítit aby lépe využili svůj potenciál, vytyčili si cíle a postupnými kroky je zrealizovali. Tím zlepšili svůj pracovní, ale také osobní život a nezažívali tolik stresu. Rozdílem od tradičních stylů vedení je to, že prostřednictvím koučovacích nástrojů, komunikace, pokládáním správných otázek a dalších technik, vychovává samostatné zaměstnance, kteří znají realitu, ve které se nacházejí, dokážou se na problém podívat z jiných úhlů, vytyčit si reálné cíle a zrealizovat je.

Bakalářská práce má dvě části, teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmu koučování, tak, jak ho vidí autoři známých publikací, postupným vývojem a historií koučování od antiky, kde Sokratés položil základní kameny koučování, přes myšlenky Timothy Galweye o vnitřních bariérách a následnému přenesení do pracovního života až po 70. léta, kdy se v Americe začíná koučování využívat jako metoda zaměřená na osobu a její rozvoj.

Dále odlišuje koučování od podobných metod. Mentoring je koučování nejbližší, na rozdíl od kouče je mentor v tím zkušenějším a moudřejším, který předává své znalosti dál, aby byl dotyčný jednou stejně úspěšný, jako mentor. Psychoterapie a její školy se podílejí na vzniku koučování. Na rozdíl od koučování řeší problémy, které máme dlouhodobě a hluboko ve své mysli, nezaměřuje se přímo na rozvoj potenciálu. Také poradenství, kdy poradce přímo navrhuje řešení.

Přístupů koučování existuje celá řada, v teoretické části jsou sepsány ty nejznámější. Model GROW Sira Johna Withmora, který je prvním konceptem koučování vůbec, zaměřeným na určení cíle, zjištění reality ve které se nacházíme, možnosti řešení a následného konání. Model ADAPT Paula Birche, který se zaměřuje na změření výkonnosti, vytvoření plánu, jednání podle plánu, kontrolu pokroku a následné diskusi o pokroku. Systemický přístup, který vychází se systemické terapie a pracuje s člověkem v jeho systému vztahů. Exekutivní koučink a jeho 7 klíčových schopností kouče, mezi které patří například utváření vztahu, aktivní naslouchání a kladení otázek. Také Reteaming, neboli přístup zaměřený na řešení.

Existuje také množství forem koučování, nejčastěji využívané individuální koučování, které se odehrává pouze mezi koučem a koučovaným v soukromém rozhovoru, nebo i nepřímo při práci. Koučování týmu, kde musí kouč brát ohled na dynamiku týmu, pracovat s ním jako s celkem, ale zároveň podporovat jednotlivce. Také sebekoučování, jako nástroj sebe rozvoje a životní koučink, který spojuje práci, rodinu a volný čas.

Bakalářská práce se zabývá využitím koučování především v manažerské praxi, proto je velká část teoretické části věnovaná osobě manažera jakou kouče. Rozdělení stylů řízení, jakými může manažer ve společnosti pracovat. Manažer může přikazovat, tím pádem je moc kompletně v jeho rukou, může také přesvědčovat, v dalším případě i diskutovat. Diskutování neboli demokratický styl znamená, že manažer částečně odkládá autoritu, může se jí také úplně zřeknout a nechat většinu na podřízených. Koučování je dalším stylem vedení lidí, je vhodné pro podřízené, kteří se chtějí motivovat, rozvíjet svůj potenciál a mají zájem přebírat odpovědnost. Nelze jednoznačně říci, který styl je pro manažera nejlepší, záleží na konkrétní společnosti a na situaci. Důležité je, že při využití koučování mají zaměstnanci možnost sebereflexe, mohou lépe využívat své možnosti, čas, zvýšit efektivitu svojí práce a tím pádem se pro podnik stát hodnotnějšími. Tím, že dokážou přebírat odpovědnost má i manažer možnost zvýšit efektivitu svojí práce.

Koučující manažer využívá při procesu koučovací nástroje, v první řadě jde o vytváření vztahu se zaměstnanci, jejich důvěra v něj a pocit jistoty, s tím neodmyslitelně souvisí i řeč těla manažera, která by při koučování měla do jisté míry odrážet samotného koučovaného, vstřícný posed a nehraný zájem o druhého. Velmi důležitým nástrojem je aktivní naslouchání, a kladení správných otázek a poskytování zpětné vazby při zjišťování současné situací a reality, ve které se nacházíme. Manažer se musí odprostit od svých vlastních názorů a vycházet pouze s pocitu koučovaného, tak aby byl koučovaný sám schopen nalézt pro něj optimální řešení. K tomu slouží také určení reálných cílů, možností, jaké koučovaný má, proto aby jich dosáhl, v návaznosti na to, pak koučovaný tvoří svůj vlastní akční plán, podle kterého bude jednat. Koučující manažer má v procesu i mnoho bariér, může mít tendence dávat rady, působit nedůvěryhodně nebo mít osobní problém s koučovaným zaměstnancem, na druhé straně zaměstnanci nemusí být vždy ochotní se nechat koučovat.

S koučováním souvisí také etika, jako soubor podmínek, které musí kouč dodržovat, aby byly v souladu s lidskými právy. V České republice ji vydává ČAKO, případně International Coach Federation.

Praktická část bakalářské práce se zaměřila na analýzu využití koučování ve dvou konkrétních podnicích a odpovídá primárně na otázku? „*Jakým způsobem dané podniky využívají koučování?*“ Analýza byla provedena ve společnostech A a B pomocí dotazníkového šetření. Nejprve je uvedena stručná charakteristika obou podniků. Podnik A má dlouholetou historii a na poli pojišťovnictví zasahuje v České republice první příčku, má velké množství zaměstnanců a zakládá si na jejich kvalitě a profesnímu rozvoji, také je otevřena novým myšlenkám a její prioritou je plnění slibů. Dotazníkové šetření ve společnosti A prokázalo, že se zaměstnanci většinou koučování zažili, pokud ne, znají pojem a vědí, co znamená. Zaměstnanci, kteří koučovací proces sami nezažili, by tuto možnost ve společnosti uvítali. Z analýzy také vyplynulo, že se převážně jednalo o využití externích koučů, případně koučovací kurzy určené přímo pro zaměstnance. Zaměstnanci uvádějí, že hlavním přínosem pro ně byla schopnost naučit se stanovovat cíle, poznat lépe sám sebe a naučit se sebereflexi, porozumět lidem v okolí a zefektivnit svoji práci. Uvádějí, že sami využívají nejčastěji model GROW, koučovací pohovory, zpětnou vazbu od podřízených a často motivační techniky. Motivaci na pracovišti také označili za velice důležitý faktor pro kvalitní práci. Dále uvedli, že považují koučování za vhodný styl vedení lidí v jejich odvětví a důležitost sladění pracovních a osobních cílů. Sami vidí jako největší bariéry koučování jeho časovou a finanční náročnost, také považují za nutné, aby byl kouč odborníkem v jejich oboru.

Společnost B je menší, její prioritou je kvalitní clientský servis a skvělá vztahy mezi klienty a jejich finančními poradci. Proto je pro Společnost důležité zaměstnávat efektivní a spokojené zaměstnance, kteří plní přání svých klientů a poskytují kvalitní služby. Z odpovědí dotazníkového šetření je patrné, že společnost využívá koučování, ale ne v takové míře jako společnost A, větší počet zaměstnanců se s koučováním neseťkal osobně, i zde platí, že by zaměstnanci spolupráci s koučem uvítali. Zaměstnanci, kteří za sebou mají koučovací proces, se neučili lépe řídit tým, zaměřili se na svůj osobní rozvoj a někteří začali využívat koučovací rozhovory, pokládat správné otázky, pokusili se o zlepšení komunikace na pracovišti. Shoda se společností A byla ve využití modelu GROW a stanovování cílů. S ohledem na úskalí koučování mají zaměstnanci největší obavy ze sklouznutí kouče k poučování a dirigování. Zaměstnanci, kteří sami prošli kurzem, mají problém se zapomínáním technik. Z výsledků je patrné, že koučování podle modelu Sira Johna Whitmora je stále ještě nejoblíbenější.

Společnostem bylo doporučeno poskytnout zaměstnancům větší možnost setkání s koučem k dlouhodobé spolupráci, dále investice do koučovacích kurzů pro manažery,

kteří mohou koučování využít k řízení podřízených, zlepšit tak spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a zvýšit efektivitu práce.

5 Seznam použité literatury

BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. 2. vyd. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Brandýs n.L. [i.e. nad Labem]: Dar Ibn Rushd, 115 s. ISBN 978-80-86149-68-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavel NÁHLOVSKÝ a Robert UNGVARI. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BIRCH, Paul. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Překlad Hana Sušilová. Brno: CP Books, 2005, iv, 97 s. Management praxe. ISBN 80-251-0581-4.

BOBEK, Milan a Petr PENIŠKA. *Práce s lidmi: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese : s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie*. Vyd. 1. Překlad Hana Sušilová. Brno: NC Publishing, 2008, 286 s. Gaia, 2. ISBN 978-809-0385-825.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xv, 224 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 187 s. Management praxe. ISBN 80-736-7140-9.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. 1. vyd. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

LOJDA, Jan, Pavel NÁHLOVSKÝ a Robert UNGVARI. *Manažerské dovednosti: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Vyd. 1. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Grada, 2011, 182 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3902-1.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 236 s. ISBN 9788026203506.

PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a Petr PENIŠKA. *Psychologie pro ekonomy a manažery: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese : s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Překlad Hana Sušilová. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer, 2. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 9788024732350.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

SCHLIPPE VON, Arist a Petr PENIŠKA. *Systematická terapie a poradenství: učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese : s úvodem do filozofie práce s lidmi, systémových věd a psychologie*. 1. české vyd. Překlad Hana Sušilová. Brno: Cesta, 2001, 251 s. Manažer, 2. ISBN 80-729-5013-4.

SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč: sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Maitrea, 2012, 345 s. ISBN 978-80-87249-34-5.

STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 154 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, Jiří, Pavel NÁHLOVSKÝ a Robert UNGVARI. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. 1. vyd. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Grada, 2012, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4010-2.

SUCHÝ, Jiří. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Ilustrace Jaroslava Bičovská. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Internetové zdroje

RETEAMING. Přístup zaměřený na řešení. [on-line]. [cit. 2014 – 12-08] dostupné z: <http://www.reteaming.cz/ke-stazeni/>

KOUCOVÁNÍ: Historie koučování [on-line]. [cit. 2014 – 12-08] dostupné z: <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>

CAKO: Etický kodex. [on-line]. [cit. 2015 – 04-12] dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

ICF: Etický kodex. on-line]. [cit. 2015 – 04-12] dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

Seznam grafů

Graf č. 1: Jste muž nebo žena?

Graf č. 2: Kolik je Vám let?

Graf č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4: Znáte pojem koučování?

Graf č. 5: Spolupracuje Vaše společnost s koučem?

Graf č. 6: Uvítal(a) byste spolupráci vaší společnosti s koučem?

Graf č. 7: Jak dlouho s koučem spolupracujete?

Graf č. 8: Pomáhá Vám koučování v plnění pracovních cílů?

Graf č. 9: Vzděláváte se sám(a) v oblasti koučování a osobního rozvoje?

Graf č. 10: Považujete za důležité, aby byl kouč odborníkem ve Vašem odvětví?

Graf.č. 11: Myslíte si, že může koučování pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti?

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model ledovce

Obrázek č. 2: Partnerství v exekutivním koučování

Obrázek č. 3: Přebírání odpovědnosti jako odezva na podnět

Obrázek č. 4: Kruh efektivní zpětné vazby

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Koučování ze 3 perspektiv

Tabulka č. 2: Co Vám spolupráce s koučem přinesla? (Společnost A)

Tabulka č. 3: Co Vám spolupráce s koučem přinesla? (Společnost B)

Tabulka č. 4 : Co Vám na koučování chybí? (Společnost A)

Tabulka č. 5: Co Vám na koučování chybí? (Společnost B)

Tabulka č. 6: Využíváte některé z koučovacích technik? (Společnost A)

Tabulka č. 7: Využíváte některé z koučovacích technik? (Společnost B)

Tabulka č. 8: Co považujete za největší úskalí v případě využití koučování v každodenní praxi? (Společnost A)

Tabulka č. 9:Co považujete za největší úskalí v případě využití koučování v každodenní praxi? (Společnost B)

Přílohy

Příloha č.1: Dotazník a průvodní dopis:

Dobrý den,

jsem studentkou Českého vysokého učení technického na Masarykově ústavu vyšších studií v Praze. Studuji obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku, moje bakalářská práce se zabývá tématem Využití koučování v manažerské praxi. Součástí práce je dotazníkové šetření.

Ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci a o vyplnění přiloženého dotazníku. Cílem práce je zjistit, jaké má vaše firma, nebo vy osobně zkušenosti s koučováním a jeho využitím. Výsledky budou porovnány s firmou podobného zaměření.

Správnou odpověď prosím označte, případně vyplňte požadované políčko. Vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut.

Děkuji za spolupráci, v případě dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Kateřina Brzoňová

k.brzonova@seznam.cz

1) **Jaké je Vaše pohlaví:**

- a) muž b) žena

2) **Kolik je Vám let:**

- a) 18-20
b) 20-25
c) 25-35
d) 35-45
e) 45 a více

3) **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) ZŠ

- b) Odborné učiliště
- c) SŠ
- d) VOŠ
- e) VŠ
- f) Jiné jaké?

4) Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

5) Znáte pojem koučování?

- a) Ano
- b) Ano, ale nevím, co znamená
- c) Ne

6) Spolupracuje Vaše firma s koučem a měl(a) jste někdy osobní setkání s koučem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

7) Využívá Vaše společnost týmové koučování?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

8) Uvítal byste spolupráci vaší společnosti s koučem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Společnost s koučem spolupracuje

9) V jakém časovém rozsahu s koučem spolupracujete?

- a) Déle než jeden rok
- b) Méně než jeden rok
- c) Jedno maximálně dvě sezení
- d) Nespolupracuji
- e) Koučuji se sám

10) Co Vám spolupráce s koučem přinesla?

.....

11) Co Vám na koučování chybí?

.....

12) Využíváte některé z koučovacích technik?

- a) Ano jaké?
- b) Nevyužívám

13) Považujete koučování za vhodný styl vedení lidí ve vašem odvětví?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14) Myslíte si, že je důležité sladit osobní a pracovní cíle?

- A) Ano
- B) Ne
- C) Nevím

15) Pomáhá vám koučování v plnění pracovních cílů?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

16) Vzděláváte se sám v oblasti koučování a osobního rozvoje?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d)

17) Je pro vás důležitá osobní motivace na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

18) Považujete za důležité, aby byl kouč odborníkem ve vašem oboru?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

19) Co považujete za největší úskalí v případě využití koučování v každodenní praxi?

.....

20) Myslíte si, že může koučování pozitivně ovlivňovat vztahy na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Kateřina Brzoňová

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

