

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A
PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Navazující magisterské prezenční studium
2008-2011

Šimona Chloubová

Interní koučink

Internal Coaching

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem
vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny
použité prameny a literaturu.

31. 10. 2010
Šimona Chloubová

Obsah

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Koučink	9
1.1 Cíle koučinku a jeho principy.....	13
1.2 Koučink a psychoterapie, koučink a mentoring	14
2 Modely koučování	16
3 Koučovací rozhovor	23
3.1 Otázky v koučovacím rozhovoru	25
4 Týmový koučink	27
5 Exekutivní koučink	31
6 Kouč	35
7 Interní koučink	38
7.1 Formy koučování v organizaci	38
7.2 Rozdíly v externím a interním koučinku.....	39
7.3 Podmínky zavádění interního koučinku v organizaci	41
7.4 Formy interního koučinku a jejich význam.....	43
7.4.1 Profesionální interní kouči	43
7.4.2 Stávající zaměstnanci v roli koučů.....	43
7.4.3 Manažeři v roli koučů	47
7.5 Implementace interního koučinku	49
7.6 Interní koučink jako nástroj integrace.....	51
7.7 Interní koučink jako vzdělávací nástroj	53
8 Model interního koučinku v advokátní kanceláři	55
8.1 Důvody pro zavedení interního koučinku v advokátní kanceláři	57
8.2 Podmínky implementace interního koučinku v advokátní kanceláři	58
8.3 Model interního koučinku v advokátní kanceláři.....	59

8.3.1 Začlenění koučů do organizační struktury advokátní kanceláře	60
8.3.2 Klíčové kompetence a jejich začlenění do personálních procesů advokátní kanceláře	60
8.3.3 Fáze modelu interního koučinku v advokátní kanceláři.....	62
8.4 Výhody a možné problémy modelu interního koučinku v advokátní kanceláři	65
8.5 Způsob měření efektivity programu v advokátní kanceláři.....	66
9 Potenciál programů interního koučinku	68
10 Závěr	72
11 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	75
12 BIBLIOGRAFIE.....	78
Přílohy.....	79

Resumé

Předložená práce se zabývá programy interního koučinku v organizacích. Na základě teorie metody koučinku a modelů koučinku rozebírá jeho formy a popisuje proces koučovacího rozhovoru. Vymezuje koučování oproti psychoterapii a mluví o mluví o roli kouče a požadavcích na jeho odbornost v oblasti metodiky.

Práce popisuje programy interního koučinku obecně a na konkrétních případech z praxe. Zabývá se důvody zavádění a výhodami interního koučinku oproti koučinku externímu. Součástí je i model programu interního koučinku pro advokátní kancelář, který ukazuje možné propojení interního koučinku s firemními procesy a s konceptem klíčových kompetencí organizace.

Práce nesleduje pouze současné modely interního koučinku, ale hodnotí je a stanovuje možný potenciál rozvoje programů interního koučinku v organizacích.

Summary

This thesis is dealing with internal coaching programmes in organizations. It bases on the theory of coaching method, coaching models and its forms and it describes the process of coaching dialogues. It also confronts coaching with psychotherapy and talks about the role of a coach and requirements for his expertise in the methodology.

The thesis is describing internal coaching programmes in general and include specific examples from practice. They talk about reasons and advantages of internal coaching compared to the external. A part of this is a model of internal coaching programme for the environment of a law firm. The model is showing the possible connection of internal coaching with the existing in-company processes and the concept of key competencies of an organization.

The thesis is not only following the existing internal coaching models, it is also evaluating them and outlining possible potential of internal coaching programmes in companies.

0 Úvod

Koučink jako metoda vzdělávání je v dnešní době značně rozšířená. Možnost koučinku pro vrcholové manažery bývá v některých organizacích nejen způsobem rozvoje, ale i firemním benefitem. Tato práce se soustředí na koučink v pracovním procesu, jeho výhody i úskalí.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků popsat modely interního koučinku v českých firmách, vytvořit možný model fungování interního koučinku a ukázat potenciál programů v souvislosti s rozvojem firemních procesů.

V první až sedmé kapitole je představen koučink jako metoda, současné modely koučinku a přístupy k němu. Účelem této části je poskytnout teoretický podklad pro kapitoly věnující se internímu koučinku. Pro vnímání programů interního koučinku v praxi je třeba vzít na vědomí, z jakých kořenů koučink vychází. První až sedmá kapitola jsou zaměřeny nejen na oblast individuálního koučinku a to zejména pracovního; v rámci programů interního koučinku také uvažujeme o koučování jako stylu vedení. Rozdíly interního a externího koučinku jsou dále popsány v kapitole 5. Koučink v této práci neznamená jen metodu, ale je vnímán jako nástroj rozvoje leadershipu a procesů v oblasti personálního řízení ve firmách.

Osmá až desátá kapitola se soustředí na praxi v oblasti interního koučinku, mapují existující modely ve firmách a popisují propojení koučinku s ostatními procesy v organizaci. Dalším cílem je také vyhodnocení možného potenciálu programů interního koučinku do budoucna. Práce se zaměřuje na možný přínos zavedení interního koučinku ve firmě. Vzhledem k dostupnosti materiálu a znalosti prostředí jsem zvolila nejmenovanou advokátní kancelář. Programy interního koučinku jsou v prostředí České republiky velice

ojedinělé a proto se práce soustředí na zmapování přístupů k této problematice v praxi.

Ráda bych zde poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za podporu při zpracovávání této práce a za inspiraci při přednáškách během celého studia.

1 Koučink

Pojem koučink (případně koučing) nebo koučování pochází z anglického slova coach, které původně znamenalo kočár (Fischer-Epe, 2006, s. 15). Ve významu, v jakém ho známe dnes, se poprvé objevuje v 19. století jako hovorové označení tutora mezi univerzitními studenty. Poté přechází do sportovní oblasti, kde se rychle uchytilo ve všech jazycích a od 70 let se v Americe začíná mluvit o koučinku v kontextu osobního rozvoje manažerů. Dnes je koučink vnímán mimo sportovní oblast ve dvou pojetích. První je individuální poradenství, osobní rozvoj a druhé je styl vedení v organizaci.

Podle Rosinského (2009, s. 25) má koučování dva rozměry: existenciální a realizační. Existenciální rozměr vidí v tom, že koučink má pomáhat lidem v jejich rozvoji, pečuje o kvalitu života a dává důraz na člověka samotného. Realizační rozměr spočívá v cílech koučinku, tj. především ve zvýšení výkonnosti, styl vedení, který přináší hmatatelné výsledky. Základem koučování je strukturovaný rozhovor mezi koučovaným a koučem se systémem kladení specifických otázek vyžadujících konkrétní odpovědi za účelem dosažení vize koučovaného, jeho cíle nebo přání. Metoda koučování spočívá v tom, že koučovaný si uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivitu. Metoda pomáhá lidem podívat se na problém s odstupem a snaží se v každé situaci najít řešení win-win (neboli řešení, kde všechny zúčastněné strany odchází s výsledkem pro ně pozitivním).

Definice koučování jsou různé, neliší se od sebe výrazně, pouze dávají důraz na různé aspekty procesu. Pro srovnání zde uvádím tři různé definice koučinku, na kterých je vidět i různá pojetí koučinku, zaměřují se buď více na metodu, nebo více na „filozofii“ koučinku, tzn. na celkovou změnu přístupu k osobnímu rozvoji.

Definice dle mezinárodní federace koučů ICF (International Coach Federation) zní: „Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby“(www.coachfederation.cz).

Jeden ze zakladatelů koučinku John Whitmore (2002, s. 17-29) mluví o koučinku spíše jako o přístupu k vedení, učení a vzdělávání, tedy nevnímá koučink jako specifickou metodu. Koučink je podle něj schopnost uvažovat o lidech s ohledem na jejich potenciál a schopnost pomoci jim ho využít.

Fischer-Epe (2006, s. 17) definuje koučink jako „kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role a také osobnosti klienta.“ Rosinski (2009, s. 26) uvádí, že koučování znamená „umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosažení smysluplných, významných cílů.“ Tyto definice více odpovídají koučinku, jak jej pojímá tato práce.

Koučink nemá jednotnou metodiku ve všech svých podobách, liší se nejen podle různých modelů (viz kapitola 2), ale i podle toho, čeho se koučink týká. Z toho důvodu uvedu několik způsobů dělení koučování.

Whitmore dělí koučování na transakční a transformační. Transakční je více pragmatické, zaměřené na změnu akce, na lepší využití zdrojů a na zvyšování efektivity. Transformační mění lidi samotné, často může měnit návyky a postoje člověka, je více zaměřené na uvědomění si vlastní osobnosti, vlastních hodnot a schopností.

Koučink se v literatuře často dělí podle oblasti života, na kterou se soustředí. Rozlišujeme koučink profesní a osobní, případně životní. Profesní koučink se týká problémů a dovedností vázané na pracovní místo, většinou se provádí jako služba firmám formou externí spolupráce. Může to být manažerský koučink neboli exekutivní koučink, individuální koučink. Jeho cílem je zvýšit výkon jedinců, případně zlepšit manažerské dovednosti jedince, využívá se jako velice efektivní nástroj učení se novým návykům.

Osobní koučování nebo životní koučink se zabývá tématy soukromého života lidí. Je určeno lidem, kteří chtějí změnit kvalitu svého osobního nebo pracovního života. Od profesního se tento typ koučování liší především v tom, že cíle si kompletně stanovuje koučovaný, zatímco v profesním koučování musí brát ohled na potřeby organizace a rozvoj dovedností je limitován na oblast pracovního života. V osobním koučinku je větší důraz na seberealizaci a blaho jedince. Osobní a profesní koučování se mohou prolínat. Je třeba podotknout, že osobní koučink odděleně od pracovního je trendem poslední doby, Whitmore ve své knize mluví o koučinku pracovním, do kterého vstupuje jako faktor blaho jedince, koučink životní ale neodděluje.

Většina uvedených modelů se zabývá koučinkem individuálním, ale na jejich základě je postaven i koučink týmový. V týmovém koučinku je pak ale kladen důraz na rozvoj týmu, ne tolik jednotlivce. Individuální koučink je zaměřen na člověka a na rozpoznání a využití jeho potenciálu pro další rozvoj; probíhá zde snaha o nový pohled na situaci a lepší uvědomování vztahů. Zaměřuje se na sebedůvěru a sebevědomí, podporuje dosažení životní rovnováhy.

Týmový koučink se využívá ke zvýšení efektivity týmu prostřednictvím jasného definování vize, cíle a strategie týmu a jejich aplikace v praxi. Snaží se posílit týmovou zodpovědnost a podpořit soudržnost. Usnadňuje tak realizaci změn ve skupině a napomáhá ke konstruktivnímu řešení konfliktů a náročných situací. Na jedince

se soustředí zejména v oblasti rozvoje týmového chování a využití potenciálu jedince ve prospěch týmu, případně sladění celé skupiny. Týmovým koučinkem se dále zabývá kapitola 4.

Koučink je původně pojem používaný pro rozvoj sportovců, chceme-li tedy mluvit o zakladatelích koučinku, máme na mysli kouče, kteří objevili novou metodu práce, kterou lze využít jak u sportovců, tak i v pracovních a životních situacích. Jako první s touto metodou přišel W. Timothy Gallwey a také ji přenesl do pracovního prostředí jako metodu vzdělávání manažerů. Gallwey začínal jako tenista a sportovní kouč, ale poté napsal několik knih i o koučinku v práci i mimo ni. Je autorem metody "Inner Game". Podle jeho teorie neprobíhá jen reálná, vnější hra, tj. tenisový zápas nebo například vyjednávání mezi manažery, ale také hra vnitřní, tj. inner game. Ta se odehrává uvnitř člověka, je to souboj s jeho sebedůvěrou, představou o svých schopnostech a přesvědčením o výkonu a výsledku hry. Na výsledku vnitřní hry v člověku tedy závisí i úspěch hry vnější. Gallwey sestavil rovnici, kde výkon = potenciál - interference. Jako první tedy staví princip rozvoje osobnosti na jejím potenciálu, ne na samotném výkonu. Kouč má podle Gallweye objevit potenciál jedince a pomoci mu ho rozvinout. Cílem koučinku je mimo to minimalizovat interference, tzn. zlepšit pozornost a zaměření na danou aktivitu (theinnergame.com).

Druhou velice významnou osobností koučinku je John Whitmore, jehož kniha o koučování je často považována za základní pro každého kouče. Whitmore a Gallweyem založili společnou konzultační firmu i několik sportovních škol na základě Gallweyovy filozofie „Inner Game“. Whitmore přetvořil systém otázek GROW (G=goal: otázky zaměřené na cíl, R=reality: otázky na popis reality, O=options: otázky na možné způsoby řešení, W=will: otázky na stanovení cíle rozvoje), který dále také zpopularizoval (www.instituteofcoaching.org).

1.1 Cíle koučinku a jeho principy

Základními cíli koučinku je usnadnit koučovanému práci, pomoci mu s řešením problémů a podpořit jeho úspěch prostřednictvím nácviku dovedností, při překonávání příčin a bariér, které snižují efektivitu a výkonnost a usnadnit řešení konkrétních situací z každodenní praxe.

Základní principy zmiňuje ve své knize Whitmore (2002, s. 17-29). Zdůrazňuje zejména nutnost zaměření na potenciál jedince. Čemuž se věnují i jiní autoři, kteří zmiňují nutnost vidět člověka jako kompetentního ve všem, co dělá. Jako klíčové principy označuje Whitmore vnímání reality a odpovědnost. Dále říká: „Kontrolovat mohu pouze to, co vnímám. Co nevnímám, kontroluje mě.“ Vnímání reality neznamena jen naslouchat a sledovat dění, ale aktivně získávat informace, určovat, co je pro nás důležité a co ne. Na realitu je třeba se soustředit, pomáhá neustále při získávání zpětné vazby, kterou může poskytnout právě kouč. Odpovědnost pro Whitmora znamená především fakt, že veškerá rozhodnutí dělá koučovaný, sám kouč rady nedává, ale pomáhá při nalézání řešení. Přijatá odpovědnost za rozhodnutí zvyšuje odhodlání činy realizovat a dodržovat plán. Cílem kouče je posilovat sebedůvěru, aby koučovaný cítil odpovědnost za své konání a uvědomoval si schopnost úspěšně jednat. Rosinski (2009, s. 26) dodává, že cílem koučování je nejen řešení situací, ale i formulace cílů a budoucí plány koučovaných,.

Podle Fischer-Epe (2006, s. 19-20) se dají cíle koučování rozdělit na 3 oblasti: zvládnutí konfliktu rolí a hodnot v souvislosti s vnějšími změnami, tím může být například fúze organizace a následná změna kultury, zavádění nových procesů apod. Další oblastí je zvládnutí kritických situací a konfliktů při spolupráci, může se jednat jak o konflikty pracovní, tak i v osobním životě, například spory s podřízenými. Třetí oblastí cílů je osobní rozvoj jedince, sem je možné zařadit změnu kariéry, ztrátu motivace apod.

Koučink jako metoda vychází z humanistické psychologie a tak jedním z principů koučování je snaha o blaho a uspokojení člověka, které vychází z možnosti zvýšit potenciál jedince a to směrem, který si sám zvolí, a způsobem, ke kterému sám dojde za pomoci kouče (Rosinski, 2009, s. 25).

Koučování vychází z optimistického pohledu na člověka, staví na přesvědčení, že člověk sám směřuje k seberealizaci a má k ní veškeré prostředky; odpovědným za vlastní rozvoj je koučovaný sám, kouč mu pouze pomáhá. Koučování představuje důvěryhodný vztah rozvoje, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, profesních či osobních cílů nebo přání. Pro tento vztah je důležitý holistický pohled na člověka, tj. pohled na jedince jako celek a důraz na individualitu. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby (Langrová, 2008, s. 56).

Jedním z principů koučinku je také rovnost kouče a koučovaného, z toho důvodu se koučink podřízených manažerem vyčleňuje, nejedná se pouze o použití vzdělávací metody, ale je třeba celková změna stylu vedení.

1.2 Koučink a psychoterapie, koučink a mentoring

Obecně je koučování systém stanovování cílů rozvoje na základě identifikace problému a jejich dosahování, který pomáhá k efektivnímu rozvoji lidí. Je to způsob učení, který vyžaduje určitou změnu myšlení a postojů. Snaží se zapojit tvůrčí přístup koučovaného a ukazuje mu jiný pohled na problém.

Koučování ale není psychoterapie. Smyslem koučování není léčba, odstraňování nedostatků nebo skrytých příčin. Přesto může

koučování mít někdy podobný efekt jako psychoterapie a i některé nástroje mají podobné. Rozdíly mezi koučinkem a psychoterapií uvádí také Sperry (2004, s. 9), podle kterého psychoterapie spíše reflektuje minulé situace, koučink se zaměřuje na akci, na stanovené cíle. Kouč má k dispozici nejen informace, které mu poskytuje klient, ale v případě, že jde o pracovní koučink, dostává informace i od firmy, případně má k dispozici jeho hodnocení. Psychoterapeut ví pouze to, co mu klient sdělí. Koučink se zaměřuje na zlepšování schopností a rozvoj, vnímá jedince v kontextu okolí, zatímco psychoterapie vyhledává problematická místa a snaží se léčit, důležitou roli hraje psychika jedince. Psychoterapie se soustředí na osobnost klienta, snaží se na ni působit, koučink se soustředí na rozvoj a budoucí plány a pracuje s osobností, jaká je.

Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem spočívá v přístupu k dosahování cílů, kouč pouze naslouchá a klade otázky, vytváří prostor pro dosažení cílů vlastní metodou. Mentor mluví o svých zkušenostech, předává know-how, které je v dané situaci relevantní (Rosinski, 2009, s. 28). Mentoring se používá v situacích, kdy je řešení známé, jen je potřeba jej předat dále, koučink naopak funguje v situacích, kdy řešení neznáme a je třeba ho najít a aplikovat.

2 Modely koučování

Model GROW

Tento model vychází z behaviorální psychologie a je velice rozšířený. Nejvíce ho zpopularizoval John Whitmore. GROW je soubor otázek, podle kterého se postupuje při každém koučovacím setkání (Whitmore, 2009, s. 55):

- G – goal, tzn. cíl, který si koučovaný sám za pomoci kouče stanoví, cíl je třeba stanovit tak, aby koučovaný jasně věděl, kdy ho dosáhl, proto by měl odpovídat principům SMART, musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený.
- R – reality, tzn. popis současného stavu a stanovení problému, aby bylo jasné, z jakého bodu se vychází.
- O – options, tzn. zvážení možností k řešení daného problému a stanovení preferencí a priorit.
- W – will (way forward, wrap-up), tzn. stanovení cesty k cíli, konkrétních kroků při řešení problému, podpora motivace a učinění rozhodnutí.

Tento model je velice jednoduchý, a proto je možné jej využít i při tzv. sebe-koučování, případně jako jednoduchý nástroj při vedení lidí. Obvykle se při koučinku postupuje naznačeným směrem, ale podle potřeby se mohou jednotlivé fáze či otázky i prolínat nebo měnit. Výsledek je důležitější než přísné dodržování metody.

Folwarczná (2010, s. 97) přidává do modelu GROW na začátek ještě písmeno T, topic, kterým se rozumí zadání úkolu koučování a jeho chápání oběma stranami. Zadání je výchozím bodem práce kouče s koučovaným a proto je třeba jej co nejlépe definovat. Tato definice ovšem může být předmětem prvního koučovacího rozhovoru.

Model RAFAEL

Folwarczná (2010, s. 98) vedle modelu GROW uvádí ještě model RAFAEL, který se používá zejména v německy mluvících zemích. Kouč je v tomto modelu aktivnější, více vyjadřuje své názory k možným řešením problému. Písmena RAFAEL opět ukazují postup při koučování a koučovacím rozhovoru (Folwarczná, 2010, s. 98):

- Report znamená popis situace, která se bude řešit. V této fázi klient sděluje, jak situace probíhala, a kouč reaguje tím, že řekne, jak by se v dané situaci choval sám. Kouč a klient spolu potom diskutují o rozdílech v chování.
- Alternativy řešení určují, jak bude vypadat klientovo další chování v podobné situaci, mohou se definovat nové cíle. Klient hledá alternativy sám za supervize kouče.
- Feedback neboli zpětnou vazbu poskytuje kouč klientovi v celé komplexnosti situace, tzn. snaží se ukázat koučovanému, jak je vnímán okolím. Zpětná vazba ale nesmí být hodnotící a je vždy vztažená ke osobě kouče; kouč tedy nemluví obecně, ale pouze ze svého pohledu.
- Austausch v němčině znamená výměnu názorů, kouč s koučovaným zde porovnávají informace získané z popisu situace (první fáze) a zpětné vazby (třetí fáze). Analyzují různá pojetí řešení, shrnují je a výstup této fáze je podkladem pro další chápání klienta.
- Erarbeitung von Lösungsschritten je poslední fáze tohoto modelu, jedná se o vypracování plánu činností. Plán je založený na konkrétních krocích, jimiž je možné dosáhnout stanovených cílů.

Plán činností stanovuje klient a pro větší efektivitu je třeba, aby k němu nějakým způsobem zavázal.

Koučování orientované na výsledek

Koučování orientované na výsledek vychází z potřeby řídit změny v organizacích, proto se také nejvíce rozšiřuje v 90. letech 20. století. Tento způsob koučování je ovlivněn přístupem ke strategické terapii Milтона Ericksona, která změnila přístup k pacientovi v klinické psychologii; není založená na diagnóze a hledání původu problému, ale na kladení otázek, které směřují k řešení (Passmore, 2006, s. 74). Koučování orientované na výsledek by také bylo možné nazvat strategickým. Ve srovnání s jinými modely je tento způsob značně zaměřen na akci. Akční zaměření je používáno také proto, že model vychází z předpokladu, že změny je možné provést rychle a přitom efektivně. Struktura koučování se podle Passmora skládá z následujících kroků:

- stanovení cíle
- vytvoření akčního plánu
- akce
- monitorování
- hodnocení procesu
- změna toho, co nefunguje a posílení toho, co funguje
- další hodnocení.

Tento přístup ke koučování je značně kritizován některými jinými směry za to, že nejde dostatečně do hloubky. Nezkoumá příčiny problémů a neposkytuje jednotlivci dostatečný prostor k sebereflexi.

Kognitivně–behaviorální koučování

Model kognitivního koučování vychází z teorií kognitivní terapie Aaronu Becka a emočně-behaviorální terapie Alberta Ellise. Podle vzoru uvedených terapií se kognitivní koučování zaměřuje na problémy, které mohou lidem bránit v nadhledu nad jejich situací. Tomuto modelu bývá vytýkáno, že se velice málo soustředí na výsledek a „ztrácí“ mnoho času uvažováním o pohledu člověka na situaci nebo problém. Ovšem ve spojení s koučováním orientovaným na výsledek může být velice přínosným prohloubením. Proto se model v praxi velice podobá modelu zaměřenému na výsledek, s tím rozdílem, že kouč zároveň vede koučovaného k tomu, aby mohl být sám sobě koučem. Je třeba podotknout, že tento model není vhodný pro všechny vzhledem k tomu, že psychologická dimenze je mnohem významnější než u jiných přístupů a vyžaduje nejen dodatečné schopnosti kouče, ale také klade nároky na koučovaného ve smyslu ochoty sebereflexe a určité osobní vyspělosti (Passmore 2006 s. 91).

Koučování podle neurolingvistického programování

Neurolingvistické programování je koncept navržený Bandlerem a Grindrem v 70. letech 20. století založený na snaze o nápodobu dokonalého chování (Passmore 2006, s. 105-106). Ve své první knize *The Structure of Magic* (Struktura kouzel) Bandler a Grinder vysvětlují, že výjimečné chování a úspěchy jedinců, které se okolí jeví jako „kouzelné“, nereálné lze zpracovat do modelů, které naznačují daný proces a opakovat je se stejným úspěchem.

Na základě konceptu Bandlera a Grindera (Passmore 2006, s. 105-106) byly vypracovány čtyři pilíře koučování:

- schopnost vybudovat a udržet vztah s koučovaným

- zaměření na výsledek
- zvýšená citlivost smyslů
- vysoká flexibilita chování

Tyto pilíře jsou zásadními požadavky na kouče, bez nich nemůže vytvářet vhodné prostředí pro rozvoj koučovaného.

Transpersonální koučování

Model transpersonálního koučování vypracoval John Whitmore, který ho staví do kontrastu s transakčním koučováním. Transpersonální hledisko se uplatňuje především v psychologii a znamená snahu o hledání hlubšího, nemateriálního smyslu. Klade důraz na rozvoj osobnosti skrze práci pro druhé a otevírá otázku spirituality.

Koučování podle tohoto modelu se používá spíše pro práci s manažery, kde se snaží skloubit vlastní představy a vize manažera s cíli společnosti. Proces koučování se orientuje zejména na nalézání a formulaci cílů, kterých chce jedinec dosáhnout. Transpersonální koučování podporuje dosahování cílů a učí člověka překonávat strach z možného neúspěchu.

Integrační model koučování

Jonathan Passmore (Langrová 2008 s. 63) se snažil všechny výše uvedené modely koučování spojit ve vlastní přístup, který si z každého modelu vybírá to nejúčinnější. Model integračního koučování je vytvořen pro koučování vrcholových manažerů a lídrů v organizacích.

Integrační model staví na vztahu kouče a klienta, který je podle Passmora klíčovým faktorem úspěchu. Model dále do procesu

koučování integruje vědomou i nevědomou úroveň vnímání a otázku prostředí a kulturního kontextu člověka.

Systemické koučování

Systemické koučování má v českém prostředí velkou tradici, kterou založil Petr Parma. Podle jeho slov má systemické koučování přesahovat ostatní metody koučování v tom smyslu, že je mnohem více interdisciplinární. Systemický přístup má zpochybňovat tradiční jediný pohled na realitu, ale zdůrazňuje, že svět není objektivní, ale je vždy vztažený k subjektu (teorie konstruktivismu). Systemický přístup se uplatňuje i v dalších vědách vztažených k člověku či společnosti. Znamená dávat důraz na celistvost věcí, ale zároveň vnímat jejich souvislosti a části. Parma říká, že systemické pojetí konstatuje, že „prvky a vztahy mezi nimi jsou trvale se vzájemně ovlivňující. Že mezi nimi není vztah příčinné souvislosti, ale že jsou v interakci.“ (Parma 2006, s. 22).

Systemické koučování dále vychází z kybernetiky 2. řádu, která analyzuje to, jak člověk zkoumá svět. Jedna z jejích základních tezí je, že pozorovatel je součástí pozorovaného (Parma 2006, s. 145). Systemické koučování se snaží o hlubší sebereflexi a pomocí ní chce ovlivňovat chod událostí v životě člověka. Z obecné systémové teorie si systemický koučink bere to, že vztahy v systému jsou stálé, ale prvky se neustále mění a jsou důvodem změn v systému.

Při rozhovorech v systemickém koučování se podle teorie komunikace (Parma 2006, s. 141-142) kouč zaměřuje na kontexty, ve kterých koučovaný mluví. Aby koučovanému porozuměl, musí aktivně naslouchat a snažit se pochopit, s čím koučovaný do rozhovoru přichází.

Systemické koučování neřeší s klientem konkrétní problém, ale snaží se spíše „zkompetentnit“ koučovaného k řešení všech

problémů, které mohou nastat. Kouč podporuje motivaci a cestu koučovaného k neustálému seberůstu. V tomto modelu převažuje holistický pohled na člověka ve svém prostředí (www.hrserver.cz).

Parma (2006, s. 26-27) o systemickém koučování mluví jako o modelu, který kombinuje všechny modely dosavadní. Systemický koučink se kouč učí nejprve na sobě, teprve až sám sebe dokáže vnímat jako kompetentního a dokáže uznat svůj potenciál, může tak vnímat a učit ostatní.

Magda Loumová a Anette Reissfelder uvádí tyto základy systemického koučování (www.cako.cz):

- schopnost sebereflexe kouče
- uvědomění si vlastních i klientových konstruktů
- respektování klientova popisu jeho světa jako jediné možné reality, v níž lze pracovat; bezpodmínečné přijetí klientovy kompetence ve znalosti toho, co potřebuje, a potenciálu jeho vnitřních zdrojů
- pečlivé hledání a vyjednávání zakázky jako kompilátu podnětu, potřeby, reálné možnosti a cíle klienta a role kouče v ní
- speciálnost otázek, umění vyjednávání, vyjasňování a připojování se jako prostředků k vedení rozhovoru, a další, s nimiž je možné se seznámit v odborných publikacích na dané téma.

Podle Folwarczné (2010, s. 100) přináší systemický přístup zejména rozšíření životní filozofie, protože je postavený na vědeckém poznání v oblastech systémových přístupů, pochopení kontextu teorie a úspěšné praxe. Dále pomáhá k výraznému zlepšení sebereflexe a učí měnit chování a jednání vůči svému okolí.

3 Koučovací rozhovor

Koučovací rozhovor je nástroj, kterým kouč vede koučovaného. Celý proces koučování probíhá pomocí pravidelných rozhovorů mezi koučem a koučovaným v intervalech, které si koučovaný v dialogu s koučem stanoví. Doba mezi jednotlivými rozhovory se odvíjí od stanovených cílů.

Koučovací rozhovor je možné rozdělit do několika fází, přičemž rozdělení je spíše orientační, protože celý rozhovor by se měl odvíjet především od aktuálních potřeb koučovaného (Daňková 2008, s. 60). Fáze je možné stanovit například takto:

- *Začátek rozhovoru a cíl setkání* je krátký úvod do rozhovoru, v této fázi je ovšem důležité, aby si koučovaný uvědomoval, co od koučování může očekávat. V této fázi kouč vytváří atmosféru důvěry a poskytuje koučovanému podporu. V souvislosti s touto fází mluví Schulz von Thun (Fisher-Epe 2006, s. 150) o čtyřech aspektech, které klient na kouči při prvním setkání zkoumá. Jsou to kompetentnost, pevnost, věrohodnost a způsob práce. Kompetentností kouče se myslí zejména znalost metody koučinku a schopnost vysvětlit a odůvodnit postup, který volí. Pevnost znamená trvání na metodě koučinku, ač je náročná pro obě strany. Diskrétností a dodržováním dohodnutých pravidel ukazuje kouč věrohodnost. Způsob práce, který koučovaný zkoumá, se týká zejména přístupu ke koučovanému, tzn. zda se kouč opravdu zajímá o situaci člověka.
- Následuje *popis situace* koučovaným. V této fázi je důležité, aby kouč aktivně naslouchal, musí ale také od klienta získat co nejvíce informací, takže svou roli zde hrají i otázky kouče. Typologie otázek při rozhovoru bude představena později.
- Fáze *rekapitulace* je důležitá jak pro koučovaného, tak pro kouče. Kouč se ujistí, že správně pochopil situaci, pouze velice krátce

zopakuje to, co mu klient sdělil, nehodnotí ani nenaznačuje řešení. Koučovaný si takto ujasňuje situaci, získává od ní odstup a je schopen o ní uvažovat jiným způsobem. Rekapitulovat situaci je důležité v takovém pořadí, v jakém ji představil koučovaný a je také dobré použít stejná klíčová slova. Kouč tak navodí atmosféru pochopení a podpory.

- V další fázi je nutné zjistit, zda popis situace je již úplný, probíhá tedy *doplňování reality*. Kouč neví, zda do situace nevstupují ještě další faktory a pomocí otázek by měl obraz celé situace doplnit. Celek je nutné znovu zrekapitulovat.
- Ve fázi popisu vyvstanou *problémy, které je potřeba řešit*, koučovaný dále musí určit jejich prioritu v dané situaci. I zde je důležitá role kouče, který se snaží koučovanému pomoci stanovit, jaké řešení v dané chvíli pomůže koučovanému.
- Poté, co koučovaný *definuje problém*, který chce řešit, zamýšlí se nad způsoby řešení a možnosti postupu, které se v dané situaci nabízí. Koučovací rozhovor končí výběrem postupu řešení a vytvořením akčního plánu.
- *Akční plán* sestavuje koučovaný za pomoci kouče na konci setkání. Akční plán přesně rozpracovává kroky, které je potřeba podniknout k řešení vybraného problému. Akční plán má pomoci sebeovládání koučovaného. Ne všichni koučové využívají akčních plánů, například Fisher-Epe (2006, s. 157) mluví o kontraktu neboli o jakési smlouvě mezi koučem a koučovaným, kde jsou stanovené cíle, postupy a pravidla.

Strukturu koučovacího rozhovoru je v podstatě možné použít i na celý proces koučování. Koučování začíná na základě nějaké zakázky, objednávky, dále se stanovují cíle celé zakázky, proč se daný chce nechat koučovat, následuje fáze realizace (tj. uvědomování si problémů a jejich dílčí řešení) a následně se vyhodnocuje, jak bylo dosaženo cílů.

3.1 Otázky v koučovacím rozhovoru

Whitmore (2002, s. 57) otázky v koučovacím rozhovoru odlišuje od běžných otázek. Účelem otázek při koučování je zjistit, zda má koučovaný potřebné informace. Otázkami kouč zajišťuje, aby se koučovaný držel problému a směřoval ke stanovenému cíli, zároveň ale také hlouběji poznává klientův pohled na svět a na daný problém. Kouč by měl pochopit perspektivu koučovaného, aby ji mohl pozměnit a nastavit koučovanému zpětnou vazbu.

Whitmore doporučuje užívání otevřených otázek, které se ptají na popis reality a získávání faktů. Za zásadní při koučování totiž považuje vnímání reality. Nedoporučuje používat slova proč a jak, protože ta mohou vyvolat snahu o analýzu situace. Otázky by dále neměly být nijak návodné. Nejdříve kouč pokládá obecné otázky a poté své otázky směřuje stále detailněji.

Existuje mnoho typologií otázek pro koučování. Jednu z nich uvádí Petr Parma ve své knize o systemickém koučování (2006, s. 80-95). Otázky dělí na instruktivní, konstruktivní a zjišťovací.

Instruktivním otázkám by se měl kouč většinou vyhýbat. Jsou to otázky, které zároveň navrhují řešení, případně mezi řešeními dávají na vybranou. Smyslem koučování ale je, aby koučovaný řešení navrhl sám, a proto jsou tyto otázky ve většině případů nevhodné.

Konstruktivní otázky vyžadují obsáhlou odpověď, výčet možných řešení nebo variant, například: „Jak můžete tuto situaci řešit?“. Tyto otázky jsou při koučování také problematické, protože vyžadují od koučovaného určitou míru sebevědomí a jistoty. Tu nemusí každý koučovaný ze začátku mít.

Zjišťovací otázky mají za úkol zjistit něco, co nevíme, ptáme se pouze na konstatování reality. Parma doporučuje používat zejména

otázky pozitivní, které jsou podobné konstruktivním, ovšem ne tak obecné. Pozitivní zjišťovací otázky jsou zaměřené na zdroje (zaměřujeme se na situace, které koučovaný již zvládl) a zaměřené na výjimky (ve kterých situacích se problém nezdál tak velký).

Dělení otázek může být i jiné, například v knize *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi* (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009, s. 90-99) autoři uvádí dělení na otevřené otázky, otázky zaměřené na řešení, cirkulární otázky (hypotetické, vžití se do cizí role), uzavřené, rozhodovací, sugestivní a řečnické otázky, otázky zaměřené na vysvětlení a hodnocení, na budoucnost, na alternativy a rozdíly, na výjimky a na zdroje.

4 Týmový koučink

V organizaci často není nejdůležitější výkon jednotlivce, ale celého týmu. Z toho důvodu se metoda koučování rozšířila i na celé týmy. Tento přístup k vedení týmu má pro oblast firemního koučinku velký význam a je v něm i jistý potenciál pro nové přístupy k internímu koučování. Týmový koučink jako nástroj rozvoje týmu uvádí ve své knize i John Whitmore (2002, s. 150-162).

Whitmore mluví o třech stupních rozvoje týmu, které by pomocí koučinku měl projít, a tím se rozvinout ve fungující sladěný tým. První stupeň rozvoje týmu je začlenění, v této fázi lidé teprve poznávají tým a zjišťují svou roli v něm. Soustředí se spíše na rozvoj vztahů, zejména vztahů s vedoucím skupiny, zde se projevuje především snaha, aby vedoucí všechny členy skupiny uznal a respektoval. Whitmore zdůrazňuje důležitost této fáze, protože to, jak se vedoucí v této fázi ke skupině chová, se stane pravidlem i do budoucna a členové skupiny se tomu přizpůsobí. Produktivita není v této fázi příliš vysoká.

Druhou fází vývoje nazývá Whitmore prosazování se. V týmu se vytváří soutěživost, jednotlivci se snaží prosadit na úkor druhých, vytváří se skupinové role a jsou přidělovány funkce. V této fázi je především velice náročné pro členy týmu prosadit své názory, často tak otevřeně vyjadřují své názory proti vedoucímu. Whitmore říká, že vedoucí by měl tyto snahy ve fázi prosazování se podporovat, i když se zdá, že to ohrožuje jeho postavení. V této fázi je produktivita vysoká, ovšem soudržnost týmu velice nízká. Podle Whitmora má ale tým ještě větší potenciál, pro jeho objevení je ale třeba tým posunout do další etapy.

Ideální tým se nachází ve fázi spolupráce. V této fázi je kladen velký důraz na harmonické fungování týmu. Jsou již stanovené normy a jednotliví členové jsou na sobě vzájemně závislí. Tým se

společně snaží o dosažení cílů. Má-li být tým vysoce efektivní, je třeba, aby si i v této fázi uchoval určitou dynamičnost, aby byly vítány nové, a to nesouhlasné názory.

Týmový koučink má veliký význam zejména tam, kde vznikají projektové týmy na kratší dobu a je tedy potřeba výše uvedený proces vývoje týmu urychlit.

Způsoby koučování týmů se liší dle zvolených modelů. Whitmore (2002, s. 160- 162) popisuje proces koučování podobně jako proces individuálního koučinku. Zdůrazňuje především roli vedoucího, který je zároveň koučem. Klade nároky na jeho otevřenost, čestnost a důvěryhodnost. Vzhledem k tomu, že tým může být formou koučinku zaskočen, pokud není zvyklý na participativní vedení, může vedoucí na začátku svůj styl vedení otevřeně představit.

Vedoucí usiluje o to, aby tým dosáhl fáze spolupráce, začne tedy zapojením týmu do diskuze a společně stanoví cíle týmu, a to i v případě, že cíle již byly stanoveny. Často je možné cíle nebo způsob jejich dosažení do určité míry upravit a zapojit do nich i možnost realizace osobních cílů jednotlivců, nejsou-li v rozporu. Dále by tým měl sepsat základní pravidla, na kterých se shodnou všichni členové týmu a podle kterých se fungování týmu bude řídit. Pro revizi těchto pravidel a dalšího rozvoje skupiny by se tým měl pravidelně scházet mimo setkání, která se týkají čistě realizace cílů. Na těchto setkáních by se mělo otevřeně diskutovat o problémech týmu a o jeho úspěších. Whitmore navrhuje, aby tým také pravidelně diskutoval o vlastnostech a schopnostech členů týmu, což má vytvářet atmosféru důvěry, otevřenosti a porozumění ostatním. Tento prvek týmového koučinku může být ale také problematický, protože ne všichni členové týmu musí nutně vnímat cíle týmu jako své osobní cíle a mohou tedy získat dojem, že tým v této věci zasahuje příliš do jejich osobních záležitostí.

Whitmore mluví o týmovém koučinku spíše ve smyslu vývoje vztahů ve skupině, ale spoléhá i na rozvoj jedince, podporuje otevřenost i v rovině osobní a rovina pracovní a osobní by dle jeho teorie měl být neustále v souladu.

Hackman a Wageman, autoři článku o týmovém koučinku (Academy of Management Review, číslo 30, s. 269) definují týmový koučink jako „přímou interakci s týmem, jejímž cílem je pomoci členům týmu využít společné prostředky ke koordinovanému a na úkol zaměřenému jednání, které má vést ke splnění kolektivních cílů.“ Tímto také jednoznačně odlišují individuální koučování členů týmu od týmového koučinku. Hackman a Wageman staví efektivní model týmového koučinku na čtyřech výchozích přístupech. Eklektické přístupy k vedení týmu nemají velké teoretické zázemí, ale objevují se především u praktiků a zdůrazňují vedení týmu tak, aby tým nebyl závislý na svém vedoucím. Dále se jedná o přístup procesního poradenství zpracovaného Scheinem, behaviorální modely, které se snaží zlepšit skupinové chování jedinců, a koučování podle vývoje týmu, které říká, že různé fáze vývoje týmu vyžadují různé přístupy ke koučování týmu.

Autoři v článku (Hackman a Wageman, Academy of Management Review, číslo 30, s. 269) zmiňují tři aspekty, které ovlivňují výkonnost týmu. Jsou to míra úsilí, které členové týmu vyvíjí k provedení úkolu, strategie, kterou tým zvolil pro splnění úkolu, a dovednosti, schopnosti a znalosti, které členové do týmu přinášejí. Z těchto aspektů vyvozují tři typy týmového koučinku, které je dobré používat v různých fázích rozvoje týmu. Prvním typem je motivační koučink, jeho úkolem je u všech členů týmu vyvinout společnou zodpovědnost za zadaný úkol. Tento typ je využíván pro zvýšení míry úsilí, tedy prvního aspektu, o kterém bylo napsáno výše. Toto koučování nachází využití, když je vývoj týmu v začátcích a celý úkol je teprve třeba splnit. Druhý typ je využíván uprostřed práce na zadaném úkolu, kdy už se tým k zadání nějakým způsobem postavil a reviduje zvolenou strategii řešení. Tento typ nazývají autoři

konzultační. Vzdělávací typ koučování je třetím zmíněným typem, soustředí se na znalosti a dovednosti členů týmu, které při plnění úkolu využili. Tento typ koučinku se využívá po splnění úkolu, kouč se tímto snaží minimalizovat připisování úspěchu za splněný úkol jedincům, ale chce podpořit potenciál všech. Koučování po skončení zadaného úkolu je efektivní v tom smyslu, že je čas na reflexi a členové nejsou tlačeni termíny ke splnění úkolu. Z uvedených typů koučování je znatelné, že autoři se zaměřují především na výkon týmu, který vede ke splnění úkolu, a ne na vztahy mezi jedinci v týmu. Dále v článku explicitně zmiňují podmínky úspěšného koučování z hlediska přístupu, je to správné načasování koučovacích vstupů, tak jak jsou uvedeny výše u jednotlivých typů týmového koučinku, a právě soustředění se na výsledek, kterým má být výborně splněný úkol. Praktické formy týmového koučinku se obvykle soustředí na úkol a výkon. Model, který nastiňuje Whitmore, zůstává spíše v rovině teoretické.

Postup při týmovém koučinku může kopírovat postup individuálního koučinku. Jednotlivé fáze procesu uvádějí například Mohauptovi na svém webu věnovaném týmovému koučinku (www.tymovykoucink.cz). Celý proces začíná stanovením cíle koučinku i cíle týmu samotného, přičemž tento cíl může být již předem dán, pak je ale třeba zjistit postoje členů týmu k němu a společně jej prodiskutovat, s čímž souvisí i mapování motivace, tedy zjištění, kdo je ochotný dále na tématu pracovat a kdo je ochotný přizpůsobit se změnám, které koučink přináší. Další fází je stejně jako u individuálního koučinku analýza současného stavu, popis situace, identifikace problémů a nalezení silných a slabých stránek týmu. Na závěr se vytváří plán vedoucí k dosažení stanovených cílů, ve kterém jsou jasně definovány konkrétní postupy a členové týmu zároveň určují míru účasti na jednotlivých krocích.

5 Exekutivní koučink

Vzhledem k nákladnosti koučování a jeho časové náročnosti v porovnání s jiným vzděláváním, je koučink nejčastěji využíván jako nástroj vzdělávání a rozvoje manažerů a na této pozici je to často také i benefitem. Proto vznikl i způsob koučinku, který je především v zahraničí nazýván jako exekutivní.

O'Neill (2007, s. 6) definuje exekutivní koučink jako metodu, která zvyšuje efektivitu manažera či lídra v oblastech komunikace vize a cílů organizace včetně naznačení příležitostí a výzev, budování vztahů, závazků a facilitace týmů a dosahování výsledků a cílů skrze vedení podřízených, týmů i skrze svou vlastní snahu.

Sperry (2004, s. 4) mluví o exekutivním koučinku podobně, ale spojuje ho i se zaměřením na osobnostní rozvoj manažera a na dosahování harmonie s jeho osobním životem. Stejně jako O'Neill zdůrazňuje roli exekutivního koučinku jako způsobu vzdělávání manažerů v oblasti komunikace, vedení a emoční inteligence, přičemž toto vzdělávání se podle něj nezaměřuje pouze na práci, ale na vše, co s prací manažera souvisí. Klade se zde důraz na chápání dynamiky organizace, jejích cílů a zařazení manažera v nich.

Ať již chápeme exekutivní koučink jako čistě pracovní koučink nebo kombinaci pracovního a životního koučinku, (toto chápání se může lišit také z hlediska kulturních rozdílů), tento typ koučinku je odlišný od ostatních zejména ve dvou aspektech. Je to fakt, že do vztahu kouče a manažera vstupuje ještě organizace a cíle koučinku. Ať je manažer zvolí jakkoliv, jsou vždy podřízeny cílům a strategii organizace (Executive Coaching Handbook 2004, s. 23).

Executive coaching handbook také zmiňuje sedm principů exekutivního koučinku. Mluví o systémovém pohledu, snaze kouče pomoci manažerovi vidět své zařazení v organizaci a jak změnou

svého chování ovlivňuje okolí, co znamenají procesy v organizaci a zda je nutná jejich změna apod.

Dalším principem je zaměření na výsledky, přičemž pro každý cíl by měl kouč s manažerem stanovit specifický výsledek. Koučovací rozhovory se nadále soustředí na stanovené výsledky a způsoby jejich dosahování. Je odpovědností samotného manažera zajistit soustředění se na výsledek, který je pro něj v dané chvíli nejdůležitější. Koučovou rolí je požadovat specifické a měřitelné výsledky, zaměřovat koučovací rozhovory na výsledky. Veškeré cíle, které manažer s koučem stanovují, musí respektovat podnikatelské cíle organizace. V tomto smyslu by všechny výsledky, o který mluvíme výše, měly být zároveň výsledky firmy v oblasti zlepšení postavení firmy na trhu.

Při exekutivním koučinku není vztah manažera a kouče ohraničen, jako partneři do něj vstupují i zástupci organizace. Ať se jedná o přímého nadřízeného manažera, HR business partnera nebo vedoucího vzdělávání v organizaci, tito partneři musí od kouče v rámci zachování diskrétnosti získávat zpětnou vazbu o manažerově pokroku, výsledcích i cílech.

Další podmínka exekutivního koučinku se týká výběru kouče, který je dostatečně kompetentní ke koučování vybraného manažera. Executive Coaching Handbook zmiňuje zejména následující kompetence: schopnost hodnotit jedince a styly vedení, učení se dospělých, organizační systémy a vývoj, řízení změn, rozvoj leadershipu, znalost prostředí organizace, případně další znalosti a schopnosti, které se týkají přímo dané organizace.

Vzhledem k tomu, že do vztahu kouče a manažera vstupují i zástupci organizace, je nutné stanovit předem pravidla, podle kterých bude vztah fungovat, zejména pravidla diskrétnosti v některých oblastech koučování, organizace bude dostávat pouze zpětnou vazbu týkající se výsledků, cílů, případně postupů stanovených při

koučinku. Je nutné, aby stanovená pravidla dodržovaly všechny zúčastněné strany, protože jinak by byla narušena důvěra mezi koučem a koučovaným manažerem.

Prostředí každé organizace se liší a stejně tak se liší i manažeři, proto neexistují jednoznačná pravidla, která by vždy vedla k úspěchu. Pravidla exekutivního koučinku jsou vždy jen rámcová a je nutné pravidelně přehodnocovat přístup k procesu koučinku spolu s cíli a výsledky koučovaného manažera.

Proces exekutivního koučinku popisuje Executive Coaching Handbook (2004, s. 64-65) takto: Začíná se úmluvou všech zúčastněných stran o diskrétnosti, před začátkem koučování je třeba stanovit kritéria pro koučování, vybrat kouče, stanovit rámcové cíle koučinku a informovat kouče o prostředí organizace jejích potřebách. Dále zúčastněné strany uzavírají smlouvu ve třech oblastech: vzdělávací smlouvu, která určuje časové ohraničení; rámcové cíle a nakonec způsob měření koučinku včetně dohody o diskrétnosti a stanovení informací, na které má organizace nárok. Pro druhou oblast se uzavírá smlouva, kterou budu pro potřeby této práce nazývat provozní, obsahuje úmluvu o mlčenlivosti o obchodních tajemstvích a citlivých informacích o organizaci, celkovou částku za koučink a další. Poslední smlouva je mezi koučem a koučovaným ohledně otevřenosti při koučinku, stanovení pravidelnosti a podmínek rušení jednotlivých koučovacích setkání, popisuje také základní principy metody koučinku a další ujednání týkající se vztahu kouče a koučovaného manažera. Další fází koučinku je hodnocení současné situace manažera i organizace, kouč by měl mít k dispozici celkové hodnocení manažera. Dále se stanovují cíle, probíhají samotné koučovací rozhovory a nakonec koučovacího procesu stanovují kouč s manažerem kroky, které mají manažerovi zajistit další rozvoj i přes nepřítomnost kouče.

6 Kouč

V koučovacím procesu jsou kouči vnímáni jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je navigují pomocí otázek k různým úhlům pohledu na věc, dávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. U kouče je důležitá jeho osobní zralost.

Koučování je mladý obor, jehož kvalifikační i etické standardy rozpracovávají profesní organizace koučů. Na světové úrovni je to The International Coach Federation, na evropské úrovni The European Mentoring and Coaching Council a na národní úrovni funguje Česká asociace koučů.

Všechny tyto asociace se snaží zabezpečovat určitou kvalitu koučů, které akreditují, a tak udržet profesní standardy na úrovni. Asociace pořádají vzdělávací kurzy jak pro kouče před akreditací, tak i setkávání a vzdělávání koučů akreditovaných.

International Coach Federation

International Coach Federation (ICF) neboli Mezinárodní federace koučů je největší světová organizace sdružující profesionální kouče a poskytující nezávislé informace o koučinku potenciálním klientům. Byla založena v roce 1995 a sdružuje jednotlivce po celém světě, kteří poskytují koučink jak v oblasti profesního, tak i osobního života. ICF neposkytuje skupinové členství firmám ani dalším profesním organizacím.

ICF je nezisková organizace, která vzdělává kouče a poskytuje akreditaci. Oproti české asociaci koučů je ale akreditace ICF nezávislá na členství v organizaci. Stejně tak členem ICF mohou být i koučové, kteří akreditováni nejsou. V současnosti má přes 14 000

koučů z celkem 90 zemí. ICF prosazuje svůj etický kodex, který musí všichni členové dodržovat, a také pravidelně pořádá další vzdělávání koučů, kteří již jsou akreditováni.

ICF se též snaží podporovat kouče v setkávání a diskuzi a rozšiřovat metodu koučování do dalších zemí.

Česká asociace koučů

„ČAKO je nezávislá nezisková organizace, sdružující členy, kteří se koučováním zabývají profesionálně, nebo se o koučování zajímají za účelem profesního či osobnostního rozvoje a řešení problémů. Usiluje o stálé zvyšování kvality koučování, o dodržování etických i profesních standardů, kultivaci trhu a o výměnu informací v oboru.“ (www.cako.cz)

ČAKO považuje za své priority propagaci koučování jako efektivního nástroje pro organizační a osobní rozvoj, shromažďování informací o poskytovatelích koučovacích služeb, podporu profesionálního vzdělávání koučů, vzájemné supervize a výměny zkušeností, vytváření standardů umožňujících akreditaci přípravných kurzů a certifikaci koučů vedoucích ke zvyšování kvality a kultivaci trhu, prosazování profesionálních etických standardů mezi svými členy a v celé komunitě.

ČAKO poskytuje akreditaci koučům na třech stupních. První stupeň akreditace je Akreditovaný kouč, který splnil požadavky na všeobecné i speciální vzdělání v oblasti koučování, absolvoval supervizi a má za sebou vlastní praxi. Na tomto stupni by kouč měl pracovat za supervize zkušeného kouče. Druhý stupeň je Akreditovaný profesionální kouč, který může vzhledem ke své praxi pracovat samostatně. Třetí stupeň je Akreditovaný kouč supervizor, který se vzhledem ke svému vzdělání a praxi může podílet na

přípravě a supervizi ostatních koučů. Všechny kvalifikační stupně koučů jsou platné pouze po dobu tří let a po té se musí opakovat.

7 Interní koučink

7.1 Formy koučování v organizaci

Externí koučování

Nejvyužívanější formou koučování v organizacích je koučování externí. To znamená, že kouč je nezávislý partner koučovaného, který přichází z vnějšího prostředí organizace.

Fakt, že kouč přichází z vnějšku, je důležitý například pro zachování důvěrnosti a neutrality. Výhodou je ale také neutralita kouče v oblasti firemní kultury, případně politiky uvnitř organizace. Kouč není zařazen v organizační struktuře firmy, a proto je zachován specifický vztah mezi ním a koučovaným.

Interní koučování

Interní koučování jako nástroj vzdělávání v organizaci je stále více využíván. Poskytuje totiž efektivní možnost vzdělávat zaměstnance na nižších než manažerských postech interně a přitom kvalitně.

Interní kouč může být interní trenér či školitel ale i manažer nebo dokonce liniový pracovník. V případě, že interním koučem je řadový pracovník nebo nižší manažer, zůstává jeho náplň práce stejná, jen je ještě navíc k dispozici pro ostatní zaměstnance v případě, že potřebují pomoci. Výhodou interního koučinku je znalost procesů a prostředí v organizaci a také blízkost ke koučovaným.

Koučování jako nástroj vedení

Koučování je v dnešní době někdy uváděno jako klíčová kompetence vedoucích pracovníků. Manažer může využít techniky koučování k vedení lidí, například dávání zpětné vazby, pomoc s řešením problémů apod. Zároveň se ale koučování někdy považuje

přímo za styl vedení lidí v organizaci, který určuje celou firemní kulturu.

Interní koučink můžeme chápat třemi způsoby. Prvním je využívání interních koučů v pozicích manažerů, druhý způsob využívá jako interní kouče řadové zaměstnance a třetí zaměstnance, kteří působí pouze jako koučové.

Mluví-li se o interním koučinku, často se tím rozumí koučink jako styl vedení. Zde je ale potřeba podotknout, že vedení nikdy nemůže být koučováním ve smyslu rozvoje potenciálu, jak jej stanovili jeho zakladatelé. Vedoucí samozřejmě může využívat koučovací techniky při vedení lidí a soustředit se na potenciál svých podřízených, ale úkolem vedoucího je mimo jiné i hodnocení podřízených a jejich odměňování, a to není s rolí kouče vždy slučitelné.

7.2 Rozdíly v externím a interním koučinku

Externí koučink se v dnešní době a v našem prostředí využívá nejčastěji pro rozvoj manažerů a lidí na klíčových pozicích v organizaci. Externí kouč tak vede klienta, jehož prostředí nezná, musí se v něm tedy zorientovat. Koučink probíhá formou pravidelných sezení, ve kterých řeší kouč s klientem cíle, které z části stanovila organizace a z části je doplňuje koučovaný.

Interní koučink naproti tomu využívá zdroje uvnitř firmy. Vybraní zaměstnanci absolvují kurz koučování a stanou se interními kouči. Jejich každodenní práce jim zůstává jen z části, zbytek pracovní doby tráví koučováním ostatních. Takový kouč se velice dobře orientuje v prostředí, ve kterém koučování pracují, a je schopen lépe porozumět jejich problémům. Zároveň zčásti stále vykonává stejnou práci a je tak ve styku s realitou, kterou prožívají koučovaní.

Interní koučink oproti externímu ale nemusí vždy poskytovat takovou atmosféru důvěry. Interní kouč se soustředí především, ne-li pouze, na pracovní otázky. Koučovaný se také nemusí chtít kouči svěřovat s osobními problémy, protože se stále jedná o jeho kolegu, se kterým se na pracovišti pravidelně setkává i mimo koučovací sezení.

Z hlediska organizace je externí koučink natolik nákladný, že je prakticky nemožné využívat jej na nižších pozicích. Interní koučink poskytuje možnost tento způsob vzdělávání použít na úrovni řadových zaměstnanců ve veliké míře. Cena interního koučinku není nízká, je třeba vyškolit kouče a zároveň koučové minimálně polovinu svojí pracovní doby netráví běžnou prací, ale nepřevyšuje navýšení zisku díky efektivitě vzdělávání. Pokud jsou do role koučů postaveni vedoucí, není investice do jejich času tak velká, protože pouze mění svůj styl vedení.

O dalších výhodách interního koučinku mluví de Haan a Burger ve své knize *Coaching with colleagues* (2005, s. 153-158). Ti vidí interní koučink jako způsob jak se přiblížit konceptu učící se organizace. Interní koučové pomáhají koučovaným v dalším vývoji a sami jsou otevřeni změnám a novým poznatkům.

Haan a Burger (2005, s. 155) mimo jiné zmiňují jako velkou výhodu interních koučů možnost pozorovat chování koučovaného na pracovišti, díky tomu není kouč závislý pouze na tom, co mu koučovaný řekne, ale může jej vnímat i v kontextu organizace a pracovního zařazení. Na interního kouče se koučovaný může také kdykoliv obrátit, pokud se vyskytne situace, kterou je třeba řešit okamžitě.

Jako jeden z nejproblematictějších aspektů interního koučinku zmiňují de Haan a Burger závislost interního kouče na vyšším managementu. Pozice kouče může být vnímána jako předstupeň

povýšení a kouč se tak často snaží vyhovět více nadřízeným než koučovaným.

Underhill, McAnally a Koriath (2008, s. 138) doplňují nevýhody interního koučinku o fakt, že kouč byl před svou novou rolí také v interakci s ostatními zaměstnanci a často může být jak pro kouče, tak pro jeho okolí těžké přijmout novou roli. Kouč často musí dokazovat svou odbornost a jeho přijetí a nabytí důvěry v něj může trvat delší dobu. Toto komplikuje i jeho využití pro nejvyšší management. Kouč se také může potýkat s nedostatkem zkušeností a jeho odbornost závisí na ochotě organizace poskytovat mu kvalitní školení a možnost styku s ostatními kouči. Kouč, který začíná jako interní, navíc zná pouze prostředí dané organizace; pro externí kouče je jednodušší nadhled nad situací a také ze zkušeností mohou znát nejlepší postupy, tzv. best practices, v oboru.

Výhodou podle Underhill, McAnally a Koriath (2008, s. 138) je možnost podstatně vyšší kontroly nejen cílů a průběhu koučinku a času jím stráveným, ale i používané metody a přístupu ke koučovaným. Ze všech výše uvedených rozdílů plyne, že interní koučink je program, který nemůže nahradit všechny výhody koučinku externího je třeba při výběru mezi těmito dvěma přístupy zvážit, jaké jsou cíle koučinku a který přístup se v dané situaci lépe hodí.

7.3 Podmínky zavádění interního koučinku v organizaci

Interní koučink není jednoduchý nástroj řízení a rozvoje, ale je třeba, aby byl zasazen do kontextu strategie organizace a aby byl v souladu s jejími cíli a vizemi. Základním předpokladem úspěšného zavedení koučinku v organizaci je podpora vrcholového vedení. Nestačí ovšem pouze tichý souhlas, ale je třeba aktivní zapojení vedoucích do celého programu, vyslovení podpory pro všechny, kteří

se aktivně zapojí, a zavedení hodnocení, do kterého budou kritéria koučinku zapojena. Nedůvěra vedení v projekt zavádění koučinku znamená už v počátcích velké obtíže a projekt nikdy nedosáhne žádoucích výsledků. Hrozí, že by koučink mohl být brán pouze jako projekt, který má do organizace přinést něco inovativního bez reálných cílů. Je nutné, aby cíle koučinku byly ve shodě s cíli celé organizace, a aby se na ně v tom kontextu průběžně upozorňovalo.

Další podmínkou zavádění koučinku je určitá vyzrálost zúčastněných a ochota převzít zodpovědnost za vlastní rozvoj. Je třeba zapojit koučink do klíčových kompetencí, které organizace vyžaduje a ty je také nutné propojit s procesem výběru nových zaměstnanců, procesem hodnocení a případně i následovného odměňování. Organizace musí zdůrazňovat důležitost týmu a společných výsledků, aby mezi kouči a koučovanými nevznikala rivalita. Stejně tak by měla podporovat interní dialog a pomoc i mezi týmy navzájem.

Pro zavádění interního koučinku je vhodná organizace s plochou strukturou, popřípadě maticová či procesní struktura. V těchto strukturách je kladen větší důraz na rozvoj jednotlivce, snadněji se tvoří týmy a komunikace probíhá lépe, protože není brzděna velkým množstvím hierarchických stupňů.

Zde je ovšem třeba podotknout, že odměňování, které je v takové organizaci navázáno na hodnocení jednotlivců, nemusí být efektivní. Koučink je postaven na uznání a rozvoji potenciálu zaměstnance a podle toho by měl zaměstnanec být hodnocen. Odměňování podle potenciálu ale není možné, proto se jako nejvhodnější jeví odměňování postavené na celkových úspěších organizace, popřípadě týmu.

7.4 Formy interního koučinku a jejich význam

Jak již bylo zmíněno výše, interní koučink může probíhat třemi formami. Buď jsou interní kouči zvláštním týmem, který stojí mimo organizační strukturu, nebo jsou vyškolení řadoví zaměstnanci, kteří částečně vykonávají svou dosavadní práci, případně jsou kouči vedoucí týmů nebo oddělení.

7.4.1 Profesionální interní kouči

Tento způsob interního koučinku má v podstatě stejný význam jako koučink externí. Jediný rozdíl je, že koučové podléhají organizaci, mohou se dokonce rekrutovat z řad zaměstnanců, ale stávají se profesionálními kouči. Postupuje se stejně jako u koučinku externího a návaznost na organizační strategii a kulturu zde nemusí být tak pevná. Jsou vybráni koučovaní, kterým jsou přiřazeni koučové. Rámcové cíle stanoví organizace a další dílčí cíle si stanovuje koučovaný s koučem sám.

Takový koučink je v podstatě pouze doplnění systému vzdělávání tam, kde nestačí tradiční školení. Vyhodnocuje se stejně jako ostatní vzdělávací akce a nemusí být přímo zapojen do strategického řízení.

Ani nároky na vyspělost firmy jako celku nejsou pro tento způsob koučinku tak zásadní, důležitá je zde pouze specifická vzdělávací potřeba. Tato forma je využívána spíše u nižšího a středního managementu v organizaci.

7.4.2 Stávající zaměstnanci v roli koučů

Organizace, která se rozhodne využívat řadových zaměstnanců jako koučů tomu musí uzpůsobit nejen systém vzdělávání, ale i další procesy v organizaci, jako je výběr nových zaměstnanců, adaptační

procesy, hodnocení apod. Zavedení takového programu je pro organizaci velkou změnou, a proto je také důležité dbát na dostatečnou komunikaci uvnitř firmy, popřípadě i mimo ni.

Výhody této formy interního koučinku jsou mimo relativně nízkých nákladů také možnost motivovat zaměstnance. Ať už mluvíme o motivaci zaměstnanců, kteří se stanou kouči a jsou motivováni novou náplní práce a možnostmi rozvoje, nebo o zaměstnancích, kteří jsou koučováni a naskytne se jim příležitost absolvovat novou, efektivnější metodu vzdělávání, ve které mohou objevit vlastní potenciál, který dosud nedokázali využít.

Koučování v této formě lze využít i pro proces adaptace nových zaměstnanců, což ve firmě vytváří atmosféru jistoty, kdy nový zaměstnanec nejen absolvuje běžná školení, ale ve firemních procesech a při jeho běžné práci ho provází kouč.

Náklady na tuto formu interního koučinku jsou ovšem stále podstatně větší než náklady na běžné vzdělávání, proto je třeba předem stanovit, proč se do organizace zavádí právě koučink a v čem budou výsledky lepší. Je také důležité stanovit způsob, jakým se budou výsledky měřit. Metoda koučinku má hlavní výhodu v tom, že se nesoustředí na teorii, ale jde jí o aplikaci poznatků jednotlivce v praxi. Navíc jedná-li se o koučink individuální, je i velice časově náročný. Cílem interního koučinku by tedy měl být nácvik dovedností, které jsou pro organizaci klíčové.

V této formě koučinku je problematický vztah mezi zaměstnancem, koučem a manažerem. Pozice kouče, který je postaven mezi manažera a zaměstnance je složitá, protože kouč musí dávat zpětnou vazbu jak koučovanému zaměstnanci, tak jeho manažerovi. Kouč ale zároveň potřebuje jistou autonomii ve vztahu ke koučovanému, aby mohl vytvořit atmosféru důvěry, kde koučovaný ví, že manažer bude především informován o jeho výsledcích, ale obsah koučovacích rozhovorů ovlivňuje především

koučovaný sám. Také je potřeba zajistit diskrétnost kouče v osobních otázkách koučovaného, na které se může během rozhovorů narazit.

Tuto formu interního koučinku zavedla do svého systému UniCredit Bank (HR Forum 2/2010, s. 30-31). Důvodem zavádění nového způsobu vzdělávání byla fúze dvou bank, kvůli níž bylo potřeba překonat rozdíly znalostí na úrovni zaměstnanců poboček banky. Odlišné byly i prodejní zvyklosti v obou bankách a vedení nové banky se rozhodlo tyto zvyklosti i portfolio nabídky sjednotit. Z průzkumů také banka zjistila, že spokojenost zákazníků je značně ovlivněna dovednostmi zaměstnanců na pobočkách. Komunikační a prodejní dovednosti zaměstnanců a jejich sebejistota při poskytování služeb se pro banku stala prioritou. Banka tedy jako nadstavbu pro skupinová školení zvolila interní koučink. Kouče vybrala mezi skupinou osobních bankéřů na pobočkách a ty pro účely koučinku vyškolila. Koučové ale zůstali z poloviny osobními bankéři, stále mají své klienty a jsou tedy na každodenní bázi v kontaktu s praxí. Z druhé poloviny fungují jako kouči pro vybrané zaměstnance poboček.

Banka využívá i externího koučinku pro rozvoj manažerů, ale v případě rozvoje zaměstnanců poboček se rozhodla využít interní formu. Pro úspěšné zvládnutí předání nových přístupů k prodeji a jeho strategií bylo zapotřebí využít zaměstnance, kteří dobře znají interní procesy banky a výborně se orientují v daném prostředí. Koučové tedy měli sloužit nejen jako vzdělavatelé, ale zároveň jako nositelé know-how společnosti. Jsou to zaměstnanci, kteří se orientují v novinkách, které banka přináší na trh, a mimo jednotlivá koučovací setkání jsou schopni pomoci v případě problémů ostatních zaměstnanců. Koučovací období jsou rozdělená na čtvrtletí. Na začátku každého čtvrtletí vybere vedení poboček, kdo potřebuje či má zájem o koučink v následujícím období. Zároveň se stanoví cíl koučinku pro každého účastníka. Banka organizuje pro všechny účastníky úvodní workshop, kde se koučovaní seznamují s pravidly a postupy při koučinku. Díky tomu pak individuální koučovací

rozhovory mohou navázat na úvodní workshop a není třeba obecné věci vysvětlovat každému koučovanému zvlášť. Úvodní workshop se mimo základních informací také snaží navodit atmosféru spolupráce a komunikovat cíle koučinku. Dále se stanoví jednotlivá setkání koučovaných s kouči. Doba, kterou spolu stráví je bankou monitorována, aby bylo možné vyhodnotit efektivitu. Jednotlivá setkání probíhají ve formě koučovacích rozhovorů, jak jsou popsány v kapitole 2. Koučování si s kouči stanovují cíle, které se snaží splnit do další schůzky. Na konci čtvrtletí se znovu všichni koučové i koučovaní setkávají, aby program sami vyhodnotili. Rekapitulují průběh koučování, jaký byl jeho přínos a na co by se měli zaměřit v dalším čtvrtletí. Kouč během procesu koučinku pravidelně komunikuje s vedoucím pobočky, poskytuje mu zpětnou vazbu na koučované a sděluje mu jaké problémy koučování na pobočce vnímají. Díky tomu je možné zlepšovat celkové prodejní systémy poboček a řešit i problémy, které se přímo prodeje netýkají. Na koučinku v UniCredit Bank je zvláště přínosné, že výsledky celého programu lze jednoduše zhodnotit měřením zvyšování prodeje u koučovaných zaměstnanců (HR Forum 2/2010, s. 30-31).

Lenka Štěpánová, vrchní supervizorka programu interního koučinku v UniCredit Bank, v rozhovoru pro Hospodářské noviny (leden 2010) mluví o koučích jako určitých předstupních manažerů. Kouč má možnost se pomocí programu ve firmě zviditelnit, a tím se zlepšují jeho možnosti na postup na vyšší pozici. Tento fakt ale může být pro proces koučinku problematický. Interní kouč v takové pozici bude mít tendenci být k dispozici především vedení, na kterém je závislý zejména v případě povýšení. V této situaci je tedy klíčové věnovat pozornost výběru koučů a jejich motivaci stát se kouči.

Projekt interních koučů v UniCredit Bank funguje velice dobře a bance se podařilo vyplnit zásadní mezeru ve vzdělávání na nižších úrovních.

7.4.3 Manažeři v roli koučů

Třetí forma interního koučinku v organizacích je na zavedení nejnáročnější a také klade na organizaci i jednotlivce nejvyšší nároky. Je otázka, zda se vůbec jedná o koučink, jak byl představen v kapitolách 1 a 2, ale v literatuře se pod pojmem interního koučinku často setkáváme právě s tímto pojetím, proto je zařazen i do této práce. V některých případech se může jednat pouze o využívání metod koučinku při vedení, ale někdy mohou manažeři fungovat v opravdové roli kouče, ve které s podřízenými stanovují cíle a probíhají pravidelné koučovací rozhovory.

V této souvislosti mluví Homan a Miller (2008, s. 15) o vytváření prostředí pro koučink v organizaci. Jejich pojetí interního koučinku spojuje jak interní kouče, kteří stojí mimo běžnou organizační strukturu a zaměřují se zejména na koučování zaměstnanců na vedoucích pozicích, tak i využívání metody koučování při vedení lidí. Zahrnují sem také týmový koučink.

Základním předpokladem pro vytvoření prostředí pro úspěšné zavedení koučinku v organizaci je podle Homan a Miller (2008, s. 22) zařazení koučinku mezi klíčové kompetence firmy. Na základě těchto kompetencí je schopnost koučovat zařazena do procesu výběru zaměstnanců. Je to jedna z klíčových vlastností, kterou by měl mít každý nový pracovník ve firmě. Zařazuje se tak i do procesu hodnocení, a jedním z aspektů hodnocení je právě schopnost využívat metod koučování v situacích, ve kterých to organizace považuje za žádoucí. Zároveň popisy pracovních pozic nebo spíše kompetenční modely jednotlivých pozic by měly být propojeny se vzdělávacími a rozvojovými potřebami. Při výběru i hodnocení zaměstnanců je třeba brát v potaz potenciál zaměstnance a zda je tento potenciál shodný s požadavky organizace.

Za rozvoj zaměstnanců je v této formě interního koučinku zodpovědný především vedoucí zaměstnanec, který má v každodenních situacích uplatňovat metodu koučování při vedení

zaměstnanců, a tak řídit jejich rozvoj v dané oblasti. Koučovat může vedoucí zaměstnanec buď zaměstnance jednotlivě, nebo i celý tým. V obou případech pro vytvoření prostředí, ve kterém je koučink efektivní, je třeba stanovit pravidla pro všechny zaměstnance. Některá z pravidel zmiňují Homan a Miller (2008, s. 21). Je to například potřeba neustálé zpětné vazby zaměstnancům a neustálé zaměření na budoucnost. Týmy či oddělení by se měly snažit vyhnout konfliktům týkajících se minulosti a neustále se zaměřovat na budoucnost, cíle týmu, oddělení či celé organizace a v tomto duchu i jednat.

Podobnou formu interního koučinku zavedla například firma Coca Cola HBC (www.hrzive.cz). Cílem projektu bylo rozšířit metodu koučinku do celé firmy, naučit manažery metodu používat na každodenní bázi a chápat ji jako efektivní možnost rozvoje svých týmů i sebe sama. Interní koučink firma zvolila nejen kvůli nákladům a nižším časovým nárokům, ale také proto, že do pozice koučů chtěla postavit lidi, kteří dobře znají firemní prostředí a kulturu, a mohou tedy být nositelé změny. Kouče vybrala z řad zaměstnanců, kteří měli určitý manažerský potenciál, byli empatičtí, dobře znali prostředí firmy a byli uznáváni v kolektivu.

Jako riziko považovala firma právě postavení manažerů v roli koučů, neboť role kouče a role nadřízeného se ne vždy musí shodovat, firma se ale rozhodla tomuto přizpůsobit firemní kulturu. Za další úskalí považovala kvalitu interních koučů, kteří musí být vyškoleni a nejsou v kontaktu s asociacemi koučů ani nemají v tomto směru zkušenost. Coca Cola se rozhodla vyškolit kouče v systemickém koučování a modelu GROW. Dále pro kouče pořádala pravidelné workshopy, kde docházelo k výměně zkušeností a řešení nastalých problémů. Firma již na začátku stanovila kompetence, které chce u svých zaměstnanců hodnotit, a na základě toho vypracovala model, který ukazuje, jakým způsobem chce firma řídit procesy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Jednou z klíčových kompetencí firmy je právě koučování (www.hrzive.cz).

7.5 Implementace interního koučinku

Při zavádění interního koučinku je třeba vzít v úvahu mnoho faktorů. Autorky knihy *Coaching in organizations* Homan a Miller (2008, s. 29) uvádí soubor základních otázek, které by si každá organizace měla položit. Zásadní otázkou je proč využívat právě koučink. V čem je pro nás metoda přínosná a co může naší organizaci přinést? Jsme na koučink připraveni? Jaké výhody nám přinese právě interní koučink oproti externímu? Interní koučink je metoda značně nákladná v porovnání s jinými způsoby vzdělávání. Musíme si být jisti, že koučink nám přinese změny a zlepšení, která jsou žádoucí v daném období.

Program zavádění interního koučinku musí mít jasně definované cíle. Cíle by měly být jak dílčí, tj. pro jednotlivé týmy či koučované osoby, tak i celkové vztahující se na organizaci. Měla by existovat sdílená vize, které prostřednictvím programu organizace dosáhne.

Jak již bylo řečeno v kapitole 6.2, musí implementace programu začít podporou vedení a zasazením programu do organizační struktury. Je třeba stanovit nositele programu, kterým může být personální oddělení v organizaci, popřípadě oddělení vzdělávání. Celý program zaštiťuje vedení organizace. Mezi zaměstnanci by nositel programu měl najít své „nadšence,“ a to nejlépe z řad dobrovolníků, kteří se chtějí stát interními kouči a kteří budou program dále prosazovat i neformálními kanály. Všichni tyto účastníci by měli dále šířit cíle koučinku. Ideální je stanovit cíle celé organizace a dále nechat cíle „rozpustit“ až na úroveň řadových zaměstnanců.

Výběr interních koučů je pro úspěch programu zásadní. Je třeba brát v úvahu osobnosti potenciálních koučů i jejich postavení v týmu. Interní kouč by měl být přirozeně kooperativní, měl by být

orientován na týmovou spolupráci a jeho postavení v organizaci nebo daném oddělení by mělo být založené na přirozeném respektu ostatních. S touto otázkou souvisí také způsob vyškolení koučů. Výběr vhodného kurzu závisí do značné míry na rozpočtu celého programu a na cíli koučinku. V organizaci by měl být přítomen alespoň jeden zkušený kouč, který bude dohlížet na ostatní kouče z odborného hlediska. Koučové by ale měli být zařazeni do struktury organizace a měli by mít svého nadřízeného. Pokud je využívána forma interního koučinku, ve které koučové jsou řadoví zaměstnanci, mohou zůstat zařazeni do struktury, jak tomu bylo doposud. Vedoucí každého týmu nebo oddělení by měl mít přehled o vývoji koučovaných. Na druhou stranu je třeba, aby koučové měli do určité míry autonomii při koučování. Řešení konkrétní struktury bude závislé na cílech organizace. Jsou-li kouči vedoucí týmů či oddělení, je nutné zvážit, zda jsou takovou roli schopni zastávat.

Při výběru typu školení pro kouče se bere v úvahu také metodika koučinku, kterou chceme využít. Metodika nemusí být tak zásadní v případě, že kouč je zkušený, ovšem v případě, že interní koučové jsou školeni poprvé, měla by být nastavena pravidla, která budou pro všechny kouče stejná. Tato pravidla budou nejen obsahem školení, ale měla by být i jasně definována, aby je znali i koučovaní. Jak již bylo řečeno v kapitole 6.3, školení koučů a metodika se bude odvíjet od stanovené formy koučinku.

Mimo stanovení cílů by organizace měla vědět, jak pozná úspěch koučinku. To znamená stanovit způsob měření efektivity celého programu. Měřit je ale také dobré dílčí části programu, a v případě, že koučové jsou nadřízení, mělo by být možné měřit výsledky oddělení či týmu. V případě, že koučové jsou řadoví zaměstnanci nebo stojí mimo běžnou strukturu, měří se výsledky koučovaných.

Zároveň s kouči jsou vybíráni i koučovaní. Pokud je zvolena forma koučování nadřízeným nebo používání koučovacích technik,

pak jsou koučováni všichni. Pokud je ale cílem poskytnout tradiční koučink a je zvolen přístup, který zapojuje řadové zaměstnance nebo kouče mimo strukturu organizace, je třeba zaměřit se na zaměstnance, kteří budou koučováni.

Zajištění informovanosti koučovaných je dalším nezbytným krokem. I oni musí vědět, co koučování obnáší, jaké na ně budou kladeny nároky a jak bude ovlivňovat jejich práci, případně hodnocení.

Problémem při implementaci může být přidělování koučovaných ke kouči. Zde je třeba vzít v úvahu různé osobní vazby, které by mohly bránit vztahu kouče a koučovaného.

Další otázkou, kterou Homan a Miller uvádějí, je jak často koučovat. Koučovací rozhovor je náročný pro obě strany a je potřeba mezi jednotlivými rozhovory ponechat koučovanému prostor, aby se mohl věnovat akčním plánům, případně jinak stanoveným cílům. K této otázce se také nabízí problém prostor pro koučování.

Již předem by mělo být stanoveno kdy a jakým způsobem se koučování bude vyhodnocovat. Vyhodnocení by mělo být napojeno na strategické cíle organizace a tak by mělo být prezentováno nejen všem zúčastněným, ale celé společnosti.

7.6 Interní koučink jako nástroj integrace

Interní koučink v jakékoliv výše uvedené formě se jeví jako velice efektivní nástroj v adaptačním procesu zaměstnanců. Adaptační proces je velice důležitý a jeho kvalitní zvládnutí značně snižuje fluktuaci zaměstnanců v prvních třech měsících zaměstnání.

Kieser (1990, in Kocianová 2010, s. 132) vytvořil model adaptace nových zaměstnanců v organizaci, na kterém je možné ukázat možný přínos interního koučinku. První fáze modelu je fáze

anticipační socializace a rozhodnutí pro zvolení místa. Druhá fáze znamená nástup do organizace a tedy střet očekávání zaměstnance s realitou. V této fázi může začít proces koučování s cílem zvládnutí toho střetu, reflexe prvních dojmů a pochopení priorit, základních procesů a komunikačních strategií v organizaci. V třetí fázi procesu má proběhnout odborná a sociální integrace, do té nebude vstupovat pouze koučink, ale i další skupinová školení týkající se tzv. tvrdých dovedností, které zaměstnanec k práci potřebuje. Z hlediska koučinku pokračuje orientace v procesech organizace a chápání svého zařazení v organizační struktuře. Koučink může v této fázi také podpořit reflektování firemní kultury a může napomoci vytvoření psychologické smlouvy s firmou. Čtvrtá fáze Kieserova modelu je plné členství v organizaci. V této fázi je cíl koučinku splněn, adaptace úspěšně proběhla. Časový horizont úspěšné adaptace ale bývá až jeden rok, koučovat nové zaměstnance po celou tuto dobu by bylo velice nákladné, proto by se koučování mělo soustředit především na první čtvrtletí, než dojde k základnímu začlenění do organizace, a dále je buď možné koučink přerušit, nebo poskytovat koučovací setkání po delších časových úsecích nebo v případě potřeby.

Koučování v adaptačním procesu může výrazně zlepšit i zrychlit adaptaci zaměstnance. Tímto způsobem je také možné kontrolovat adaptaci neformální, protože koučovaný získává v tomto ohledu pravidelně zpětnou vazbu kouče. Koučovaný se dále již v adaptaci učí žádoucími pracovními návykům, chápe své jednání s ohledem na stanovené cíle a je ochotný na sobě dále pracovat. Koučink podporuje ve všech fázích adaptace pocit bezpečí zaměstnance díky otevřenosti a neustálé zpětné vazby týkající se jeho práce a posiluje pocit sounáležitosti s organizací i před úplným zařazením od pracovního týmu či organizační struktury a to zejména jedná-li se o formu, kde koučem je manažer.

I pro samotnou organizaci přináší koučink ve fázi adaptace cenné informace. Kouč se dovídá, jak je organizace, její struktura, priority a kultura vnímána novými zaměstnanci, což mu umožní různé

procesy lépe reflektovat a upravovat. Zároveň zjišťuje o zaměstnanci dodatečné informace, které není možné získat již při výběrovém řízení, a má tak jasnější představu o jeho schopnostech a dovednostech, na základě kterých může plánovat další rozvoj zaměstnance.

Vzhledem k finanční náročnosti interního koučinku není obvyklé využívat jej pouze pro potřeby adaptace, je otázkou, zda by takový program vyrovnal finanční nároky na častější nábor zaměstnanců.

7.7 Interní koučink jako vzdělávací nástroj

Interní koučink má mnoho výhod, ale obvykle je do firem zaváděn především jako vzdělávací nástroj. Jeho účelem je nahradit nedostatky formálního vzdělání a skupinových školení, protože dokáže velice efektivně měnit návyky koučovaných a pomáhá jim učit se reflektovat situace i když kouče k dispozici nemají.

Koučování mimo samotného procesu vzdělávání také velice efektivně zjišťuje rozvojové potřeby účastníků, a to skrze jejich samotné uvědomění, což posiluje snahu na seberozvoji v jakékoliv formě. Koučování tímto způsobem sladuje rozvojové cíle firmy s cíli jednice a dává jedinci možnost na sobě pracovat i v oblastech, které sám vidí jako důležité.

Koučování se používá zejména pro nácvik měkkých dovedností. V individuálním koučinku nemusí být dovednosti, na kterých se má pracovat, předem stanoveny. V programech interního koučinku, kde koučové stojí mimo organizační strukturu nebo jsou řadoví zaměstnanci, je ale třeba alespoň základní dovednosti stanovit. Koučink sice rozvíjí potenciál jednotlivce, ale v interním koučinku jde o rozvoj potenciálu zaměstnanců plošně v určité oblasti, kterou firma vnímá jako problematickou. Pro tuto oblast je tedy třeba definovat určité kompetence, které by měl každý zaměstnanec

v dané míře ovládat a na kterých je třeba pracovat. Mohou být definovány velice konkrétně, například schopnost zvládat telefonáty týkající se stížností, ale i spíše rámcově, například jednání s klienty.

Je-li koučem manažer týmu nebo oddělení, metoda koučování podporuje neustálý rozvoj zaměstnanců a firma se tak blíží konceptu učící se organizace. Tento typ koučinku podporuje vnitřní dialog, otevřenost ke změnám a novým nápadům a navozuje atmosféru spolupráce. V prostředí učící se organizace je každý zodpovědný za svůj rozvoj, učení probíhá nejen ve formální rovině prostřednictvím školení a workshopů a prostřednictvím koučinku, ale i neformálně, zaměstnanci se učí při každém novém úkolu.

8 Model interního koučinku v advokátní kanceláři

Tento model ukazuje nejen zařazení interních koučů do organizace, ale a také nutné úpravy jednotlivých procesů ve firmě, které je potřeba provést, aby měl interní koučink požadovaný efekt. Model pracuje s konstruktem klíčových kompetencí firmy, které vychází z klíčových faktorů úspěchu firmy na trhu z hlediska lidských zdrojů. Zařazení kompetenčních modelů se pro účel programu interního koučinku zdá být optimální, neboť je tak možné jednodušeji měřit výsledky programu jak pro celou firmu, tak pro jednotlivce.

Zvolená advokátní kancelář je firmou s 270 zaměstnanci a spolupracovníky, mezi kterými není nutné pro účely této práce rozlišovat. Organizační struktura se liší od většiny organizací v tom, že hierarchie je primárně rozdělená podle kvalifikace, přičemž teprve dva nejvyšší stupně řízení a neprávní profese jsou určovány výběrem. Celková organizační struktura je spíše plochá. Právní část firmy je rozdělena do specializovaných oblastí, ve kterých probíhají téměř shodné procesy. Tyto specializované oblasti budou pro účely práce nazývány právními odděleními. Mimo tyto oblasti stojí oddělení, která vykonávají podpůrné procesy ve firmě.

Náčrt struktury právního oddělení je zobrazen v příloze A. Každé právní oddělení má svého nadřízeného partnera. Označení partner pro vedoucího je typické pro prostředí advokátních kanceláří a vyplývá z faktu, že partner v minulosti byl společníkem kanceláře. V současné době se jedná spíše o označení, protože pouze část partnerů jsou společníky. Partneři především zastřešují velké projekty a z velké části se starají o akvizici klientů. Jako vedoucí oddělení mají na starosti výběr nových právníků a hodnocení všech členů oddělení. Za jedno právní oddělení vždy zodpovídá jeden partner, ale zároveň jsou všichni partneři zapojeni do dalších skupin. Pod partnery stojí ve struktuře vedoucí advokáti, kteří mají na starosti

konkrétní projekty, v menší míře se pak starají o získávání klientely. Jejich úkolem je rozdělení práce na projektech mezi advokáty, koncipienty a právní asistenty. V nákresu struktury právního oddělení se oblast advokátů a advokátních koncipientů překrývá, protože jejich úkoly se odvíjí zejména od zkušeností a schopností. Právními asistenty jsou studenti právnických fakult, kteří pracují na jednoduchých právních úkonech a administrativně podporují jednotlivá právní oddělení. Jeden z advokátů, případně vedoucích advokátů, zaujímá místo správce know-how pro danou právní oblast, čímž zajišťuje komunikaci hotových projektů mezi jednotlivými členy právního oddělení a dokumentuje způsoby řešení minulých projektů.

Typickým znakem advokátní kanceláře je, že právní oddělení nejsou jednoznačně rozdělena, jak je naznačeno v příloze B. Právníci mívají jedno až tři zaměření na různé oblasti práva a podle toho pracují pro různé týmy. Dále mimo skupiny se sdružují na projektech podle ovládaných jazyků. Z tohoto důvodu vzniká problém ve vedení právníků v kanceláři, neboť partneři jsou nadřizeni všem právníkům a na hodnocení většinou u každého právníka spolupracují dva až tři partneři. Vedení se tak omezuje na řízení konkrétních projektů. Od toho se také odvíjí hodnocení, na které je navázané odměňování, a to je často vnímáno jako nespravedlivé nebo neoprávněné. Hodnocení je zaměřené na výkon, a to zejména na dobu strávenou prací.

Struktura celé kanceláře je zobrazena v příloze B. Ve zvolené advokátní kanceláři je sedm právních skupin, mimo právní oddělení stojí oddělení IT, marketingu, provozu, HR a financí. Mezi právníckou a podpůrnou částí firmy stojí oddělení asistentů právníků. Asistenti z části administrativně podporují právníky v jednotlivých odděleních a z části spolupracují s finančním oddělením a HR oddělením. Ze struktury je také patrné, že partneři zaštiťují jednotlivá neprávnícká oddělení ve firmě. Na struktuře organizace je nejproblematictější fakt, že vedení není vždy jednoznačně stanovené. V podstatě se všichni členové právních oddělení, od partnerů až po právní asistenty,

zabývají právním poradenstvím. Zbývá tak málo času na vedení lidí a adaptaci nových právníků a vzdělávání. Vedení lidí a zejména adaptace probíhají spíše neformálně.

Ostatní personální procesy v kanceláři nejsou jednoznačně propojeny. Nábor není nijak plánován a probíhá na základě aktuálních potřeb, což se nejeví jako efektivní vzhledem k proměnlivosti počtu projektů.

Vzdělávání ze strany kanceláře probíhá spíše v oblasti měkkých dovedností, a to pouze formou skupinových školení. Kancelář také po odpracovaném roce nabízí možnost placených stáží v zahraničních advokátních kancelářích nebo studijních stáží v zahraničí. Povinná právnícká školení si právníci zajišťují sami. V procesu vzdělávání existuje pouze minimální zpětná vazba, není zde návaznost na hodnocení, ani není podmínkou kariérového růstu.

Kariérový postup je do úrovně advokátů dán podmínkou složení advokátní zkoušky. Vzhledem k tomu, že zvolená advokátní kancelář se až do současnosti neustále rozrůstá, potřeba nových vedoucích advokátů a partnerů je určena množstvím práce. Na těchto místech je fluktuace velice neobvyklá, takže ani není nutné uvažovat o případném nástupnictví, důležitější je zajištění dostatku vedoucích advokátů pro jednotlivá právní oddělení.

8.1 Důvody pro zavedení interního koučinku v advokátní kanceláři

Zavedení interního koučinku ve zvolené advokátní kanceláři by poskytlo řadu výhod a znamenalo by částečně i řešení některých problémů v řízení znalostí a vedení lidí. Interní koučink by se týkal právnícké části kanceláře. Interní koučové se zkušeností s prací v advokátní kanceláři by značně zvýšili důvěru právníků, a to zejména těch, kteří již mají dlouholetou praxi.

Externí koučink v kanceláři probíhá pro vybrané partnery, jeho rozšíření na ostatní právníky by ovšem nebylo adekvátní situací. Jeden z hlavních důvodů zavedení interního koučinku by totiž bylo zlepšení adaptačního procesu. Jak již bylo řečeno výše, adaptační proces není přímo řízen a není ani možné nahradit jej formou skupinových školení, protože pro adaptaci je důležitý zejména způsob práce s klienty, zacházení s know-how, zvládání stresu a další aspekty týkající se spíše praxe advokátní kanceláře. Cílem zlepšení adaptace nových právníků je minimalizovat odchody během prvních tří měsíců, tedy převážně odchody ve zkušební době. Často je pro nové zaměstnance či spolupracovníky těžší adaptovat se na prostředí kanceláře, kde se pouze poskytuje poradenství klientům a pracuje se na různých projektech, spíše než na práci advokáta či advokátního koncipienta jako takovou.

Mimo adaptaci by cílem interního koučinku bylo zlepšit některé další aspekty práce u stávajících zaměstnanců či spolupracovníků a to zejména time management, zvládání stresu, vyjednávání, týmová spolupráce a využívání stávajícího know-how.

Nepřímým cílem programu je zlepšení vedení, kdy se právníků naskýtá možnost v případě potřeby se na kouče obrátit. Zároveň by tak vznikaly podklady pro hodnocení právníků i na základě jiných aspektů než pouze výkonu.

8.2 Podmínky implementace interního koučinku v advokátní kanceláři

Jako nejvhodnější forma interního koučinku se v tomto případě nabízí forma interních koučů, kteří jsou zároveň právníci, ale část svého času věnují koučování vybraných kolegů. Forma oddělené skupiny koučů by u právníků nezbudila dostatečnou důvěru a

vzhledem k tomu, že vedení není jasné v jedné linii, není ani možná forma koučování prostřednictvím vedoucích.

Zásadní podmínkou implementace interního koučinku je souhlas a podpora všech partnerů a jejich případné zapojení do projektu. Jedině tak bude vytvořena atmosféra spolupráce, ve které budou koučovaní moci pracovat na zlepšení svého potenciálu.

Před implementací programu je třeba nastavit klíčové kompetence právníků, které určují jejich úspěch při projektech a jednáních. Tyto kompetence jsou dále nástroji pro výběr nových právníků, hodnocení i vzdělávání mimo program interního koučinku. Pro stanovení a upřesnění klíčových kompetencí by bylo třeba rozsáhlejší analýzy právnícké práce, pro tento model ovšem stačí, budeme-li pracovat s kompetencemi následujícími: odbornost, komunikace s klienty a vyjednávání, týmová spolupráce, time management, zvládání stresu, využití stávajícího know-how firmy a kreativita.

Další podmínkou zavedení programu je změna způsobu odměňování, jež závisí spíše na zdárně proběhlých projektech a tedy na výsledcích celého týmu, ne pouze na době, kterou jednotlivec strávil prací. Tím se podpoří celkově týmová spolupráce a dialog v oblasti know-how.

8.3 Model interního koučinku v advokátní kanceláři

Po splnění veškerých výše uvedených podmínek je možné zavést v kanceláři systém interního koučinku pomocí koučů, kteří zároveň působí jako právníci.

8.3.1 Začlenění koučů do organizační struktury advokátní kanceláře

Vzhledem k existující organizační struktuře, kde je vymezená role správce know-how, jeví se jako optimální tuto pozici propojit s rolí kouče. Některé žádoucí vlastnosti kouče už správce know-how splňuje: odpovídá roli kouče zejména z hlediska odbornosti, která je pro pozici správce klíčová, ale i z hlediska pomoci novým i stávajícím právníkům se roli kouče blíží nejvíce.

Zařazení kouče do organizační struktury právního oddělení ukazuje náskres v příloze C. Interní kouč spadá přímo pod partnera zodpovědného za danou oblast, podporuje zejména advokáty a advokátní koncipienty podle výběru, ale i vedoucí advokáty, a to nejvíce ty, pro které je vedoucí pozice nová. Kouč se tedy do určité míry podílí na vedení lidí, dává zpětnou vazbu partnerovi a spolupracuje s ním na rozvoji vybraných právníků.

V příloze D je znázorněno zařazení interních koučů do celé struktury kanceláře. Interní kouči jsou jednoznačně součástí právnícké části firmy, pouze částečně zasahují do personálních procesů a procesu vzdělávání. Zároveň, vzhledem k pozici správce know-how jednotlivých oblastí, se koučové neprolínají mezi několika oblastmi, ale ke každému právnímu oddělení je přidělen vždy jeden kouč. Jak tedy naznačuje náskres struktury, koučové stojí částečně mimo běžnou organizaci práce a podílí se jen na vybraných projektech podle jejich vytížení koučováním. Stanovená doba práce na běžné advokátní práci je třetina pracovní doby, zbytek zabírá koučování a správa know-how.

8.3.2 Klíčové kompetence a jejich začlenění do personálních procesů advokátní kanceláře

Klíčové kompetence byly stanoveny v kapitole 7.3 Jsou to tedy odbornost, komunikace s klienty a vyjednávání, týmová spolupráce, time management, zvládání stresu, využití stávajícího know-how

firmy a kreativita. Způsob zapojení klíčových kompetencí do personálních procesů je znázorněn na obrázku v příloze E. Obrázek se zde věnuje pouze čtyřem hlavním procesům, do kterých budou také vstupovat interní koučové. Jedná se tedy o proces výběru zaměstnanců, adaptace, hodnocení a vzdělávání.

Do procesu výběru zaměstnanců vstupují klíčové kompetence v podobě požadavků na kandidáty. Na každou pozici bude podle stanovených kompetencí vypracován kompetenční model, který bude mimo výběru zaměstnanců využit i při ostatních procesech, do kterých zasahují interní koučové. Zařazení klíčových kompetencí vyžaduje úpravu procesu výběru zaměstnanců, kdy již nestačí pouze klasické pohovory, ale je třeba také zapojit další metody, jako jsou psychometrické dotazníky případně osobnostní testy nejlépe propojené s modelovými situacemi či případovými studii v komplexní podobě výběrového řízení pomocí assessment centre. Koučové zde zasahují v podobě podílení se na výběru právníků.

Klíčové kompetence a zejména tedy konkrétní kompetenční modely pro jednotlivé pozice určují cíle adaptace zejména po dobu prvních tří měsíců. Adaptace je řízena kouči. Při případném procesu adaptace u partnerů (ať se již jedná o nový nábor nebo o povýšení) by tento proces byl řízen kouči externími. Interní kouči by v tomto smyslu sloužili pouze jako pomoc pro právníky do pozice vedoucích advokátů.

Výsledky koučování a kompetenční modely poskytují vstupy pro hodnotící proces. Kriteria hodnocení vyplývají z klíčových kompetencí a stanovených cílů, ať už se jedná o cíle, na kterých právník pracuje s koučem či je stanovuje bez něj. Hodnocení probíhá pravidelně a odvíjí se od koučovacích období. Koučovací období pro potřeby advokátní kanceláře vzhledem k délce jednotlivých projektů je stanoveno na kalendářní pololetí, častější hodnocení by nebylo efektivní. Na základě hodnocení se dále stanovují vzdělávací potřeby a vybírají se zájemci o koučování v dalším období.

Posledním procesem, do kterého se interní koučové výrazně zapojují, je vzdělávání. Klíčové kompetence a vytvořené modely spolu s výsledky hodnocení určují vzdělávací potřeby pro jednotlivé pozice. Výhodou interních koučů je, že při jejich zapojení je možné využít koučování ke zlepšení nejen měkkých dovedností v oblasti klíčových kompetencí, jako jsou komunikační dovednosti, kreativita apod., ale i v odbornosti.

8.3.3 Fáze modelu interního koučinku v advokátní kanceláři

Před plošným zavedením interního koučinku do zvolené advokátní kanceláře je třeba provést pilotáž. Pro tento účel budou vybráni a proškoleni dva interní koučové. Zároveň se ustanoví pozice garanta programu interního koučinku, který bude mít na starosti vzdělávání, rozvoj a poradenství pro interní kouče v oblasti metodiky a mentální hygieny. Tento garant bude zkušený kouč s akreditací, nebude koučům nadřízený v organizační struktuře, bude jim pouze poskytovat pomoc a řešit s nimi vzniklé problémy při samotném procesu koučování. Garant se také bude starat o výběr nových interních koučů a bude se podílet na výběru koučovaných, případně dalších procesech zmíněných v kapitole 7.4.2. Garant programu také organizuje setkávání interních koučů s externí komunitou koučů, aby tak podporoval osobní rozvoj interních koučů a výměnu poznatků z praxe. Interní koučové absolvují školení akreditované ICF (mezinárodní asociací koučů) a absolvují dva úvodní workshopy vedené interně, na kterých se seznámí s organizací programu a svou rolí v jednotlivých procesech. Pilotáž programu bude trvat 6 měsíců, dva kouči začnou podporovat dvě vybraná právní oddělení, kde je pocítována největší zátěž právníků.

Po zhodnocení a případných úpravách se zavede program pro všechna právní oddělení. Po výběru koučů, který převážně závisí na garantovi programu, budou noví koučové proškoleni znovu v programu akreditovaném ICF a následně proběhnou úvodní

workshopy, kde se zapojí i stávající koučové, kteří se účastnili pilotáže.

Dalším krokem je výběr koučovaných z každého právního oddělení. Koučování budou všichni nově přijatí právníci a potom další na základě zjištění rozvojových potřeb v oblasti klíčových kompetencí zmíněných v kapitole 7.4.2. Koučové se účastní na výběrovém řízení jako poradci, a tím i probíhá výběr pro koučovací program. Předpokladem je, že koučování budou do programu vstupovat dobrovolně a ne pouze na základě doporučení partnera nebo vedoucího advokáta. Maximum koučovaných na jednoho kouče je patnáct na jedno pololetí.

Kouči s vybranými účastníky absolvují společný úvodní workshop, kde koučové koučovaným právníkům představí základní principy metody, které by před začátkem programu měli znát. Pokusí se naznačit rozdíl mezi standardním vzděláváním a koučinkem a připraví účastníky na fakt, že na ně budou kladeny větší nároky než u skupinového vzdělávání, na které byli dosud zvyklí.

Dále koučové s koučovanými nastaví pravidelná individuální setkávání, jejichž pravidelnost se bude odvíjet zejména od cílů stanovených při výběru do programu na základě kompetenčního modelu pro pozici koučovaného, případně na základě hodnocení z předchozího období. U nově přijatých právníků budou koučovací setkání častější a to na začátku adaptace jednou týdně, po měsíci se frekvence o polovinu sníží, prvních třech měsíců se budou setkávat jednou měsíčně. U ostatních koučovaných závisí frekvence na konkrétních cílech. Vzhledem k postavení kouče v organizaci je ale možné frekvenci koučovacích setkání měnit podle aktuální potřeby.

Ještě před začátkem programu bude stanoven způsob zaznamenávání doby, kterou účastníci stráví koučováním, aby bylo možné měřit efektivitu takto stráveného času. Nejefektivnější způsob v tomto případě je zaznamenávání času koučování do evidence

provedené práce právníků, kde je možné odlišit hodiny strávené prací na projektech a jinou prací. Tato evidence je napojená na fakturaci klientům a je možné z ní vyhotovovat reporty, které by sloužily k porovnání efektivity práce před začátkem koučování, v jeho průběhu a následně po jeho skončení.

V průběhu programu se koučové pravidelně jednou měsíčně setkávají s garantem programu a diskutují o průběhu koučinku případně o nových problémech, které se vyskytly během koučování. Garant je koučům k dispozici i v případě potřeby individuální pomoci.

Koučové mimo přímá koučovací setkávání poskytují i radu a pomoc v případě potřeby, a to i těm, kteří se v daném období koučinku neúčastní. Zaznamenávají si akční plány pro jednotlivé účastníky a vedou také evidenci o výsledcích plánů, případně upravují celkové cíle, pokud zjistí další rozvojové potřeby. O výsledcích koučinku informují nadřízeného partnera dvakrát v průběhu programu nebo podle potřeby a zpracovávají celkové hodnocení programu pro každého účastníka na konci pololetí.

Pro roli koučů je velice důležitá informovanost o všech procesech, změnách a dění v kanceláři. Znalost prostředí a procesů je předpokladem výběru právníka pro roli kouče, ale i v průběhu programu je potřeba, aby kouč byl vždy včas informován o všech změnách s předstihem. Zajišťování informovanosti je úkolem garanta programu.

Na konci období proběhne závěrečný workshop všech zúčastněných, na které uplynulé období zhodnotí. Koučové se zúčastní samostatného závěrečného workshopu s garantem. Před celofiremním hodnocením poskytnou koučové podklady pro hodnocení účastníků koučinku nadřízenému partnerovi.

8.4 Výhody a možné problémy modelu interního koučinku v advokátní kanceláři

Výhody a cíle interního koučinku v advokátní kanceláři

Shrneme-li zlepšení, které by program interního koučinku měl přinést, nejdůležitější je zvyšování efektivity práce právníků. Z toho plyne zvýšení obratu firmy, ale i zlepšení podmínek pro právníky, a tak i zvýšení spokojenosti. Koučink má poskytovat větší podporu právníkům při zvládnání advokátské práce v celé své komplexnosti. Cílem je tedy i celkové snížení fluktuace, a to zejména v prvních třech měsících po nástupu do kanceláře.

Co se týče jednotlivých procesů v kanceláři, program interního koučinku zavádí efektivní proces adaptace nově nastupujících, zlepšuje proces výběru zaměstnanců a výběru právníků do vyšších pozic, poskytuje rozmanitější možnosti vzdělávání a rozvoje, a to zejména v oblasti měkkých dovedností a inovuje proces hodnocení. Nastavuje základní kompetence, které jsou viděny jako klíčové faktory úspěchu kanceláře na trhu z hlediska lidských zdrojů.

Možné problémy modelu

Úskalí popsaného modelu spočívají především v problematičtém přijetí modelu mezi právníky. Tato metoda není ještě zcela zažitá a předpokládá přijetí odpovědnosti za svou práci až do důsledku. Základem je otevření se vedoucím metodě koučinku, což v daném prostředí může být problematičtější. Ve firmě panuje velká soutěživost a vynikající výkon jednotlivce je hodnocen více než týmová práce. Hodnocení probíhá na základě výkonu, který jednotlivec odvádí, nebere se v potaz jeho potenciál a je zde neochota podílet se na vzdělávání nebo rozvoji nových právníků, neboť naprosté zvládnutí advokátní práce se již předpokládá před nástupem do firmy. Na implementaci navrženého modelu je třeba firmu v oblasti hodnocení připravit s dostatečným předstihem.

Dalším problémem může být role koučů. Právnícká profese je velice specializovaná činnost a právníci se obvykle soustředí pouze na svůj obor práva, od kouče se ale vyžaduje i znalost přístupů ke koučovaným, schopnost vcítění se a pochopení metody. Právníci nemusí být tedy vůbec ochotni v roli kouče být, případně jejich výkon role kouče nemusí být adekvátní. Tomuto problému je třeba předejít vhodným výběrem.

8.5 Způsob měření efektivity programu v advokátní kanceláři

Ve zvolené kanceláři v současnosti existuje systém záznamu odpracovaných hodin, které jsou navázány na fakturaci. Právníci tedy vyplňují, kolik hodin strávili jakou prací a následně se tyto hodiny rozdělují na ty, které je možné fakturovat a ty, které není. Způsob měření efektivity interního koučinku v kanceláři se tedy bude odvíjet od zvyšování poměru fakturovatelných hodin oproti hodinám stráveným jinou prací a od počtu úspěšně provedených projektů včetně akvizice nových klientů. Na konci koučovacího období budou tyto ukazatele vyhodnoceny jak pro skupinu koučovaných, tak pro ty, kteří koučováním dosud neprošli.

Zároveň je během programu třeba měřit čas strávený koučováním jak ze strany kouče, tak ze strany jednotlivých koučovaných právníků. Na konci pololetí bude vyhodnocena efektivita takto stráveného času, podle níž se nastaví maximální počty setkávání na další období, aby se zaručila vyšší efektivita. Vzhledem k tomu, že je žádoucí, aby měl interní koučink vliv na snížení fluktuace, bude se každém období měřit i tento faktor.

Program interního koučinku vychází ze stanovených klíčových kompetencí, proto se na konci dvou koučovacích období, tj. jednoho kalendářního roku, provede development centre pro účastníky

koučinku, kde se změří rozdíl v jednotlivých kompetencích ve srovnání s tím, s čím do programu vstupovali. U nových právníků se výsledky porovnají s výsledky ve výběrovém assessment centre, u stávajících právníků se porovnají s výsledky, které byly naměřeny při výběru do programu. Díky měření zvyšování míry kompetencí u účastníků programu bude možné revidovat jednotlivé kompetence a jejich důležitost ve vztahu k úspěchu celé firmy na trhu. Development centre by tak mělo mít vliv na případnou úpravu kompetenčních modelů a dalších cílů vzdělávání a rozvoje.

9 Potenciál programů interního koučinku

Programy interního koučinku nejsou ve firmách zvláště v České republice velice časté, tyto programy ale přináší mnoho možností použití v různých typech organizací a různých prostředích.

Potenciál těchto programů spočívá mimo jiné v možnosti využití interního know-how a jeho dalšího řízení. Pro stanovení jednoznačných cílů interního koučinku je třeba popsat klíčové faktory úspěchu organizace a na jejich základě je možné uchovávat a dále předávat základní know-how firmy.

Další výzvou pro aplikaci programu interního koučinku může být využití týmového koučinku interně. Interní týmový koučink využívá roli vedoucího týmu jako kouče a v organizacích s maticovou strukturou nebo tam, kde se týmy často mění podle projektů, může proměna vedoucího týmu v kouče znamenat velké zvýšení efektivity týmu. Externí týmový koučink je pro svou nákladnost možné využívat pouze pro dlouhodobé týmy případně pro týmy, které jsou pro firmu v daném momentě klíčové, v organizacích, ve kterých se na projektech týmy neustále mění, je tento model neefektivní.

Interní týmový koučink může přinést organizaci další výhody v podobě vyšší loajality a soudržnosti s organizací a zefektivnění vedení organizace. Může poskytovat širší možnosti kariérního postupu a lidem dodává větší zodpovědnost. Z pocitu sounáležitosti a důležitosti pro organizaci plyne i větší zájem na celkovém fungování firmy a dosahování lepších výsledků. Vedoucí týmu je zde především kouč, jeho odbornost není zásadní, což může napomáhat řízení specialistů v různých oborech.

V souvislosti s interním koučinkem, a to zejména formou, ve které nadřízený je zároveň kouč, se mluví o vytváření koučovací kultury. Koučovací kulturu organizace definují Clutterbuck a

Megginson (2006, s. 19) jako převládající styl vedení a spolupráce a růst organizace založený na závazku prostoru lidí k růstu a rozvoji. Koučovací kulturu můžeme vnímat jako podmínku zavedení interního koučinku, kterou do značné míry je, je ale také určitým potenciálem pro rozvoj organizace a její flexibility, pro zavádění nedirektivního vedení a podporu neustálého učení se v organizaci. Koučovací kultura také podporuje zodpovědnost každého jedince za odvedenou práci (Blanchard 2009, s. 161).

Clutterbuck a Megginson identifikovali pět klíčových faktorů, které určují schopnost organizace úspěšně zavést koučovací kulturu. Prvním z nich je dosavadní zkušenost zaměstnanců. Důležité je, zda vůbec mají nějakou zkušenost s koučinkem, vědí, co od takové metody očekávat a jsou schopni se novému způsobu učení se a vedení otevřít. Může se stát, že někteří zaměstnanci mají s koučinkem špatnou zkušenost, ať již osobní nebo pracovní, tyto faktory zavedení koučovací kultury značně ztěžují.

Druhým faktorem je kompetentnost a důvěra zaměstnanců ve vlastní schopnosti, přičemž kompetentnost je nutná i na straně organizace. Infrastruktura firmy musí umožňovat kvalitní komunikaci i na dálku a musí podporovat týmovou spolupráci i mimo pracovní týmy. Koučování vyžaduje možnost setkávání v soukromí, kterému musí odpovídat pracovní prostředí dostatkem prostoru. Organizace by měla poskytovat velké možnosti školení a vzdělávání se, nejen v dovednostech přímo mířených na pracovní pozici, ale i v kompetencích týkajících se koučinku.

Při zavádění koučovací kultury hrají velkou roli představy, vize a hodnoty zaměstnanců a celé organizace. Již před představením koučinku je třeba pracovat na prioritách, které jednotlivci vůči organizaci mají. Je třeba ukázat důležitost učení se pro budoucnost, a tak se vymezit vůči chápání výkonu pouze v dané chvíli. Koučink se zaměřuje především na potenciál.

Dalším faktorem je integrace koučinku do systému podnikových procesů, využití schopnosti koučovat a otevřenost ke koučování při výběru zaměstnanců, jejich hodnocení a plánování dalších cílů rozvoje, jak bylo naznačeno v modelu pro advokátní kancelář v E.

Poslední faktor úspěšného využití koučovací kultury je možnost otevřeného dialogu se všemi zúčastněnými. Nové nápady, zpochybnění stávajících návyků a procesů v organizaci, sdílení nových poznatků musí organizace akceptovat a podporovat. Každý zúčastněný musí mít jistotu, že jeho nápad bude posuzován podle vlivu na organizaci, ne podle toho, od koho přichází.

Podobu koučovací kultury popsala Caplan (2003 in Clutterbuck, Megginson 2006, s. 25-26). Její model se zakládá na sedmi základních bodech, kterými jsou: přesvědčení všech zaměstnanců a celé organizace, že učení a seberozvoj jsou kritickým faktorem úspěchu jedince i organizace, styl vedení v organizaci je nedirektivní, pro vedení podřízených se používá metoda koučování, pravomoc rozhodovat je nejbližší těm, kteří budou rozhodnutí zavádět do praxe, přebírají tak zodpovědnost za odvedenou práci a stanovování cílů. Jednou z hlavních odpovědností manažerů v koučovací kultuře je rozvoj podřízených a vytváření prostředí pro učení se. Kolegové se koučují navzájem, aby zvýšili povědomí o ostatních částech organizace a aby zvyšovali své profesní standardy. Koučink je vnímán pozitivně, ne jako pomoc méně schopným, a proto vyhledávání koučinku je podporováno organizací.

S ohledem na model, který vypracovala Caplan, je třeba dodat, že manažeři a vedení organizace při zavádění koučovací kultury musí jít příkladem. Bez vize vedení a jejich otevřenosti koučování by koučovací kultura neměla požadovaný efekt (Whitmore 2002, s. 137-138).

Shrneme-li výše uvedené přístupy, potenciál interního koučinku vyplývá z aplikace vysoce efektivního přístupu ke vzdělávání a učení

se novým návykům a přístupu ke všem zaměstnancům jako k partnerům bez ohledu na pozici v organizaci.

10 Závěr

Koučování je stále více rozšířený nástroj vzdělávání a rozvoje, a to jak v organizaci, tak mimo ni. Pojem koučování se stal velice populárním a často se používá i v případech, kdy se o koučování nejedná. Ať už mluvíme o koučování v kontextu rozvoje manažerů, osobnostního rozvoje nebo metodě řízení, je třeba vnímat jej jako specifickou metodu, která zmocňuje koučovaného a snaží se ho podpořit v nalézání vlastních cílů a řešení náročných situací. Každý, kdo je v roli kouče (externí kouč, manažer, kolega), by měl být v metodě koučování vyškolen a dále by se v ní měl rozvíjet, aby koučování mělo žádoucí efekt.

Je třeba poznamenat, že koučování není metoda, která vyhovuje každému v kterékoliv situaci. Tato metoda nenabízí žádná jednoduchá řešení a klade nároky na sebedisciplínu, a proto vyžaduje určitou osobnostní zralost. Tento fakt je třeba uvažovat i při zavádění koučinku do organizace, ať se jedná o koučink interní nebo externí. Oba přístupy vyžadují jistou připravenost jak koučovaných jedinců, tak organizace samotné včetně jejích vizí, strategií, procesů a přístupů k zaměstnancům.

Koučování v organizacích je model, který má v sobě velký potenciál, nejedná se pouze o koučink jako vysoce efektivní metodu vzdělávání, ale i o koučovací přístup k zaměstnancům v organizaci a styl vedení lidí. Koučování v propojení s firemními procesy a vizemi může motivovat zaměstnance k převzetí zodpovědnosti za vývoj celé firmy a posilovat tak loajalitu.

V zahraničí se o programech interního koučinku začalo mluvit zejména v souvislosti se snahou šetřit v období hospodářské krize, výsledky této diskuze ale určitě nekončí jen u finančních přínosů. Interní kouči znají lépe prostředí firmy a o koučovaných dokážou získat informace i díky možnosti vidět je při pracovních situacích,

nejsou tak odkázáni pouze na zprostředkované informace. Firmy zjistily, že koučink je efektivní nejen jako nástroj vzdělávání manažerů, ale i jako přístup ke vzdělávání celé firmy. Pomocí interních koučů tak rozvíjí jednotlivce i týmy a podporují koučovací kulturu firmy a přibližují ji tak konceptu učící se organizace.

Programy interního koučinku mají různé formy, které se liší podle důvodů, které k zavedení interního koučinku firmu vedou, ale i podle vnitřních podmínek v organizaci. Firma UniCredit Bank zvolila formu zapojení stávajících zaměstnanců do role koučů, naopak například Coca Cola se rozhodla zavést koučink jako způsob vedení zaměstnanců. Při zvažování formy programu interního koučinku je třeba myslet i na jeho implementaci ve firmě, otázkou je zejména výběr koučů a koučovaných a způsob měření úspěšnosti programu.

Model programu interního koučinku v advokátní kanceláři ukazuje propojení programu interního koučinku se čtyřmi procesy v oblasti personálního řízení firmy, tj. výběrem nových zaměstnanců, adaptací, hodnocením a vzděláváním a zároveň je navázán na stanovení klíčových kompetencí zaměstnanců i firmy jako celku.

Klíčové kompetence firmy vystupují jako klíčové faktory úspěchu kanceláře na trhu a jejich zavedení do procesů v oblasti řízení lidských zdrojů zlepšuje zapojení jednotlivců v organizaci do neustálého učení se firmy a zvyšování produktivity. Na základě stanovených kompetenčních modelů firmy a jednotlivých pozic mohou koučové stanovit potřeby pro rozvoj koučovaných zaměstnanců a s koučovanými stanovovat cíle rozvoje.

Cíle slouží jako výstup pro hodnocení koučovaných a zvážení další potřeby rozvoje. Dále je za přítomnosti koučů možné řídit výběr nových zaměstnanců a adaptační proces. Oba procesy poskytují podklady pro interní koučování zaměstnanců.

Možnosti interního koučinku nekončí u vzdělávání ani zapojení do firemních procesů. Je také možné ho využít pro zacházení s know-how ve firmě a sdílení znalostí.

Týmový interní koučink skýtá možnosti rozvoje týmů v maticové struktuře. Manažeři takových týmů mohou lépe působit jako kouči než ve struktuře liniové. Týmový koučink poskytuje firmám možnosti rozvoje týmového chování jednotlivců a podporuje soudržnost a efektivitu skupiny.

V souvislosti s interním koučinkem se v zahraniční literatuře často mluví o tzv. koučovací kultuře, což je koncept postavený na využívání koučinku nejen k rozvoji zaměstnanců, ale hlavně k vedení a přístupu k lidem v organizaci navzájem. Je to způsob předávání znalostí a spolupráce. Koučovací kultura organizace využívá metodu koučinku v širším kontextu, propojuje ji s konceptem firemní kultury a hodnotami organizace. Koučovací kultura má napomoci zefektivnění práce lidí, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků nejen jednotlivců, ale i týmu. Je to kultura, která podporuje kreativitu a iniciativu zaměstnanců a je schopná využít jejich potenciálu a dále jej rozvinout. Zapojuje zaměstnance do plánování organizace a umožňuje jim aktivně se zapojit do určité úrovně strategického řízení.

Programy interního koučinku tedy neřeší pouze vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců uvnitř firmy. Napomáhá také k efektivnímu propojení firemních procesů v oblasti výběru zaměstnanců, hodnocení, odměňování a plánování kariéry a jejich souladu s celkovou kulturou organizace. V neposlední řadě může správně nastavený program interního koučinku pomoci k vyváženému přístupu k práci a osobnímu životu, tzv. work-life balance.

Na závěr je tedy třeba poznamenat, že výhody a modely interního koučinku je ještě třeba dále prozkoumávat a empiricky ověřovat.

11 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BLANCHARD, K. *Leading at a Higher Level*. New Jersey: Blanchard Management Corporation, 2010. ISBN 978-0-13-701170-4.

<http://www.cako.cz>

<http://www.cako.cz/index.php?cid=105&lang=cz> 4.8.2010 v 19:00.

<http://www.cako.cz/index.php?ckat=1&lang=cz> 10.8.2010 ve 20:00.

CAPLAN, J. *Coaching for the Future*. London: CIPD House, 2003. ISBN 0-85292-958-7.

CLUTTERBUCK, D., MEGGINSON, D. *Making Coaching Work. Creating a Coaching Culture*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN 1-84398-074-6.

<http://www.coachfederation.cz>

<http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/co-je-icf-koucink.html>, 10.8. 2010 v 19.00.

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

DE HAAN, E., BURGER, Y. *Coaching with Colleagues*. New York: Palgrave MacMillan, 2005. ISBN 1-4039-4323-0.

EXECUTIVE COACHING FORUM *The Executive Coaching Handbook*. 2004.

FISCHER-EPE, M. *Koučování*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FRANCIŘKOVÁ, I. Together We Can...Projekt interních koučů v UniCredit Bank. *HR Forum*, únor 2010, číslo 2, s. 30-31. ISSN 1212-690X.

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

HACKMAN, R.J., WAGEMAN, R. A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, červenec 2005, číslo 30, s. 269-278.

HOMAN, M., MILLER, L.J. *Coaching in organisations: best coaching practices from the Ken Blanchard Companies*. New Jersey: Wiley&Sons, 2008. ISBN 978-0-470-12517-5.

http://www.hrserver.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=128&o_id=1301
6.8.2010 ve 12:15.

<http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/whitmorebio.pdf> 9.8.2010 v 18:30.

<http://isystemic.eu/coach/clenove.htm> 9.8.2010 v 19:00.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Langrová, V. Rozvoj zaměstnanců metodou koučování se zohledněním problematiky kvality. Praha, 2008. 165 s. Disertační práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí disertační práce: Doc. Dr. Milan Beneš.

O'NEILL, M.B. *Executive Coaching with Backbone and Heart*. San Francisco: Wiley&Sons, 2007. ISBN 978-0-7879-8639-1.

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.

PASSMORE, J. *Excellence in Coaching*. London: Association for Coaching, 2006. ISBN 0-7494-4637-4.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

SPERRY, L. *Executive Coaching*. New York: Brunner-Routledge, 2004. ISBN 0-415-94613-1.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

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

<http://theinnergame.com/about-2/> 11.8. 2010 v 18:00.

<http://www.tymovykoucink.cz/cz/tymovy-koucink.html> 18. 10.2010 v 19:25.

UNDERHILL, B.O., McANALLY, K., KORIATH, J. J. *Executive Coaching for Results*. ReadHowYouWant, 2008. ISBN 978-1-44295-323-9.

WHITMORE, J. *Coaching for Performance*. London, 2009. ISBN 978-1-85788-535-4.

WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ELx6Sdh4GuwJ:www.hrzive.cz/data/jak_se_dostat_na_vrchol/megelova_samonilova.ppt+coca+cola+intern%C3%AD+kou%C4%8Dink&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz 24.10.2010 v 15:45.

12 BIBLIOGRAFIE

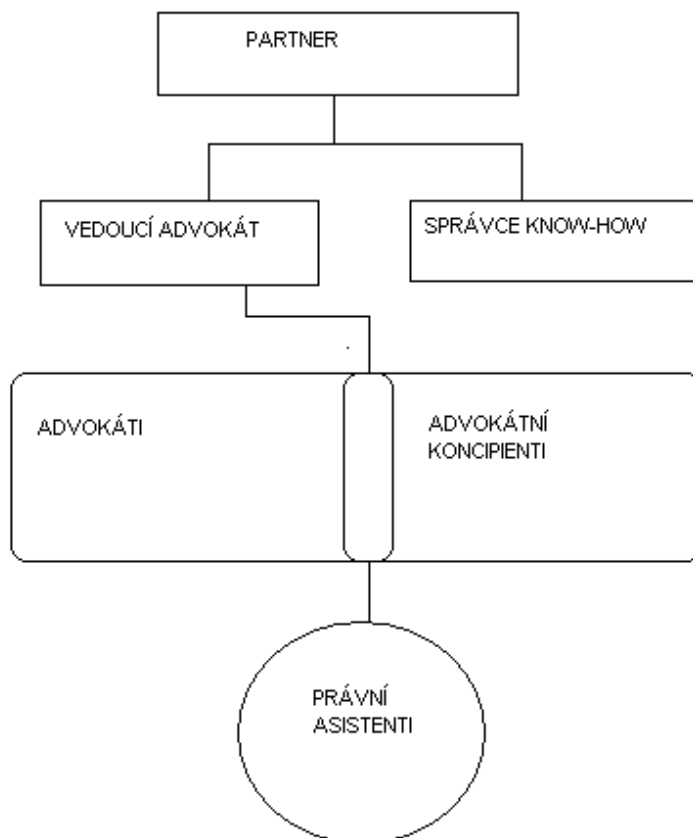
ATKINSON, M. *Koučink – věda i umění*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.

BERANOVÁ, M. Individuální koučování manažerů. *Moderní řízení*, březen 2003, číslo 3, s. 74-78. ISSN 0026-8720

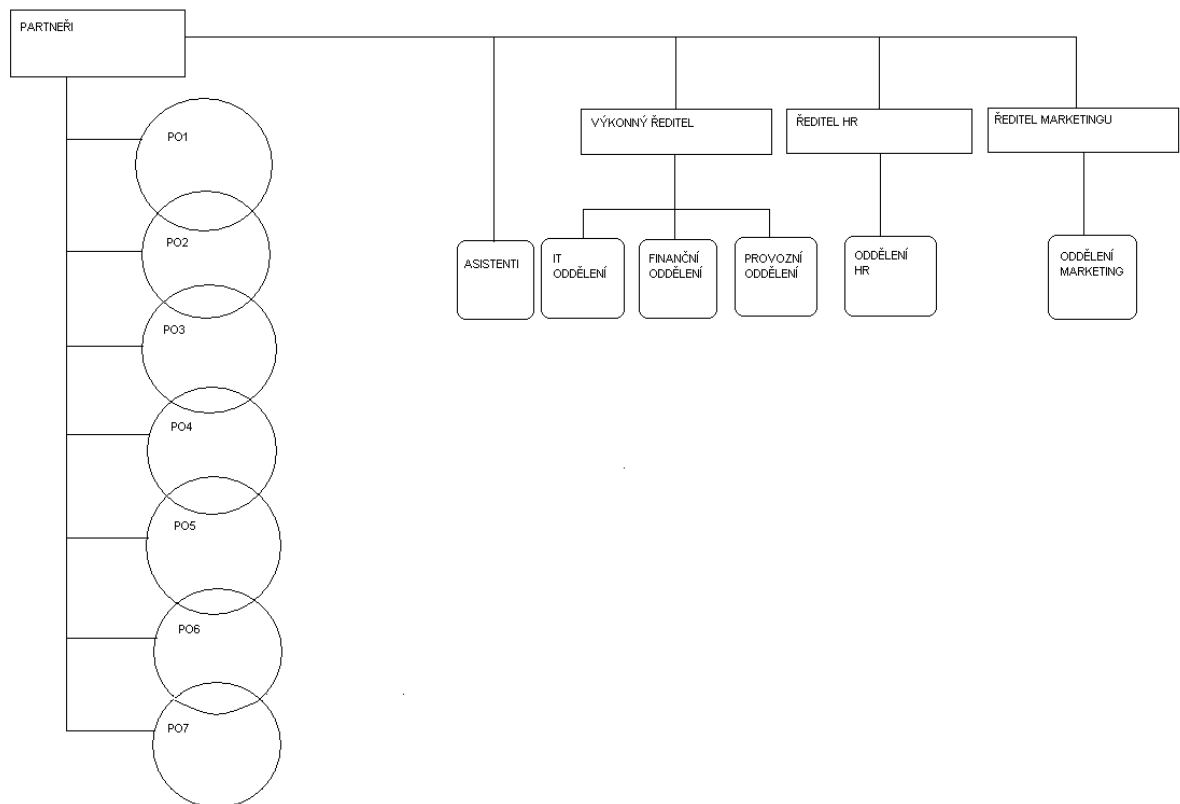
KEJHOVÁ, H. Lenka Štěpánová: Naši osobní bankéři koučují své kolegy. *Hospodářské noviny*, leden 2010. <http://hn.ihned.cz/c1-39701240-lenka-stepanova-nasi-osobni-bankeri-koucuji-sve-kolegy>. 24.10. 2010, 13:30.

Přílohy

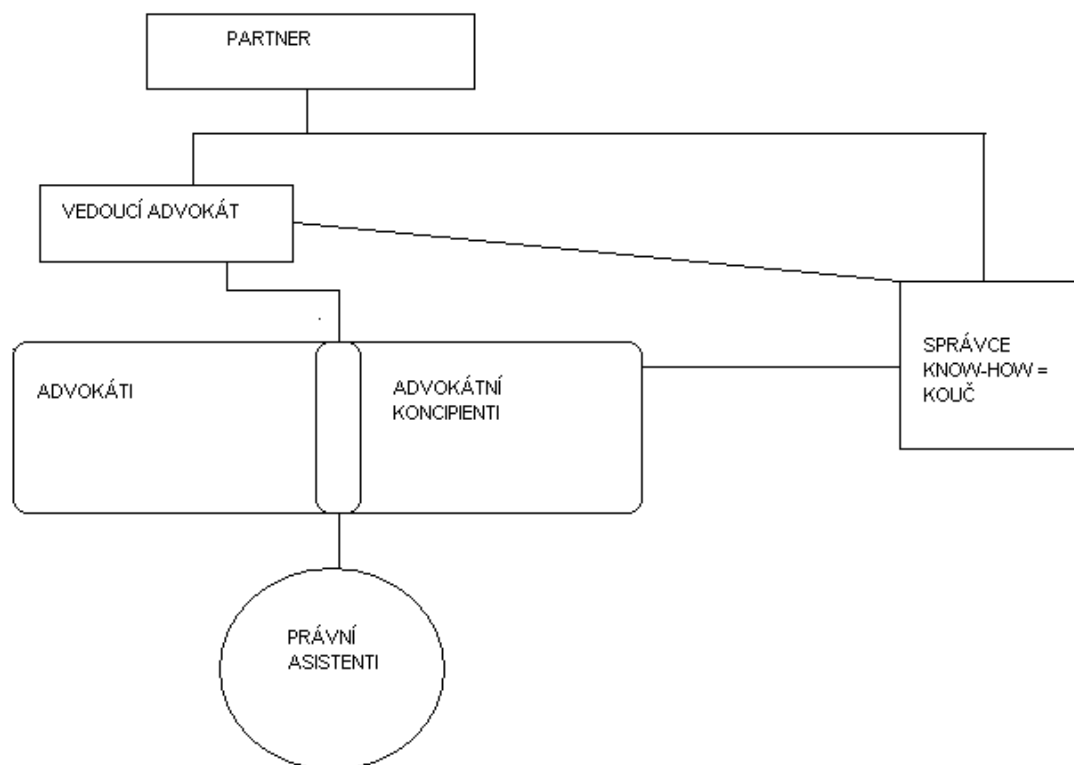
Příloha A - Struktura právního oddělení



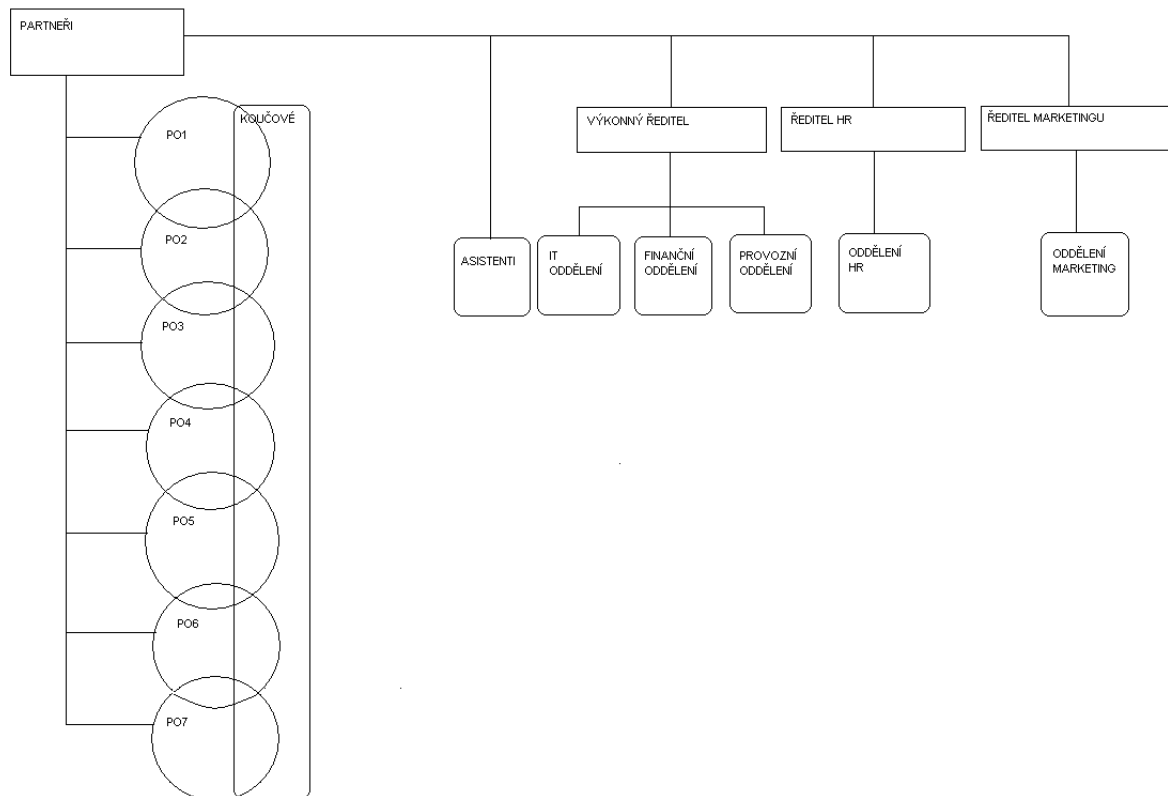
Příloha B - Organizační struktura advokátní kanceláře



Příloha C – Struktura právního oddělení po včlenění kouče



Příloha D – Organizační struktura kanceláře po včlenění koučů



Příloha E – Role koučů v jednotlivých procesech; model interního koučinku

