

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Kristýna Hotová

Přínosy výcviku koučů
The Benefits of a Coaching Training

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2022

Vedoucí práce:

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
Datum

.....
Kristýna Hotová

Abstrakt

Diplomová práce je věnována tématu koučování a výcviku koučů. Cílem práce je analyzovat přínosy koučinku a výcviku koučů. Pozornost bude zaměřena nejprve na historický vývoj koučinku, jeho hlavní cíle, principy a kompetence kouče. Následně budou vymezeny hlavní přínosy koučinku a možnosti jeho využití. Blíže budou analyzována specifika koučovacího výcviku, struktura a jeho přínosy. Součástí práce je empirické šetření, které si klade za cíl identifikovat přínosy výcviku koučů z pohledu absolventů. Analyzovány budou subjektivní pocity absolventů a vnímané změny v jejich životech způsobené vlivem absolvování výcviku koučů. Empirické šetření bude realizováno metodou polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory budou provedeny s devíti absolventy výcviku koučů po jeho úspěšném ukončení, následně znovu po půl roce od prvního kola rozhovorů. Výsledky prvních a druhých rozhovorů budou mezi sebou porovnány.

Klíčová slova

koučink, kompetence kouče, principy koučování, přínosy koučování, výcvik koučů

Abstract

The diploma thesis deals with the subject of coaching and coaching training. The aim of this work is to analyze benefits of coaching and benefits of a coaching training. The study is firstly focused on historical evolution of coaching, its main objectives, principles and coach competencies. Then it focuses on benefits of coaching and its utilization. It also describes specifics of coaching training, structure and its benefits. The study includes empirical research exploring benefits of coaching training. The aim of the empirical research is to identify the benefits of coaching training from the participant's perspective. The attention is paid to subjective impression of coaching training and perceived transformation in life of participants caused by participating in coaching training. Qualitative research is conducted in the form of semi-structured interviews with nine participants of the coaching training after they completed the training. Second round of the interviews is performed after six months from the previous one. The outcomes from the first and second interviews are compared.

Keywords

coaching, coach competencies, coaching principles, benefits of coaching, coaching training

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala v první řadě vedoucímu práce, panu PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné doporučení vstřícnost a čas, který mi v rámci konzultací věnoval. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za jejich podporu.

Obsah

0 Úvod	7
1 Koučink	9
1.1 Charakteristika koučinku	9
1.1 Historický kontext koučinku	11
1.3 Principy a cíle koučinku	12
1.4 Využití a přínos koučinku	15
1.4.1 Přínosy koučinku pro osobní život	16
1.4.2 Přínosy koučinku na pracovišti	17
1.4.3 Faktory ovlivňující efektivitu koučování	21
2 Kompetence kouče	23
2.1 Kontraktování	26
2.2 Aktivní naslouchání	27
2.3 Dotazování	28
3 Výcvik koučů	30
3.1 Specifika výcviku koučů	31
3.2 Struktura a obsah výcviku koučů	32
3.3 Přínosy výcviku koučů	32
4 Výcvik koučů „Koučink jako umění“	35
4.1 Metody a struktura výcviku	35
5 Empirické šetření: Identifikace přínosů výcviku koučů „Koučink jako umění“ z pohledu absolventů	37
5.1 Východiska a cíle empirického šetření	37
5.2 Aplikovaná metodika	38
5.3 Charakteristika výzkumného souboru	39
5.4 Analýza kvalitativních dat a jejich interpretace	41
5.4.1 Proces učení, kterým absolventi výcviku prošli	42
5.4.2 Přínos výcviku koučů	47
5.4.3 Pozorované změny po absolvování výcviku koučů	48
5.4.4 Osvojené dovednosti	53
5.4.5 Výsledky druhého kola rozhovorů a porovnání výsledků	55
5.5 Shrnutí empirického šetření a diskuse	59
6 Závěr	63
7 Soupis bibliografických citací	65
8 Přílohy	72

0 Úvod

Koučink jako metoda rozvoje osobnosti je sama o sobě relativně mladou metodou. Její kořeny však sahají hluboko do minulosti. Za předchůdce koučování můžeme s trochou nadsázky považovat Sokrata, který vyučoval pomocí otázek. Profese kouče není v České republice regulována. Mezinárodní federace koučů určuje kvalifikační standardy, nicméně profesi kouče může vykonávat i člověk bez certifikace. Z důvodu nejasného ukotvení koučinku jako profese, panují různorodé názory na koučink samotný, jeho efektivitu i přínosy. Stejně tak výzkumy v oblasti efektivitu a přínosů výcviků koučů jsou zatím v pozadí.

Cílem práce je analyzovat přínosy koučinku a výcviku koučů. Práce je členěna do pěti kapitol. V první kapitole je vymezen pojem koučink, jeho principy, cíle, využití a přínosy. V druhé kapitole jsou specifikovány kompetence kouče. Třetí kapitola se věnuje popisu výcviku koučů a jeho přínosům dle jednotlivých koučovacích škol. Čtvrtá kapitola vymezuje metody a strukturu výcviku koučů „*Koučink jako umění*“, jehož absolventi jsou předmětem empirického šetření. Pátá kapitola je věnována empirickému šetření, které si klade za cíl identifikovat přínosy výcviku koučů „*Koučink jako umění*“ z pohledu absolventů. K naplnění cíle byl použit kvalitativní výzkum. Výzkumná data byla získána metodou polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky empirického šetření poskytují nahlédnutí do problematiky vzdělávání koučů. Absolvování výcviku koučů není jednoduchou záležitostí, záměrem autorky proto je přiblížit čtenáři jednotlivé příběhy absolventů a poskytnout tak možnost hlouběji nahlédnout do problematiky. V případě, že se změní vnímání koučinku k lepšímu, může tato skutečnost mít dopad na celou společnost, jak uvedla Leni Wildflower (2015, s. 19–24) ve své publikaci „*Skrytá historie koučování*“. Koučink má hluboké kořeny a bohatou historii, zároveň pevně dané principy a pomáhá k individuálnímu naplnění. Díky tomu může mít dopad nejen na jednotlivce, ale na celou společnost.

Diplomová práce vychází z dalších autorů, kteří se ve svých publikacích věnují koučování, jako je John Whitmore (2019), Timothy Gallwey (2010), Crkalová a Riethof (2012) a další.

1 Koučink

1.1 Charakteristika koučinku

V současné rychle se měnící době je obrovský rozmach koučování. Za koučink je často považováno rozličné množství aktivit, což vede k dilematu, co vlastně koučink je.

International Coaching Federation (2019, nestránkováno) definuje koučování jako *„partnerství s klientem v myšlenky podněcujícím a tvořivém procesu, který je inspiruje k maximalizaci jejich osobního a profesního potenciálů.“*

Koučink portál (2016, nestránkováno) definuje koučink jako metodu rozvoje, která je realizována formou vedeného rozhovoru. Napomáhá zjistit, co chci a proč to chci. Objevit nové možnosti a cesty. Následně vykročit směrem k cíli a vytrvat na cestě k dosažení cíle. Umožňuje získat nadhled nad svojí situací, novou perspektivu a zlepšuje sebeuvědomění.

Světověznámý autor John Whitmore (2019, s. 30), který společně s T. Gallweyem pojmenoval koučink, zastává názor že *„koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení - a způsob bytí“*

Zaujímá tedy poměrně širší vymezení koučinku s přesahem do životní filozofie. Koučování podle Whitmora (2019, s. 19) přináší výsledky hlavně proto, že jde o vztah mezi koučem a koučovaným, kdy je kouč pro koučovaného oporou. Jedná se o použití specifických technik a stylu komunikace.

Dle Parmy (2006, s. 24–25) koučování může být bráno jako metoda rozhovoru nebo způsob jednání s lidmi. V koučování je skryt starý princip kladení šikovných otázek, který podporuje samostatnost a nezávislost na sociální kontrole.

Birch (2005, s. 2) popisuje koučování jako pomoc klientovi na cestě za dosažením svých snů. Koučování je snaha zlepšovat se pomocí dobře mířených otázek, které vedou k postupné změně, až k dosažení cíle.

Spoluzakladatel koučování Tim Gallwey (2010, s. 206) popsal koučování více věcně s orientací na výkon, jako přeměnu potenciálu na výkon, kdy postupně odstraňujeme překážky, které výkonu brání. Protože výkon se rovná rozdílu mezi potenciálem a bariérami, které si klademe.

Crkalová a Riethof (2012, s. 22) zmiňují, že Gallwey vnímá koučink i jako umění posouvat se pomocí rozhovoru a pomocí vytvoření bezpečného prostoru ze strany kouče, žadáním směrem a cítit uspokojení.

Díla T. Gallweye jsou soustředěna na vnitřní hru „inner game“, kterou každý z nás zažívá na denní bázi. Gallwey zastává názor, že největší soupeř je v naší hlavě. Označení „inner“ je tedy použito zcela záměrně, aby poukazovalo na vnitřní psychické procesy člověka.

Fischer - Epe (2006, s. 18–19) při pochopení co je koučink klade důraz na spojení dvou hledisek, kterými jsou osoba a role. Koučování považují za nástroj reflexe, která napomáhá k dosažení cílů. Koučování pomáhá řešit problémy hledáním různých alternativ.

Při koučování jde o hledání cest, jak být spokojenější a zároveň o hledání té správné motivace. Důležitou součástí koučování je umění dialogu a odkrývání nových faktů a pravd. Při koučování napomáháme druhému při rozvoji, doprovázíme ho při řešení konkrétních životních či pracovních situací (Crkalová a Riethof, 2012, s. 19–20). Jde tedy o jakousi formu průvodcovství na cestě učení se.

Doug Silsbee (2012, s. 38) významný představitel nového stylu vedení, založeném na vědomí přítomnosti, koučinku a psychické odolnosti, definuje koučink jako všímavou službu druhým. Jedná se o vztah, kdy se kouč oddává dlouhodobě službě druhému, naplňování jeho potenciálu a spoluutváření druhé osoby.

Autoři na koučink nahlížení různě, někteří pojímají koučink více široce, jiní vymezují užší definice. V čem se však většina autorů shoduje je, že se jedná o metodu rozvoje, díky které dochází k lepšímu vnímání reality, co se děje právě teď a jaké má klient možnosti. Zároveň vede k rozvoji odpovědnosti za vlastní život a navýšení sebeuvědomění. Sjednocujícím prvkem je také rozvíjení potenciálu a schopnost klást

otázky. Koučink pracuje se zkušeností člověka a zaměřuje se na příležitosti a na to, co se člověk ze zkušenosti naučil a může znova aplikovat. Během koučování jde o hledání mechanismů, které konkrétnímu člověku fungují.

1.1 Historický kontext koučinku

K pochopení tématu v celé jeho šíři, je důležité porozumění historickému kontextu, nahlédnout tak na potřeby a důvod vzniku metody koučování. Již od pradávna se starší členové různých kultur snažili o kultivaci mladších prostřednictvím předávání zkušeností, s cílem zajištění spokojenějšího života, uvědomění si zodpovědnosti a rozvoj sebevědomí. Kořeny koučování zasahují až do dob Antického Řecka, kde nalezneme první částečně ucelené zmínky o koučování. Z historického hlediska můžeme s trochou nadsázky za předchůdce koučování považovat Sokrata, který využíval hlavně uzavřených otázek, tímto způsobem vyučoval a podněcoval žáky ke zvědavosti. Používal otázky, aby dovedl člověka k poznání (Blažej, 2019, s. 6; Klímová, 2012, s. 51). Etymologický původ slova koučování pochází z maďarského města Cocs – koč, kočí, kočár, kouč, kvůli slávě města a jejich kočárů pojem pronikl do celého světa. Následně před 150 lety začali méně movití studenti v Oxfordu nabízet, že budou koučové pro jiné studenty. Slovo kočár, zde bylo použito metaforicky jako prostředek, který studenty proveze úspěšným splněním zkoušek. Studenti nabízeli mentální podporu, rady. Metafora kočáru je velmi výstižná i dnes. Zamyslíme-li se nad tím, že člověk, který prostředek používá, určuje cíl a směr, zároveň volí kočár jako pohodlnější způsob cestování. Naopak kočí zná cestu, časovou náročnost a dbá na pravidelné přestávky. V 17. století se objevuje jako významné odvětví pro koučink sport – i sportovní soutěže (trenér = kouč). Od 20. stol. se do popředí dostává otázka, jak se lidé při výkonu cítí. V oblasti koučinku ve sportu je často zmiňovaný Timothy Gallwey, jeho známý koncept prvního a druhého já a rozhovor mezi nimi. V 80. letech Timothy Gallwey společně s dalšími založil společnost „*Inner Game*“. Společnost se zabývala aplikací několika metod, které Gallwey popsal ve svých publikacích. Nejdříve tyto

metody používal ve sportu, následně ve sféře podnikání (Bahbouh, 2021, nestránkováno; Fischer-Epe, 2006, s. 15–16; Klímová, 2012, s. 51). Několik dalších autorů potvrzuje, že koncept koučování vznikl ve sportu (Whitmore, 2019, s. 19; Fischer - Epe, 2016, s. 16). Dle Šafáře a Hřebíčkové (2004, nestránkováno) se šíří, že koučink vznikl při sportu, kdy kouč/trenér musel nenadále převzít roli trenéra v odvětví, kterému vůbec nerozuměl. Protože mu chyběly zkušenosti, ptal se svěřenců na otázky, jak vlastně trénují, co jim pomáhá a vyhovuje, co by právě teď potřebovali a jiné. Kouč poté ke svému překvapení zjistil, že se svěřenci zlepšují. Následně v 80. letech byla metoda koučování převedena do podnikové sféry s hypotézou, že člověk se nejvíc učí vlastní praxí. Koučink napomáhá rozvíjet sebedůvěru, zlepšit výkonnost a využít svůj potenciál.

Koučování jako formalizovaná činnost existuje přibližně 30–40 let. Jako definovaný postup přibližně 20 let. Nicméně dávno předtím se lidé zabývali rozhovory. Zároveň na formování koučinku mělo vliv velké množství učitelů, terapeutů, inspirativních hnutí, teoretiků a myslitelů jako je např. Napoleon Hill, Dale Carnegie a svépomocná hnutí na začátku 20. století, Esalenský institut, Jack Rosenberg, Sigmund Freud, Carl Jung, Erik Erikson, evolute psychometrie, John Whitmore a Timothy Gallwey. Ti se zasloužili, o pojmenování konceptu koučink v takové podobě, jak je znám a vymezen dnes. Koučink má hluboké kořeny a bohatou historii, zároveň pevně dané principy a pomáhá k individuálnímu naplnění. Díky tomu může mít dopad nejen na jednotlivce, ale na celou společnost (Wildflower, 2015, s. 19–24).

1.3 Principy a cíle koučinku

Koučování je postaveno na předpokladech, že odpovědi na všechny otázky najdeme uvnitř sebe. Osobní a pracovní život je velmi propojený a úzce spolu souvisí. Každý člověk má v sobě skrytý potenciál, který je jen třeba objevit a rozvinout. Koučování tak podporuje uvědomění sebe a reality takové jaká je. Koučovaný může být kdokoli, kdo má chuť a odvahu na sobě pracovat. Kouč a koučovaný jsou v procesu koučování na

stejné úrovni, je zde přítomen vzájemný respekt. Během koučování jde o vědomé rozhodování a aplikování požadované změny (Crkalová a Riethof, 2012, s. 20). Základním kamenem spolupráce je funkční partnerství mezi koučem a koučovaným, to vyžaduje dobrého kouče a vnímavého posluchače (Birch, 2005, s. 5). Základním kamenem pro koučink je potom schopnost pokládat správné otázky. Proces koučování vyžaduje spoluodpovědnost koučovaného a jeho motivaci ke změně. Úlohou kouče je poskytnout oporu při hledání řešení, úlohou koučovaného je řešení vymyslet. Koučování je nástrojem osobního rozvoje, výsledkem koučování je určitá stabilita ve smyslu schopnosti dosahovat rovnováhy pomocí mechanismů, které umožní hledat budoucí řešení problémů a činit rozhodnutí (Plamínek, 2014, s. 242). Základními principy koučování podle Whitmora (2019, s. 44) jsou zlepšení vnímání reality a zvýšení odpovědnosti.

Vnímání reality se vztahuje ke skutečnosti, že to co si neuvědomujeme, nemůžeme měnit ani kontrolovat. Zlepšení vnímání reality můžeme dosáhnout pozorným sledováním toho, co se kolem nás děje. Díky soustředěnému sledování dojdeme k určitému poznání nebo interpretaci. Stejně tak pojem vnímat může být spojen s uvědomováním si toho, co se v nás odehrává. Vnímání reality úzce souvisí s kvalitou vstupů, jde o to, jak kvalitní a podrobné vstupy jsme schopni díky sledování reality získat. Koučování zlepšuje vnímání reality tím, že napomáhá objevovat jedinečné osobní vlastnosti člověka. Tím dochází k přesnějšímu vnímání sebe sama, navýšení sebedůvěry a důvěry ve vlastní schopnosti a možnosti rozvoje (Whitmore, 2019, s. 44–48; Šafář a Hřebíčková, 2004, nestránkováno). Převzetí odpovědnosti se velmi podílí na dosažení výkonnosti. Pokud jedinec převezme zodpovědnost za svoje myšlenky a činy, je více motivovaný a odhodlaný podat dobrý výkon. Naopak v případě, že je odpovědnost vynucena nebo přikázána a druhou stranou není plně přijata, výkon se nezlepší. Odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby a pocit, že za něco zodpovídáme, narůstá tak vnitřní motivace a přesvědčení, že můžeme situaci ovlivnit. Naopak při poskytování rad může při neúspěchu dojít k obvinění toho, kdo radu poskytoval, proto je důležité vědomé převzetí odpovědnosti a k tomu svými postupy napomáhá koučink

(Whitmore, 2019, s. 48–51). Mohauptová (2013, s. 34–35) má odlišný pohled na principy koučování, definuje sedm hlavních bodů. Při koučování se soustředíme na to, co funguje, na silné stránky člověka. Orientujeme se na možnosti a soustředíme se na budoucnost. Věnujeme se pouze tomu, co klient může ovlivnit. Používáme konkrétní rámec a závěry v rámci modelu SMART. Koučovaný je zodpovědný za výsledky a obsah, kouč za proces koučování. Kontext a systém, ve kterém klient žije je koučem respektován. Na klienta se nahlíží s důvěrou v jeho schopnosti vyřešit danou situaci.

Vnímání reality a odpovědnost jsou považovány za klíčové prvky v dosahování úspěchu při koučování. Výsledkem koučování je důvěra ve vlastní schopnosti, možnost volby a vnitřní motivace.

Na koučink může být nahlíženo jako na službu druhým. Službou se rozumí uvědomování si sebe a zároveň hledání klientova prospěchu. V rámci procesu koučování jako služby, kouč slouží jako podpora při hledání způsobů řešení. Kouč napomáhá klientovi naplňovat jeho potenciál a přibližovat se k osobě jakou se chce stát, důležitou součástí je důvěra v klienta a jeho potenciál. Klient se díky koučování stává kompetentnější a dosahování cílů je pro něj snadnější. Zároveň přebírá více zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj. S pomocí kouče dochází ke stanovení cílů a překonávání limitujících přesvědčení. Součástí služby je oboustranná dohoda včetně finančního ohodnocení a četnosti schůzek. Důležitým předpokladem pro službu druhým je rozumět tomu, co se odehrává v nás samotných, pochopení vlastních pocitů. Stejně tak je důležité, aby proces koučování byl postavený na vzájemném partnerství. Je nezbytné, aby kouč respektoval cíle a směřování klienta (Silsbee, 2012, s. 53–56). Primárním cílem koučování podle Plamínka (2014, s. 264) je klientovo dosažení změny. Kouč pomáhá člověku pohnout se z místa. Kouč je tedy jakýmsi průvodcem změnou, podporuje u klienta schopnost učit se, vnáší do procesu koučovací dovednosti a nadhled. Drží si přehled o tom, co klient říkal a hledá souvislosti tak, aby pomohl klientovi vyznat se v jeho tématu.

1.4 Využití a přínos koučinku

Koučování napomáhá jedinci uvědomit si, že má vždy možnost volby a může se rozhodnout, kam chce zaměřit svoji pozornost. Díky tomu dochází ke zvýšení celkové spokojenosti člověka (Marušáková, 2022, nestránkováno).

Koučování může mít výrazně pozitivní dopad jak na osobní, tak na pracovní život jednotlivce. Napomáhá k lepšímu vnímání reality. Koučování poskytuje klientovi prostor pro reflexi, která napomáhá k učení se a růstu. Kouč klientovi pomáhá objevit, zda jeho činy směřují k vytyčenému cíli.

Potenciální přínosy koučování jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska mohou být identifikovány na několika úrovních. Na úrovni jednotlivce, týmu, organizace (Bresser a Wilson, 2010, s. 22). Organizace BetterUP definuje několik oblastí, ve kterých dochází díky koučování ke zlepšení. První z nich je sebeuvědomění, u klienta dochází ke zlepšení introspekce - zkoumání toho, co probíhá v jeho mysli. Díky zpětné vazbě a sebeuvědomění si člověk vybuduje lepší odolnost vůči stresu, v důsledku toho i lepší adaptabilitu (Cooks-Campbell, 2021, nestránkováno). Všechny koučovací přístupy mají pozitivní dopad na komunikační schopnosti. Koučování napomáhá k uvědomění si svých životních priorit a udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zároveň koučink přispívá k životní spokojenosti a v rámci organizace k lepší spolupráci (Cooks-Campbell, 2021, nestránkováno; Institute of Coaching, 2021, nestránkováno).

Organizace Institute of Coaching se v některých oblastech, ve kterých dochází díky koučování ke zlepšení, shoduje s organizací BetterUP. Shodují se ve zlepšení spolupráce v rámci týmu a komunikačních schopností, zvýšení životní spokojenosti a směřování k cíli.

Podle Institute of Coaching (2021, nestránkováno) dochází také ke zvýšení samostatnosti a převzetí zodpovědnosti za svoje činy a závazky.

Na základě studie ICF „*Global Coaching Client Study - Final Report*“ (2009, s. 6–9) je 99 % klientů, kteří si najmou kouče, spokojeno a 96 % by proces zopakovalo. Více

než 70 % klientů uvedlo zlepšení pracovního výkonu, komunikačních dovedností, interpersonálních dovedností, sebedůvěry a vztahů. 86 % společností, které sledovaly návratnost investice do koučování (ROI - return on investment), uvádí, že se investice alespoň vrátily.

Mezi často zmiňované přínosy koučování se řadí zlepšení výkonu, lepší balanc mezi osobním a pracovním životem, zvýšení motivace, zlepšení sebereflexe a řízení změn (Bresser a Wilson, 2010, s. 11).

1.4.1 Přínosy koučinku pro osobní život

Pro ověření naplnění cílů a zakázky slouží kontrakt mezi klientem a koučem, který je uzavírán na začátku spolupráce. Kontrakt specifikuje konečnou změnu, ke které má dojít v konkrétní oblasti. Na základě kontraktu lze hodnotit naplnění zakázky a rozvoj klienta. Zároveň každý jednotlivec je schopen sám posoudit, zda pro něj koučování bylo přínosné (Pražák, 2017, nestránkováno). Dle Institute of Coaching (2022, nestránkováno) jsou přínosy koučování pro osobní život stejně tak rozmanité jako jednotlivci, kterých se to týká. Klienti uvádí, že koučování pozitivně ovlivnilo osobní i pracovní život.

Koučování přináší klientovi možnost nahlédnout na svůj problém z jiné perspektivy a objevit tak možnosti, nad kterými dosud nepřemýšlel. Díky tomu také dochází k novému pohledu na sebe sama, klient roste a zvyšuje se jeho sebevědomí. Často u klienta dochází k odproštění se od strachu a obav a snižuje se úroveň stresu. Klient se učí porozumět svým emocím a hledá možnosti, jak svoje emoce zdravě zpracovávat. Na základě výše zmíněného dochází u jedince k výraznému zlepšení kvality života a to primárně v oblastech jako je finanční jistota, mezilidské vztahy, pracovní uplatnění a ve způsobu jak jedinec nahlíží na svoje zdraví a využití volného času (Marušáková, 2022, nestránkováno). Studie organizace International Coaching Federation „*Global Coaching Client Study*“ (2009, s. 8) zjistila, že vlivem koučování dochází ke zvýšení

sebevědomí, zlepšení vztahů, zlepšení komunikačních dovedností, zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zlepšení psychického a duševního zdraví.

Besser a Wilson (2010, s. 23) považují zvýšení sebevědomí, zlepšení vztahů, zlepšení komunikačních dovedností, zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jako přínosy koučování stejně tak jako „*Global Coaching Client Study*“, navíc přidává zvýšení výkonnosti člověka, zvýšení motivace a ujasnění si smyslnosti a záměru jak v práci, tak v životě.

1.4.2 Přínosy koučinku na pracovišti

Koučování je metodou rozvoje osobnosti. Má různé možnosti využití a je obecně přijímaným nástrojem v manažerské komunitě. Lze tedy důvodně předpokládat, že odpovídá určité potřebě a má určité přínosy a opodstatnění (Wales, 2002, s. 275). Koučování přináší výhody organizacím v podobě větší angažovanosti a efektivity zaměstnanců. Mezi pozitivní výsledky koučování patří zlepšení sebeuvědomění, komunikačních dovedností, emoční inteligence, seberegulace, adaptability, týmových dovedností, rozvoje lidí a odolnosti na pracovišti. Koučování také pomáhá vedoucím pracovníkům a zaměstnancům dosahovat dalších cílů, které byly dříve nedosažitelné (Choo a kol., 2021, s. 70). Koučování poskytuje prostor pro hluboký osobní rozvoj, umožňuje manažerům pochopit, jak promítnout do pracovních činností své osobní poznatky a zvýšit tak efektivitu práce a v konečném důsledku rozvíjet organizaci. Díky koučování se manažeři cítí být oceňováni, může dojít ke snížení fluktuace zaměstnanců (Wales, 2002, s. 282).

Odborník na koučování John Whitmore popisuje výhody koučování pro organizaci a manažery, kteří si osvojí metody koučování. Autor popisuje výhody koučování oproti instruování.

Koučování napomáhá k lepší výkonnosti a produktivitě, probouzí v člověku to nejlepší, čeho je schopen. Dalším přínosem je výrazný rozvoj lidí při použití koučovacího přístupu oproti jiným způsobům řízení. Zároveň lepší schopnost učení se a zapamatování si informací. Díky tomu, že vedoucí pracovník používá při vedení lidí

otázky, dochází k budování lepších vztahů a podpory tvůrčího myšlení, což vede ke zlepšení atmosféry na pracovišti. Současně vedoucí pracovník získá více času, protože pokud zaměstnanci převzou zodpovědnost za to, co dělají, k čemuž koučink vede, není třeba na ně dohlížet a popohánět je v práci. Manažer má možnost díky koučování objevit skryté talenty lidí, o kterých dřív nevěděl a způsob, jak tyto talenty využít pro řešení jednotlivých problémů. Zaměstnanci se stávají flexibilnější a zvyšuje se vnitřní motivace. Navíc management, který se opírá o principy koučování je připravený na to vytvořit kulturu vysoké výkonnosti (Whitmore, 2019, s. 168–170). Suzy Wales (2002, s. 276) pomocí výzkumu na manažerech identifikuje několik klíčových přínosů koučování, které dělí do kategorií interní, externí a zprostředkující. Identifikovanými přínosy jsou sebeuvědomění, sebedůvěra, vedení a řízení, asertivita, pochopení odlišností, zvládání stresu, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a komunikační dovednosti. Sebeuvědomění a sebedůvěra jsou vnitřní procesy nezbytné pro trvalý růst a rozvoj. Ovlivňují pět vnějších kategorií: vedení, asertivitu, pochopení odlišností, zvládání stresu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Rozvoj vnitřních kvalit jednotlivce napomáhá k projevení jeho vnějších kompetencí. Komunikace je dovednost, která funguje jako most a prostředník mezi vnitřním rozvojem a jeho vnější realizací.

Institute of Executive Coaching and Leadership (2016, nestránkováno) realizoval průzkum, v rozmezí 10 let, na svých klientech. Tento průzkum analyzoval několik hlavních výhod, které koučování přináší. Těmi jsou navýšení pracovní angažovanosti a sebevědomí v pracovním prostředí. Dochází také ke zvýšení pohody při práci a úspěšnému dosahování cílů. Mezi hlavní úspěchy dosažené vlivem koučování průzkum organizace IECL řadí efektivitu, podporu a ovlivňování ostatních, sebeuvědomění a autenticitu.

Studie IOC digital report objevila několik témat týkajících se dopadu a hodnoty koučování. Koučování poskytuje bezpečný prostor pro zastavení se a reflexi. Dále napomáhá vedoucím pracovníkům zvládat krize. Koučování také napomáhá vidět slepá místa a zlepšuje uvědomění. Koučování rozvíjí schopnosti vedoucích pracovníků a

umožňuje změnu myšlení a chování (Choo a kol., 2021, s. 73). Výsledky metanalýzy „*Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*“ ukazují, že koučování má výrazné pozitivní účinky na výkon, wellbeing, zvládání stresu, přístup k práci, orientaci na výsledky a seberegulaci. Koučování je účinným nástrojem pro zlepšení fungování jednotlivců v organizacích (Theeboom, Beersma a Vianen, 2013, s. 12). Stejně tak je koučink používán na úrovni managementu jako nástroj rozvoje vedoucích pracovníků v rámci různých situací. Může být používán pro zefektivnění schůzek a interakcí s představenstvem. Dále jako prostředek pro rozvoj nových nebo posílení stávajících kompetencí v návaznosti na školící program či hodnocení manažerských kompetencí (Wales, 2002, s. 279). Aplikace koučinku v rámci organizace stále ještě naráží na nedůvěru a pochybnosti. Nejčastěji v oblastech organizační a finanční náročnosti. Zároveň organizace koučovacích aktivit může pojmout určitou kapacitu lidských zdrojů v organizaci. Společnost Neuroleadership poskytuje výsledky dvou případových studií, které proběhly na Novém Zélandu v rámci dvou finančních společností. Výsledky studií hovoří o návratnosti investice do koučování (ROI – return on investment). První ze společností investovala do rozvoje 200 talentovaných manažerů. Zde došlo k návratnosti investice 17:1, byla ovlivněna fluktuace a angažovanost zaměstnanců. Seniorní manažeři prokázali schopnost efektivně fungovat jako interní koučové. U druhé společnosti byla aplikace koučinku použita pro transformování kultury na koučovací. Návratnost se projevila v nárůstu angažovanosti zaměstnanců o 50 %, fluktuace se snížila na polovinu a 94 % vedoucích pracovníků používá koučovací dovednosti každý týden (Tuka, 2013, nestránkováno).

Následně budou blíže popsány nejčastější přínosy koučování pro organizaci, na kterých se výše zmínění autoři shodují. Jedná se tyto oblasti - **sebeuvědomění, sebedůvěra, seberegulace** (Wales, 2002; Choo a kol., 2021; IECL, 2016; Theeboom, Beersma a E.M. van Vianen, 2013), **angažovanost** (Choo a kol., 2021; Whitmore, 2019; IECL, 2016), **dosahování cílů** (Theeboom, Beersma a Vianen, 2013; IECL, 2016; Choo a kol.,

2021; O'Connor a Cavanagh, 2013), **komunikační schopnosti a budování vztahů** (Whitmore, 2019; Wales, 2002; Choo a kol., 2021), **vyšší kvalita života** (Whitmore, 2019; IECL, 2016; O'Connor a Cavanagh, 2013; Theeboom, Beersma a Vianen, 2013; Wales, 2002).

Sebeuvědomění, sebedůvěra

V rámci sebeuvědomění koučink pomáhá uvědomit si, jakou roli hrají emoce v mezilidské interakci. Lépe také přijímat své pocity a pochopit je, vidět tak jaký vliv mohou mít pocity na práci, druhé lidi, i výsledky. Když si člověk více uvědomuje sebe, chápe, jak jeho postoje, hodnoty a přesvědčení mohou ovlivňovat chování a reakce. Díky tomu člověk dokáže být více otevřený a přímý. Zároveň lepší sebeuvědomění vede k plnému přijetí sebe sama (Wales, 2002, s. 277–278). Koučování podporuje zkoumání a zvažování alternativních možností v souvislosti s osobním přesvědčením. Tímto způsobem kouč pomáhá v odhalování nevědomých procesů a vede tak klienta k lepšímu uvědomění reality (Wales, 2002, s. 279; Choo a kol., 2021, s. 80). Zvýšená sebedůvěra umožňuje vnášet do práce více sebe sama, být si jistější tím, za čím si stojím. A jak osobní přesvědčení zapadá do kontextu celé organizace. Díky sebedůvěře se manažeři cítí silnější a jsou schopni lépe propojit své přesvědčení a hodnoty v práci a dělat tak důležitá rozhodnutí (Wales, 2002, s. 279).

Angažovanost

Podle Institute of Executive Coaching and Leadership (2016, nestránkováno) zvýšená angažovanost v zaměstnání jednoznačně prospívá nejen koučované osobě, ale může mít dopad na celou organizační kulturu, zejména pokud má daná osoba velký vliv v rámci organizace.

Díky koučování mohou lidé nalézt svoji vnitřní motivaci. Pokud jsou lidé v práci ceněni, což s sebou koučovací přístup nesporně přináší, sami přebírají iniciativu. Angažovanost zaměstnanců se tak pomocí koučování zvyšuje (Whitmore, 2019, s. 169).

Dosahování cílů

Studie „*The coaching ripple effect*“ poukazuje na zlepšení dosahování cílů na pracovišti vlivem koučování. Tato zjištění dokazují, že na individuální úrovni byl proces koučování přínosný (O'Connor a Cavanagh, 2013, s. 14).

Komunikační schopnosti a budování vztahů

Rozvoj vnitřních kvalit a vnějších kompetencí je vzájemně závislý. Při růstu vnitřních kvalit jako je sebedůvěra a sebeuvědomění, dochází k podpoře vnějších kompetencí. A naopak, vnější vývoj, jako je změna chování, posiluje vnitřní rozvoj a sebedůvěru. Tyto vnitřní a vnější změny jsou podporovány a usnadňovány efektivními komunikačními procesy. Komunikace tedy poskytuje kanál pro popis vnitřních a vnějších zkušeností a prostředky, jak převést lidské zkušenosti do učení a rozvoje. Díky koučování dochází ke zlepšení komunikačních dovedností (Wales, 2002, s. 281). Pokládané otázky mají svoje čestné místo při budování vztahů. Stejně tak respekt k jednotlivci je v koučování velmi důležitým aspektem, který buduje vztahy (Whitmore, 2019, s. 169).

Vyšší kvalita života, wellbeing, work-life balance

Důsledkem budování vztahů je příjemná atmosféra na pracovišti (Whitmore, 2019, s. 169). Ve studii provedené Suzy Wales (2002, s. 281) manažeři popsali, že díky koučování se stali aktivnější v řízení jednotlivých rolí v jejich životě a převzali větší odpovědnost za rozhodnutí, které se týkají výše zmíněných rolí v životě. Pokud se díky koučovánílepší pracovní život člověka, je pravděpodobné, že se bude cítit obecně sebevědomější a bude schopen lépe řešit problémy v práci i doma. Tímto způsobem koučink podporuje work -life balance.

1.4.3 Faktory ovlivňující efektivitu koučování

Nutným předpokladem pro funkční proces koučování je otevřenost ke změnám a rozhodnutí pracovat na sobě. V případě, že tento předpoklad není naplněn, vyhovující kompetence kouče nejsou dostačující k tomu, aby koučink mohl přinést pozitivní dopad

na život jednotlivce. Kouč může působit jako motivační faktor pro otevřenost změně a práci na sobě, nicméně ochota dělat změny musí pocházet od klienta.

V rámci procesu koučování je stěžejní i kvalita kouče. Pro úspěšného kouče je důležité chápat, co klient prožívá. Kouč podporuje ochotu a motivaci klienta dojít do cíle, věnovat se tématu a podstoupit změnu. Důležitá je zde citlivost k pocitům klienta, protože právě pocity a emoce dokáží pohnout člověka k činu (Plamínek, 2014, s. 43–44). Suzy Wales (2002, s. 282) zmiňuje, že důležitým faktorem, který ovlivňuje výsledky koučování, je kvalita vztahu, která poskytuje podporu pro změny.

O důvěře, která je základem pro kvalitní vztah mezi koučem a klientem píše Plamínek (2014, s. 264) ve své publikaci. Důvěru považuje za jednu z podmínek úspěšného koučování, důvěra musí být vždy oboustranná. Další podmínkou je vůle ke spolupráci a to jak ze strany kouče, tak ze strany koučovaného. Koučovaný musí mít vůli na sobě pracovat a kouč vůli být pro koučovaného podporou v procesu. Třetí podmínkou je orientace v procesu koučování. Kouč je zodpovědný za to, že obě strany rozumí tomu, co dělají a proč.

Koučování má velký přínos i pro kouče, který v případě, že chce svoji práci dělat dobře, je nucen neustále se vzdělávat v různých oblastech, jako jsou psychologie, trh práce, práce s lidmi, osobní růst. Při prvotním osvojení „nového“ způsobu komunikace založeném na aktivním naslouchání, reflektováním řečeného, nacítním se a nehodnotícím přístupu dochází k výraznému zlepšení vztahu jak v rodině, tak s přáteli. Zároveň schopnost sebekoučování kterou si kouč osvojí, i když není tak efektivní jako koučování, přináší porozumění tomu, kde jsme, jak jsme se tam dostali a co potřebujeme udělat, abychom se posunuly kýženým směrem. Práce s klienty poskytuje koučovi nové vhledy a možnost ujasnění si svých priorit a využití času. Často následně dochází k selekci přátel, věnování více času rodině a budování hlubokých vztahů (Marušáková, 2022, nestránkováno).

2 Kompetence kouče

Koučink jako metoda osobnostního rozvoje člověka je, jak už bylo zmíněno výše, velmi mladou metodou. Vznikla z několika disciplín a odvětví jako je human resources, organizational development, sport, vzdělávání, psychologie, filozofie. Vzhledem k různorodému zázemí a zkušenostem, které si koučové přinášejí je pochopitelné, že neexistuje jednotný pohled na použití rozličných metod a postupů. Můžeme však definovat několik základních kompetencí, kterými by kouč měl disponovat (Institute of Coaching, 2022, nestránkováno).

Koučování je založeno na vztahu mezi klientem a koučem. Hovoří se o tom, že koučování je z 50 % o vztahu, který má terapeutickou moc (Vokáčová, 2021, nestránkováno). Předpokladem pro funkční proces koučování je důvěra v potenciál klienta. Schopnost vidět klady a sledování toho, co, proč a jak se odehrává. Uvědomování si, jaké jsou naše myšlenkové konstrukty, vzorce chování a limitující přesvědčení (Crkalová a Riethof, 2012, s. 30). Podle Whitmora (2019, s. 52–53) je kouč partnerem pro diskuzi, podporuje koučovaného a napomáhá k lepšímu vnímání reality. S tím úzce souvisí několik vlastností, kterými by měl kouč disponovat. Těmi jsou podpora, nestrannost, vnímavost, sebepoznání, trpělivost, nadšení pro věc a dobrá paměť.

Americký Institut of Coaching (2022, nestránkováno) definuje několik základních dovedností kouče, které jsou nezbytné proto, aby proces koučování probíhal efektivně. Jedná se o aktivní naslouchání ve smyslu vím, co slyším a co koučovaný říká, zároveň si všímám i toho, co řečeno nebylo. Rozpoznání a eliminace vnitřního sabotéra a limitujících přesvědčení. Tzv. „Appreciative Inquiry“ jehož základní myšlenkou je zaměřovat se spíše na to, co funguje, než se snažit zlepšit nebo opravit to, co nefunguje. Poslední dovedností je tzv. „Championing“, který mluví o důvěře v klienta a jeho schopnosti.

Mezinárodní nezisková organizace European Mentoring and Coaching Council (EMCC), která sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně

mentoringu, koučování a supervize nabízí velice komplexní kompetenční rámec kouče a mentora. Mezi jednotlivé kompetence kouče a mentora řadí:

- **sebeporozumění,**
- **závazek k osobnímu rozvoji,**
- **kontraktování,**
- **vytváření vztahu,**
- **podpora vzhledu a učení se,**
- **zaměření se na výsledek a akci,**
- **využívání modelů a technik,**
- **vyhodnocování.**

(EMCC, 2022, nestránkováno)

Sebeporozumění je chápáno ve smyslu vnímání svých hodnot a názorů, chování, které ovlivňují proces koučování, což kouč používá k efektivnímu dosažení cíle. **Závazek k osobnímu rozvoji** se váže k neustálému reflektování vlastní praxe a reakce na nejnovější postupy při koučování. Je zde důležitý i aspekt budování dobré pověsti koučovací profese. **Kontraktování** obsahuje schopnost nastavit hranice a rámec koučovacího kontraktu a jeho dodržení. **Vytváření vztahu** je schopnost kouče navázat a udržet vztah s klientem. **Podpora vzhledu a učení se** je jedním z hlavních cílů. **Zaměření se na výsledek a akci** – cílem je dosažení u klienta požadovaných změn. **Využívání modelů a technik** – schopnost kouče používat jednotlivé metody a techniky, které sahají za rámec běžných komunikačních schopností. Kouč shromažďuje informace a neustále reflektuje efektivnost vlastní praxe, což tvoří poslední kompetenci podle EMCC - **Vyhodnocování** (tamtéž, 2022, nestránkováno). Znalost sebe sama je důležitou kompetencí kouče, z toho důvodu, že skrze znalost sebe dokáže člověk lépe porozumět druhým, zároveň dokáže lépe pochopit svoje potřeby a preferované metody a postupy (Crkalová a Riethof, 2012, s. 32). Mezinárodní federace koučů (2008, nestránkováno) se v některých kompetencích shoduje s EMCC, nicméně objevují se

rozdílné kompetence. ICF a EMCC se shodují v kompetencích, jako jsou budování vztahu, kultivace učení se a růstu a práce s kontraktem. Zbývající kompetence jsou rozdílné. ICF dělí kompetence profesionálního koučování do 4 skupin:

- **základy,**
- **spoluvytváření vztahu,**
- **efektivní komunikace,**
- **kultivace učení a růstu.**

První skupinou jsou **základy**, které se vážou k dodržování etického kodexu a koučovacích standardů. Zároveň zahrnuje otevřenost kouče, zvědavost a zaměření na klienta. Druhou skupinu tvoří **spoluvytváření vztahu**, které se týká stanovování dohod a jejich dodržení. Dohody se týkají vztahu, plánů a stanovených cílů. Do této skupiny také řadíme budování důvěry a bezpečí. Dále také schopnost kouče být plně přítomen, regulovat svoje emoční projevy, pracovat s tichem, poskytovat tak uzemnění a jistotu. Do třetí se skupiny se řadí **efektivní komunikace**. Efektivní komunikace se týká aktivního naslouchání, kdy kouč sleduje to, co klient říká, ale i to co nebylo vyřčeno. Jedná se například o změny energie, kouč parafrázuje a používá slova klienta tak, aby došlo k plnému rozpoznání toho, co klient říká. Do efektivní komunikace řadíme také podporu uvědomění, které úzce souvisí s vnímáním reality za použití koučovacích technik a nástrojů jako jsou otázky, ticho, metafory, analogie. Poslední skupinou je **kultivace učení a růstu**. Zde řadíme facilitace klientova růstu, kdy kouč podporuje samostatnost a vlastní odpovědnost klienta (tamtéž, 2008, nestránkováno).

Ve výčtu osobnostních předpokladů kouče podle Šafáře a Hřebíčkové (2014, nestránkováno) se stejně tak objevují dovednosti:

- **Vnímání reality** - umět přesně pozorovat, popisovat a interpretovat co se děje.
- **Empatie** - schopnost pohledu na věc z pozice druhého.

- **Naslouchání** - schopnost pracovat s tichem a dávat klientovi najevo, že byl slyšen.
- **Trpělivost** - schopnost respektovat tempo klienta.
- **Nadhled** - schopnost odstoupit od svého ega a pozorovat “z povzdálí”.

Mimo výše popsané, uvádějí schopnost sebereflexe ve smyslu porozumění tomu, co se ve mně odehrává, jak tyto vnitřní procesy mohou ovlivňovat koučovací proces. Většina z výše uvedených charakteristik je alespoň do určité míry obsažena v konceptu emoční inteligence definované Danielem Golemanem (tamtéž, 2014, nestránkováno).

Následně budou blíže popsány klíčové kompetence kouče, na kterých se autoři shodují:

1. **kontraktování,**
2. **aktivní naslouchání,**
3. **dotazování.**

(Bahbouh, 2021, nestránkováno; ICF, 2009, nestránkováno; EMCC, 2022, nestránkováno; Crkalová a Riethof, 2012, s. 31–32)

2.1 Kontraktování

Navázání vztahu mezi koučem a koučovaným je základem pro následné budování vztahu. Problém v procesu koučování se může projevit kvůli nedostatečnému vyjasnění, jak bude spolupráce vypadat a nejasným cílům (Cook, 2009, s. 61). Kontraktováním se rozumí stanovení cíle spolupráce a očekávání. Může zahrnovat i nastavení cílů a základních pravidel. Součástí kontraktu je domluva organizačních i finančních věcí. Jedná se také o sladění rolí a metod práce. Kouč i klient ví, jak bude koučování probíhat. Kontraktování je důležitou součástí funkčního procesu koučování. Pro efektivní proces koučování je důležitý vzájemný respekt, důvěra a pochopení. Kouč je zodpovědný za výběr metod pro konkrétní zakázku a vyjasnění rolí v procesu koučování. Při hodnocení koučovacího procesu je možné znovu nahlédnout do kontraktu a lépe tak zhodnotit úspěšnost koučování. Kontrakt může být jak ústní, tak

písemný (Svobodová, 2015, s. 7; Bahbouh, 2021, nestránkováno; Crkalová a Riethof, 2012, s. 117; Cook, 2009, s. 61). Pro práci kouče je důležité, aby měl předem nastavené hranice koučování. Součástí kontraktu dále může být vysvětlení toho, co je koučování, pravidla komunikace a seznámení s etickým kodexem. U kontraktování je důležité udržet očekávání a hranice koučování i směrem k zadavateli, pokud jím není samotný klient (Crkalová, a Riethof, 2012, s. 117). Turner a Hawkins (2019, s. 10–13) mluví o výhodách v případě zahrnutí do koučovacího kontraktu několik stakeholderů v rámci koučování uvnitř organizace. Čím víc do koučování zahrneme celý systém, tím efektivnější koučování může být, zároveň podpora managementu má pozitivní dopad na výsledky koučování.

2.2 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je jeden ze základních kamenů koučování (Cook, 2009, s. 73). Aktivní naslouchání spočívá v tom, že kouč vnímá i to, co není na první pohled viditelné, zároveň si všímá velkých slov, které nesou emoce, podporuje klienta, aby projevoval emoce. Kouč pomáhá klientovi utřídit a konkretizovat myšlenky. Kladením otázek kouč vytváří prostor pro objevování nových pohledů a myšlenek (Svobodová, 2015, s. 8). Kouč si všímá jemných nuancí, jako je pokrčení ramen, pousmání a další neverbální projevy člověka. Snažíme se zachytit podstatu řečeného a perspektivu klienta. Zaměřujeme se na informace a fakta (Bahbouh, 2021, nestránkováno). V případě, že koučovaný cítí, že je opravdu slyšen, podporuje to jeho reflexi a introspekci, cítí se více sebevědomě a více se učí o sobě. Důležité je vnímat to, co bylo řečeno, stejně tak i to co řečeno nebylo. Cook mluví o třech úrovních naslouchání, které byly popsány v knize „*Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life (2007)*“. Na první úrovni nasloucháme našemu vnitřnímu dialogu a tomu co říká, zatímco mluví koučovaný. Na druhé úrovni je pozornost soustředěna na klienta. Provádíme shrnutí řečeného a reflektujeme, co klient řekl. Kouč nastavuje koučovanému zrcadlo. Třetí úroveň je hluboké naslouchání, kdy je kouč napojený na

klienta, na to, co říká, jak to říká. Kouč sleduje tón, výšku hlasu, řeč těla, energii. Tato úroveň více reflektuje to, co nebylo řečeno, než to, co řečeno bylo (Cook, 2009, s. 79–80).

2.3 Dotazování

Stejně tak jako aktivní naslouchání je dotazování jedním ze základních kamenů koučování. Proto, abychom mohli správně volit otázky během koučovacího procesu, je zapotřebí prvně naslouchat tomu, co klient říká. Zároveň je důležité rozumět typu otázek, které pokládáme (Cook, 2009, s. 81). Během koučování klademe otevřené otázky. Dotazováním se rozumí pokládání silných otázek. Jedna z možností, jak zjistíme, že jsme položili silnou otázku, je to, že člověk není schopný odpovědět hned, tudíž nastane ticho, během kterého se klient zamýšlí nad tím, jak na otázku odpovědět. Otázky můžeme rozdělit do 6 rovin. Otázky začínající kdo, co, jak, kdy, kde, proč. Otázka na kdy je v procesu koučování téměř nejdůležitější, nicméně pokládána není tak často (Bahbouh, 2021, nestránkováno; Cook, 2009, s. 82). Pomocí otevřených otázek se dozvíme důležité fakty, klient má možnost popsat svůj pohled a pomáhají vyjasnit, zda jsme se správně pochopili. Otevřené otázky budují vztah a dávají najevo zájem o klienta, zároveň otevírají nové možnosti. Je užitečné vyhnout se otázce začínající příslovcem „Proč“, otázky tohoto typu mohou působit jako zpochybňování chování klienta (Cook, 2009, s. 83). U otázek je důležité, aby byly položeny velmi srozumitelně, dávaly smysl v daném kontextu a byly správně zacílené. Právě proto, aby bylo koučování efektivní, je potřeba, aby jednotlivé otázky dávaly smysl. Vhodné otázky jsou otázky výstižné, jasné, otevřené, konstruktivní a neutrální. Neutrální otázkou se rozumí to, že nečekáme na položenou otázku určitou konkrétní odpověď (Neenan a Palmer, 2015, s. 91–94).

Fischer - Epe (2006, s. 181–185) vytvořil „dům koučových kompetencí“, pomocí kterého se kouč sám může zamyslet nad jednotlivými dovednostmi v konkrétní situaci.

Pro ujasnění, podle jakých měřítek chceme nahlížet na vlastní dovednosti, je dobré uvědomit si jaká je realita, ve které jsem jako kouč angažován, zároveň jaké jsou cíle a vize do budoucna, s jakým typem klientů by chtěl kouč pracovat. Základem domu koučových kompetencí jsou rámcové podmínky. Rámcové podmínky zahrnují právě to, kde se teď kouč angažuje a jak vypadá jeho činnost, Na jakých tématech s klienty nejčastěji pracuje, kdy se cítí kompetentní. Vědomí toho, jaké má kouč hranice, je považováno za důležitější než expertní znalost metod. Na těchto základech stojí další tři pilíře, které mohou být různě rozvinuté. Jedná se o pilíře odborná kompetence a odborná zkušenost, metodika poradenství, osobní kompetence a sebezkušenost.

Dům kompetencí tedy sdružuje kompetence do jednotlivých pilířů, které jsou „přikryty střechou“. Střecha symbolizuje budoucí cíle a vize. Fischer - Epe poskytuje jednoduchý koncept toho, jak se ve svých kompetencích může kouč orientovat a průběžně je validovat. Pomocí domu kompetencí lze analyzovat, které z kompetencí je třeba obnovit, rozvíjet, vytvořit nebo naopak, které z nich jsou stabilní. Žádný z výcviků nedokáže obsáhnout všechny kompetence. Ideální cestou se proto jeví analýza koučových zdrojů, cílů a témat k rozvoji, na základě kterých dojde k sestavení individuálního plánu dalšího vzdělávání pro koučování.

Blažej naopak poukazuje na to, že je dobré, aby kouč některými vlastnostmi nedisponoval. Jedná se například o negativistický pohled na svět. Zároveň jeho psychické zdraví by mělo být na velmi dobré úrovni. Kouč by měl ovládat copingové strategie, které i dokáže aplikovat. Schopnost zvládat stres a úzkost. Velmi nevhodné je také povyšování se nad klienta (Blažej, 2019, s. 12).

3 Výcvik koučů

Výcvik koučů připravuje účastníky na profesionální práci kouče. Motivací pro absolvování výcviku může být několik. Někdo chce investovat čas, energii a peníze do svého rozvoje a sebepoznání, jiný se chce stát profesionálním koučem a někdo byl vyslaný svým nadřízeným, aby se naučil lépe delegovat, či vést tým lidí. Výcvik koučů obecně prohlubuje sebepoznání, možnost lépe poznat druhé a cítit se v životě spokojenější. Poskytuje soubor koučovacích metod, které je kouč schopný po absolvování výcviku aplikovat. Kouč se naučí rozeznat, jakou metodu na jakou zakázku použít a jak metody mezi sebou kombinovat.

Cíle výcviku koučů, na kterých se koučovací školy obecně shodují, jsou primárně připravit kouče na vlastní praxi a na to, aby po absolvování výcviku měli kompetence tuto práci vykonávat. Účastníci si v rámci výcviku osvojí proces koučování. Výcviky jsou orientované na získání primárně praktických kompetencí a dovedností a jejich aplikaci. Klíčové kompetence, které jsou v rámci výcviku učeny a posilovány, jsou využitelné i mimo samotný proces koučování, což je nesporná výhoda. Aktivní naslouchání, dotazování či poskytování zpětné vazby, jsou prakticky využitelné v rámci mezilidských vztahů. Některé z výcviků také obsahují základy marketingu, což umožňuje následně své služby úspěšně prodat. Výcviky koučů se odráží od sebepoznání, jsou založené na sebezkušenosti, neboť pokud dobře neznám sebe, nemohu ani dobře poznat toho druhého. Součástí výcviku koučů je tzv. „peer koučink“, kdy účastníci mají možnost naučené metody vzájemně vyzkoušet jeden na druhém (QED group, 2021, s. 2; Erickson Coaching CZ, 2022, nestránkováno; Koučink Centrum, 2020, nestránkováno; Koučink akademie, 2022, nestránkováno; VŠAPS, 2022, nestránkováno; Coachingworld, 2021, nestránkováno; Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno; Systemický institut, 2019, nestránkováno). K tomu slouží tzv. triády, kdy si účastníci rozdělí role klienta, kouče a supervizora. Mají tak možnost sledovat proces koučování z několika úhlů a vnímat důležité aspekty použití metody. Mimo jiné

zkušenost být koučovaný dává kouči sebevědomí naučenou metodu aplikovat, protože si ji zažil a ví, co metoda umí (Vokáčová, 2021, nestránkováno).

Aby si koučové mohli vytvářet vztahy s klienty založené na důvěře, potřebují hluboké porozumění sobě samým, pevný základ, ze kterého mohou jednat a přesvědčení o tom, kým jako kouč jsou. Výcvik koučů pomáhá k lepšímu porozumění sobě a tomu kým jsem. Na základě změny sebe může tak kouč transformovat i své okolí.

Leggett a James se ve své studii soustředili na přínosy rozvojového programu pro kouče. Dle výpovědi respondentů definovali několik oblastí, ve kterých díky programu došlo k rozvoji. Respondenti popisují větší sebedůvěru při přebírání různých rolí ve svých organizacích a zlepšení jejich interpersonálních dovedností, což jim umožňuje zaujmout flexibilnější přístupy (Leggett a James, 2016, s. 63).

3.1 Specifika výcviku koučů

Výcvik koučů je většinou rozdělený do 3–5 modulů (1 modul obsahuje 1–3 výcvikové dny) dle náročnosti výcviku. Počet účastníků se pohybuje v rozmezí 12–18 na jeden běh výcviku. Skupina účastníků se setkává osobně na jednotlivých modulech. Mezi jednotlivými moduly mají prostor setkávat se v menších skupinkách pro nácvik metod či plnit zadané úkoly, které jsou součástí výcvikového programu. Osobní setkání je realizováno v rámci 9–11 výcvikových dní během 3–9 měsíců. Účast na jednotlivých modulech je povinná, u některých koučovacích škol je třeba splnit 80 % účast, u některých i 100 % účast, která se v případě nemožnosti účastnit se všech výcvikových dní nahrazuje v dalším běhu výcviku. Tím se dokončení výcviku pro jedince posouvá. V České republice se cena výcviku pohybuje v rozmezí 40–100 tisíc, i více v závislosti na rozsahu výcviku. Samozřejmě ceny výcviku se mohou pohybovat i v daleko vyšších částkách. Výcvik je určen pro kohokoliv, kdo se chce naučit lépe naslouchat, prohlubovat vztahy a (QED group, 2021, 3–4; Erickson Coaching CZ, 2022, nestránkováno; Koučink Centrum, 2020, nestránkováno; Koučink akademie, 2022,

nestránkováno; VŠAPS, 2022, nestránkováno; Coachingworld, 2021, nestránkováno; Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno; Systemický institut, 2019, nestránkováno).

3.2 Struktura a obsah výcviku koučů

Jak už bylo zmíněno výše, výcvik koučů je rozdělený do několika modulů. Jednotlivé moduly jsou následně tématicky rozděleny. Obecně se postupuje od jednodušších koučovacích metod a základních principů koučování ke složitějším metodám, které pracují s tělem a podvědomím klienta. Součástí programu je také seznámení s etickým kodexem, u některých výcviků seznámení s marketingem pro kouče a základy týmového koučování. Nicméně obsah jednotlivých modulů se liší v závislosti na přístupu konkrétních koučovacích škol.

Pro úspěšné absolvování a získání certifikátu je zapotřebí splnit několik podmínek. Často je požadována kazuistika jednoho případu koučování, nahrávka vlastního koučování a esej o koučování, případně sebereflektivní esej. Povinnou součástí výcviku je také konkrétní počet odkoučovaných hodin ve skupině i mimo skupinu (QED group, 2021, s. 5; Systemický institut, 2019, nestránkováno).

3.3 Přínosy výcviku koučů

Základním kamenem v rámci výcviku koučů je osvojení si jednotlivých metod koučování a základů práce s lidmi (Systemický institut, 2019, nestránkováno). Během výcviku dochází k praktickému nácviku práce s lidmi, kdy je každému jedinci zároveň poskytnuta zpětná vazba (QED group, 2021, s. 2). Dochází k rozvoji a podpoře sociální a emoční inteligence, která se ukazuje jako stěžejní při práci s lidmi, zvláště při vlastní praxi kouče. „*Ve výcviku se intenzivně věnujeme rozvoji empatie, schopnosti aktivně naslouchat a porozumět, vytvářet ovzduší příznivé pro spolupráci a kreativitu, pracovat s užitečnými i méně užitečnými emocemi a zvládat stres*“ (VŠAPS, 2022, nestránkováno). Výcvik v koučování je založen na sebezkušenosti, proto jedním z

hlavních přínosů výcviků je intenzivní práce na sobě. Výcvik účastníkům poskytuje osobnostní rozvoj. Vlivem absolvování výcviku dochází k prohlubování jak osobních, tak pracovních vztahů. Jedinec dokáže lépe porozumět, jak sobě, tak ostatním. Současně získá jedinečné koučovací know how, které umí i prakticky využít, díky zapojení praktických cvičení v rámci výcviku. Jedinec je následně schopný svoje naučené koučovací dovednosti aplikovat i ve svém osobním rozvoji (Coachingworld, 2021, nestránkováno; QED group, 2021, nestránkováno; Koučink Centrum, 2020, nestránkováno). Nespornou výhodou výcviků koučů je navázání kontaktů ve skupině, která je na “stejně vlně”. Přátelství a propojení ve skupině je velmi významným prvkem napomáhajícím procesu učení a vzájemné inspirace. Mezi jednotlivci dochází k výměně zkušeností jak z pracovního, tak osobního života a ke vzájemné podpoře (Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno; Coachingworld, 2021, nestránkováno). Účastník výcviku po absolvování dokáže rozeznat hlavní přínosy koučinku, umí používat jednotlivé metody a vést koučovací rozhovor. Přínosem je i to, že účastník dokáže porozumět kořenům koučinku a efektivně tuto metodu rozvoje používat. Odhalit v jakých situacích je koučink přínosem a kde raději volit jinou metodu rozvoje. V rámci výcviku je vytvořený bezpečný prostor pro možnost nácviu jednotlivých metod, což se jeví jako velmi přínosné. Mimo jiné se účastník orientuje na trhu koučů v ČR i ve světě. Zná své priority a cíle rozvoje i své limity a osobní možnosti (Koučink Centrum, 2020, nestránkováno). Výcvik koučů zároveň slouží jako příprava na akreditaci u jednotlivých akreditačních společností jako je ICF (QED group, 2021, 2).

Dále je uvedeno několik referencí absolventů konkrétních výcviků koučů. Reference jsou zmíněny, protože podporují a rozvíjí výše zmíněné benefity.

„Posunula jsem se o kus dál na mé životní cestě a získala techniky a nástroje k osobnímu i pracovnímu životu“ (Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno).

„Výcvik koučů mi nabídl praktické techniky, které můžu používat v běžném životě, i když jsem se profesionálním koučem nestal. Ted' už vím, že otázka je mocnější než příkaz. Že nejsilnější otázkou je ticho, pokud ho položíme ve správný moment. Že naladění na druhého člověka je základem jakékoliv seriózní práce s lidmi. Že strachy máme všichni, a můžeme se s nimi kamarádit“ (Koučink akademie, 2022, nestránkováno).

„Díky koučovacímu výcviku jsem se dozvěděla, co je a není koučování. Jaké modely a techniky se při koučování můžou použít, a hlavně jsem získala osobní zkušenost, jak v roli kouče, tak i v roli koučované. Na vlastní kůži jsem zjistila, v čem všem je koučování přínosné“ (VŠAPS, 2022, nestránkováno).

4 Výcvik koučů „Koučink jako umění“

V následující kapitole bude blíže popsán konkrétní výcvik koučů, jehož absolventi jsou předmětem zkoumání empirického šetření diplomové práce. Výcvik hojně využívá uměleckých technik a je svým charakterem v České republice výjimečný. Ze zkušeností účastníků vyplývá, že jedinečnost se skrývá právě v uměleckých technikách, které procesu koučování dodávají lehkost (práce s tělem a hlasem, herectví), zároveň je v rámci výcviku kladen obrovský důraz na jedinečnost každého člověka, který se výcviku účastní.

Výcvik „Koučink jako umění“ byl sestaven z metod a technik ze všech nejvýznamnějších směrů. Integruje tedy různé přístupy ke koučování jako je například NLP, psychologický koučink, exekutivní koučink, systematické dotazování a koučování změřené na tělo. Při výuce je využíváno interaktivních technik. Výuka je složená z několika částí vysvětlení teorie, praktické ukázky a cvičení, nácvik metod účastníky. Výcvik si klade za cíl transformovat účastníky tak, aby následně mohli transformovat své okolí. Díky výcviku se jedinec naučí 14 metod, které následně umí mezi sebou kombinovat a určit, která metoda, pro jakého klienta a na jakou zakázku se hodí. Součástí výcviku je také seznámení se se základy marketingu kouče (Vokáčová, 2020, nestránkováno).

4.1 Metody a struktura výcviku

- *„Nácvik koučování a zpětná vazba na Vaši práci kouče.*
- *Nástroje a techniky zaměřené na sebekoučování.*
- *Prožitkové metody v koučování – zapojení celého těla, hlasu; výtvarné techniky.*
- *Kultura dialogu v koučování (dotazování, naslouchání, všímavost).*
- *Osobní i týmová práce.“*

(Vokáčová, 2020, nestránkováno)

Výcvik trvá 9 měsíců. Jednotlivá setkání jsou rozdělená do 5 modulů. Setkání jsou osobně v Praze a výuka probíhá vždy koncem týdne ve čtvrtek, pátek a v sobotu. Dohromady se jedná o 12 setkání. Prostor mezi jednotlivými setkáními je určený pro četbu povinné literatury a nácvik metod koučování ať už s kolegy ve skupině nebo s lidmi „z venku“.

Pro získání certifikace je jedinec povinen účastnit se všech 12 výukových dní. Pokud to není z jakýchkoliv důvodů možné, je třeba si konkrétní dny nahradit v následujícím běhu. Výcvik „*Koučink jako umění*“ je akreditovaný Českou asociací koučů. Zároveň Magdalena Vokáčová je certifikovaným koučem ICF v letech 2013–2017, držitelkou akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a držitelka akreditace EMCC Senior Practitioner Level (Vokáčová, 2020, nestránkováno).

5 Empirické šetření: Identifikace přínosů výcviku koučů „Koučink jako umění“ z pohledu absolventů

5.1 Východiska a cíle empirického šetření

Cílem empirického šetření je identifikovat přínosy výcviku koučů „*Koučink jako umění*“ z pohledu absolventů. Vzhledem ke znění hlavního cíle byly definovány následující dílčí cíle:

1. Analyzovat, jak absolventi popisují proces výcviku, kterým prošli.
2. Analyzovat, co absolventi hodnotí jako největší přínos výcviku.
3. Analyzovat pozorované změny účastníků po absolvování výcviku v jejich pracovním životě.
4. Analyzovat pozorované změny účastníků po absolvování výcviku v jejich soukromém životě.
5. Analyzovat osvojené dovednosti absolventů.

Byly stanoveny 3 zpřesňující výzkumné otázky, navazující na dílčí cíle.

Výzkumné otázky

1. Jaké změny po absolvování výcviku koučů účastníci pociťují v pracovním prostředí?
2. Jaké změny po absolvování výcviku koučů účastníci pociťují v soukromém životě?
3. Jakou dovednost, kterou si účastníci osvojili považují za nejdůležitější?

V rámci interpretace dat budou postupně zodpovězeny všechny výzkumné otázky. Zároveň bude demonstrováno naplnění všech výše zmíněných dílčích cílů a hlavního cíle empirického šetření.

Kvalitativní výzkum byl vybrán z důvodu záměru analyzovat konkrétní jednotlivé případy do hloubky a porozumět tak individuální zkušenosti jednotlivců s absolvováním výcviku koučů, jeho přínosů a následně aplikace naučených dovedností. Dle Hendla (2005, s. 53) výhodou kvalitativního výzkumu je, že poskytuje hloubkový popis jevů a důvod proč ke konkrétním jevům dochází. Je zohledněno působení kontextu, proces vzniku jevů a poskytuje možnost porovnání jednotlivých případů.

5.2 Aplikovaná metodika

Kvalitativní data byla získána metodou polostrukturovaných rozhovorů s absolventy výcviku koučů *„Koučink jako umění“*.

U polostrukturovaného rozhovoru je stanovené tzv. jádro, které tvoří hlavní otázky či témata, na které je nutné získat odpovědi. Na jádro se následně nabalují další témata či otázky, které často poskytují větší detail a informace o kontextu, které napomáhají k pochopení konkrétního případu. Tyto informace mohou být následně využity při analýze dat či ponechané stranou (Miovský, 2009, s. 160). Struktura rozhovoru k nahlédnutí viz. Příloha č. 1.

Bylo provedeno devět rozhovorů s absolventy o průměrné délce trvání padesát minut. Rozhovory byly pro účely empirického šetření s informovaným souhlasem nahrávány. Nejprve byl proveden pilotní rozhovor, díky kterému byla ověřena formulace otázek a důležitost jednotlivých tematických celků. Data z pilotního rozhovoru byla zahrnuta do celkové interpretace dat. Pomocí nahrávky byla data zafixována. Následně byla provedena transkripce kvalitativních dat. Poté byla data tříděna dle stanovených kritérií. Pro analýzu kvalitativních dat byla použita metoda vytváření trsů a metoda zachycení vzorců. *„Metoda vytváření trsů slouží obvykle k tomu, abychom seskupili a konceptualizovali určité výroky do skupin, např. dle rozlišení určitých jevů, místa, případů.“* Pomocí tohoto procesu vznikají kategorie se společnými znaky (Miovský 2009, s. 221). Základním principem metody zachycení vzorců je, že vyhledáváme společné, opakující se vzorce a témata. *„V podstatě jde o vyhledávání určitých*

obecnějších principů, vzorců či struktur“ (Miovský 2009, s. 222). Získaná data z kvalitativního šetření jsou postupně rozřazena do jednotlivých tematických segmentů, kde je blíže specifikován proces, kterým účastníci prošli, přínosy výcviku koučů jak pro osobní, tak pro pracovní život, pozorované změny v životě jednotlivců a osvojené a aplikované dovednosti.

Půl roku po prvním kole rozhovorů bylo realizováno druhé kolo rozhovorů. K získání dat byla použita část z témat původního polostrukturovaného rozhovoru. Výsledná data z prvních a druhých polostrukturovaných rozhovorů byla mezi sebou porovnána. Druhý výzkum se soustředí na segmenty *„Přínos výcviku koučů“*, *„Pozorované změny po absolvování výcviku koučů“* a *„Osvojené dovednosti“*. V rámci empirického šetření byly analyzovány subjektivní pocity, názory a zkušenosti absolventů konkrétního výcviku koučů *„Koučink jako umění“*.

5.3 Charakteristika výzkumného souboru

Předmětem zkoumání byli absolventi koučovacího výcviku *„Koučink jako umění“*. Pro účel kvalitativního výzkumu byl určen prostý záměrný výběr respondentů, kdy respondenty vybíráme na základě stanovených kritérií a jejich souhlasu (Miovský, 2009, s. 136). Jediným a hlavním kritériem pro výběr respondentů bylo úspěšné absolvování výše zmíněného výcviku koučů. Výzkumný vzorek zahrnuje devět absolventů výcviku koučů *„Koučink jako umění“*. Získání respondentů bylo relativně snadným procesem, jelikož autorka sama je absolventkou výše zmíněného výcviku koučů. Rozhovory byly tedy provedeny s absolventy, kteří byli ochotni poskytnout odpovědi.

Součástí výzkumného vzorku je osm žen a jeden muž. Respondenti se pohybují ve věkovém rozmezí 38–62 let. Všichni respondenti udělili souhlas se zpracováním a prezentací získaných kvalitativních dat. Charakteristiky jednotlivců, kteří byli předmětem zkoumání, se shodují primárně v zaměření na osobnostní rozvoj. Jedná se o jednotlivce, kteří jsou otevření změně a mají odvahu otevírat náročná témata, která jsou cestou k osobnostní proměně.

Tabulka 1 - Sociodemografická data

	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání	Pracovní zařazení v době 1. kola rozhovorů	Pracovní zařazení v době 2. kola rozhovorů
Respondent A	Žena	48	Jiné VŠ vzdělání	doktor, kouč	kouč
Respondent B	Žena	47	SŠ	administrativní pracovnice	administrativní pracovnice
Respondent C	Žena	62	VŠ - magisterský titul	lektor, trenér, vychovatel	lektor, trenér, vychovatel, kouč
Respondent D	Žena	41	SŠ	rodičovská dovolená	rodičovská dovolená
Respondent E	Žena	51	SŠ	herec, lektor, umělec - OSVČ	herec, lektor, umělec - OSVČ
Respondent F	Muž	47	VŠ - magisterský titul	podnikatel	konzultant
Respondent G	Žena	38	VŠ - magisterský titul	manažerka	manažerka
Respondent H	Žena	49	VŠ - magisterský titul	manažerka/odvětví marketingu	podnikatelka
Respondent I	Žena	46	VŠ - magisterský titul	manažerka/odvětví účetnictví	podnikatelka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 - Doplnková data o respondentech

	Délka věnování se koučinku jako profesi	Věnoval/a se koučinku před absolvováním výcviku	Záměr absolvování výcviku
Respondent A	2 roky	Ne	Naučit se koučování pro individuální práci s klienty.
Respondent B	1 rok	Ne	Oficiální certifikát.
Respondent C	1 rok	Ne	Seberozvoj, nadstavba k vzdělání.
Respondent D	2 roky	Ne	Získat pestřejší škálu metod a víc poznat sebe a to, jak mě samotnou koučování ovlivňuje.
Respondent E	1 rok	Ne	Posunout se dál v tématu touhy pomáhat lidem, hlavně dětem a teenagerům přiblížit se více sobě.
Respondent F	1 rok	Ne	Prozkoumat novou oblast, získat vzdělání, poznat nové lidi.
Respondent G	2 roky	Ne	Využít koučink pro pracovní i osobní potřebu, naučit se lépe ptát.
Respondent H	2 roky	Ne	Zlepšit komunikaci v týmu.
Respondent I	1 rok	Ne	Budovat praxi profesionálního kouče.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Analýza kvalitativních dat a jejich interpretace

Jednotlivé tematické celky analyzují celkový proces a přínos výcviku koučů z pohledu absolventů. Pozorované změny, ke kterým došlo vlivem absolvování výcviku a naučené dovednosti a jejich aplikaci.

Nutno podotknout, že výcvik koučů měl nestandardní průběh z důvodu vypuknutí pandemie (COVID-19). V důsledku zákazu osobního kontaktu, byl výcvik ze zmiňovaných devíti měsíců prodloužen na rok a půl. Což samo o sobě může ovlivňovat výpovědi respondentů.

Tematické celky vychází ze stanovených cílů a výzkumných otázek, dokládají tak jejich naplnění.

5.4.1 Proces učení, kterým absolventi výcviku prošli

Tematický celek odpovídá na dílčí cíl č.1, kterým bylo analyzovat, jak absolventi popisují proces výcviku, kterým prošli.

Výpovědi respondentů byly kategorizovány následovně:

- **překážky/výzvy,**
- **pocity a emoce zažívané v průběhu výcviku,**
- **silné emoční momenty/nejsilnější metody,**
- **zdroje učení,**
- **překvapivé momenty.**

Překážky/výzvy

Respondenti byly dotazováni na překážky a výzvy, kterým čelili během výcviku.

Výpovědi respondentů byly rozděleny do několika kategorií:

- ✓ *osobnostní překážky,*
- ✓ *skloubení osobního života a dalších činností.*

Osobnostní překážky

Pět z devíti respondentů uvedlo jako výzvu svoje „osobnostní překážky“, které mají podobu pochybností o vlastních možnostech a schopnostech. Projevující se vnitřní nejistotou, která se stává překážkou v procesu učení. Jak uvedla respondentka A „*Taková moje vnitřní nejistota sama se sebou...Uvěřit v tu vlastní hodnotu.*“ Objevit a vidět vlastní hodnotu popsalo několik dalších respondentek. Respondentka E uvádí „*Ze začátku to byly hodně moje pochybnosti...jestli vůbec jsem hodna tohoto titulu, jestli to bylo správné rozhodnutí*“ a respondentka C „*pochybování, že jestli tam patřím, jestli tam nepatřím...to byl taky proces...jestli na to mám.*“ Výrok potvrzuje i respondentka H, která uvedla, že nejtěžší bylo „*objevit sama sebe...že mám tu hodnotu, že mám těm*

lidem co předat.“ S vnitřní nejistotou se posléze pojí srovnávání s ostatními, což popisuje respondentka A „takový obecný moje srovnávací neurózy...tlak na sebe, že bych hned už měla být perfektní.“ I další respondentky popsaly, že pochybnosti a překážky vidí ve své vlastní mysli a prací s tzv. pochybovači, kterým je třeba říct jasné ne. Pochybovači v hlavě se mohou projevovat například výroky „proč bys to měla být zrovna ty“, jak popisuje respondentka I. Jedna respondentka narazila na osobnostní překážku v podobě lenivosti a prokrastinace.

Skloubení osobního života a dalších činností

Druhým fenoménem, který se objevil je skloubení osobního života a dalších činností s výcvikem, splněním všech úkolů a s tím související téma priorit. Respondentka D uvedla *„řekla bych vlastně asi tu výzvu související potom s ukončením výcviku, vlastně splněním těch různých úkolů.“* Jeden z respondentů uvedl, že by uvítal lepší komunikaci na začátku výcviku ohledně splnění úkolů a zároveň zpřesnění požadavků na ukončení a certifikaci.

Pouze jedna respondentka popsala, že ji nepotkala žádná výzva ani překážka v rámci celého výcviku koučů.

Pocity a emoce zažívané v průběhu výcviku

Respondenti byli tázáni na emoce, které je v průběhu výcviku provázely. Otázka byla položena pro konkrétnější pochopení a analyzování cesty, kterou absolventi v rámci výcviku prošli.

Pocity, které účastníky doprovázely v průběhu absolvování výcviku koučů, jsou velmi rozmanité. Všichni kromě dvou respondentek se shodují, že během výcviku prožili jak negativní, tak pozitivní emoce. Tyto dvě zmiňované respondentky během výcviku zažily pouze pozitivní emoce typu radost, dojetí, nadšení, respekt od ostatních a vděčnost. U ostatních respondentů a respondentek, jde vidět jakýsi výkyv, proměna v průběhu

výcviku. Respondenti se často shodují na tom, že zažili pocity frustrace a nejistoty, úzkost a obavy z toho, že to nedokážou. Objevují se zde dvě tendence:

✓ *negativní pocity postupem času slábly,*

✓ *negativní pocity objevují ve vlnách.*

Obavy, nejistota a další zmíněné pocity vystřídala radost, dojetí, nadšení, respekt a pocit sounáležitosti. Respondentka A mapuje svoji cestu výcvikem následovně „*radost, euforie, nadšení, zároveň pocity nejistoty...pocity které jsou spojeny se syndromem podvodníka,...což je pocit nějaké nejistoty, pocit nedostatečnosti vlastní hodnoty...určitě i úzkost, teda dost...strach, že neuspěju,*“ četnost výskytu negativních pocitů popisuje následovně „*projevovalo se to v různých vlnách, když se vlastně něco podařilo, tak to bylo lepší, když se něco nepodařilo tak horší.*“ Jeden z respondentů popisuje výkyvy pocitů metaforou horské dráhy „*no velmi slušná horská dráha. Na začátek jsem šel úplně nadšený...a potom už v tom třetím, čtvrtém to bylo pro mě velmi těžké...a zase ten pátý byl takový radostný a uzavírací a velmi jsem se těšil.*“ Respondentka B je dokladem tendence, kdy negativní pocity postupem času slábly a vystřídaly je pocity pozitivní „*takže pláč to byl, potom hněv, nějaká frustrace, smutek, nepřijetí a boj s tím vnitřně...Ten sabotér vnitřní, potom v půlce se to začalo měnit, protože jak já jsem se měnila a potom přišly takové ty návaly štěstí a vděčnosti. Potom jsem měla brutální měsíce vděčnosti, na konci to bylo jenom koncentrované štěstí.*“ Pozitivní pocity byly spojeny hlavně s pocitem přijetí a vědomí, že jsem součástí skupiny stejně smýšlejících lidí, kteří se navzájem inspirují, jak dokládá výpověď respondentky H „*z 99 % jsem z výcviku nebo triád odcházela nabitá energií. Já jsem se na ty triády vyloženě těšila... takže u mě to byla radost a..takovej ten pocit sounáležitost, někam patříš...je ti tady s těma lidma dobře, tak to je takový nabíjející.*“

Zdroje učení v rámci výcviku

Respondenti byli tázáni, co bylo pro ně ve výcviku největším zdrojem učení. V rámci výcviku koučů měli účastníci možnost vidět jednotlivé metody z několika úhlů pohledů, jako pozorovatel, kouč i koučovaný. Respondenti uvedli několik zdrojů učení:

✓ *praktikování naučeného,*

✓ *nahlédnutí na metody ze tří různých pohledů.*

Praktikování naučeného

Šest z devíti respondentů uvedlo, že největším zdrojem učení pro ně bylo samotné praktikování naučeného ať už v rámci skupiny v tzv. triádách nebo na “reálných klientech.” V rámci výcviku byl obrovský prostor věnovaný praktikování, což se osvědčilo jako silný zdroj učení. Jak respondentka A uvádí, zdroj učení pro ni byla aplikace do praxe „kombinace toho, co jsme si ukazovali ve výcviku a potom si to zkoušet na triádách nebo na dalších živých lidech mimo výcvik. Takže to praktikování...co jsem viděla ve výcviku tak si zkoušet v praxi.“ Respondentka C podporuje názor respondentky A „Ty triády, jakoby to vzájemný koučování... jako vyzkoušet si tu praxi a s tím i souvisí ten supervizor, ty zpětné vazby... vyzkoušet si to všechno...asi nejvíc tohle...ta praxe pro mě teda.“

Nahlédnutí na metody ze tří různých pohledů

Dalším silným zdrojem učení bylo pozorování a zmíněná možnost nahlédnout na metody ze tří různých pohledů. Respondentka D uvádí, že nejsilnějším zdrojem učení pro ni bylo „sledovat kohokoliv, kdo koučuje, ať už to byla Magdalena (vedoucí výcviku) nebo vy v těch triádách. Protože to vždycky pro mě bylo nesmírně přínosný, protože, když jsem byla v roli supervizora, tak jsem z toho měla myslím velký užitek.“

Prožitek v souvislosti s učením hrál obrovskou roli, jak dokládá i výpověď respondentky E „setkávání ve triádách a setkávání se na modulech. Bytí v té

přítomnosti, to prožívání těch okamžiků..takže to byl největší zdroj, že jsem si ty věci mohla prožít. “

Překvapivé momenty

Respondenti byly tázány, co je ve výcviku překvapilo. Otázka cílí na nové, nečekané objevy, které máme tendenci přehlížet, zve k hlubšímu prozkoumání toho, co pro absolventy bylo stěžejní a důležité. V rámci výpovědí se objevilo několik „momentů překvapení“, jimiž byla:

- ✓ *skupina lidí,*
- ✓ *propracovanost výcviku a množství vyučovaných technik,*
- ✓ *silné zážitky, které výcvik přinesl.*

Čtyři z devíti respondentů zmínili, že byli překvapeni ze skupiny lidí, která se ve výcviku sešla. Skupina přinášela pocit sounáležitosti, podporu a vzájemné porozumění. Překvapivé také bylo to, že princip koučování je ve své podstatě jednoduchý, ale realizace tak snadná není. Dalším překvapením bylo množství technik, které byly v rámci výcviku vyučovány, jejich hravost a lehkost. Respondentka E uvedla jako překvapivé to, že měla možnost si díky skupině lidí uvědomit svoji jedinečnost *„já jsem největší práci udělala na sobě. To jak mě lidi vidí, to jak mě vidí druzí...pojmenovalo se mi něco, co pro druhé lidi je třeba vzácný.“* Skupina lidí se ukázala jako nejvíce překvapivá součást výcviku, jak uvedla respondentka H *„asi ti lidi víš, že když jsem se přehoupala z té práce a přišla jsem do toho kolektivu, třeba už ten první den, tak tam bylo takový, že se tam dobře cítím.“* Dalším faktorem, který navozoval překvapení byla propracovanost výcviku a silné zážitky, které výcvik přinesl. Což demonstruje výpověď respondentky D *„jak komplexní to je a v kolika směrech to bylo úžasný, dobře čekala jsem, že se budu učit nějaké metody nebo poznám nějaké metody, ale to jak silný zážitky mi to přineslo uvnitř i jako společně s vámi, tak to jsem vůbec nečekala, jako obrovskou vzájemnou podporu si tam budeme schopni dávat a pořád dáváme“* a respondentka C

„že jsme byli až tam kompaktní skupinka, že mě to vlastně, jak jsem o tom mluvila v jedné chvíli až odradilo jestli to je normální... zpětně mě překvapuje ta propracovanost výcviku.“

5.4.2 Přínos výcviku koučů

Tematický celek demonstruje naplnění hlavního cíle práce - identifikovat přínosy výcviku koučů *„Koučink jako umění“* z pohledu absolventů. Zároveň naplňuje dílčí cíl č. 2, kterým bylo analyzovat, co absolventi hodnotí jako největší přínos výcviku.

Respondenti byli tázáni na to, co oni sami považují za největší přínos výcviku. Zkoumáno bylo, co absolventi hodnotí jako stěžejní, co si z výcviku odnesli a obohatilo je. Mezi respondenty se objevuje několik hlavních přínosů, které se primárně opakují i překrývají. Přínosy byly kategorizovány následovně:

- **komunita lidí,**
- **naučené metody,**
- **hluboká práce na sobě.**

Komunita lidí

Prvním z přínosů, který respondenti zmiňují je seznámení se s skupinou lidí, která je na stejné vlně. Skupina lidí je považována za zdroj inspirace a učení, což popisuje respondentka D *„skupina zajímavých lidí. Kdybych hypoteticky měla projít ten výcvik sama za sebe, tak si vůbec nedokážu představit, jak by to mohlo fungovat.“* Komunitu lidí jako přínos výcviku koučů uvedli čtyři z devíti respondentů.

Naučené metody

Druhým zmiňovaným přínosem jsou dle respondentů naučené metody, které mají absolventi zažité a vědí jak a kdy je použít. To i v případě každodennosti, kdy mají možnost čerpat z jednotlivých aspektů koučování např. aktivní naslouchání a jeho

aplikace v mezilidské komunikaci. Naučené metody jako přínos výcviku koučů uvedlo 5 z devíti respondentů. Respondentka D „samozřejmě největší přínos je v těch metodách, co jsem se naučila“, respondentka G „No největší přínos asi, že jsem se vo tom koučování vůbec dozvěděla jako vo čem to je, a co to vlastně znamená a jaký metody se u toho používají a že to fakt můžu používat jako v každodenní praxi nejen fakt, když chci dělat kouče, ale když chci v jakýkoli práci i komunikaci v rámci rodiny a tak, že určitý prvky si ráda z toho vytahuju nebo přemýšlím o tom vůbec o tom způsobu naslouchání a jakoby tý komunikaci a kladení těch otázek.“

Hluboká práce na sobě

Objevuje se také téma možnosti práce na sobě a jakási osobnostní proměna, zvýšení sebevědomí, objevení darů, schopnost postavit se za sebe a větší jistota v životních postojích, jak dokládá výpověď respondentky C. „Stala jsem se pevnější, prostě jistější v takovejch těch životních postojích. A to je až neuvěřitelné že jsem se prostě dostala někam do nějaké jistoty“ a respondentky E „nejvíc můj osobní rozvoj, nejvíc jsem se proměnila já v rámci výcviku. Jednoznačně to posílilo moje sebevědomí, uvědomění si svých darů, které můžu používat dál, uvědomění si toho, co všechno už umím a v čem je moje síla.“ O hluboké práci na sobě, potažmo osobnostní proměně hovořilo pět z devíti respondentů.

5.4.3 Pozorované změny po absolvování výcviku koučů

Tematický celek dokládá naplnění dílčího cíle č. 3 a č. 4. Současně odpovídá na výzkumné otázky č. 1 a č. 2.

Dílčí cíl č. 3 - Analyzovat pozorované změny účastníků po absolvování výcviku v jejich pracovním životě.

Dílčí cíl č. 4 - Analyzovat pozorované změny účastníků po absolvování výcviku v jejich soukromém životě.

Výzkumná otázka č. 1 - Jaké změny po absolvování výcviku koučů účastníci pocítují v pracovním prostředí?

Výzkumná otázka č. 2 - Jaké změny po absolvování výcviku koučů účastníci pocítují v soukromém životě?

Pozorované změny v soukromém životě

Pomocí otázek na pozorované změny v osobním životě byl sledován dopad výcviku na každodenní život jednotlivců.

Výpovědi respondentů popisující pozorované změny se dělí do několika kategorií. Jedná se o:

- **intenzivnější napojení se na sebe,**
- **zlepšení komunikačních dovedností,**
- **zlepšení vztahů,**
- **změna práce.**

Intenzivnější napojení se na sebe

Větší osobní jistotu a napojení se na sebe popisují 4 z devíti respondentů. Respondentům se lépe daří vidět svoje talenty a možnosti, jak díky svým talentům mohou pomáhat druhým. S tím je i spojená inspirace druhých. To dokládá výpověď respondentky D „*ty kurzy mě vedou k tomu víc se vnímat a vědět co já sama si myslím a umět to projevít a třeba i způsobem, který je inspirativní pro ostatní*“ a respondentky I „*Skrz ten výcvik jsem se napojila zase o kus víc sama na sebe a na svoje vlastní zdroje. Protože já jsem si tím výcvikem znovu objevila věci, které mi jdou, který mi dělají radost, skrz který já jako můžu dělat radost jiným lidem a skrz ty moje talenty já vlastně můžu jiným lidem pomáhat.*“

Zlepšení komunikačních dovedností a zlepšení vztahů

Respondentka G popisuje zlepšení komunikačních dovedností a vztahů následovně *„určitě jako hezká změna... způsob komunikace v blízkých vztazích..snažím se vnímat co ten člověk, co je ten jeho cíl a na co se opravdu ptá a co chce jako zjistit, tak vlastně mi to umožnilo hrozně hezký hovory s těma nejbližšíma lidma.* Zlepšení komunikačních dovedností a vztahů dokládá i výpověď respondentky E *„pokud si člověk uvědomí svoji osobní sílu a začne praktikovat to, že můžu...Pokud si tohle člověk vybuduje, tak to jde vidět na všech frontách, ty už víš co ve svém životě nechceš, co už nedovolíš a ta maximální úleva ve všech vztazích osobních i v práci.“* Vztahy prošly v některých případech velmi radikální změnou, která se na první pohled může zdát jako negativní. Zajímavým jevem, který se objevil je, že u čtyř z devíti respondentů došlo v rámci výcviku k rozhodnutí odejít z dlouhodobého vztahu či manželství. Výcvik pomohl v tom, že tyto změny respondenti dokázali adekvátně komunikovat, jak dokládá výpověď respondenta F *„inicioval jsem rozchod z partnerství to je jedna věc, druhá věc, že ten rozchod komunikujeme spolu.“*

Změna práce

Čtyři z devíti respondentů během výcviku nebo krátce po výcviku změnili práci, což je další oblast, kde došlo ke změně. Mimo to u některých z respondentů došlo k zúžení okruhu přátel a toho, že si svých přátel více váží.

Pozorované změny v pracovním životě

Došlo k analyzování konkrétních změn v rámci pracovního života a ověření tak dopadu výcviku na pracovní život jednotlivců. Odpovědi by se daly rozdělit do dvou kategorií:

- **práce na obecné úrovni,**
- **koučování/práce s klienty.**

Práce na obecné úrovni

Výpovědi respondentů byly rozličné. Objevuje se několik témat:

- ✓ *změna práce,*
- ✓ *zvýšení sebedůvěry v práci,*
- ✓ *zúžení aktivit,*
- ✓ *work-life balance.*

Co se týká práce obecné rovinně, jak již bylo zmíněno výše, u 4 z devíti respondentů došlo ke změně práce. Mimo to je zde viditelná větší důvěra v práci, důvěra ve vlastní schopnosti, což demonstruje výpověď respondentky E „*zkusila jsem roli Jokera v divadle Forum...Dokážu najít souvislosti v tom co lidi říkají. Vidím věci, které ostatní nevidí, že jsem si pamatovala věci a to mě koučink naučil. Držet myšlenku. Pozornost a naslouchání mi to zbystrilo neuvěřitelně*“ (respondentka je herečka a dříve tuto roli kvůli nízké sebedůvěře odmítala). S tím souvisí výpověď respondentky B, která popisuje přijetí druhých „*přestala jsem si tak osobně brát věci...snažím se lidi brát tak, že každého přijímám takového jaký je.*“ Díky výcviku zároveň došlo k usazení se a zúžení aktivit tak, aby byl větší prostor v pracovním životě pro koučink, což popisuje respondentka C „*já řeším jestli nemám někde ubrat..aby tam víc prosákl ten koučink... že to prostě musím zúžit do jedné z těch větví do té jedné silné a to teďka vím.*“ Objevují také témata jako Work-life balance „*jsem věděla, že...chci mít víc času na rodinu... v rámci toho výcviku jsem si jako řekla..kolik chci mít času v práci, že chci auto, že chci takovou práci, která bude v nějakém oboru nebo něco, takže to tam tak jako zapadlo, všechno se to splnilo... fakt si můžu odpočinout a oddělit ten pracovní čas a ten čas s dětmi a určitě je to jako mnohem míň stresující a mnohem víc radostný.*“

Koučování/práce s klienty

Při práci s klienty se objevují témata:

- ✓ *větší důvěra v klienta,*
- ✓ *větší důvěra ve své schopnosti.*

Respondenti se utvrdili v tom, že je koučink baví a chtějí se koučování věnovat. V procesu práce s klienty se ve výpovědích respondentů objevuje větší zvědavost a důvěra v klienta, zároveň větší pokora a zájem o příběh klienta. Důvěra se projevuje i směrem ke svým dovednostem „*narůstající sebedůvěra v moje schopnosti, ve schopnosti použít ty metody, protože když jsem opakovaně koučovala, tak mi přišlo, že je to pro mě snadný, že to není tak velká dřina, přitom bylo evidentní, že klient je spokojený a že jsem dostala nějakou pěknou zpětnou vazbu. Postupně si víc vážím toho, co umím*“, respondentka D.

Změna pohledu na koučink

Respondenti popisují, v čem se změnil jejich pohled na koučink vlivem absolvování výcviku. Výpovědi se týkají témat - **hlubší porozumění koučinku a zvýšení důvěry v koučink.**

Obecně u účastníků došlo k prohloubení a hlubšímu porozumění, co koučink je, kdo je kouč, zároveň upřesnění rozdílu mezi koučinkem, mentoringem a terapií. Vlivem zážitku v rámci výcviku koučů došlo ke zvýšení důvěry v koučink jako metodu rozvoje. Respondentka D uvedla „*že jsem dostala ještě mnohem větší důvěru v to koučování jako takový, co může přinést, jak silný zážitek to může být, do jakých oblastí života to člověka zavede...Věřila jsem, že je to skvělá metoda, jak s lidmi pracovat, ale neměla jsem ty hmatatelné důkazy.*“ Koučink vzrostl mezi účastníky na hodnotě, což demonstruje výpověď respondenta F „*výrazně se zvýšila hodnota koučinku v mojích očích. Ale současně jsem si uvědomil, že lidi tomu vůbec nerozumí a ještě s tím mají negativní*

zkušenost. “ Zároveň je zde viditelný přesah, jaký tento konkrétní výcvik „Koučink jako umění“ má díky tomu, že byly použity umělecké techniky a cvičení. Respondentka B tuto skutečnost popisuje následovně „když je to koučink jako umění, tak to má jakoby přidanou hodnotu oproti jiným kurzům, je tam to umění to říká hrozně moc a tam je obsažené vše, co my jsme dostali navrch oproti koučinku.“ Zajímavým výstupem je také to, že dvě z devíti respondentů uvedly koučink jako cestu k dlouhodobé, udržitelné změně. Stejně tak důležitým objevem je to, že koučink je aplikovatelný na mnoha místech jak směrem k sobě, tak směrem k ostatním, jak uvedla respondentka E „...že na jakých frontách ten koučink můžu využít... jak se sebou mluvit, jak mluvit při práci s dětmi... že ten koučink můžeš aplikovat opravdu kdekoliv a kdykoliv.“

5.4.4 Osvojené dovednosti

Tematický celek dokládá naplnění dílčího cíle č. 5, kterým bylo analyzovat osvojené dovednosti absolventů. Zároveň odpovídá na výzkumnou otázku č. 3 - Jakou dovednost, kterou si účastníci osvojili, považují za nejdůležitější?

Výpovědi respondentů byly kategorizovány do dvou tematických celků:

- **nejdůležitější osvojená dovednost,**
- **zkušenosti z role klienta.**

Nejdůležitější osvojená dovednost

Otázka analyzovala dovednosti, které se respondenti naučili a považují je za důležité. Objevilo se několik dovedností, některé z nich se vzájemně propojovaly a doplňovaly. Jednalo se o:

- **aktivní naslouchání,**
- **napojení se na klienta,**
- **neposuzující postoj,**

- *schopnost klást otázky (dobře otázku načasovat a stručně a jasně ji položit),*
- *větší důvěra v sebe i v klienta.*

Tři z devíti respondentů považují dovednost naslouchat za tu klíčovou, kterou si osvojili či prohloubili během výcviku „*vím co to je naslouchání a umím to použít*“, respondentka C.

Napojení se na klienta uvedli tři z devíti respondentů. Myšleno bytostná přítomnost a odpoutání se od sebe, svých myšlenek a pocitů, s tím i spojené neposuzování. „*Schopnost být úplně přítomný pro toho klienta. Věnovat se mu stoprocentně, poslouchat ho... tak jsem se naučil plně se soustředit na to, co říká, dělat si poznámky z toho a být opravdu ten čas jenom pro něho tam*“, respondent F. Jedna respondentka naopak uvedla, že její schopnost napojení je tak hluboká, že se naopak naučila, jak ubrat a nastavit si hranice.

Dvě z devíti respondentů uvedly jako klíčovou dovednost schopnost dobře se ptát, stejně tak otázku dobře načasovat. Respondentka G se vyjádřila následovně „*no určitě to jako se správně ptát..díky tomu koučování člověk tak tuší, co je to důležitý a jak se na to zeptat, jak to jakoby natuknout a najít to zajímavý a dostat se poměrně rychle k tomu člověku blízko a zjistit, co ho vlastně trápí.*“

Dále také respondentka A také uvedla práci se strukturou jako důležitou dovednost, kterou si osvojila „*Ta struktura, protože to je moje slabina, takže že to má nějaký začátek, konec, kroky. Že to je cesta od někudy někam a že se to může v průběhu měnit.*“

Zkušenosti z role klienta

Výcvik byl postaven na zážitku, vlastní zkušenosti, díky které člověk dokáže lépe aplikovat naučené. Zkušenost být koučován dle respondentů zvyšuje sebevědomí danou metodu později použít, protože člověk ví, co metoda umí a může přinést. Zkušenost z role klienta přinesla hlubší pochopení metody a pohledu klienta, pochopení toho, jak se klient může cítit a zároveň možnost přizpůsobovat tempo klientovi na čemž se shoduje

sedm z devíti respondentů. Respondentka D popisuje tuto zkušenost následovně *„když jsem byla v roli klienta, tam jsem si mohla zažít jaký to je a co to může s tím klientem udělat ta metoda, což je taky hodně důležitý vědět,“* respondentka C následovně *„Ty poznáš na vlastní kůži co to s tebou udělá, kam se můžeš posunout, potom už je no to, jak to vyslovuješ, jak to s tebou zahýbe, pak ti to dává vlastně i zpětně ten názor toho klienta nebo i nás, co jsme si vzájemně dávali, takže určitě ten výcvik je vlastně příprava osobnostní i toho kouče na tu práci.“* S pochopením, jak metody fungují, co mohou přinášet, souvisí i osobní zodpovědnost a uchopení role kouče, což bylo také přínosem zkušenosti z role klienta. Tuto skutečnost konkrétně popisují tři z devíti respondentů. Respondentka A řekla následující *„míra zodpovědnosti toho klienta a mě to trochu otevřelo tu moji zodpovědnost jako kouče, protože jsem si často...že mám tu tendenci přebírat zodpovědnost na sebe“* a respondentka B *„když jsi byla koučovaná i kouč, tak umíš tu svoji úlohu lépe uchopit.“*

5.4.5 Výsledky druhého kola rozhovorů a porovnání výsledků

Druhé kolo rozhovorů se soustředí na tematické segmenty *„Přínos výcviku koučů“*, *„Pozorované změny po absolvování výcviku“* a *„Osvojené dovednosti“*. Na tyto témata je nahlíženo s jistým nadhledem, díky časovému odstupu a možnosti analyzovat jaké změny jsou viditelné v každodenních životech respondentů.

Přínos výcviku koučů

Respondenti ve většině případů mluví spíše o osobnostní proměně jako prvotní a důležité změně jich samotných, prostřednictvím které mohou inspirovat a provázet změnou další lidi okolo sebe. Nicméně výpovědi respondentů jsou rozličné. Šest z devíti respondentů považují za největší přínos výcviku možnost práce na sobě, objevování toho, kdo jsem, co potřebuji a s tím i spojené získání větší důvěry sami v sebe, schopnost projevit se a autentické reakce. Respondentka H popisuje největší přínos výcviku následovně *„otevření očí a propojení víc sama se sebou a objevení svojí*

hodnoty, vykročení.“ Respondentka C má největší přínos výcviku spojený dokonce s nabytím moudrosti „*velký vnitřní zklidnění a určitá forma moudrosti...V rámci toho roku jsem si utvrdila nějaký svoje vlastnosti, který jsem nikdy nepovažovala za důležitý.*“

V porovnání s výsledky prvního kola rozhovorů je největší přínos z pohledu respondentů méně spojený s naučenými metodami a skupinou lidí, se kterou se v rámci výcviku setkali. Naopak daleko častěji je hovořeno o osobnostní proměně, práci na sobě, získání větší důvěry a analýzy svých potřeb, jak je zmíněno výše.

Pozorované změny po absolvování výcviku

V tomto tematické okruhu se objevují rozličné odpovědi na změny pozorované, jak v osobním, tak pracovním životě, zároveň se tyto změny prolínají, protože se odvíjí od osobnostní proměny, která je následně patrná i v rámci pracovního prostředí. Obecně se u respondentů snížila potřeba poskytovat rady a „zachraňovat“ druhé. Více se objevuje schopnost naslouchat, pozorovat a klást otázky. Dvě z devíti respondentů explicitně mluví o silnějším napojení na sebe „*Mám pocit, že s tím jak ten můj hlas sílí... tak, že by se to dalo říct i tak, že ten svůj hlas slyším a vnímám jako sama sebe, co já potřebuju...s tím, jak ten můj hlas sílí, tak jako by slabý hlasy těch jiných, který třeba ode mě něco požadují nebo očekávají*“ výpověď respondentky D. Ve výpovědích respondentů se objevuje větší lehkost jak v osobním, tak pracovním životě a schopnost prosadit se, s tím spojená potřeba předat znalosti a zkušenosti v důsledku zvýšení důvěry ve vlastní schopnosti a dovednosti. U dvou z devíti respondentů došlo k pracovní proměně v rámci otevření živnosti.

V rámci prvního a druhého kola rozhovorů se objevují obdobná témata spojená s větší důvěrou v sebe, uznání svých schopností, nastavování hranic. Z výpovědí respondentů je patrné, že v čase mezi prvními a druhými koly rozhovorů došlo k prohloubení výše zmíněného a respondenti se těší změnám, které přináší větší napojení se na sebe a přesnější vnímání reality.

Tabulka 3 - Porovnání výpovědí prvních a druhých kol rozhovorů

	1. kolo rozhovorů	2. kolo rozhovorů
Přínos výcviku	komunita lidí naučené metody práce na sobě	osobnostní proměna
Pozorované změny v osob. životě	intenzivnější napojení se na sebe zlepšení kom. dovedností zlepšení vztahů změna práce	intenzivnější napojení se na sebe zvýšení sebedůvěry
Pozorované změny v pracovním životě	sebedůvěra v práci důvěra ve vlastní schopnosti změna práce	otevření živnosti objevení své hodnoty v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Osvojené dovednosti

Osvojené dovednosti jsou úzce spojené s předchozím tematickým okruhem, který analyzuje vnímané změny v životech respondentů. Většina změn se udála na základě nově osvojených dovedností či změny přístupu, otevření se, či přijetí vlastní hodnoty.

Dovednosti, které respondenti považují za nedůležitější, se výhradně vztahují k osobnostní proměně než, že by zahrnovaly konkrétní dovednosti spojené s praxí kouče. Zároveň i tyto dovednosti se prolínají. Je zde však patrné, že důležité dovednosti, které si respondenti osvojili, jsou pojímané ve větší šíři a hloubce, než tomu bylo v rámci prvního kola rozhovorů. Za důležitou osvojenou dovednost je pokládáno zaměření pozornosti spíše na sebe než na druhé, což je patrné z výpovědi respondentky B „*přestat řešit druhé a celou pozornost zaměřit na sebe a řešit sebe a přes sebe můžeš změnit druhé... jak vidí ten posun na tobě... být sama sebou i přesto to jaká jsi*“ stejně tak i schopnost dobře zacházet s konfrontací ze strany druhých „*mnohem víc se umím povznést nad lidi, kteří mě konfrontují...koučink přináší větší vnímání věcí...chápu, že se dají vnímat různě*“ respondentka I.

Osvojené dovednosti jsou více součástí každodenního života jednotlivců, což je považováno za důvod toho, že respondenti hovoří spíše obecně než konkrétně o aplikaci dovedností v rámci koučovací praxe. Zároveň pouze dva z devíti respondentů se

koučování věnují na pravidelné bázi, což je považováno za jeden z dalších důvodů výpovědí zaměřujících se spíše na obecnou aplikaci dovedností. V porovnání s výsledky prvního kola rozhovorů, kdy respondenti uváděli dovednosti spíše spojené s koučovacím procesem. Jednalo se o aktivní naslouchání, schopnost klást otázky a otázky správně načasovat, důvěra v klienta.

Dále se v rámci výpovědí respondentů objevily dvě jiná témata - **další směřování a vnímání profese kouče společností**.

Další směřování

V rámci tématu dalšího směřování respondenti popisovali, jakým způsobem chtějí koučink dále aplikovat, často se objevovalo propojování koučinku s dalšími oblastmi zájmu jako je zdraví, herectví nebo i terapie. Dva z devíti respondentů jsou v současné době v terapeutickém výcviku, dle jejich slov narazily na limity koučování a měli touhu hlouběji porozumět psychice člověka, jak dokládá výpověď respondentky A „*nějak jsem měla pocit, že je mi to málo, to koučování, že bych chtěla jít víc do hloubky..víc vědět o tý psychice..mít nějaký nástroje jako ještě jiný.*“ Obecně z výpovědí respondentů je patrné, že rozmyšlí cesty, jak se v rámci koučování uplatnit ať už jako občasný kouč či kouč na „plný úvazek“, s tím souvisí témata jako je identita kouče, webové stránky, logo, cílová skupina.

Vnímání profese kouče společností

Osm z devíti respondentů se dotklo tématu vnímání profese kouče společností s jistým pocitem lítosti, což popisuje výpověď respondentky C „*mrzí mě, že tomu lidi vlastně ještě nevěří... že tohle je takový praktický směr, jak toho člověka posunout a najít ty svoje možnosti a bud' tomu ještě lidi nevěřej nebo nevěřej sobě..a to koučování mi přijde, že má jako smysl, ale není úplně nejlíp prezentovaný.*“ Stejně tak je profese kouče spjata s předsudky, což deklaruje výpověď respondentky H „*je to účinná metoda... ale hlavně lidi jsou nepolíbený a jsou tam předsudky.*“ Dvě z devíti

respondentů na tuto skutečnost reagovali s jistou obratností, přejmenováním kouče na zprostředkovatele či průvodce.

5.5 Shrnutí empirického šetření a diskuse

Cílem empirického šetření bylo identifikovat přínosy výcviku koučů „*Koučink jako umění*“ z pohledu absolventů. Empirické šetření poskytuje analýzu procesu, kterým jednotlivci v rámci výcviku koučů prošli.

Data jsou členěna dle jednotlivých tematických celků „*Proces učení, kterým účastníci výcviku prošli*“, „*Přínos výcviku koučů*“, „*Pozorované změny po absolvování výcviku*“, „*Osvojené dovednosti*“, které odpovídají na jednotlivé cíle a výzkumné otázky. Následně budou představeny výsledky dle jednotlivých cílů.

Hlavním cílem empirického šetření bylo identifikovat přínosy výcviku koučů „*Koučink jako umění*“ z pohledu absolventů. Zároveň dílčím cílem č. 2 bylo analyzovat, co účastníci hodnotí za největší přínos výcviku koučů.

Jako hlavní přínos respondenti považují komunitu lidí, která se ve výcviku vytvořila. **Komunita lidí** byla a i po ukončení výcviku stále zdrojem podpory, přijetí, sounáležitosti a respektu. Identifikování přínosu komunity stejně naladěných lidí je v souladu s vnímanými přínosy koučovacího výcviku podle Markéty Hamrlové a Coachingworld, jak je uvedeno v kapitole 3.3 (Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno; Coachingworld, 2021, nestránkováno).

Druhým důležitým přínosem pro absolventy jsou **naučené koučovací metody**. Dalším zmiňovaným přínosem je **možnost hluboké práce na sobě** a s tím spojená osobnostní proměna, ke které u absolventů došlo. Konkrétně zvýšení sebedůvěry, osobní jistoty a objevení a přijetí svých darů. Přínos koučovacího výcviku v podobě hluboké práce na sobě a porozumění sobě, stejně tak osvojení si koučovacích metod považuje za stěžejní i několik dalších organizací poskytujících výcvik koučů Coachingworld, QED group, Koučink Centrum, blíže popsáno v kapitole 3.3 (Coachingworld, 2021, nestránkováno;

QED group, 2021, s. 2; Koučink Centrum, 2020, nestránkováno). Výše zmíněné odpovídá na hlavní cíl empirického šetření a dílčí cíl, kterým bylo, analyzovat, co absolventi hodnotí jako největší přínos výcviku.

Dalším dílčím cílem č. 1 bylo analyzovat, jak absolventi popisují proces výcviku, kterým prošli.

Nejčastěji respondenti zmiňují výzvy spojené s pochybnostmi o sobě a s uznáním vlastní hodnoty, dále se objevuje skloubení osobního času a dalších aktivit s výcvikem. Pocity, které respondenty v rámci výcviku doprovázely jsou různorodé, objevují se negativní i pozitivní pocity. Viditelné jsou dvě tendence, jednou z nich je, že negativní pocity frustrace, obav a nejistoty vystřídaly pocity nadšení, radosti, sounáležitosti. Druhou tendencí je, že se negativní pocity objevují ve vlnách. Analyzovány byly také zdroje učení. Nejsilnějším zdrojem učení pro respondenty bylo praktikování naučeného ať už v rámci triád nebo na “reálných klientech.”

Dílčím cílem č. 3 a 4 bylo analyzovat jaké změny respondenti pocítují po absolvování výcviku v soukromém a pracovním životě.

Z výpovědí respondentů je patrné, že nelze jednoduše oddělit přínos pro pracovní život od přínosu pro osobní život a jednotlivce samotného. Tyto dvě oblasti se vzájemně ovlivňují. Změny, které respondenti pozorují v osobním životě, jsou intenzivnější napojení se na sebe, zlepšení komunikačních dovedností a zlepšení vztahů. O těchto změnách, definovaných jako přínosy hovoří i studie organizace ICF „*Global Coaching Client Study*“ a Bresser, Wilson v kapitole „*What is coaching*“ v publikaci „*Excellence in Coaching: The Industry Guide*“ (International Coaching Federation, 2009, s. 6–9; Bresser a Wilson, 2010, s. 23). Změny v pracovní oblasti se projevují v rámci sebedůvěry ve vlastní schopnosti. Výsledky jsou konzistentní se studií Suzy Wales (2002, s. 276) „*Why coaching*“ ve které zmiňuje právě navýšení sebedůvěry v práci vlivem koučování.

Zároveň častým tématem byla změna práce vyvolaná výcvikem koučů.

Dílčím cílem č. 5 bylo analyzovat osvojené dovednosti absolventů výcviku.

Dovednosti, kterých si absolventi nejvíce cenní jsou aktivní naslouchání, schopnost být přítomný, dobře klást a načasovat otázky, důvěra v sebe i v klienta.

Díky porovnání dat získaných z prvního a druhého kola rozhovorů můžeme spatřovat, že vnímaný přínos koučovacího výcviku z pohledu respondentů je více zaměřený na osobnostní proměnu než na naučené metody a komunitu lidí. Což je úzce spjato s pozorovanými změnami v životech respondentů, které byly popisovány jako prohloubení vnímání reality a napojení se na sebe. Aplikované dovednosti byly popisovány spíše na obecné úrovni než ve spojitosti s praxí kouče, zároveň byly pojímány ve větší šíři a hloubce. Objevuje se propojení koučinku s dalšími oblastmi zájmu, jako je zdraví nebo herectví. Respondenti v rámci druhých kol rozhovorů zmiňovali jakousi lítost spojenou s vnímáním profese kouče ve společnosti.

Výsledky empirického šetření jsou konzistentní s výpověďmi absolventu jednotlivých výcviků koučů zmiňovaných v kapitole 3.3 (Markéta Hamrlová, 2022, nestránkováno; Koučink akademie, 2022, nestránkováno; VŠAPS, 2022, nestránkováno).

Za limit empirického šetření je považováno, že výsledky není možné zobecnit. Jedná se o výsledky vztahující se k úzké skupině jedinců. Zaměřuje se na jeden konkrétní koučovací výcvik, který je svojí podstatou dost jedinečný a odlišný od jiných výcviků koučů. V důsledku toho mohou být výpovědi respondentů v některých ohledech dosti specifické. Zapojení umění je zde chápáno jako jakási nadstavba nad koučovací metody. Tento limitující faktor by bylo možné částečně odstranit rozšířením výzkumu, realizováním rozhovorů s absolventy několika odlišných výcviků koučů. Což by poskytlo pestřejší výpovědi, zároveň větší vzorek respondentů a možnost jednotlivé výpovědi mezi sebou porovnat, najít tak klíčové přínosy ve kterých se absolventi různých výcviků koučů shodují.

Za další limitující faktor je považováno, že autorka sama je absolventkou výše zmíněného výcviku koučů, jehož absolventi byli předmětem zkoumání. Tato skutečnost tak v některých případech komplikuje objektivní nahlížení na získaná kvalitativní data.

6 Závěr

Koučink jako relativně nová metoda rozvoje osobnosti původně pochází z oblasti sportu. Odkud se postupně posunula do oblasti firemního prostředí a osobního života. Tato metoda rozvoje je v současné době na vzestupu, nicméně stále ve společnosti panují rozličné názory na koučink a jeho přínosy. Profesní kvalifikace kouče je pouze částečně regulována.

Diplomová práce si kladla za cíl analyzovat přínosy koučinku a výcviku koučů. Práce byla členěna do pěti kapitol.

První kapitola byla věnována charakteristice koučinku, historickému kontextu, základním principům, cílům a přínosům koučinku. Koučink je považován za metodu rozvoje, která je realizována formou vedeného rozhovoru. Napomáhá objevit nové možnosti a dosáhnout cíle. Základními principy koučování jsou zlepšení vnímání reality a zvýšení odpovědnosti. Koučink napomáhá k zlepšení sebereflexe, zlepšení komunikačních dovedností, vztahů, navýšení sebedůvěry a osobní spokojenosti.

Druhá kapitola byla věnována kompetencím kouče. Je poskytnut výčet kompetencí dle ICF a EMCC. Za stěžejní kompetence kouče je považováno dodržování etických standardů, vytváření vztahu, aktivní naslouchání, dotazování a využívání modelů a technik.

Třetí kapitola byla následně věnována specifikaci výcviku koučů dle organizací věnujících se přípravě koučů pro jejich praxi. Výcvik koučů je založen na sebepoznání a sebezkušenosti. Poskytuje nácvik metod a osvojení si kompetencí kouče.

Čtvrtá kapitola byla věnována analýze výcviku koučů „*Koučink jako umění*“, jehož absolventi jsou předmětem zkoumání empirického šetření. Výcvik koučů „*Koučink jako umění*“ se jeví jako jedinečný svého charakteru v ČR. A to primárně propojením

koučinku s uměleckými technikami a tím, že integruje jednotlivé přístupy ke koučování. Jedná se o transformativní výcvik koučů.

Pátá kapitola byla věnována empirickému šetření. Empirické šetření si kladlo za cíl identifikovat přínosy výcviku koučů „*Koučink jako umění*“ z pohledu absolventů. Výsledná data byla členěna do čtyř tematických segmentů „*Proces učení, kterým absolventi výcviku prošli*“, „*Přínos výcviku koučů*“, „*Pozorované změny po absolvování výcviku koučů*“, „*Osvojené dovednosti*“. Byly provedeny dvě kola rozhovorů s absolventy s půl ročním odstupem. Výsledná data z prvního a druhého kola rozhovorů byla následně mezi sebou porovnávána. Největší přínosy výcviku koučů z pohledu absolventů jsou naučené metody, hluboká práce na sobě, s tím spojená osobnostní proměna a komunita stejně naladěných lidí. Výpovědi respondentů v rámci druhých kol rozhovorů byly znatelně více orientovány na vnímaný přínos pro jednotlivce. Pozorované změny vlivem výcviku jsou viditelné v intenzivnějším napojení se na sebe, zlepšení komunikačních dovedností, zlepšení vztahů, ve větší důvěře ve svoje schopnosti. Větší důvěra se projevuje i v pracovní oblasti, zároveň výcvik koučů přispěl ke změně práce několika z respondentů.

Výpovědi absolventů odhalují dlouhodobé trvání a působení zkušenosti z absolvování výcviku koučů, pro některé až dramatické změny jak v pracovním, tak v osobním životě, tím že se člověk dostane úplně ke své podstatě.

7 Soupis bibliografických citací

BAHBOUH, Radvan. *Psychologie koučování* [seminář]. Praha: Katedra psychologie FF UK, 17.2.2021.

BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-251-0581-8.

BLAŽEJ, Adam. *Psychologie koučování pro trenéry a manažery*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 978-80-210-8971-6. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/1284/3746/1612-1/0#preview>.

BRESSER, Frank a Carol WILSON. What is coaching. In: PASSMORE, Jonathan, ed. *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London: Kogan Page, 2010, s. 9–26. ISBN 978-0-7494-5667-2.

COACHINGWORLD. *Kurz celostní koučink* [online]. Praha: Coachingworld, ©2021 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.coachingworld.cz/kurz-celostni-koucink-kombinovana-forma-2-8-2022/>.

COOK, Sarah. *Coaching for high performance how to develop exceptional results through coaching*. Ely: IT Governance Publishing, 2009. ISBN 978-1-84928-002-0.

COOKS-CAMPBELL, Allaya. *Benefits of coaching: Purpose, clarity, and passion in daily life*. [online]. San Francisco: BetterUp, 2021 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.betterup.com/blog/benefits-of-coaching>.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

EMCC. *Kompetenční rámec kouče a mentora* [online]. Praha: European Mentoring and Coaching Council, ©2020 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/standardy-a-etika/kompetencni-ramec-kouce-a-mentora/>.

ERICKSON COACHING CZ. *Obsah tréninku* [online]. Praha: Erickson Coaching CZ ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <http://ericksoncoaching.cz/obsah-treninku/>.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-140-2.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

CHOO, Douglas, Nancy GLYNN, Rob GREENLY, Margaret MOORE a Wendi WASIK. Coaching Leaders to change. In: MOORE, Margaret, Irina TODOROVA a Jeffrey HULL, ed. *Leading with Humanity: The Future of Leadership and Coaching*. [online]. Belmont: Institute of Coaching, 2021, s. 72–87 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/sites/default/files/downloads/IOC-Digital-Report.pdf>.

ICF. *ICF Global Coaching Client Study: Executive Summary*. [online]. Lexington: International Coaching Federation, ©2009 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_190.

ICF. *Etický kodex* [online]. Praha: International Coaching Federation Czech Republic, ©2019 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kompetence-profesionalniho-koucovani>.

ICF. *Kompetence profesionálního koučování ICF* [online]. Praha: International Coaching Federation Czech Republic, ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>.

IECL. *What are the benefits of coaching? (Hint: it's probably not what you think)* [online]. Sydney: Institute of Executive Coaching and Leadership, ©2016 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.iecl.com/article/benefits-coaching-hint-probably-not-think>.

IOC. *Benefits of Coaching* [online]. Belmont: Institute of Coaching, ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>.

IOC. *Introduction to the Coaching Profession* [online]. Belmont: Institute of Coaching, ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/resources/introduction-coaching-profession>.

KLÍMOVÁ, Marie. Koučování jako metoda rozvoje lidských schopností, využitelná i v manažerské praxi. *Psychologie a její kontexty* [online]. 2012, 3(1), s. 49–56. ISSN 1805-9023. Dostupné z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d509e49d-e201-4a38-b1e3-9ae9b866af4d>.

KOUČINK AKADEMIE. *První spirála kouče* [online]. Horní Libchavy: Koučink akademie ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.koucinkakademie.cz/prvni-spirala-kouce>.

KOUČINK CENTRUM. *Kouč akreditace ICF a MŠMT* [online]. Praha: Koučink centrum, ©2005-2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.koucinkcentrum.cz/profesionalni-akreditovany-kouc>.

KOUČINK PORTÁL. *Co je vlastně koučink* [online]. Dobřichovice: Koučink portál, ©2016 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>.

LEGGETT, Ruth and Joanne JAMES. Exploring the Benefits of a Coach Development Process...on the Coach. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research* [online]. 2016, 1(2), s. 55–65, ISSN 2397-4575. Dostupné z: doi: 10.22324/ijhrdppr.1.116.

MAGDALENA VOKÁČOVÁ. *Výcvik koučů* [online]. Praha: Magdalena Vokáčová, ©2020 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://vokacova.com/nazivo/koucink-jako-umeni/>.

MARKÉTA HAMRLOVÁ. *Výcvik Kouč rozvoje osobnosti* [online]. Brno: Markéta Hamrlová, ©2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.marketahamrlova.cz/kurzy-koucinku/kouc-rozvoje-osobnosti/>.

MARUŠÁKOVÁ, Renáta. *Co je koučink a co přináší* [online]. Praha: Mindset Academy, ©2011-2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.mindset.cz/prispevky/7555-co-je-koucink-a-co-prinasi/>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1362-5.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

NEENAN, Michael, Stephen E. PALMER a Hana MINARČÍKOVÁ. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: přístup založený na důkazech*. Brno: Motiv Press, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6.

O'CONNOR, Sean a Michael CAVANAGH. The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* [online]. 2013, 3(2), s. 1–23. ISSN 2211-1522. Dostupné z: doi:10.1186/2211-1522-3-2.

PARMA, Petr. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 978-80-86851-34-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRAŽÁK, Petr. *Koučink z pohledu organizace aneb co je třeba vědět před zahájením koučování ve firmě* [online]. Dobřichovice: Koučink portál, 2017 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/koucink-pohledu-organizace-aneb-nez-zavedete-koucink-firmy/>.

QED GROUP. *Výcvik v koučování* [online]. Praha: QED group, ©2021 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: https://www.qedgroup.cz/front_path/up_files/vycvik_v_koucovani.pdf.

SILSBEE, Douglas. *Všímavý kouč: sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. Praha: Maitrea, 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.

SVOBODOVÁ, Dagmar. *Koučování jako pomáhající profese* [online]. Karviná: Institut interdisciplinárního výzkumu, 2015, No.11. Dostupné z: https://www.iivopf.cz/wp-content/uploads/2020/08/WPIEBRS_11_Svobodova.pdf.

SYSTEMICKÝ INSTITUT. *Výcvik koučování* [online]. Praha: Systemický institut, ©2019 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.systemicky-institut.cz/cs/vycvik-koucovani-2/>.

ŠAFÁŘ, Michal a Hana HŘEBÍČKOVÁ. *Vybrané kapitoly z mentálního tréninku*. [online] Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4366-9. Dostupné z: <https://publi.cz/books/121/03.html>.

THEEBOOM, Tim, Bianca BEERSMA and Annelies E.M. VAN VIANEN. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The journal of positive psychology* [online]. 2013, 9(1), s. 1–18, ISSN 1743-9760. Dostupné z: doi:10.1080/17439760.2013.837499.

TUKA, Vladimír. *Dopady koučinku na firemní výsledky: Dvě případové studie z Nového Zélandu* [online]. Praha: Neuroleadership, 2013 [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/dopady-koucinku/>.

TURNER, Eve a Peter HAWKINS. Mastering contracting. In: PASSMORE, Jonathan, Brian O. UNDERHILL a Marshall GOLDSMITH, ed. *Mastering Executive Coaching*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019, s. 10–25. ISBN 978-1-351-24467-1.

VOKÁČOVÁ, Magdalena. *1. modul* [seminář]. Praha: Koučink jako umění - 12. ročník, 17. 9. 2021.

VŠAPS. *Základní výcvik koučů* [online]. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie, ©2011-2022 [vid. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.vsaps.cz/czv/zakladni-vycvik-koucu/>.

WALES, Suzy. Why coaching? *Journal of change management* [online]. 2002, 3(3), p. 275–282, ISSN 1469-7017. Dostupné z: doi:10.1080/714042542.

WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0784-9.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

8 Přílohy

Příloha A: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

DOPADY KOUČOVACÍHO VÝCVIKU

1. Co považuješ za největší přínos výcviku?
2. Jaké změny pociťuješ po výcviku v osobním životě?
3. Jaké změny pociťuješ po výcviku v pracovním životě?
4. Jakou dovednost, kterou sis během výcviku osvojila považuješ za nejdůležitější?
5. Co bys Ty v pozici vedoucí skupiny (Magdaleny) udělala jinak? Co se ti líbilo?
V organizaci kurzu

PROCES UČENÍ

6. Co bylo ve výcviku pro tebe největším zdrojem učení? (poznámka pro mě: lektor, skupina, vlastní praxe atp.)
7. Potkaly tě v procesu učení ve výcviku nějaké překážky? Jaké?
8. Co bylo pro tebe ve výcviku nejobtížnější? Jak sis s tím poradila?
9. Jaké emoce tě provázely v průběhu výcviku a po výcviku?
10. Které praktické cvičení v tobě zanechalo nejsilnější emoci? (pozitivní/negativní)
11. Co tě ve výcviku překvapilo?
12. Co tě na výcviku nejvíc bavilo?
13. Co ti přinesla zkušenost být koučován pro tvoji práci kouče?

KOUČOVÁNÍ

14. Jak se změnil Tvůj pohled na koučink po výcviku?

15. Věnuješ se koučování aktivně?
16. Jaké metody používáš nejčastěji v procesu koučování?
17. Je nějaká metoda, která se ti neosvědčila?
18. Aplikuješ sebekoučování? Jak to vypadá? V jakých situacích? Pravidelně?
19. Používáš některou z metod z výcviku v procesu sebekoučování? Práce s deníkem - psala sis deník - svůj rozvoj?
20. Co je podle tebe v procesu koučování nejdůležitější? Z pozice kouče?

Příloha B: přepis rozhovoru - ukázka

1. Co považuješ za největší přínos výcviku?

Nejvíc můj osobní rozvoj, nejvíc jsem se proměnila já v rámci výcviku. Jednoznačně to posílilo moje sebevědomí, uvědomění si svých darů, které můžu používat dál, uvědomění si toho, co všechno už umím a v čem je moje síla. Víc vnímat to, že už toho spoustu vím

**Posílení
sebevědomí**

**Uvědomění si
svých darů**

...že opravdu můžu to o sobě vědět a jít si za tím, zkoumat to a vnímat to, že je to moje osobní věc a pravda a já si za ní stojím, což posiluje to sebevědomí, stát si za sebou. - STÁT SI SAMA ZA SEBOU, v tom mě to posílilo úplně nejvíc.

**Stát si sama za
sebou**

2. Jaké změny pocítuješ po výcviku v osobním životě?

Pokud si člověk uvědomí svoji osobní sílu a začne praktikovat to, že můžu. Na mě vždycky působil tlak okolí..ale neměla bys..ted řeknu dobře podívám se na to, ale teď je to takhle a tím já nic neudělám a to je velká síla. Pokud si tohle člověk vybuduje, tak to jde vidět na všech frontách, ty už víš co ve svém životě nechceš, co už nedovolíš a to max. úleva ve všech vztazích osobních i v práci. Víím, jak mám v dané situaci jednat.

**Úleva ve
vztazích**

3. Jaké změny pocítuješ po výcviku v pracovním životě?

Zkusila jsem roli Jokera v divadle Forum. Velká míra pozornosti a naslouchání. Dokážu najít souvislosti v tom co lidi říkají. Vidím věci, kteří ostatní nevidí, že jsem si pamatovala věci a to mě Koučink naučil. Držet myšlenku. Pozornost a naslouchání mi to zbystrilo neuvěřitelně.

**Pozornost a
Naslouchání**