

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium

2010 - 2012

Bc. Linda Pohorská

Koučování jako nástroj vedení lidí
Coaching as a tool for leading people

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně, uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu a žádná část této práce nebyla využita již v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14. 5. 2012

.....

Podpis

Obsah

Abstrakt	4
Abstract	5
0 Úvod	6
1 Odborná východiska koučování	9
1.1 Koučování.....	14
1.2 Manažerský koučink.....	18
1.3 Uplatnění koučování	25
1.4 Přínosy koučování pro organizaci a pro jedince.....	28
1.5 Vztah koučinku a mentoringu	35
2 Osobnost kouče	39
2.1 Kompetence kouče	43
2.2 Vztah kouče a koučovaného	48
2.3 Kouč-manažer	53
3 Nástroje koučinku	56
4 Proces koučování	71
4.1 Cíle koučinku	74
4.2 Koučovací rozhovor.....	77
5 Šetření využívání koučování v manažerské praxi.....	80
6 Závěr.....	86
7 Soupis bibliografických citací	90

Abstrakt

Předložená diplomová práce se zaměřuje na koučování jako na styl vedení lidí. V práci jsou analyzovány základní principy a nástroje profesionálního koučování, které jsou následně vyhodnocovány z hlediska využití v manažerské praxi se všemi přínosy a možnými úskalími. Pro svou specifickou je v práci sledována také role manažera-kouče. Vzhledem k zaměření práce jsem se zabývala nejprve vymezením koučování jako rozvojové metody bez bližší specifikace a jejím možným využitím. Tyto poznatky jsem pak využila pro vymezení manažerského koučinku v kontextu vedení lidí. V druhé kapitole jsem se orientovala na kouče a manažera-kouče jako na člověka, jeho charakteristiky a kompetence, které koučování vyžaduje. Ve třetí a čtvrté kapitole jsem se zabývala především nástroji koučování a jeho aplikováním do manažerské praxe. V závěru práce porovnává výsledky mezinárodního výzkumu s dotazníkovým šetřením autorky, a to z hlediska využití koučování v organizacích ve světě a v České republice.

Klíčová slova: koučování, vedení lidí, manažerský koučink, osobní rozvoj, koučovací techniky, potenciál.

Abstract

This thesis submitted focuses on coaching as a style of leading people. The thesis analyzes the fundamental principles and tools of professional coaching which are subsequently interpreted from the perspective of their possible use in managerial practice with all benefits and potential difficulties. Due to its specificity, I deal with the role of the manager-coach as well. Given the focus of the thesis, I first dealt with the definition of coaching as such without any detailed specification, and with its possible use. I used the gained information for defining the managerial coaching in the context of leading people. In the second chapter I concentrated on coach and manager-coach as a person, their characteristics and competence which are necessary for coaching. In the third and fourth chapter I mainly dealt with coaching tools and their use in managerial practice. Finally, the thesis compares the results of an international research with the author's questionnaire survey, from the viewpoint of the use of coaching in organizations in the Czech Republic and world scale.

Key words: coaching, leading people, managerial coaching, self-development, coaching techniques, potential.

0 Úvod

Koučování je metoda zaměřující se na osobní rozvoj jedince, která má za cíl jej rozvíjet v oblastech, které si koučovaný jedinec zvolí, nebo jsou žádoucí. Na koučování lze ale také nahlížet jako na jeden z manažerských stylů vedení lidí, který využívá právě koučovací dovednosti a jeho nástroje. V rámci metodiky koučování, které je zaměřeno primárně na výsledek (např. škola Results Coaching Systems), je koučování rozdělováno na formální a neformální. Formálním koučováním se míní takové, které provádí profesionální kouč, interní kouč nebo manažer, který v organizaci zastává zároveň pozici interního kouče. V rámci formálního koučování se věnuje kouč výhradně potřebám koučovaného. Ve formálním koučování vystupuje odborník nebo v případě formálního koučování na pracovišti interní kouč nebo manažer v roli kouče. Neformální koučování je takové, které využívá pouze některé koučovací dovednosti a nástroje formálního koučování. Tato diplomová práce se zaměřuje na specifický neformální manažerský koučink a roli manažera-kouče, který využívá určité koučovací dovednosti a nástroje koučování s cílem zvýšení výkonnosti a maximálního využití a rozvoje potenciálu podřízených. Toto manažerské koučování je jedním ze stylů vedení lidí.

Literaturu, která se zabývá jakýmkoliv způsobem koučováním, lze rozdělit do tří skupin. První skupina autorů, kterými jsou například John Whitmore, Marilyn Atkinson a Rae T. Chois nebo Maren Fischer-Epe, se zaměřuje na koučování z odborného hlediska, tedy na formální koučink. Tyto publikace jsou cenným zdrojem informací o koučování. Pro manažerské koučování na pracovišti jsou však již méně využitelné. Druhou skupinou jsou publikace o koučování založené na zkušenostech a praxi autora – například Édouard Stacke. Tyto publikace jsou vhodné pro manažery, kteří již s koučinkem mají zkušenosti a tímto způsobem spíše své zkušenosti srovnávají s autorem, případně nacházejí inspiraci pro své další koučování. Třetí skupina publikací o koučování je svým zaměřením spíše populárně

naučná a autoři v ní popisují mimo jiné koučování na pracovišti (např. Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler a Robert Ungvari, Elaine Biechová, Michaela Daňková nebo Jiří Suchý a Pavel Náhlovský). Tito autoři v mnoha případech také ve svých publikacích poskytují manažerům konkrétní návody, jak uplatňovat koučování jako styl vedení lidí.

Koučování je podle mého názoru velice efektivní styl vedení lidí. Zároveň jsem však přesvědčena, že každý způsob koučování by měl vycházet z obecně platných zásad a principů koučinku, manažerské koučování nevyjímaje. Domnívám se proto, že by bylo užitečné, aby vzniklo více odborných publikací, které by vycházely z obecných poznatků o formálním koučování a tyto poznatky aplikovaly na specifickou oblast koučinku, tj. manažerský koučink zaměstnanců na pracovišti. Takové odborné zdroje by mohly být využity nejen manažery pro vedení lidí, ale zároveň jako zdroj informací pro personalisty a jejich práci s liniovým managementem. Z tohoto důvodu se zaměřuji na koučování jako na manažerský nástroj vedení lidí na základě teoretických východisek koučování jako rozvojové metody. Cílem mé práce je analýza nástrojů formálního koučování a možnosti jejich přenesení do manažerské praxe při respektování specifické role manažera uplatňujícího koučovací dovednosti.

V první kapitole je rozpracován současný stav odborných poznatků, z nichž koučování vychází, je vysvětlen původ koučování jako rozvojové metody a jsou uvedeny definice koučování. Na základě toho je pak vymezen manažerský koučink, možnost jeho využití v organizaci včetně toho, co koučování přináší koučovanému i organizaci. Ve druhé kapitole jsou uvedeny charakteristiky osobnosti kouče včetně standardizovaných kompetencí. Na základě těchto osobnostních charakteristik a kompetencí je definována role manažera-kouče a povaha jeho vztahu s koučovaným. Ve třetí a čtvrté kapitole se orientuji na nástroje a proces koučování. Nástroje koučování jsou zde vybírány s ohledem na jednoduchou aplikaci v každodenní praxi manažera a u každého z nich je zmíněn

jeho teoretický základ. Poslední, pátá kapitola, obsahuje porovnání, jakým způsobem je koučink v organizacích využíván ve světě a v České republice. Vycházím z výsledků mezinárodního výzkumu zaměřeného na využití koučování v organizacích, který v roce 2010 pod záštitou společnosti NeuroLeadership provedl David Rock a Matt Rule. Tyto výsledky budou následně porovnávány s daty z vlastního dotazníkového šetření. Cílem komparace výsledků je odpovědět na otázky, v jaké míře a jakou formou je koučink využíván v organizacích v České republice ve srovnání se závěry z mezinárodního výzkumu.

1 Odborná východiska koučování

Koučink v původním slova smyslu je termín z oblasti sportu a znamená vedení sportovního družstva. K tomuto významu se od 70. let 20. století přidal ještě další význam, a to koučování ve smyslu vedení lidí ke změně. Koučink lze využít i v pracovních vztazích jako jeden z možných nástrojů manažera pro vedení lidí. Jak uvádí John Whitmore (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. xiii), koučink je založen z velké části na humanistické psychologii šedesátých let dvacátého století. Humanistická psychologie je zaměřená na člověka jako takového, na jeho jedinečnost a individualitu. Tento psychologický směr vidí člověka celostně, tj. holisticky. Humanistická psychologie se zabývá člověkem jako takovým a řešením jeho problémů. Toto všechno je společné i koučování. Koučování se zaměřuje právě na řešení problémů, ze kterých mnohdy koučovaný nevidí žádné východisko. Neznamená to však, že kouč přichází s řešením. Naopak kouč věří v potenciál koučovaného, tj. i v to, že koučovaný sám zná řešení svého problému. Koučink ctí jedinečnost každého člověka.

„Otcem“ koučování jako metody vedení lidí ke změně je W. Timothy Gallwey, který jako první přišel s konceptem koučování tak, jak ho známe v manažerské praxi dnes. Gallwey v 70. letech 20. století začal rozšiřovat svůj koncept koučování, který měl uvolňovat potenciál člověka a umožnit mu tak co nejvyšší výkon. Svoji teorii koučinku představil veřejnosti v roce 1974 ve své první knize *The Inner Game of Tennis*. Tento koncept Gallwey, tehdy univerzitní profesor, vymyslel v roce 1971 na základě tréninků mladých sportovců, konkrétně tenistů. Při trénincích si všiml, že rady, které uděloval studentům, jsou hráči přijímány pouze jako povely a forma kontroly. Tímto zjištěním se Gallwey začal více zabývat a dospěl k závěru, že daleko efektivnější pro výuku tenisu je, pokud se jako trenér věnuje spíše tomu, aby zaměřil studentovu mysl na pozornost ke hře (Gallwey, 2012, [online]). Gallwey rozdělil myšlení člověka na dvě „Já“, tzv. první Já

a druhé Já. Zatímco první Já je k sobě velmi kritické a člověka spíš zrazuje od podání toho nejlepšího výkonu, druhé Já si věří a nepochybuje o tom, že je člověk schopný toho nejlepšího výkonu dosáhnout. Tato dvě Já se sebou v lidské psychice neustále soupeří a záleží na tom, kterému Já bude člověk naslouchat, tedy kam zaměří svoji pozornost. Gallwey tento jev pojmenovat jako vnitřní hru, anglicky Inner Game. Sousedství Inner Game se pak stalo zásadní pro další vývoj koučování. Inner Game symbolizuje význam koučování i koučování jako metodu. Gallwey následně vydal další knihy, které mají termín Inner Game v názvu - například: *The Inner Game of Golf*, *The Inner Game of Work*, *The Inner Game of Stress*.

Kniha *The Inner Game of Tennis* se zpočátku nesečkala s velkým úspěchem. „V době, kdy Gallweyova první kniha vyšla, nenašly myšlenky v ní obsažené u většiny koučů a instruktorů příliš velké pochopení, ačkoli hráči ji doslova hltali a mezi sportovci se brzy stala skutečným bestsellerem.“ (Whitmore, 2009, s. 20) Koučink se stal fenoménem díky zaměření pozornosti na jedince, jeho jedinečnost a hlavně díky víře v potenciál člověka, který je podložený vědeckými důkazy z neurovědy. „Gallwey ve své knize, v souladu s rozvojem psychologického poznání a utvářením nového, optimističtějšího pohledu na člověka, nechápe člověka jako prázdnou nádobu, kterou je nutné naplnit (klasický behaviorální model), ale vnímá ho spíše jako žalud s potenciálem stát se monumentálním dubem.“ (Whitmore, 2009, s. 21)

Metoda koučování je založena na několika dalších konceptech z oblasti psychologie. Vědecké disciplíny, které jsou pro koučování důležité a na něž koučink navazuje, tj. využívá jejich poznatků a rozvádí jejich hlavní myšlenky, jsou: psychosyntéza, NLP (neurolingvistické programování), pozitivní myšlení, systemický přístup nebo Ericksonovský přístup, Gestalt psychologie, behaviorální psychologie a nejnovější výzkumy mozku. Jedním z nich je i psychosyntéza

Roberta Assagioliho, „(...) což je terapeutický postup směřující k seberealizaci a integraci já kolem nového středu.“ (Grof, 1992, s. 148 in Plháková, 2006, s. 245)

Dále je pro koučink významná Gestalt psychologie, která se zaměřuje na tzv. „uzavírání tvarů“ v mysli. Tato teorie přináší koučinku důležitý poznatek, že efektivního využití mozku dosáhneme v případě, kdy známe situaci, orientujeme se v ní a dokážeme ji řešit, tj. uzavřít tvar (německy die Gestalt). Z těchto zmíněných přístupů bych ráda vyzvedla výzkumy mozku. Pro koučování jsou toto zdroje exaktních dat, která pomáhají koučům v chápání koučovaného.

Vědecké výzkumy ukazují, že **každý mozek je naprosto jedinečný**, tj. každý jedinec má jiný mozek. Každý jedinec tedy i jinak myslí a vytváří jiné asociace. Toto koučink naprosto respektuje. Je to jedna z hlavních zásad koučování. Každý jedinec je jiný, proto ke každému kouč přistupuje individuálně a nehodnotí, zda jsou rozhodnutí a postupy koučovaného dobrá, či špatná. Koučovaný přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí, tj. musí i vědět, jestli právě pro něj jsou dobrá, či špatná.

„(...) hlavní funkcí našeho mozku je nacházet asociace, spojení a vazby mezi zlomky informací. Naše myšlenky, vzpomínky, dovednosti a vlastnosti jsou rozsáhlými soubory spojení neboli ‚mapami‘ spojenými pomocí složitých chemických a fyzikálních drah.“ (Rock, 2009, s. 25) To v praxi znamená, že každý jedinec má pro každou situaci vytvořenou určitou dráhu v mozku, která v sobě skrývá způsob reakce, tj. řešení dané konkrétní situace. Pokud nastane nová situace, mozek si asociuje podle určitých kritérií, jaké známé situaci se tato nejvíc podobá, a přichází s již osvědčeným, resp. známým řešením situace. Není to tedy způsob, kterým bychom mohli přicházet k novým řešením. Zejména v dnešní době je pozornost společnosti zaměřená na výkon a dynamiku člověka. Mozek je tedy ve většině případů nucen myslet rychle, rychle se v situacích orientovat a kreativita je zde spíše upozaděna. Koučování se však zaměřuje právě na kreativitu a na to, aby si koučovaný nacházel nové možnosti řešení, které by vedly k pozitivní změně v jeho životě.

Je zřejmé, že některé situace v našem životě je třeba mít naučené, tj. tyto mapy máme v mozku velmi dobře vryté. Jedná se hlavně o způsoby, jak uspokojit své základní fyziologické, ale i společenské potřeby. Tímto zautomatizováním je lidem umožněno poutat svoji pozornost a tím pádem i energii na úkoly významnější. „Čím hlouběji máme vryty mapy pro opakující se úkoly, tím více uvolňujeme svou pracovní paměť pro řešení úkolů vyšší úrovně.“ (Rock, 2009, s. 27)

David Rock dále ve své knize *Leadership s klidnou myslí* mluví o tom, že v mozku neustále probíhají procesy, v rámci nichž se vytváří neurospojení. „Každou sekundu se v něm vytvoří milion nových spojení... Je téměř nemožné změnit jakékoliv spojení, které je v našem mozku pevně vryto.“ (Rock, 2009, s. 41) To znamená, že tato spojení v našem mozku zůstávají, a v případě, že je využíváme častěji, jsou v našem mozku vyryta tak, že se jich už nikdy nezbavíme. Tento poznatek je dle mého názoru pro kouče klíčový. Kouč nikdy nezmění to, co je již v mozku vryto, může ale pomáhat vytvářet spojení nová, která naopak lze vytvářet velmi snadno. Kouč tedy nepřetváří osobnost člověka a žádným způsobem do osobnosti člověka a jeho integrity nezasahuje. „Každý den vytváříme nové mapy, které mění chemické a fyzické spoje v našem mozku. Když jedete metrem, které jste nikdy dříve nenavštívili, máte pocit, že si nedokážete představit, kudy jedete, a pociťujete mírnou úzkost. Jakmile tuto oblast jednou navštívíte, třeba jen na pár minut, automaticky si vytvoříte mapu metra. Jestliže se vrátíte za pět let, budete mít určitě tuto mapu ještě ve své mysli. Díky tomu budete pociťovat menší úzkost. (...) Náš mozek se cítí velmi dobře, když vytváří nové mapy, dalo by se dokonce říct, že je to jeho oblíbená činnost.“ (Rock, 2009, s. 45) Tento poznatek je důležitý jak pro manažerský a exekutivní koučink, tak i pro další činnosti, například pro odvykací kúry.

Dalším významným poznatkem z oblasti lidského mozku je zjištění fyzických reakcí při myšlení a vymýšlení nových nápadů. „Při zpracovávání složitých myšlenek se napojujeme na své vizuální centrum. Vidíme myšlenky jako záblesky

v oku naší mysli. Všichni jsme zažili okamžik prozření, náhlého pochopení, nápadu – pocit, který lze vyjádřit slovem „aha““. (Rock, 2009, s. 27) To znamená, že pokud koučovaný přemýšlí, lze na jeho tváři pozorovat 4 fáze, v nichž se postupně nachází. Společnost Results Coaching Systems, jejímž zakladatelem je právě citovaný David Rock, toto nazývá „čtyřmi tvářemi nápadu“. Těmito tvářemi jsou fáze „vědomí dilematu“, fáze „přemýšlení“, následuje fáze „motivace“ a konečně fáze „osvícení“.

Ve fázi vědomí dilematu je člověk zachmuřený, jeho oči jsou smutné a koutky úst směřují dolů. V dalších dvou fázích, kterými jsou fáze přemýšlení a fáze motivace, jsou oči upřeny nahoru do levého horního rohu. V tomto stádiu dříve či později přijde fáze nápadu. Oči jedince se rozzáří/rozšíří, přichází úsměv a kouč cítí velkou energii a motivaci ze strany koučovaného. S nápadem přichází i zvýšení dynamiky sezení. Toto poznání je pro kouče velmi důležité, protože díky němu mají více kontroly nad tím, co se v rámci sezení s klientem v jeho hlavě odehrává. Je to jeden z nástrojů kouče, kterým se blíže budu zabývat v kapitole 3.

1.1 Koučování

Koučování je v současné době vymezováno rozdílnými definicemi. Výkladový slovník lidských zdrojů definuje koučování jako „(...) formu vzdělávání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem (manažerem, technikem, mistrem, předním dělníkem). Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě.“ (Palán, 2002, s. 105) Koučování je zde definováno spíše jako poradenství, vůči němuž se v jiných definicích a pojetích koučinku přísně vymezuje. Jedním z příkladů je i koučovací škola Results Coaching Systems, jejímž zakladatelem je David Rock. „Koučové nedávají rady, pokud to není skutečně vhodné. I tehdy raději dají možnost volby, než aby říkali, co ‚máte‘ udělat. Konzultant dělá práci za vás, kouč vás podporuje, abyste ji lépe dělali sami. Konzultant přináší fakta, reporty nebo další práci, kdežto kouč s vámi vede rozhovor, který vás podporuje v tom, abyste byl nejlepší. Koučové nepotřebují vědět vše o oblasti, v níž klienta koučují. Bývají dokonce lepší, když o ní vědí jen málo.“ (Tuka, 2012, [online])

David Rock a jeho systém koučování definuje koučinku prostřednictvím kvality života koučovaného, kterou by měl koučinku zlepšit, respektive koučovaný by se měl díky koučování naučit, jak se svým životem nakládat, aby se stal výkonnějším a svůj život měl lépe pod kontrolou. „Profesionální koučink je trvalý vztah, který podporuje klienty k sebenaplnění v jejich osobním a profesionálním životě. V procesu koučinku klienti prohlubují svou schopnost učit se, zlepšují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života.“ (Tuka, 2012, [online])

Společným pojítkem definic koučinku od Palána a Rocka je proces učení. Koučink je rozvojová metoda. Jejím cílem není pouze okamžité zlepšení výkonnosti nebo zajištění naplnění cíle v průběhu krátkého času. Koučinku coby rozvojová metoda má za cíl dovést koučovaného k novým poznatkům o sobě samém. Koučovaný se koučováním učí novým cestám a způsobům, jakými může dosahovat

jakýchkoliv cílů ve svém životě, a to tedy nejen těch, které jsou aktuálně předmětem koučování. Koučink má koučovaného inspirovat, tedy naučit jej novým přístupům k vlastnímu životu. Vlastním životem je v této souvislosti myšlena jak osobní, tak pracovní oblast života jedince.

Koučování může být prováděno tzv. formálním, anebo naopak neformálním způsobem. Formální koučování je založeno na pravidelných setkáních kouče a koučovaného. Podle metodiky koučování zaměřeného na výsledek obsahuje dvanáct sezení, která probíhají v intervalu jednoho až dvou týdnů. Celá koučovací série tak trvá tři až šest měsíců. Na těchto sezeních si kouč s koučovaným nastavuje cíle, strategie, jak těchto cílů koučovaný dosáhne, a plánuje akce, které jsou na tyto dílčí kroky k dosažení cíle (strategie) navázány. Je to tedy dlouhodobější proces, ve kterém kouč s koučovaným pracuje. Mnohdy je ve formálním koučování důležitější, na jakou cestu se koučovaný vydal nebo vydává, než zda byly explicitně naplněny všechny cíle, které si na začátku koučovací série koučovaný nastavil.

Neformální koučování je pak takové koučování, které není prováděno kontinuálně, tzn., že by si kouč a koučovaný pro koučování vyhradili určitý čas a místo setkání. Neformální koučování pouze využívá některých koučovacích dovedností. Jasným případem neformálního koučování je například koučování na pracovišti, kdy je zaměstnanec koučován svým nadřízeným. Manažer ani koučovaný si v tomto případě většinou nevyhradují čas, ve kterém by se zaměřili na řešení problémů koučovaného, ale manažer využívá koučovacích dovedností a techniky v rámci běžné interakce se svými podřízenými. Přístup manažera k jednání s podřízenými je ovlivněn principy formálního koučování.

Koučování na pracovišti může být ale také záležitostí formálního koučinku, a to v případě, že si organizace najme externího kouče pro konkrétního zaměstnance či tým, nebo má dokonce k dispozici interního kouče, tj. zaměstnance organizace,

který se věnuje pouze koučování v této organizaci, nebo je to manažer, jenž ale může působit jako interní kouč mimo rámec své běžné agendy. Tento druh koučinku je možné chápat i jako benefit pro zaměstnance. „V poslední době se koučink využívá i jako ceněný benefit pro klíčové zaměstnance, kdy je využíván při řešení otázek jako rovnováha mezi prací a soukromím, rozvoj sebedůvěry, kariérní rozvoj ve firmě, posílení zdraví, zlepšení fyzické kondice apod. Koučink tak napomáhá posilovat pocity spokojenosti a loajality pracovníků.“ (Tuka, 2012, [online])

Pro koučování v organizaci je velmi důležité sjednotit představy a očekávání jak manažerů, tak koučovaných. Profesionální externí kouč by si měl umět obhájit a vysvětlit svoji roli v celém koučovacím procesu, tj. měl by umět objasnit, že se jedná o koučování, nikoliv mentoring nebo dokonce manipulaci koučovaného. Je velmi důležité, aby si vedení organizací uvědomilo, že kouč nepřichází pro to, aby manipulativními technikami zvýšil výkon zaměstnanců či tímto způsobem zapracoval na jejich slabých stránkách. Kouč je zde především proto, aby svoji výkonnost dokázali zvýšit sami zaměstnanci a aby rozvinul jejich potenciál. V organizační praxi může kouč fungovat také jako tzv. facilitátor, a to hlavně při vyjednáváních, poradách a práci na projektech, kde se sejde více týmů, které se nemohou dohodnout. Kouč zde využívá koučovací techniky pro tzv. facilitaci, tedy usnadnění vyjednávání a dosažení společného konsenzu. Koučování a jeho význam pro organizace a manažerskou praxi popisuje ve své knize *Rozvoj a vzdělávání manažerů* Ivana Folwarczná.: „Koučování patří mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (*on the job*). Je stále více používáno v oblasti rozvoje manažerů. Umožňuje jim řešit konkrétní pracovní úkoly, problémy a vztahy. Učí se hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná, což je v době, kdy je třeba zvládat nestandardní nestructurované problémy, nepostradatelným předpokladem k úspěchu.“ (Folwarczná, 2010, s. 88) Ve stejné knize se autorka zmiňuje také o tzv. direktivním koučinku jako jedné ze dvou možností koučování

(Folwarczná, 2010, s. 91). Způsob koučování, který zde autorka uvádí, ovšem není možné považovat za koučování. Dle mého názoru se slova „koučování“ a „direktivní“ ve své podstatě vylučují.

1.2 Manažerský koučink

Manažerský koučink spadá do kategorie neformálního koučování, v němž manažer přistupuje k vedení podřízených s vírou v jejich potenciál a možné zvýšení jejich výkonu. Manažer k tomu využívá nástroje koučování, které lze aplikovat v běžné každodenní interakci na pracovišti.

Manažeři si vedení lidí mohou zjednodušit na pouhé zadávání úkolů a poskytování zpětné vazby. Tyto dva úkony mohou být mnohdy velmi nepopulární, protože se zde jedná o jakýsi „self-dialog“, tj. jednostrannou komunikaci, manažera vůči podřízenému, kdy manažer funguje jako kontrolor toho, co podřízený udělá, a zpětná vazba pro podřízeného může být spíše hrozbou nebo něčím, co nepřijímá s pozitivními pocity. Ne pro každého je toto přijatelný způsob spolupráce a pro určité zaměstnance to nemá požadovanou hodnotu. Jsou to hlavně ti zaměstnanci, kteří potřebují cítit zodpovědnost, mít jistou dávku autonomie a práce je pro ně způsob realizace a sebenaplnění. Tímto způsobem navíc zaměstnanci nevyužívají plně svůj potenciál a mnohdy k tomu ani nedostanou příležitost. Koučování na pracovišti poskytuje platformu pro kreativitu a nové možnosti. Podle filozofie koučování není vztah manažera a podřízeného efektivní, pokud je nastavený ve smyslu, že manažer nařizuje a podřízený tato nařízení plní. Tento způsob interakce z hlediska koučování na pracovišti nevede k tomu, aby zaměstnanec podal takový výkon, jaký jeho nadřízený očekává, aniž by byly použity nějaké výstražné sankce. Pokud ale manažer zapojí do svého jednání metody koučování, dává tím najevo svoji důvěru v podřízeného, v jeho potenciál a dobré nápady. Je určitě potřeba, aby si na tento způsob vedení zvykl jak manažer, tak podřízený. Pro oba dva je to velká změna. Nadřízený, manažer, si musí uvědomit, že metody koučování jsou (alespoň z počátku) časově náročnější než samotný povel nebo zadání úkolu. Podřízený si naopak bude muset zvyknout na to, že je od něj očekávána daleko větší aktivita. Tato aktivita je ale zároveň

možností pro jeho vlastní rozvoj. Manažerovi naopak přináší koučování jeho podřízených větší samostatnost z jejich strany, větší zapojení se do dění v organizaci a lepší chápání jejich role v rámci týmu.

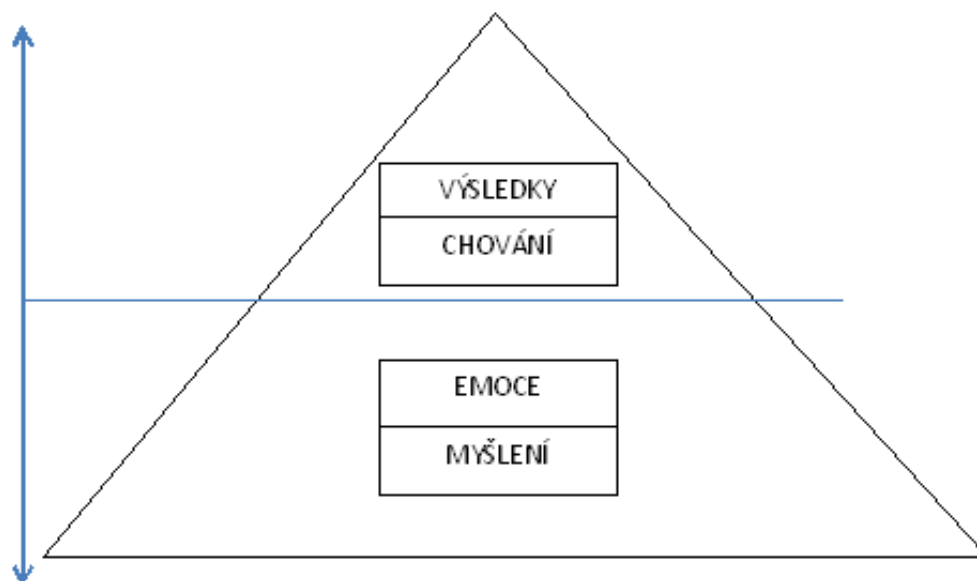
Jak jsem již uvedla, velmi často se koučování na pracovišti používá pro zlepšení výkonu jedince. Slovo výkon je *Výkladovým slovníkem lidských zdrojů* (Palán, 2002, s. 231) charakterizován jako „stupeň plnění úkolů charakterizujících práci jedince, skupiny či organizace.“ Výkon a jeho následné hodnocení zmiňuje také kolektiv autorů (Řezníček, 2009, s. 233) jiné publikace: „Dosahování cílů organizace a jejich útvarů se neobejde bez průběžného sledování a kontroly výkonu zaměstnanců a jejich skupin a jejich následného hodnocení. Cílů, jejichž plnění manažeři nesledují, firma zpravidla nedosáhne a zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí po čase motivaci i podněty pro další rozvoj. Sledování a hodnocení výkonu patří proto ve většině organizací mezi nejnáročnější a rovněž nejcitlivější manažerské úkoly.“ Armstrong pak uvádí, že výkon je „(...) jeden z nejčastěji používaných nástrojů zlepšování efektivnosti organizace.“ (Armstrong, 2005, s. 260)

Výše zmínění autoři tak potvrzují všeobecný předpoklad, že výkon, respektive pracovní výkon, je pro organizaci důležitý. Tento prvek navíc můžeme měřit, hodnotit a posuzovat. K tomu by měl být v organizacích zaveden vždy výkonnostní standard, který by mělo vedení samo podávat a podporovat. Naproti tomu světový kouč a jeden z původních zakladatelů koučování, John Whitmore (2009, s. 107) posouvá význam výkonu ještě dál: „Opravdový výkon (...) přesahuje to, co se očekává. Lidé si vytváří své vlastní normy, vyšší než jsou požadavky nebo očekávání druhých. Tyto normy jsou individuální, vyjadřují potenciál konkrétního člověka.“ To znamená, že pokud manažeři předají možnost ovlivňovat vlastní výkon do rukou svých podřízených, tj. vloží do svého stylu vedení koučování nebo alespoň jeho prvky, pozitivně tím ovlivní jak výkon svých podřízených, tak jejich loajalitu. Klíčovým je v tomto případě prvek důvěry,

který manažer vkládá do vztahu vůči svým podřízeným. „Koučování je proto nedílnou součástí řízení nebo nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí. Příkazy, požadavky, instrukce, přesvědčování (obsahující skryté nebo otevřené vyhrožování) mohou zajistit, že se určitá práce udělá, nemohou ale dlouhodobě zajistit optimální výkon.“ (Whitmore, 2009, s. 107)

Ideální situace podle Whitmorea (2009, s. 111) vypadá tak, že koučováním manažer podporuje své podřízené v tom, aby dosahovali lepších výkonů, ale zároveň jim díky koučování umožňuje učit se z každé jednotlivé akce nebo situace, která v pracovním prostředí nastane. To by mělo přinášet pozitivní prožitky zaměstnanců a práce by se tak pro ně stávala potěšením, což by následně podpořilo jejich dobrý výkon. Právě učení a pozitivních prožitků docílí manažeři tím, že předají odpovědnost za nějaký úkol svému podřízenému. Nepředávají mu tím jen odpovědnost, ale i víru v jeho potenciál. Je samozřejmé, že tato důvěra a odpovědnost musí být opěťovaná i druhou stranou. Nechtěná odpovědnost nepřinese dobré výsledky a výkonnost zvýší jen nepatrně. „Odpovědnost je ale mimořádně důležitá také pro dosažení vysoké výkonnosti. Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena (...) a my ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší.“ (Whitmore, 2009, s. 49) To znamená, že je potřeba nastavit komunikaci otevřeně. V případě, že na zaměstnance začne být znenadání uplatňována metoda koučování, na kterou nejsou zvyklí, nemusí ji přijmout. Možná dokonce mohou být vyděšení z nového přístupu. Koučování jako každá změna v organizaci by měla být dostatečně komunikována do všech úrovní organizace. Pokud se tedy organizace rozhodne aplikovat koučování, musí svým zaměstnancům vysvětlit, co to znamená a co se od nich očekává. Ze strany zaměstnance se však musí jednat o hluboké pochopení, ne jen přijetí informací. Tuto myšlenku velmi dobře ilustruje Model ledovce (Rock, 2009, s. 20), využívaný zároveň v humanistické a behaviorální psychologii, viz obr. 1.

POZOROVATELNÉ ASPEKTY CHOVÁNÍ



NEPOZOROVATELNÉ ASPEKTY CHOVÁNÍ

Obr. 1 Model ledovce

V chování každého jedince existují pozorovatelné a nepozorovatelné aspekty jeho jednání a reakcí na okolní svět. Ty nepozorovatelné jsou však velmi důležité a zásadní a v modelu ledovce také zabírají větší část. V humanistické psychologii je tento model využíván pro znázornění malé části, která je v rámci komunikace odhalována, zatímco ta větší část pod hladinou ledovce je skrytá, ale komunikaci nejvýznamněji ovlivňuje (Motschnig, Nykl, 2011, s. 32). Pokud s tímto modelem umí manažer pracovat, dokáže daleko lépe ovlivňovat výkon svých podřízených. „Naši výkonnost řídí mnohem více faktorů než jen naše zvyky, které vidíme na hladině. A u základny toho všeho je způsob, jakým myslíme. Jinými slovy naše pracovní výsledky určuje způsob našeho myšlení. Přesto stále platí, že když chce leader zlepšit něčí výkonnost, má sklon klouzat po povrchu a soustředit se na samotný výkon.“ (Rock, 2009, s. 21)

Výše popsané principy jak pracovat se zaměstnancem, aby jeho výkonnost rostla, jsou využívány právě v koučování, manažerský koučink nevyjímaje. Tyto principy jsou založené na poznacích o mozku a psychice člověka, které vycházejí z behaviorální psychologie a výzkumů mozku.

Pro manažera je důležité získat si „svolení“, že zaměstnanec chápe metodu koučování a je na ní připraven. Pokud se manažer pro koučování rozhodne a chce ho zavést do svého stylu vedení lidí a komunikace s nimi, je potřeba, aby tuto metodu znal a byl o ní přesvědčen. Zároveň je však potřeba, aby důvěřoval také svým podřízeným.

Koučování na pracovišti není jednoduché a ze začátku možná zabere i více času než prosté rozdávání úkolů a povelů, neboť koučováním věnuje manažer svým podřízeným více času. Když se ale manažer bude svým podřízeným věnovat, bude je podněcovat k vlastní iniciativě a přebírání zodpovědnosti za splněné úkoly, bude v nich rozvíjet potenciál, jejich myšlení bude transformováno na vyšší úroveň, a tím pádem si manažer za krátký čas vybuduje silný a samostatnější tým. Čas ve výsledku bude naopak uspořen a kvalita práce či výkonnost se zvýší. „Přikazovat je časově tak nenáročné. (...) Pokud manažer koučuje, podřízení přebírají mnohem větší odpovědnost a zbavují tak manažera povinnosti zabývat se každodenními náročnými úkoly. To mu umožní více času věnovat koučování a těm úkolům, které může řešit pouze on sám.“ (Whitmore, 2009, s. 36)

Podle Whitmora (2009, s. 36) není úkolem manažera jen zajištění cílů, ale zároveň má za úkol i zajišťování rozvoje a profesionálního růstu svých podřízených. Koučování pomáhá dosahovat obou těchto aspektů manažerské práce.

Pro manažerský koučink je nutné koučování vymezit také z hlediska stylů vedení lidí. Dříve než manažer začne s koučováním svých podřízených, měl by si uvědomit, jaký styl vedení lidí dosud používal, a porovnat tento styl vedení s koučovacím stylem. Míra odlišnosti těchto dvou stylů vedení lidí predikuje

úspěšnost a rychlost přechodu ke koučovacímu stylu vedení a zároveň pomůže odhalit možná úskalí této změny. Uvědomění si tohoto rozdílu napomáhá manažerovi najít vhodné nástroje pro uskutečnění této změny v rámci svého týmu, zároveň může dopředu odhadovat, jak na tuto změnu budou zaměstnanci reagovat.

V rámci vývoje teorie leadershipu, případně v manažerské praxi, lze podle Tureckiové (2004, s. 76) rozlišit dva přístupy, podle nichž lze členit styly vedení lidí. Jsou jimi univerzalistický a situační přístup. Univerzalistický přístup nahlíží na styl vedení lidí manažera přes jeho osobnost. Manažer se podle tohoto přístupu může ke svým podřízeným chovat autoritativně, demokraticky, nebo liberálně. To tvoří jistou osu chování manažera, kdy autoritativní chování je jednou krajní hodnotou a liberální přístup druhou. Nejlépe hodnocen je podle Tureckiové (2004, s. 77) demokratický styl vedení lidí, který na ose leží uprostřed mezi dvěma krajními hodnotami, a vrcholem jeho rozpracování je tzv. manažerská mřížka, která rozlišuje pět základních stylů vedení lidí na základě míry zaměření manažera na lidi a míry zaměření manažera na produkci. I tato manažerská mřížka je tedy postavena na stylu chování manažera vůči svým podřízeným. Nejbližší stylu koučování je zde tzv. „*týmové vedení*“, tedy styl zaměřený jak na lidi, tak na produkci. „Lídr klade velký důraz na výkon i na dobré vztahy v týmu. Obojího je dosahováno vysokou angažovaností lidí a vytvořením ‚společného zájmu‘ o firemní záležitosti a cíle.“ (Tureckiová, 2004, s. 79)

Situační přístup je na rozdíl od univerzalistického založen na uplatnění takového stylu vedení lidí, který nejlépe odpovídá konkrétní situaci, v níž se manažer a podřízení nacházejí. Již zde není rozhodující pouze osobnost manažera, ale je brán v úvahu také charakter situace (Tureckiová, 2004, s. 81). Ze stylů vedení lidí, které jsou odvozeny od tohoto přístupu, je s koučováním nejshodnější a zároveň může využívat prvky koučování tzv. situační vedení lidí. Jeho autory jsou Hersey a Blanchard. Důležitým a novým prvkem je zde vnímání pracovníka ze dvou

hledisek, na jejichž základě pak manažer volí styl vedení. Jedním z těchto hledisek je osobní zralost, tj. „(...) ochota (nebo motivace) k podávání vysokého výkonu, založená na nezbytné sebedůvěře a angažovanosti.“ (Tureckiová, 2004, s. 85) Druhým hlediskem je pak profesní zralost zaměstnance, čímž jsou míněny jeho schopnosti a dovednosti. Zaměstnanec je tedy veden manažerem k této profesní i osobní zralosti. Vhodným nástrojem pro dosažení obojího je bezesporu koučování. Uvolňování potenciálu v rámci koučování může vést k profesní zralosti, protože zaměstnanec objevuje a rozvíjí svoje schopnosti a dovednosti, čímž je zároveň budováno jeho sebevědomí, tj. osobní zralost.

Metoda koučování se objevuje spíše v demokratických stylech vedení lidí. Je zaměřená na zvyšování výkonnosti pracovníka, zároveň však obsahuje i vztahovou rovinu, kde pracuje s důvěrou zaměstnance a snaží se o jeho osobní rozvoj. Podřízení, kteří jsou zvyklí na direktivní styl vedení od svého nadřízeného, si mohou na manažerské koučování zvykat hůře než ti, kteří jsou vedeni demokratickým stylem. Ti zaměstnanci, jimž vyhovuje plnění jasně zadaných úkolů podle předem určených kritérií a kteří nemají ambice nebo nechtějí rozvíjet svůj potenciál, nemusí manažerské koučování akceptovat vůbec. Využití koučování ve stylu vedení bude efektivnější u zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na participativní přístup a vyžadují jej.

1.3 Uplatnění koučování

Koučování má široké uplatnění. Je využíváno sportovci, a to nejen v rámci tréninku, tj. v původním významu koučování, ale i formální koučink je sportovci využíván k dosažení lepšího výkonu nebo zajištění celkové harmonie v jejich životě, což podporuje jejich sportovní výkon. Koučování se také uplatňuje v organizacích jako nástroj pro rozvoj potenciálu a výkonnosti zaměstnanců, a to nejen na vedoucích nebo klíčových pozicích, ačkoliv pro tyto úrovně volba koučování jako rozvojové metody převažuje. V organizacích mohou působit i tzv. interní koučové, kteří jsou k dispozici v podstatě všem zaměstnancům napříč organizací. Koučování dále nachází své uplatnění také u jednotlivců, kteří chtějí nebo potřebují zvládnout období změny ve svých životech nebo jen najít cestu, po které by se měli vydat pro naplnění svých současných cílů.

Koučování klade proces před obsah, to znamená, že kouč nemusí znát obor, ve kterém se koučovaný pohybuje, nebo oblast, kterou chce koučovaný probírat. Díky tomu může koučování obsáhnout daleko širší portfolio jedinců, kteří mají o koučování zájem. Nezáleží na tom, zda se jedná o interní kouče působící v rámci organizací, nebo o externí kouče. Ani manažer, který vede velký tým, například tým specialistů, nemusí být nutně odborníkem na všechny oblasti, jimiž se tým zabývá. Uplatnění koučování pro tento případ pomáhá vyrovnávat rozdíly v odbornosti, protože nositeli odborných znalostí mohou zůstat specialisté.

Dalším uplatněním koučinku ve firemní praxi je koučování expatriantů. Expatrianti jsou pracovníci, kteří vykonávají zaměstnání v cizině. Jsou vysíláni organizací do jiného státu, kde mají vykonávat práci. Koučink v tomto případě nemusí být zaměřen pouze na vysílané zaměstnance, ale také na jejich rodiny. V zájmu organizace je, aby zaměstnanec vydržel v zahraničí po smlouvenou dobu a aby investice, kterou do tohoto zaměstnance vysílající i přijímající organizace

investovaly, byla návratná. Pokud by se totiž rodině nebo partnerovi zaměstnanec v nové destinaci nelíbilo, hrozí větší riziko předčasného ukončení výjezdu tohoto zaměstnance. „K předčasnému návratu neboli selhání expatriantů Black, Mendenhall a Oddou (1991) tvrdí, že se 16-40 % amerických expatriantů vrací ze zahraničního pobytu předčasně. (...) Copeland a Griggs (1985) či Briscoe (1995) hovoří o míře selhání expatriantů dokonce v rozmezí 15-80 %.“ (Štrach, 2009, s. 85) To potvrzuje i článek Live Life Now Coaching: „Existuje mnoho zpráv o expatriantech, které poukazují na selhání téměř poloviny misí, což způsobuje nedostatek úspěšnosti a návratností investic (ROI) pro všechny. Nejčastější příčinou selhání mise je partnerova nespokojenost.“ (Live Life Now Coaching, přeloženo Linda Pohorská, 2012, [online]) Zejména v současnosti, kdy nelze zaručit ekonomickou stabilitu organizací, je velmi důležité zajistit návratnost investic, a to včetně investic do koučování jak pro expatrianta, tak pro jeho rodinu. Joseph O'Connor, světoznámý NLP expert a kouč, který sám žil jako expatriant v Brazílii, dospěl k závěru, že koučovaný se uvolňuje ze zajetí nespokojenosti a nepříjemných okolností a otevírá se novým volbám a možnostem, potřeba pocitu svobody je podle něj běžné téma při koučování expatriantů (Live Life Now Coaching, přeloženo Linda Pohorská, 2012, [online]). Opět je zde upozorňováno na to, že koučink umožňuje uvolnění potenciálu. Kouč v tomto případě umožňuje expatriantovi nebo jeho partnerovi, aby objevil způsoby, jak dokázat žít v novém prostředí a jak si zařídit uspokojivý život i mimo domov.

Rozsáhlé uplatnění koučování je dáno především širokým portfoliem situací a oblastí, které lze koučováním řešit či korigovat. Vzhledem k tomu, že kouč nepotřebuje znát oblast, ve které koučuje, nepotřebuje znát mnoho detailů z pracovního nebo soukromého prostředí koučovaného, může pomáhat velmi širokému spektru jedinců. Koučovací rozhovor, návodné otázky a doptávání pak směřují koučovaného na nové cesty myšlení a řešení problémů. Pracovní a osobní život, tedy život trávený v práci a mimo práci, jsou pro většinu

koučovaných velmi propojené a tyto dvě oblasti se u nich navzájem ovlivňují. I z tohoto důvodu lze uplatnit koučování i pro expatrianty, u nichž se tyto dvě oblasti propojují více než obvykle a téměř spolu splývají, protože je potřeba, aby současně v zahraničí budovali jak pracovní, tak osobní život v podstatě od základů. Koučování v tomto případě může působit i jako uznání organizace vyjadřující svůj zájem na tom, aby expatriant v zemi zůstal, líbilo se mu zde a stal se součástí místní pobočky organizace.

1.4 Přínosy koučování pro organizaci a pro jedince

Přínosy koučování vnímám ve dvou různých rovinách. První z nich je oblast přínosů ve smyslu zvýšení kvality života. V této rovině jako přínos koučování chápu hlavně osobní rozvoj jedince, přirozeně plynoucí z procesu učení a zvyšování výkonnosti. V druhé rovině lze na proces koučování nahlížet spíše z ekonomické stránky, a to pomocí vyčíslení hodnoty zvýšení výkonnosti u jednoho zaměstnance pro organizaci. V této kapitole se budu zabývat oběma těmito rovinami, protože obě pokládám za nedílnou součást manažerského koučinku jako nástroje pro vedení lidí.

Koučování jako facilitátor procesu učení znamená jednoznačný přínos pro jedince i organizaci. Jakmile se jedinec začne učit z každodenních problémů nebo situací, které v rámci své práce řeší, bude tyto situace zvládat čím dál tím lépe. Pro organizaci to znamená úsporu času, který pak daný pracovník může věnovat jiné práci. Manažer může toto koučováním podporovat. Znamená to, že pouze nehodnotí, jak tyto problémy pracovník zvládl, ale s pracovníkem je rozebírá, zajímá se o jeho názor a pocity ohledně těchto problémů a další možné způsoby řešení, které pracovník může vymyslet. „Koučování je umění, jemuž se většinou učíme ze zkušeností. Z hlediska praktického použití metody Inner Game je koučování důležité zejména proto, že usnadňuje mobilitu. Je to umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejen těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat.“ (Gallwey, 2010, s. 206)

Tento způsob výuky má za úkol povzbudit v koučovaném víru v sebe sama a naučit jej, že on sám je schopný řešit svoje problémy, a to třeba i netradičními, novými cestami. To potvrzuje také Lisa Konig ve svém příspěvku na téma, jak využít koučování při práci manažera: „Přínos koučování spočívá v tom, že kvalita řešení je pravděpodobně mnohem lepší: dotyčná osoba spíše rozumí a ví více o dané situaci nebo problému než vy, a pokud je jí poskytnuto to správné prostředí, může přijít

s daleko lepším a vhodnějším řešením. Kromě toho rozvíjí dotyčná osoba své schopnosti, a ačkoliv se to může zdát v dané chvíli obtížné, cítí se potom sebevědoměji a je motivovanější tím, že byla schopná vyřešit celou situaci sama.“ (Management Trainee, 2010, přeloženo Linda Pohorská, [online]) Myslím si, že tento přínos koučování je důvodem, kvůli kterému by manažer měl koučování zařadit mezi techniky vedení lidí. Pokud svým podřízeným tímto dodá sebevědomí k tomu, aby byli schopní bez obav řešit samostatně problémy, přemýšlet nad nimi z širšího hlediska celé společnosti, a poskytne jim k tomu takové prostředí, kde se nebojí přebrat do svých rukou zodpovědnost za své jednání, ušetří si spoustu času a sil, které může vynaložit k plnění jiných (strategických) úkolů.

Další argument pro zavedení koučování na pracovišti, tedy i jeho přínos, uvádí Édouard Stacke (2005, s. 21): „Firma potřebuje inteligenci a úsměv každého jednotlivce, aby mohla fungovat a rozvíjet se. Tento zájem doprovází případný jiný zájem, který ho doplňuje: každý si nyní přeje, aby s ním firma zacházela inteligentně. Zatímco vedení chce uvalit zodpovědnost za celek pracovníků tak, aby odpovídali náročným požadavkům zákazníků, ti naopak očekávají, že s nimi nebude zacházeno zastaralým způsobem a že opustí svět taylorismu a slepé poslušnosti.“ Stacke zde naráží na generaci Y, tj. generaci lidí narozených po roce 1976, která má jiné hodnotové žebříčky než předchozí generace. Generace Y již nechce obětovat vše práci a jen plnit nařízení, ale vyžaduje jistou autonomii a svobodu v práci. Lidé spadající do generace Y chtějí, aby je práce rozvíjela, a to s přesahem do osobního života, který již není na druhém místě, ale ideálně by měl být v rovnováze s životem pracovním. Koučink zde může přinášet organizacím dobrý nástroj, jak toto generaci Y umožnit a stát se tak atraktivním zaměstnavatelem pro mladé lidi. Koučink je tedy také možný nástroj, jak posílit tzv. personální marketing, tedy propagaci organizace jako zaměstnavatele na trhu práce. „Pracovní klima a možnost se realizovat v práci se stávají hlavními trumfy pro firmy, které jsou schopné vnímat tyto tendence. V příštích letech budou tyto

aspekty ovlivňovat nejen styl práce, ale dokonce i životní styl, včetně propojení soukromého a profesionálního života. ... To také znamená, že si firmy potřebují udržet ty nejlepší z mladých pracovníků schopných pracovat na svém budoucím rozvoji. Zastaralé firmy se takto nechovají“ (Stacke, 2005, s. 21). Na základě vlastního pozorování situace na trhu práce v rámci své dvouleté praxe na pozici personalisty si myslím, že organizace již počítají s odlišnými potřebami generace Y a jsou daleko flexibilnější ve svých nabídkách pracovních podmínek.

Druhou úrovní vnímání přínosů z hlediska organizace je pak finanční hledisko investice do koučování. Jedná se zde především o případy, kdy je zaměstnanci najímán kouč nebo poskytován interní kouč.

Říká se, že investice do vzdělání je investicí do budoucna. To platí samozřejmě i pro koučování. Ceny koučování jsou relativně vysoké a někdy právě vysoká cena může být pro organizace důvodem, proč koučování nevyužívají. Pokud se ale organizace rozhodne investovat do koučování, potřebuje samozřejmě znát výsledky, nějakým způsobem je změřit a posoudit, zda se investice do koučování vyplatila, nebo ne. Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 173, 174) píší o měřitelnosti koučování jako o výzvách: „Tyto výzvy se podobají hodnocením jakékoliv jiné personální služby, kde existují jak zřetelně významné nehmotné, tak i hmotné příjmy. (...) Následkem toho se v průběhu posledních deseti let organizace velice zajímaly o koncepty, jako je objektivní výsledková listina sestavená Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem z Harvard Business School. Ta poskytuje soustavy, jejichž pomocí nejen standardní účetnictví, finanční koeficienty a měřítka mohou být použity k posouzení výkonu organizace.“ (Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 174) Kaplanova a Nortonova výsledková listina je model založený na čtyřech oblastech, v nichž se odrážejí hlediska, ze kterých je možno danou investici, například do koučování, posuzovat. Tato čtyři měřítka jsou z oblasti obchodu, lidských zdrojů a vědomostí, financí a pro-zákaznické oblasti. V každé z těchto oblastí lze identifikovat takové ukazatele,

na kterých lze číselně vyjádřit přínosy investice pro organizaci. Organizace si tyto ukazatele v rámci jednotlivých oblastí nastavuje sama v závislosti na individuálních potřebách. „V rámci každé perspektivy se vyberou konkrétní měřítka pro vyjádření řídicích sil dané věci. Koncepce objektivní výsledkové listiny zaznamenala významný krok kupředu, protože upustila od debaty o pouhém sledování finančního výkonu a nechala mluvit i měřítka znalostí u zaměstnanců a zákazníků.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 175) Výsledková listina je v organizačním prostředí více známá pod anglickým názvem Balance Scorecard.

Při posuzování návratnosti investic do koučování se organizace nemůže spokojit pouze se zpětnou vazbou od účastníků. Ta je pouze jedním z nástrojů. Model Balance Scorecard může být dle mého názoru efektivní, a to hlavně díky spojení tvrdých a měkkých dat, která má například v oblasti lidských zdrojů organizace k dispozici.

I v případě koučování se však názory na způsob měření přínosnosti investice do vzdělávání velmi liší. „Obtížnější, přesto však objektivně měřitelné, je zjišťování přínosu koučování konkrétního jednotlivce pro organizaci. Koučink obvykle přináší větší efektivitu a kreativitu a má přispívající dopad na produktivitu, kvalitu či počet inovací. Pokud jste mnohem produktivnější, tento přínos pro organizaci může být spočítán. Předpokládá to však existenci kvalitního systému řízení výkonnosti ve společnosti, a takový systém není vždy k dispozici.“ (Pražák, 2010, [online]) Dembkowski, Eldridge a Hunter se s Pražákem shodují v tom, že měření není jednoduché a je potřeba pro něj mít vytvořené zázemí uvnitř organizace a plánovat jej dopředu.

Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 185) dokonce uvádějí i rovnici, jak vypočítat návratnost investice, tzv. ROI (zkratka pro anglický překlad Return on Investment), do koučování. „Analýza ROI se nejlépe provádí na konci schváleného exekutivního koučinkového programu. Zpravidla je od zákazníka

nebo jeho zaměstnavatele vybrána směs kvalitativních a kvantitativních dat.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 185) Tato data se týkají přínosů, které organizace od koučování očekávala. K těmto očekáváním může patřit například „(...) zvýšení prodeje, zvýšení osobní produktivity, zvýšení týmové produktivity, zlepšení zákaznických vztahů, snížení stížností od zákazníků, snížení času doručení a další.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 185) Ke každému tomuto údaji organizace přiřadí kvantitativní data v podobě finančních předpokladů, čímž v podstatě vytváří kalkulaci zisku. Je to předpokládaný roční zisk, do kterého se ale zakomponuje v procentech vyjádřená očekávaná zlepšení díky koučování a opět v procentech vyjádřené sebevědomí, které manažer podle svého uvážení získal u každé položky právě díky koučování. Je také důležité, aby exekutivní kouč v rámci kalkulace spočítal veškeré svoje náklady, a díky tomu je možné spočítat konečný výsledek (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 187). Samotný výpočet návratnosti investic (ROI) je pak jednoduchá rovnice, kdy se od sebe odečtou příjmy a výdaje, to celé se vydělí náklady a na závěr vynásobí koeficientem 100. Tím dostaneme výsledek ROI v procentech. Díky tomuto výsledku zjistíme, jak byla každá vložená peněžní jednotka do koučování ze strany organizace zhodnocena. Matematické znázornění celé rovnice pak vypadá takto: (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 187):

$$\text{ROI} = [(\text{Příjmy} - \text{Výdaje}) / \text{Náklady}] \times 100$$

Zajímavý je pak průměrný výsledek návratnosti investic u profesionálních exekutivních koučů, tzn. takových koučů, které si najme organizace jako své dodavatele služby. Průměrný výsledek návratnosti investic pro organizaci se u těchto profesionálů pohybuje mezi šesti sty procenty a jedním tisícem procent (Demobrowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 187).

Ani v případě manažerského koučování není měření přínosnosti koučování jako takového jednoduché. Přístup manažera se samozřejmě dá měřit 360° zpětnou

vazbou, různými dotazníky se škálami atp. Dle mého názoru je ale nejdůležitější okamžitá zpětná vazba, kterou manažer dostává bezprostředně od svých podřízených. Stejně jako při koučování by měl manažer velmi citlivě vnímat, jak jsou podřízení s jeho přístupem k nim spokojeni. Koučování klade na zaměstnance zodpovědnost, kterou ale musejí chtít přijmout, jinak koučování není efektivní nebo je prováděno špatně. V případě manažerského koučinku je tedy důležité, aby manažer se svými podřízenými aktivně komunikoval a zpětnou vazbu i sám vyžadoval. Jedině tak má svůj tým a věci, které se v něm odehrávají, opravdu pod kontrolou.

Koučování může být hodnoceno i z hlediska organizace jako celku. Z výzkumů, které má k dispozici například Mezinárodní federace koučů, vyplývá, že zaměstnanci se zkušenostmi s koučinkem jsou obvykle v organizaci spokojenější, cítí se více podporovaní ve své práci, více se cítí být součástí organizace a jsou k ní loajálnější. Na úrovni celé společnosti se pak toto v dlouhodobém trendu projeví na snížení fluktuace, zvýšení retence klíčových pracovníků či zlepšení celkových výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců (Pražák, 2010, [online]). Tento model hodnocení se dá určitě přenést i na manažerské koučování, kdy manažer zajišťuje nižší fluktuaci svého týmu tím, že se o něj stará, rozvíjí ho a všichni jeho členové mají šanci se neustále učit. V porovnání s fluktuací v jiných odděleních se pak tento tým může projevit jako stabilnější.

Ve firemní praxi přínosy pro jednotlivce vidím hlavně v přenášení zodpovědnosti. Zaměstnanci získávají možnost vidět dění v organizaci z širšího úhlu pohledu. Díky koučování se jedinec učí. Lidé se učí každý den (jedná se o tzv. informální učení), ale mnohdy to pod přívalem informací ani nevnímají, nehledě na to, že s novými informacemi nemusejí umět efektivně a vědomě pracovat. Koučování disponuje technikami, které toto dokážou podchytit a řešit. Manažer, který koučuje

své podřízené, jim dává možnost neustále ve své práci nacházet nové oblasti, kde se mohou zlepšit a něco se naučit. Pracuje s nimi na jejich výkonnosti, věří v jejich potenciál. Toto všechno utváří sebevědomí zaměstnanců, na jehož základě pak podávají lepší výkon a jsou více angažováni na cílech celé organizace.

1.5 Vztah koučinku a mentoringu

V manažerské praxi je dobré, pokud je rozlišováno, zda manažer své podřízené koučuje, nebo mentoruje. Koučink a mentoring jsou dvě naprosto odlišné metody, které se ale mohou doplňovat a jedna druhou obohacovat. Mimo to, ve formálním koučinku, kde koučovaný přichází za koučem v pravidelných intervalech na koučovací sezení, jsou okamžiky, kdy kouč přechází do role mentora. „Například pokud koučujete člověka, který pracuje ve stejném oboru, kde jste dříve sám pracoval, můžete mít dojem, že znáte správné odpovědi. Trocha znalostí realit o klientově oboru může pomoci, ale vědět moc může být na překážku. Čím méně víte o konkrétní oblasti, o kterou se klient zajímá, tím více mu budete naslouchat a tím více budete s klientem skutečně přítomen“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 41). Je zřejmé, že kouč i manažer by měli znát rozdíly koučinku a mentoringu a obě tyto metody střídat vědomě, respektive přecházet mezi nimi vědomě.

Jak již bylo popsáno v kapitole 1, koučování je chápáno různorodě. Budu vycházet z definice koučinku podle školy Results Coaching Systems, která zní: „Usnadňování pozitivní změny zlepšováním myšlení.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 39) Koučování je zde chápáno jako příležitost pro člověka k tomu, aby dosáhl svých cílů, které jsou pro jeho současný život důležité. Tyto cíle se mohou týkat jak soukromého, tak pracovního života. Důležitým prvkem je zde motivace koučovaného k dosažení svých cílů a význam, který pro něj cíle mají. V rámci koučinku se k těmto cílům dostává na základě rozhovorů, které s ním kouč vede. Kouč nepodsouvá koučovanému svoje myšlenky, nechává je, aby si na řešení přišel sám, protože podle principů koučinku koučovaný sám nejlépe ví, co je pro něj nejlepší.

Mentoring pomáhá trochu jiným způsobem. Pro odbornou veřejnost jsou tyto dvě metody naprosto jedinečné a nezaměnitelné. „V souvislosti s koučinkem je třeba upozornit i na další metodu školení ‚on the job‘, která má s koučinkem dost společného, a to je forma ‚patronátu‘, prostřednictvím rádce, mentora, tedy mentoring (...). Úkolem tohoto mentora je sledovat při práci svého svěřence, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, taktními radami ho motivovat k takovému chování a výkonu, který pokládá v jeho případě za optimální.“ (Řezníček, 2009, s. 425) Již z tohoto definování mentoringu je zřejmé, že mentoring je využíván spíše na pracovišti. Pro oblast osobního života se více využívá například poradenství. Také podle Results Coaching Systems (2008, s. 41) je mentoring využíván spíše pro rozvoj kariéry.

Mentor je člověk, který je odborníkem v nějakém oboru nebo oblasti a disponuje v této problematice více zkušenostmi než daný pracovník a je tak schopen mu udílet takové rady, které by mentorovaného zaměstnance vedly k lepším výkonům. Je to rádce, který vede mentorovaného v pracovních problémech. Mentor by měl být někdo, s kým se mentorovaný cítí bezpečně, měl by to být člověk, který je odborníkem ve svém oboru, resp. je uznávaným zaměstnancem dané organizace, rozumí souvislostem a cílům organizace. Mentor by rozhodně neměl mentoring považovat za možnost zviditelnění se v rámci organizace, měl by stejně jako kouč vytvářet pocit bezpečí a důvěry ve vztahu s mentorovaným. Někdy si dokonce svého mentora může vybírat zaměstnanec sám z okruhu lidí v organizaci, které pokládá za svůj vzor (Řezníček, 2008, s. 425). Armstrongová (2005, s. 794) definice mentoringu pak vše shrnuje tímto: „Mentoring je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých ‚chráněnců‘, kteří jsou jim přiděleni. (...) Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. Mentoring rovněž doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí

vzdělávanému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka, který je dobře informovaný o organizaci.“

Velmi dobrou definicí je ale dle mého názoru definice mentoringu Centra pro komunitní práci, které v roce 2005-2006 získalo z Evropské unie podporu na program mentoringu jako metody pro začlenění specifických skupin na trh práce v regionu NUTS II: „Pro mentoring neexistuje jediná definice - záleží na tom PROČ, KDE a KÝM je používána. Nicméně společným jádrem každého vztahu mentoringu je dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) druhou (mentor).“ (CpKP.cz, 2005, [online]) V této definici je brán ohled na vztah mentora a mentorovaného, který je založený na oboustranné dobrovolnosti. Podle mého názoru je toto definice, která svým způsobem přibližuje koučování a mentoring. Důraz je zde kladen na vztah dvou osob, které se procesu účastní, jejich svobodnou volbu a dobrovolný vstup do tohoto procesu. V zájmu koučovaného i mentorovaného člověka je, aby mentor i kouč se svojí rolí v procesu koučinku a mentoringu souhlasili, neboť jedině tak lze dojít ke kýženým výsledkům. Stejně jako mentor by neměl být k mentorování nucen, i kouč může odmítnout svého klienta. To, že kouč nebo mentor dokáže odmítnout svého klienta, je známkou jejich profesionality.

Koučování a mentoring se jako metody mohou doplňovat. Zároveň je však dobré je vždy striktně odlišovat, protože ne ve všech aspektech jsou si blízké. Zásadním rozdílem je samotný princip obou těchto metod. Ačkoliv mentoring také jistě věří v klientův potenciál, zároveň jej hodnotí, aby si mentor mohl udělat jasný názor o tom, co jeho „svěřenec“ dokáže a co všechno po něm může chtít. Toto hodnocení může být ale paradoxně limitující pro mentorovaného. Koučink naproti tomu plně věří v klientův potenciál, respektive věří, že klient je schopný nalézt pro sebe takové řešení, které mu bude vyhovovat. „Kouč je obvykle ochotný dávat klientovi výzvy a být k němu náročný, spíše než by to dělal mentor.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 41)

V případě koučování na pracovišti, kdy manažer koučuje své podřízené, je velmi těžké, aby se držel striktně koučování. Podle mého názoru se žádný manažer nevyhne tomu, aby přecházel mezi rolmi kouče, manažera a mentora. Nemyslím si však, že by to muselo být nutně hodnoceno jako negativní jev. V případě koučování kouč také prochází těmito fázemi a mnohými dalšími. Jako první nastavuje kouč se svým svěřencem cíle, které mu přinášejí pozitivní změnu a které jej zajímají a jsou pro něj prospěšné, pokud jich dosáhne. V této fázi může kouč působit i jako mentor. Je to moment, kdy může kouč poskytovat rady ze svých zkušeností, a to především ve způsobu nastavení cíle a jeho konečné podobě. Kouč zde ví, jaká kritéria by měl cíl mít, aby koučovaného neustále motivoval k jeho plnění. Kouč také ví, jaké formulace cílů fungují a kde je naopak potřeba něco změnit. V této chvíli může být kouč i mentorem.

V další fázi nastavuje kouč s koučovaným strategie, jež jej mají dovést k cíli. Jsou to dílčí cíle, ze kterých pak koučovaný může vyvozovat konkrétní akce. Tato fáze se hodně podobá pracovnímu prostředí, proto kouč v této fázi přijímá roli manažera. Kouč-manažer je přísný v nastavování strategií. Důkladně posuzuje, jestli strategie, které si koučovaný nastavil, opravdu povedou k cíli. Kouč-manažer pečlivě analyzuje jednotlivé strategie, ale také jejich celkovou návaznost a souslednost.

Ani v pracovním prostředí tedy není třeba, aby manažer striktně odděloval koučování od dalších rolí, které v rámci pracovního procesu sehrává. V případě, že se rozhodne pro koučovací styl vedení lidí, je naprosto v pořádku, pokud dokáže ve správný čas převzít roli manažera a své podřízené řídit, nebo pokud ve správný čas dokáže jako mentor podřízeným poradit.

2 Osobnost kouče

Pro koučování je velmi důležitá osobnost kouče. Koučování s několika různými kouči není nikdy stejné. Tato rozdílnost není závislá pouze na metodice koučování, kterou kouč používá, záleží hlavně na osobnosti kouče. Koučovaný jedinec by si v ideálním případě měl svého kouče vybírat sám, měli by mít spolu něco společného, být si sympatičtí či nějakým jiným způsobem spolu rezonovat. V organizačním prostředí je to samozřejmě jiné, zaměstnanci mají buď omezený výběr, pokud má organizace své interní kouče, nebo nemají možnost výběru vůbec. Osobnost kouče zde ale zůstává stále důležitou a v odborné literatuře jsou shrnuty i některé vlastnosti, které by měl mít každý kouč.

Podle Results Coaching Systems (2008, s. 66) by kouč měl mít následující vlastnosti: měl by být především skvělým komunikátorem, měl by být nápaditý, měl by mít dostatečně velkou sebedůvěru, měl by být sám koučovatelný, měl by být oddaný druhým a jeho míra integrity by měla být na vysoké úrovni.

Komunikace je v koučování určitě tím nejzásadnějším prvkem, celý koučovací proces je založen na rozmluvě kouče s klientem. V koučovací komunikaci by na straně kouče neměla chybět jistá dávka extroverze a nápaditosti, aby mohl klienta rozmluvit a navést ho na cestu kreativního myšlení. Verbální komunikace je založená podle Results Coaching Systems (2008, s. 113) na principu tzv. komunikace s úmyslem. Mluvit s úmyslem stojí na třech základních pilířích, a to mluvit stručně, jasně (ve smyslu konkrétně) a být velkorysý. Velkorysost „(...) dostává rozhovor na jinou úroveň. (...) Být velkorysý znamená vynaložit další úsilí, abyste si byli jisti, že klient plně pochopil, co míníte. (...) Být velkorysý je způsob, jak druhému člověku ukázat, že vám na něm záleží.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 116) V koučovacím rozhovoru správný kouč nevyužívá pouze verbální komunikaci, ale naopak si je velmi vědom té neverbální.

Neverbální komunikace je v koučování jedním z nástrojů, aby se kouč tzv. naladil na koučovaného a tím pádem zajistil čistý přenos informací mezi ním a koučovaným. Je důležité vnímat už od příchodu koučovaného, jakým způsobem přichází a jaké emoce svojí neverbální komunikací vyjadřuje. Kouč pak nepřebírá tyto emoce, ale vyladuje svojí neverbální komunikaci na stejnou úroveň. Obzvláště pokud koučovaný přichází s negativními emocemi, tj. je rozčilený, naštvaný nebo frustrovaný, je dobré přejít na stejnou úroveň jeho neverbální komunikace. To znamená například mluvit nahlas nebo mluvit rychle a důrazně, výrazněji gestikulovat. Koučovaný se tím zklidní a kouč si získává jeho důvěru.

Nápaditost také nespočívá jen v komunikaci během koučovacích sezení, ale je potřeba, aby se kouč i na schůzky s koučovaným připravoval s jistou dávkou nápaditosti. Během celého koučovacího sezení je pak potřeba, aby se kouč plně soustředil a neustále naváděl koučovaného na cestu kreativního myšlení, což samozřejmě vyžaduje nápaditost (kreativitu) i ze strany kouče.

Další důležitou složkou osobnosti dobrého kouče je **integrita**. Integrita v tomto kontextu znamená být dochvilný a plnit věci, které kouč slíbí. Dobrý kouč je profesionál a dochvilnost a důvěryhodnost k profesionalitě v koučovacím procesu bezesporu patří. K profesionálnímu vztahu také patří **oddanost druhým**. Dobrý kouč věří v cíle, které si koučovaný nastaví, a zároveň se mu v tomto snaží pomoci. Tato oddanost se ale může projevit například i v případě, kdy kouč zjistí, že koučování není to, co v současnosti koučovaný potřebuje, a otevřeně si s ním o tom promluví, případně mu i doporučí jiného odborníka (psychologa, terapeuta atp.).

Za všemi těmito vlastnostmi dobrého kouče stojí především sebedůvěra v sebe sama. Kouč, který si nevěří, nemůže dobře koučovat a dodržovat přitom všechny zásady etického kodexu koučů podle Mezinárodní federace koučů. Sebedůvěra implikuje všechny výše uvedené vlastnosti. Pokud by kouč nebyl

dostatečně sebevědomý, pravděpodobně by se ani nechtěl nechat koučovat, což je podle Result Coaching Systems poslední z výčtu hlavních vlastností osobnosti dobrého kouče. **Nechat se koučovat** přináší koučům platformu pro inspiraci v rámci vlastní koučovací praxe. Přináší možnost se neustále zdokonalovat a zároveň zabraňuje syndromu vyhoření.

Petr Řezníček a kolektiv autorů (2009, s. 423) představuje osobnost kouče následujícím způsobem: „Kouč je ten, kdo umí jednat s lidmi, uvolní jejich tvůrčí energii a směřuje tento potenciál k dosažení firemních i osobních cílů.“ K tomu je ale také potřeba být komunikativní, tvůrčí, oddaný druhým a sebevědomý. Představy o osobnosti kouče se tedy, jak se zdá, doplňují. S dalším pohledem na osobnost kouče přichází Demkowski, Eldridge a Hunter. Víceméně ale v tomto pohledu opět nacházíme společné charakteristiky dvou předchozích zmíněných představ o osobnosti kouče. „Zkušené exekutivní kouči jsou typicky vřelí, pozorní, snadno se s nimi mluví a navazuje kontakt. Svoje dovednosti vybrousili tak, aby mohli pracovat s klienty na rozvoji dobrého vztahu.“ (Demkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 23) Novým prvkem je zde kladení důrazu na snadné navazování vztahů ze strany kouče. Pro navázání kontaktu a vytvoření vztahu jsou zde (Demkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 24) tzv. klíčové elementy, a to fyzický zevnějšek, řeč těla, gesta, ale také například povaha hlasu, to, jakým mluví jazykem a jaká používá slova. Při navazování kontaktů je fyzický zevnějšek jistě důležitý. První setkání, respektive první pohled, určuje, jakým směrem se bude vztah vyvíjet. Nejen pro to je potřeba, aby kouč vypadal dobře, byl vkusně oblečený a upravený. Fyzický zevnějšek může kouč ale využít také jako způsob neverbální komunikace. Může se svým zevnějškem, a to zejména stylem oblékání, přiblížit stylu koučovaného, pro kterého tak může působit důvěryhodněji, protože si jej zařadí mezi svoji referenční skupiny. Dalším zmiňovaným elementem jsou řeč těla a jazyk, respektive slova. „Jedním z klíčových indikátorů dobrého vztahu mezi lidmi je to, že používají podobná držení těla a gesta. (...) Klíčem je být podobný, ne identický:

nesnažíte se být imitátorem. Například exekutivní kouč-muž a klientka-žena nebudou mít nikdy stejný hlasový rozsah. Cílem tohoto kouče jistě není mluvit falsetem, ale pouze lehce zvýšit tón hlasu.“ (Demkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 25, 27) Podle mého názoru není ani tak důležité sladit tón hlasu, což by mohlo působit spíše nepřírozně a směšně. Není potřeba se měnit v opačné pohlaví. Myslím, že je daleko důležitější, aby kouč uzpůsobil dynamiku hlasu, aby mluvil rychleji, pokud je koučovaný zrovna ve fázi, kdy potřebuje rychle přemýšlet a pociťuje velkou energii, nebo naopak zklidnil svůj hlas, když je potřeba vyjádřit pochopení a nechat koučovanému chvíli klid na přemýšlení.

Společným jmenovatelem pro výše zmíněné tzv. klíčové elementy je bezesporu **empatie**. To je další vlastnost, kterou by měl mít dobrý kouč velmi silně zažitou a uměl ji využívat pro profesionální koučink. Empatie pro kouče znamená vnímat, a to nejen v primárním smyslu vnímat jako naslouchat, ale ve smyslu dokonalého vyhodnocení toho, co koučovaný říká verbálně, jak se u toho projevuje neverbálně, jaké emoce u toho cítí a co to celkově znamená pro něj a jeho život.

Jako nejdůležitější vlastnosti v osobnosti kouče vidím právě empatii a schopnost komunikace a naslouchání. Kouč by měl být naprostý profesionál, který dokáže odhadnout osobnost koučovaného a dokáže se jí přizpůsobit. Kouč by měl být vyzrálou osobností a naprosto přesně znát svoje silné stránky a umět je využít, stejně tak ale znát své slabé stránky a umět na nich pracovat. Koučovat někoho je nesmírně zodpovědná práce. Kouč sice není psychoterapeut, ale i tak je zodpovědný za výsledky svého koučování a za to, s jakými pocity koučovaný ze sezení odchází. Právě proto by měl být kouč celistvá, vyzrálá osobnost, které její vlastní agenda nebrání v profesionálním výkonu v roli kouče.

2.1 Kompetence kouče

Zatímco osobnost kouče jako člověka nelze standardizovat, kompetence jsou standardizovány Mezinárodní federací koučů. Tyto kompetence slouží jako jakési vodítko pro širokou veřejnost, protože jasně definují, jaké by mělo koučování být. S těmito kompetencemi by měl být podle mého názoru seznámen i manažer-kouč, protože v sobě obsahují velmi cenné informace o tom, na jakých principech je koučování jako rozvojová metoda postaveno. Mohou tedy být pro manažera jistou inspirací, jak koučovat své podřízené.

Obecně význam slova kompetence charakterizuje Palán (2002, s. 98) jako: „1. Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu nebo orgánu. 2. Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. (...) Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností (kompetencí). Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. Proto součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost atp. (...) 3. Sociálně ekonomický znak pracovníka nacházejícího se v situaci nově pojímané výroby či služby.“ První dva významy slova kompetence Palánovy definice podle mého názoru velmi přesně vystihují profesi kouče. Kouč bezesporu během koučování přebírá zodpovědnost za vše, co se na koučování stane. Tento proces je plně v jeho rukou a bez toho, aby tuto zodpovědnost převzal, nemůže koučovat. Je to ale také soubor znalostí o koučování i o koučovaném, kdy se kouč musí neustále vyrovnávat s nepředvídatelnými situacemi. Je tedy jasné, že kouč musí být kompetentní pro svoji práci.

Kompetence kouče jsou definované Mezinárodní asociací koučů (dále jen ICF – z anglického názvu International Coach Federation), přičemž se jedná o jakési

parametry, podle nichž se hodnotí úroveň koučů při udílení akreditace. Tyto kompetence jsou zároveň jistým pojítkem mezi různými koučovacími metodikami. Klíčové kompetence kouče jsou rozděleny podle ICF (Zimmermann, 2011, [online]) do čtyř základních skupin, které jsou dále děleny na specifické kompetence. Dohromady tak tvoří 11 klíčových kompetencí pro profesi kouče, které slouží zároveň jako jedenáct kompetencí, podle nichž je posuzován každý certifikovaný kouč při závěrečných zkouškách tréninku koučů, a to na všech certifikovaných úrovních. Vždy se posuzuje úroveň každé jednotlivé kompetence a kouč dostává zpětnou vazbu na své dovednosti.

Jedenáct klíčových kompetencí kouče podle ICF je charakterizováno takto (Zimmermann, 2011, [online]):

A. Vytvoření základů

1. Dodržování etických pravidel a profesionálních standardů
2. Nastavení koučovací dohody

B. Společné vytváření vztahu

3. Vytváření důvěry a intimity
4. Koučovací přítomnost

C. Efektivní komunikace

5. Aktivní naslouchání
6. Mocné dotazování
7. Přímá komunikace

D. Usnadňování učení a dosažení cílů

8. Vytváření uvědomění
9. Nastavování akcí
10. Plánování a nastavování cílů
11. Řízení pokroku a odpovědnosti

Výše uvedené klíčové kompetence lze začlenit do manažerského koučování na pracovišti. První z kompetencí, které lze využít i v manažerské praxi, je **dodržování etických pravidel**. Manažer, který se rozhodne využívat koučování k vedení svých podřízených, by si měl být vědom etických hranic své práce, a to tedy i v případě, kdy se nejedná o koučování. Na chování člověka v každé

interakci by mělo být nahlíženo pomocí etických parametrů. To, že manažer dodržuje pravidla slušného chování a nezneužívá informace, které mu koučovaný poskytuje, buduje důvěru mezi nimi a koučovanému umožňuje se více otevřít. Otevřenost a důvěra společně vedou k dobrým výsledkům v koučování. Ačkoliv v koučování manažera nemusí být nastavena vyloženě explicitní **koučovací dohoda** o pravidlech chování obou účastníků koučování, jak je tomu u formálního koučinku, je potřeba, aby manažer svůj tým připravil na koučování, čímž vlastně jakousi dohodu s nimi vytváří.

Vytváření důvěry a intimacy v koučování manažera je, jak jsem již uvedla, velmi důležité, a to hlavně pro efektivitu samotného koučování. **Koučovací přítomnost** je něco, co by mělo být dodržováno vždy, a to ve formálním koučinku i v koučování na pracovišti. Manažer-kouč musí být vždy přítomen. Ze začátku je to možná trochu jednodušší, protože manažer se musí na koučování soustředit a musí si ho uvědomovat. Je ale potřeba, aby byl vždy přítomen, vždy soustředěn na celou interakci se svým podřízeným. Musí především naslouchat tomu, co mu opravdu koučovaný říká, a využívat při tom tolik empatie, kolik jen možné.

Aktivní naslouchání je propojeno s koučovací přítomností, ale zároveň i s **mocným dotazováním a přímou komunikací**. Pokud manažer aktivně nenaslouchá svým podřízeným, nemůže je ani koučovat, ani od nich předpokládat nejvyšší výkon. Aktivní naslouchání znamená opět být přítomný, dotazovat se, ujasňovat si s podřízeným, že manažer opravdu rozumí tomu, co mu podřízený říká a že se oba dva navzájem chápou. Ačkoliv totiž používáme stejnou řeč, ne každé slovo cítíme a vnímáme stejně s ostatními lidmi. „Pro exekutivního kouče je důležité naslouchat slovům, která klient používá, a také způsobu, jakým používá jazyk. Například pokud říká, že se cítí pod psa, ujistěte se, že pro vás má tato fráze stejný význam jako pro klienta. Když se jej zpětně zeptáte, proč je unavený (kdy on má namysli, že je nemocný a necítí se dobře), pak se vám pravděpodobně nepodaří

vytvořit ideální úroveň navázání vztahu.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 26) Jakmile si je pak manažer-kouč jistý, že slyší opravdu to, co mu koučovaný říká, může začít klást tzv. mocné otázky. **Mocné dotazování** je kladení takových otázek, které míří k jádru věci a zároveň odhalují potenciál člověka. Mocné otázky nutí koučovaného vystoupit z komfortní zóny a začít přemýšlet jinak – kreativně a odlišně – a to v porovnání s jeho dosavadními zvyky v chování a přemýšlení. Mocné otázky jsou klíčem k úspěšnému koučování.

Poslední skupina klíčových kompetencí koučů v sobě zahrnuje spíše organizační a řídicí charakter koučovacího procesu. Pro formální koučink je normou, že se na začátku nastavují zhruba tři cíle, které jsou pro koučovaného v dané době aktuální a jejichž dosažení je pro něj velmi lákavé. Po celý koučovací proces se kouč konkrétními nástroji snaží vytvářet v koučovaném **uvědomění sebe sama**, a to v každé situaci. Vytváření sebeuvědomění je zde bráno spíše jako úkol pro tvoření návyku tak, aby koučovaný využíval sebeuvědomění v jakýchkoliv dalších situacích, které mu život přináší. To samé platí pro nastavování akcí, strategií a dalších plánů, které klienta dovedou k cíli.

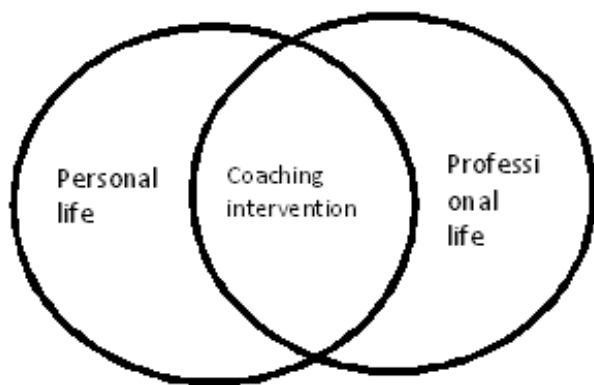
Pro manažera-kouče je potřeba, aby i v rámci neformálního koučinku dokázal nastavit s koučovaným takové **akce**, které povedou ke kýženému cíli, ačkoliv se v tomto případě bude pravděpodobně jednat spíše o cíl pracovní. Je tedy důležité, aby i tento pracovní cíl byl pro koučovaného přijatelný, pochopitelný a zvládnutelný. Jakmile koučovaný přijme tyto cíle za své a chce na nich pracovat, je zřejmé, že manažer-kouč zvládl nastavení těchto cílů. Pro manažera-kouče je velmi důležité, aby si koučovaní zvnitřnili i pracovní cíle, protože jedině tak zajistí tu správnou motivaci a dostatek energie, kterou podřízení budou pro dosažení cíle nebo splnění úkolu vyvíjet. Manažer si musí uvědomit, že je zodpovědný za řízení pokroku celého týmu, a to ať už koučuje nebo vede tým jiným způsobem. Koučování manažerovi může pomoci jak v plnění cílů, tak vytváření sebeuvědomění jeho podřízených. Podřízení jsou pak lépe připraveni na přebírání

zodpovědnosti a manažer díky tomu získává čas pro strategické plánování. „Mnoho manažerů příliš často zjišťuje, že svůj čas věnují hašení požárů – tomu, aby zajistili splnění stanovených úkolů. Sami přitom přiznávají, že jim nezbývá dost času na dlouhodobé plánování, vytváření vizí, na zkoumání alternativ, na sledování konkurence a nových produktů, na to, aby si udrželi celkový přehled, a na mnoho dalších věcí, které by měli dělat.“ (Whitmore, 2009, s. 35)

Způsob koučování je podle mého názoru velmi propojený s osobností kouče. Kompetence v tomto případě vidím spíše jako získané vlastnosti a schopnosti, které lze dále rozvíjet. Pokud však kouč, a to i manažer-kouč, nemá osobnostní předpoklady pro dobré koučování, je pro něj situace obtížnější. Kouč, jehož osobnost přirozeně reflektuje techniky a smysl koučování, se nejenom daleko snáze učí kompetencím kouče, ale také je jeho koučování pro koučovaného inspirativnější a zábavnější. Kompetence a osobnost kouče se v tomto případě podle mého názoru mohou v jistých situacích zastupovat, ale především by se měly vždy doplňovat.

2.2 Vztah kouče a koučovaného

Každý kouč by měl být seznámen s kompetencemi kouče a zároveň vědět, co on sám jako osobnost do koučování přináší, mj. tedy znát sám sebe. Z kompetencí kouče zároveň ale také vychází další důležitý prvek koučování, a to budování vztahu mezi koučem a koučovaným. Samozřejmostí, která je očekávána od profesionálního kouče, je spolehlivost, a to hlavně ve smyslu možnosti spolehnout se na diskrétnost. Profese kouče je v tomto ohledu velmi podobná profesi lékaře, který ctí lékařské tajemství. Z právního hlediska sice žádná přísaha či slib k tomuto jednání kouče nezavazuje, ale z etického pohledu se jedná o naprostou nezbytnost. Diskrétnost je jedním z nejsilnějších nástrojů kouče při budování vztahu s koučovaným, bez ohledu na to, zda se jedná o formální, nebo neformální koučink. Je třeba si uvědomit, že koučovaný do koučovacího procesu přichází s něčím, co sám nedokáže vyřešit. Znamená to pro něj jistý problém. Aby koučování bylo co nejefektivnější, je potřeba, aby se koučovaný otevřel, aby přemýšlel nad svým jednáním a vytvářel si nové návyky. Je zde viditelné propojení soukromého a profesního života koučovaného, kdy osobní život ovlivňuje průběh profesního života a naopak. Tyto dvě složky nelze od sebe úplně jednoznačně oddělit, tím pádem ani osobní rozvoj koučovaného není možné rozdělit na části týkající se osobního a profesního života koučovaného. „Koučování je jak postoj, tak i chování, které můžeme využívat v různých podobách v zaměstnání i mimo ně.“ (Whitmore, 2009, s. 170) To potvrzuje také obrázek č. 2, který v článku *Towards the coaching relationship* (Sills, 2003, [online]), uvádí Charlotte Sills:



Obr. 2 – Možnost využití koučování v oblasti soukromého i pracovního života

Dokáže-li kouč změnit návyky koučovaného tak, aby tím dospěl nejenom k nastavenému cíli, ale aby dokázal díky těmto návykům řešit i jakékoliv další cíle, které si zadá, bylo koučování úspěšné. K tomu je ale potřeba několik koučovacích sezení, při nichž koučovaný sám na sobě pracuje. Kouč mu nemůže pomoci, pokud koučovaný nespolupracuje. Proto je velmi důležité si již od začátku domluvit taková pravidla, která jasně nastavují, že cokoli je řečeno na koučovacím sezení, také na koučovacím sezení zůstane. Kouč se zavazuje k tomu, že nebude třetím stranám sdělovat nic, co bylo řečeno na koučovacím sezení. Také Results Coaching Systems vysvětluje, co skutečně důvěrnost znamená (Results Coaching Systems International, 2008, s. 419): „Pro vás jako pro kouče to znamená, že nikdy nesmíte prozradit jména a identitu svých klientů, ať už toho člověka právě koučujete nebo ne.“ Kouč tedy za žádných okolností neodkrývá identitu svých klientů a dalších lidí, o kterých se v rámci koučovacího sezení zmíní. V případě, že by toto kouč nedodržel, stal by se nedůvěryhodným a mohlo by to ovlivnit i jeho budoucí koučovací praxi.

Situace manažera-kouče je dle mého názoru ještě mnohem složitější. Myslím si, že je daleko obtížnější vybudovat si důvěru jako manažer-kouč než jako kouč, který nepůsobí na pracovišti, na kterém koučovaný pracuje. Pro interní kouče také platí, že cokoli se řekne na koučovacím sezení, je důvěrné, a kouč nic nesděljuje

třetím stranám (Results Coaching Systems International, 2008, s. 414). Pro interního kouče nebo manažera-kouče je ale velmi náročné si tuto důvěru vůbec vybudovat a dokázat koučovaným, že toto pravidlo opravdu dodržuje. „V roli kouče svých zaměstnanců spojuje manažer kolegu, poradce a trenéra povzbuzujícího výkon svých svěřenců.“ (Řezníček, 2009, s. 546) Všechny tyto role samy o sobě jsou velmi náročné a je potřeba, aby koučování s nimi byli srozuměni, rozuměli jim a byli jim nakloněni. Ne každý manažer si může dovolit ze dne na den začít působit v roli kolegy a zároveň trenéra, pokud pro to předem nezajistil podmínky v rámci svého týmu.

V případě koučování, které financuje a zajišťuje organizace, v níž je koučovaný zaměstnancem, se velice pravděpodobně může stát, že organizace bude chtít zpětnou vazbu na koučovaného právě ze strany kouče. Někdy je dokonce smluvně vyžadováno, aby kouč organizaci informoval o průběhu koučování. To ale může velmi narušit důvěru a vztah kouče a koučovaného. Záleží zde na profesionalitě kouče a na jeho schopnostech přesvědčit vedení organizace o tom, jaké podmínky budou nejlepší pro ně i pro koučovaného. V případě, že by výstupy z koučování měly být v celé verzi prezentovány třetí straně, je velká pravděpodobnost, že se nevytvoří vztah mezi koučem a koučovaným a koučování tak nebude efektivní. „Pokud je součástí koučovacího vztahu požadavek na podání zprávy třetí straně, pak je potřeba požádat klienta o povolení ke sdílení konkrétní informace. Je důležité, abyste si oba předem odsouhlasili, jaké informace mohou být třetí straně sděleny. Děláme to proto, abychom zajistili, že během koučovací série bude zachována důvěrnost a intimita.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 414)

Dalším nástrojem, který velmi silně buduje vztah mezi koučem a koučovaným, je jasné vysvětlení kouče, co koučování obnáší, jakým způsobem koučovací sezení probíhá a ujasnění si, jaká očekávání ze strany koučovaného jsou reálná a jaká ne.

Zjištění očekávání a nastínění, jak bude koučování vypadat, je také metodickým nástrojem každého vzdělávacího procesu, jimž koučování bezesporu je.

Pro vytvoření dobrého a profesionálního vztahu mezi koučem a koučovaným je také důležité, jakou atmosféru při koučovacích sezeních kouč vytváří. Koučovací sezení neznamena, že je koučovaný po přednesení svého problému hodnocen, poučován či jakkoliv testován. Kouč je zde proto, aby pozorně naslouchal tomu, co koučovaný říká, aby s ním tyto věci sdílel a snažil se ho na základě vyslechnutého navést pomocnými otázkami k řešení. To vyžaduje od kouče velmi silnou schopnost empatie. Empatie a sdílení zde mají své uplatnění, ale neznamena to, že kouč s koučovaným prožívá jeho emoce nad danými situacemi ve stejné míře jako sám klient. Je potřeba, aby kouč zaujal tzv. mírně pozitivně neutrální postoj. Tento postoj zajistí sdílení prožitků a zážitků na úrovni, která vyjadřuje koučovanému, že kouč poslouchá a chápe, co mu koučovaný sděluje a co při tom pociťoval, ale zároveň je to míra sdílení, kdy se kouč nenechává vtáhnout do problémů koučovaného, neklesá na úroveň emocí a detailů, takže může koučovanému pomoci. Je to hranice sdílení, kdy kouč chápe problém se všemi jeho dopady na klienta, ale zároveň je schopen tento problém vnímat z nadhledu a pracovat tak s koučovaným efektivně. Charlotte Sills (2003, [online]) vidí empatii jako jeden ze základních stavebních kamenů, na kterých je postaven kvalitní vztah kouče a koučovaného. Empatii vidí jako srdce a základní kámen veškerého koučování. Tvrdí, že bez empatie by se koučovaný nemohl cítit při koučování dostatečně bezpečně na to, aby se otevřel kouči a sobě samému.

Jako další základní elementy pro dobrý vztah mezi koučem a koučovaným Charlotte Sills uvádí (2003, [online]) pochopení toho, co klient opravdu potřebuje. Ačkoliv existuje mnoho odborných názorů na různorodé problémy, vždy je nejlepší řešení pro koučovaného to, na které přijde sám. Na to navazuje Sills (2003, [online]) i s dalším doporučením, a sice že by kouč měl podporovat

koučovaného v jeho silných stránkách. Měl by ho dovést k uvědomění si silných stránek a potenciálu a ke snaze tyto vlastnosti co nejvíce využívat a rozvíjet. To znamená, že v momentě, kdy klient dosáhne úspěchu, ať už velkého či pouze dílčího, měl by mu kouč pomoci uvědomit si tento úspěch a zanalyzovat jej tak, aby koučovaný pochopil, co mu pomohlo úspěchu dosáhnout a naučil se tak tuto „vítěznou“ strategii používat i v budoucnu. S tím souvisí poslední bod, který Sills (2003, [online]) vidí jako dobrý pro navázání vztahu kouče a koučovaného, a to nenechat koučovaného upadnout do starých vzorců chování, pokud již dokázal přejít během koučování na nové vzorce chování, které si odsouhlasil jako více efektivní a lépe využitelné v jeho osobním i profesním životě.

Pro vztah kouče a koučovaného vidím jako důležité, aby kouč byl vždy přítomen v koučovacím sezení, dokázal rozeznat úspěchy koučovaného a zároveň dokázal zachytit, kdy se koučovaný vrací ke starým návykům, které ale již dříve s koučem vyhodnotil jako méně efektivní. To vše zajistí důvěru koučovaného ve schopnosti kouče a koučování může být efektivní. Ve stejné míře toto platí pro manažerské koučování na pracovišti, kde je však nejdůležitějším prvkem důvěry podřízeného vůči manažerovi.

2.3 Kouč-manažer

Proces koučování obsahuje kombinaci mnoha proměnných. Jsou jimi hlavně osobnost kouče a zvládnutí základních kompetencí kouče. Ze strany manažera vyžaduje koučování na pracovišti jak zvládnutí koučovacích metod a znalost koučovacích nástrojů, které má k dispozici, tak velkou dávku trpělivosti, strategického myšlení a hlavně bezchybnou strategii v tvorbě důvěry mezi ním a podřízenými. John Whitmore to vystihuje, když píše: „Chcete-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Musí to být vztah založený na vzájemné důvěře, na pocitu bezpečí a na minimálním nátlaku. Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takový vztah pouze narušit.“ (Whitmore, 2009, s. 31)

K tomu, aby mohl manažer přejít ke koučování je podle Johna Whitmora (2009, s. 31) potřeba nejprve perfektně zvládnout manažerské dovednosti. Potom se manažer může zaměřit na koučování. „Musí ovšem mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému (integrita), být objektivní a nestranný, být ochotný jednat se svými lidmi ve většině případů naprosto jinak než dosud.“ (Whitmore, 2009, s. 31) Takový přístup se ale zpočátku nemusí vždy setkat s pochopením, a to jak ze strany ostatních členů managementu nebo dokonce vedení společnosti, tak i ze strany zaměstnanců. V případě managementu je na každém manažerovi, aby dokázal obhájit svoje postupy a správnost řízení a rozvoje svého týmu. Právě on je tím, kdo odpovídá za výsledky svého týmu. Jako manažer by si měl umět obhájit tyto postupy.

Co se týče podřízených, již jsem několikrát zmínila, že je potřeba podřízené na koučování důkladně připravit, vysvětlit jim, proč najednou manažer dělá něco

jinak a co si od toho slibuje. V další fázi je pak důležité, aby zaměstnanci byli ochotní přebírat zodpovědnost za svoji práci a byli ochotni rozvíjet svůj potenciál a výkonnost. Ne vždy je totiž osobní rozvoj pro zaměstnance na jejich hodnotovém žebříčku zastoupen.

Koučování nepatří mezi direktivní styl řízení, ale ani nepatří k čistě liberálnímu stylu vedení lidí. Na ose stylů řízení nezastupuje ani jednu krajní hodnotu. Koučování má ze stylů vedení lidí blízko k leadershipu. Je liberální v tom smyslu, že věří v potenciál lidí a v možnost zvyšování jejich výkonu a zajištění, že bude koučovaný přinášet firmě více užitku, nejenom v množství, ale hlavně v kvalitě odvedené práce. Na druhou stranu ale nenechává zaměstnance úplně bez dozoru, naopak manažer-kouč dohlíží na výkony jednotlivých členů týmu, analyzuje je, diskutuje o nich s těmito zaměstnanci a snaží se jim pomoci, vyvést je ze zdánlivě slepých uliček, ve kterých se mohou ocitnout. Jakkoliv toto může znít dobře, jsou tu i negativa, na která poukazuje John Whitmore: „Představa demokratické diskuse může být velmi přitažlivá. Může být ale časově velmi náročná a nemusí dospět k žádnému rozhodnutí.“ (Whitmore, 2009, s. 34) Pro manažera je zvládnutí koučování na pracovišti ze začátku spíše časově náročné. Musí být tedy připraven jak on, tak podřízení. „Pokud je v určité situaci klíčovým problémem čas, určitou práci zajistíte pravděpodobně nejrychleji tak, že ji uděláte sami nebo dáte někomu podrobné instrukce, co má dělat. Je-li nejdůležitějším kritériem kvalita výstupu, nejlepší výsledky nejspíš přinese koučování zaměřené na přesné vnímání (...) reality a na vysokou míru odpovědnosti. Pokud je cílem co nejvíce se naučit (...), koučování umožní nejenom osvojit si co nejvíce nových poznatků, ale také si je zapamatovat.“ (Whitmore, 2009, s. 36) V organizacích se ale v mnoha případech může upřednostnit kritérium času před kvalitou a procesem učení. Pokud však manažer chce, aby jeho podřízení pracovali kvalitně a odpovědně, pravděpodobně bude muset zpočátku investovat svůj čas, aby je tomu naučil. Rychle a efektivně to může provést pomocí koučování.

Učení se novému je pro člověka přirozený proces, který jej rozvíjí a posouvá dál. Mnoho zaměstnanců odchází z organizací jenom proto, že jim organizace nezajistila dostatečný rozvoj a přísun nových informací. Pokud však manažer dokáže svoje podřízené koučovat, předchází těmto odchodům, protože celý proces koučování je založen na učení a vytváření nových návyků v rámci chování, jednání a myšlení. John Whitmore k tomu dodává: „Představa, že 250 dní v roce lidé úspěšně pracují a současně se profesionálně rozvíjí, se zdá příliš krásná na to, aby byla pravdivá. Jenže právě to manažer, který je současně koučem, dělá.“ (Whitmore, 2009, s. 37) Podle mého názoru je Whitmoreovo tvrzení příliš idealistické. Já osobně si nemyslím, že by koučování bylo možné použít úplně ve všech situacích a je jistě dobré k němu jako k nástroji vedení lidí přistupovat pragmaticky.

3 Nástroje koučinku

Koučování je postavené na kreativitě a ta by se měla odrážet i ve volbě nástrojů, které kouč při koučovacím sezení využívá. V případě formálního koučování je hlavním nástrojem každého kouče **struktura koučování**, která se odvíjí v závislosti na metodice školy, v níž kouč absolvoval trénink. Metodika koučování je nástroj, který celé koučování zastřešuje. K této metodice ale existuje ještě mnoho dílčích nástrojů, které lze přebrat z koučování a využít i pro specifickou formu koučování na pracovišti. Tyto nástroje, respektive techniky, sledují standardizované kompetence kouče a slouží k naplnění těchto kompetencí, potažmo efektivitě koučování.

Komunikace, kladení otázek a aktivní naslouchání

Jednou z významných kompetencí a také vlastností, které by měl mít kouč na velmi dobré úrovni, je komunikace. Nástrojem pro splnění efektivní komunikace je **kladení otázek**. „Schopnost dobře pokládat otázky je jedním ze zásadních atributů exekutivního koučinku, protože je to nejdůležitější způsob, jak může kouč dosáhnout přímého vlivu na vedení klienta na cestě ke změně jeho chování a dosažení požadovaných cílů.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 45)

Otázky můžeme rozdělit do několika typů: otevřené, uzavřené a tzv. WH- otázky (název těchto otázek odkazuje na anglická slova who, why, where, what, how, tj. kdo, proč, kde, co a jak). Tento typ otázek je lepší v koučování spíše neužívat. Konkrétně otázka, která začíná slovem „proč“, je téměř tabu. Otázky začínající slovem „proč“ se v koučování doporučuje používat velmi zřídka, a to jen když je kouč na velmi vysoké profesionální úrovni, nejlépe na úrovni PCC nebo MCC (PCC znamená Professional Certified Coach, MCC pak znamená Master Certified Coach, tyto certifikace uděluje International Coach Federation). Otázka „proč“ vzbuzuje v lidech negativní emoce, protože útočí na integritu a sebevědomí tázaného. Otázka „proč“ také implikuje postoj, že člověk dělá něco špatně. Slovo

„proč“ v sobě obsahuje jakési hodnocení, pokud by se kouč koučovaného zeptal, proč něco udělal tak, jak udělal, mohlo by to v koučovaném vyvolat dojem, že kouč hodnotí jeho rozhodnutí negativně. Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 47) uvádějí, že tento typ otázek v sobě nese vloženou kritiku a u koučovaného tak vyvolávají spíš obranný postoj. Result Coaching Systems (2008, s. 132) otázku proč kvalifikuje jako otázku, která implikuje dávání rad. To koučovanému nepřináší žádný užitek, a to zejména proto, že zkušenost kouče není zkušeností koučovaného, což souvisí s jedinečností mozku každého člověka. „Lidé daleko spíše udělají to, na co si přišli sami, zatímco návrhy jiných často bývají automaticky ignorovány, anebo se staví proti nim. (...) Energie vynaložená na samostatné nalezení nápadu vyvolává pohyb: nové spojení vytváří adrenalin a dopamin, což lidem napomáhá pustit se do akce.“ (Result Coaching Systems International, 2008, s. 132) V neposlední řadě pak otázka „proč“ směřuje spíše do minulosti, což zaměřuje pozornost koučovaného do oblasti, kterou se koučování nezabývá nebo se jí dotýká jen okrajově.

Kouč si také musí uvědomovat jasný rozdíl mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Uzavřené otázky jsou takové, na které stačí jednoslovná odpověď. Z takové odpovědi se kouč ani koučovaný mnoho informací nedozví. Pro koučování jsou mnohem efektivnější otevřené otázky, které od koučovaného vyžadují víceslovnou odpověď. Pokud manažer koučuje podřízeného kladením otevřených otázek, nejenže se dostanou rychle k řešení, ale navíc je to pro podřízeného velmi poučné, protože zjistí, že sám dokáže zhodnotit situaci a najít pro ni řešení. „Téměř jakákoliv otázka může ovlivnit klientovo myšlení, proto je velmi důležité, aby vaše otázky nenutily klienta do jakéhokoliv výběru, neomezovaly jeho možnosti volby a nenesly skrytou kritiku.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 48)

Marilyn Atkinson, koučka, která měla možnost učit se od Milтона H. Ericksona, známého psychiatra, nemluví pouze o otevřených otázkách, ale vyzdvihuje otázky zaměřené na obrazotvornost: „Pokaždé, když sami sobě nebo někomu jinému kladete otázky, které zvou k vizualizacím, je tím umožněno představit si možnost volby a začít zapojovat předvědomí s jeho pozitivní schopností vytváření filmů.“ (Atkinson, Chois, 2009, s. 77) Tyto otázky zaměřené na vizualizaci podle Atkinson (2009, s. 77) umožňují každému rozšířit svoje nástroje pro řešení problémů. Kreativita je v tomto případě podporována tím, že člověk jasně vidí, jaké řešení je pro něj nejlepší. Představa takového řešení pak může koučovaného natolik uchvátit, že získá novou energii k naplnění této představy. Otevřené otázky využívá také škola Result Coaching Systems: „Otevřené otázky představují pro klienta výzvu, aby odpověděl, co mu přichází na mysl, a jde to dál a víc do hloubky. Je to zejména kladením otevřených otázek, jak mohou kouč a klient přijít k nápadům a posunout rozhovor ke stanovení nejefektivnějších akcí.“ (Result Coaching Systems International, 2008, s. 139) Příkladem otevřené otázky může být: „Jak přesně by měl vypadat výsledek, ke kterému chcete směřovat?“, „Jaká kritéria má mít dobré rozhodnutí?“, „Co všechno pro svůj cíl můžete udělat?“.

Pro to, aby manažer mohl pokládat správné otázky, musí ale i **aktivně naslouchat**. „Naslouchání během koučinkového procesu vyžaduje aktivní poslech toho, co někdo říká, a způsob, jakým to říká. Stejně tak vyžaduje schopnost všímat si toho, co není řečeno.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 35).

David Rock (2009, s. 95) zmiňuje tzv. naslouchání potenciálu. Nejedná se jen o prosté naslouchání, ale o takové naslouchání, kdy kouč věří v potenciál člověka, který k němu promlouvá. Nepoužívá tedy své prvotní filtry, nebo lépe řečeno si je snaží co nejvíce uvědomit a nepodlehout jim. „Ještě předtím, než jakékoliv informace z vnějšího světa vstoupí do našeho mozku, jsou neurony připraveny vyhledat zlomky informací založené na různých mentálních rámcích,

kteře uchováváme. (...) Ukazuje se – a je to založeno ve vědeckém výzkumu – že slyšíme jen to, co předpokládáme, že uslyšíme.“ (Rock, 2009, s. 95 – 96)

Pro manažera-kouče je tedy velmi důležité, aby se oprostil od předsudků a svých filtrů v mozku a naslouchal opravdu pouze tomu, co druhý říká. K tomu je velmi dobrá technika „vyjasňování si“. Tato technika klade důraz na to, aby si kouč a koučovaný, potažmo manažer a podřízený, vždy nejprve vyjasnili, že slyšeli opravdu to, co ten druhý chtěl říci. To znamená, že oba dva účastníci rozhovoru znají význam sdělení a že reagují opravdu na to, co bylo obsahem sdělení. Každý člověk přikládá slovům jiným význam a chápe slova a jejich význam trochu odlišně, unikátně, což je zapříčiněno unikátností každého jednotlivého mozku. To znamená, že v přímé komunikaci se lidé vyjadřují individuálně a subjektivně. Každý profesionální kouč si z tohoto důvodu velmi často vyjasňuje, zda slyšel opravdu to, co mu chtěl koučovaný říci. V knize *7 kroků k efektivnímu koučování* (Dembkowski, Eldridge, Hunter., 2009, s. 39) je toto označováno jako „ověření vnímání“. Vnímání kouč ověří tak, že se klienta zeptá, zda slyšel správně, a to pomocí frází jako jsou například: „Chci si být jistý, že dobře rozumím tomu, co říkáte, Zní to jako...“, „Část toho, co říkáte, je...“, „Takže říkáte, pokud tomu rozumím dobře že,...?“ nebo „Slyšel jsem správně, že...?“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 39)

Zmíněný postup může využívat i manažer při komunikaci se svými podřízenými. Dává jim tím mimo jiné také najevo respekt a úctu. Tímto aktivním nasloucháním je možné předejít mnoha nedorozuměním, která v běžné komunikaci velmi často vznikají. Navíc tak podřízení mají právem pocit, že jejich názor byl vyslyšen, a nejen to, byl i pochopen. Toto vše podle mého názoru zvyšuje kredit manažera a tato technika by měla být každodenní součástí komunikace na pracovišti. Biechová (2011, s. 31) vnímá komunikaci jako klíč k úspěchu, mimo jiné právě ve vztahu nadřízeného a podřízeného. Parafrázuje dokonce Petera Druckera, který „(...) tvrdil, že přes 60% všech manažerských problémů vyplývá z nesprávné komunikace.“ (Biechová, 2011, s. 31)

Práce s emocemi (model FEELING)

Dalším nástrojem kouče je **práce s emocemi**. John Whitmore (2009, s. 214) nemluví jen o emocích, ale přímo o emoční inteligenci. Tu do organizační praxe zavedl Daniel Goleman svojí knihou *Emotional Intelligence* (1995). „Poté, kdy výzkumy Daniela Golemana prokázaly, že emocionální inteligence (EQ) je pro úspěch na pracovišti dvakrát důležitější než bystré myšlení (IQ) (...) Je jí možné charakterizovat jako interpersonální inteligenci nebo ještě jednodušeji jako soubor sociálních schopností a dovedností.“ (Whitmore, 2009, s. 214) Podle Whitmora (2009, s. 214) se emoční inteligence skládá z pěti složek, jimiž jsou schopnost rozpoznat vlastní emoce, schopnost s těmito emocemi pracovat a usměrňovat je, empatie neboli schopnost vnímat emoce druhých lidí a schopnost vytvářet a zvládat interpersonální vztahy. Ovládnutí všech těchto pěti složek emoční inteligence je podle mého názoru základ pro vyzrálou, integrovanou osobnost, kterou by měl nejenom kouč, ale i kouč-manažer být.

Ne vždy je však vyjadřování emocí běžnou součástí života člověka. Kouč se proto snaží, aby si koučovaný na vyjadřování emocí zvykl a zároveň, aby se s vlastními emocemi naučil pracovat. V rámci procesu koučování se tak kouč často ptá na pocity, jaké koučovaný z dané akce má. Pokud jsou pozitivní, je potřeba, aby kouč svého koučovaného ocenil, tj. podpořil tento pozitivní pocit a ukotvil tak nově vytvořené neurospojení, které tímto krokem u koučovaného vzniklo. Toto tvrzení podporuje také David Rock (2009, s. 199): „Pozitivní emoce související s dobrým výsledkem, kterého dosáhl, přitahují k nově vytvořeným obvodům ještě více pozornosti, a to zcela jiným způsobem. Je třeba je posílit tím, že jeho práci oceníte. Využíváte tak síly emocí, o nichž se říká, že jsou hlavním zdrojem, pokud jde o vytváření dlouhodobé paměti. Pamatujeme si věci, k nimž pociťujeme silný citový vztah.“

Pokud naopak koučovaný k danému problému cítí negativní emoce, je potřeba, aby kouč správným dotazováním pomohl koučovanému najít cestu, jak tyto

negativní emoce změnit, případně jaké řešení by bylo pro koučovaného to nejvhodnější, aby tyto emoce již nepociťoval.

Podle školy Results Coaching, kterou založil výše zmiňovaný David Rock, se tato práce s emocemi využívá především v **modelu FEELING**. Tento model je částečně navázaný na zpětnou vazbu, respektive je to zároveň jeden z nástrojů, jakým lze podávat efektivně zpětnou vazbu. Je to ale především nástroj, který slouží pro kontrolu stanovených cílů a akcí a je velmi vhodným nástrojem pro manažera, který koučuje své podřízené. Celý model je založený na analýze dané situace či úkolu. „Následující kroky jsou vodítkem pro kontrolu plnění akcí, které klienti dokončili. Tyto kroky pomáhají upevnit odpovědnost a zaměřit se na ni. (...) Jít těmito kroky udržuje zaměření dialogu na to, co se lidé mohou naučit ze svých akcí, ať už je uskutečnili, nebo ne.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 155)

FEELING je akronym, kdy každé písmeno nese svůj význam:

F – Fakta

E – Emoce

E – Povzbuzení, pochvala (z anglického encouragement)

L – Učení se (z anglického slova learning)

I – Dopad (z anglického slova impact)

NG – Nový cíl (z anglického spojení new goal)

V rámci koučovacího rozhovoru kouč tento akronym postupně projde, čímž si koučovaný sám velmi dobře zhodnotí své jednání či zvládnutí jakéhokoliv úkolu. Začíná se hodnocením faktů. Jedná se o zhodnocení současného stavu, současné situace. Ve formálním koučování se pozornost jednoznačně zaměřuje na to, co koučovaný splnil, nikoliv na to, co nesplnil. V rámci koučování zaměřeném na řešení a výsledky se i zde kouč, a to i manažer-kouč, nezaměřuje na přílišné detaily. Zhodnocení situace zde slouží spíše jako jakýsi první krok.

„Je důležité pomoci klientovi být opravdu konkrétní, ale bez toho, že by se ztratil v podrobnostech. Získejte konkrétní čísla, procenta a výstupy, ale ne všechno, co se u toho událo.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 156)

V další fázi se manažer-kouč zaměřuje na pocity, které koučovaný při plnění tohoto úkolů pociťoval. Zde vidím možný neúspěch v koučování manažera. Je potřeba na koučování svoje podřízené opravdu připravit. V koučování se hodně pracuje s pocity a emocemi, které je ne každý ochoten na pracovišti přiznávat nebo je dokonce popisovat. Toto opět koresponduje s tématem důvěry, a to oboustranné. Na emoce se kouč dotazuje z důvodu obrácení pozornosti na pozitivní zkušenost a nově vzniklá neurospojení (Results Coaching Systems International, 2008, s. 156). Jak dále uvádí Results Coaching Systems (2008, s. 156), a pro manažerskou praxi to vidím jako lepší východisko, pokud je nevhodné nebo z jakéhokoliv důvodu dokonce nemožné pracovat s emocemi, lze v této fázi zaměřit rozhovor na konstruktivní rovinu. Manažer se tedy neptá na pocity, ale na to, co při plnění akce podřízený objevil, na co přišel, co pro něj bylo nové, co se mu na tom líbilo. Po celý tento proces, a v této fázi nejvíce, manažer aktivně poslouchá, doptává se a soustředí se na obsah, který mu podřízený říká.

Ve třetí fázi přichází čas pro povzbuzení. Je tedy velmi důležité, aby si manažer-kouč z dosavadního rozhovoru pamatoval i sebemenší záminky pro pochvalu či ocenění podřízeného. Je opravdu důležité vyzdvihnout, že něco se opravdu povedlo. „Zaměřte se na to, co udělali, nikoli na to, co neudělali. Zjistěte, o čem přemýšleli, jakou energii vložili do svých aktivit, a dejte jim za to uznání. Hledejte možnosti, jak klienta upřímně ocenit, například za to, že zvládl výzvy, kterým čelil, nebo za jejich tvořivost nebo houževnatost.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 157) Pokud manažerovi připadá nepřirozené vyloženě chválit, je možné ocenit nebo vyjádřit, co vidí jako dobrý krok. Nezáleží na tom, jak bude ocenění nebo pochvalu formulovat, důležité je, aby vše bylo přirozené, a to jak pro manažera, tak pro podřízeného. Neupřímná nebo nepřirozeně řečená pochvala není efektivní.

Po fázi ocenění přichází fáze, ve které se manažer-kouč zajímá o to, co se koučovaný z plnění či neplnění akce naučil. „Co se o sobě dozvěděli, jaký nový návyk začínají rozvíjet, kde vyrostli díky této akci? Zaměřte se na cestu učení ne na povrchní nápady, nové myšlenky. ... Neptejte se jen na pár otázek, ponořte se doopravdy do učení. Je to nejdůležitější část celého procesu a důvod, proč lidi koučujeme.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 157)

Tato fáze učení pozvolna přechází do fáze dopadů a nastavení nových akcí. Je potřeba rozebrat, co se podřízený naučil, a každý jednotlivý nový návyk převést okamžitě do reálného života. Tím prohlubuje kouč nová neurospojení, která si koučovaný vytvořil.

Vztaženo na manažerskou praxi, měl by se manažer-kouč zaměřit na to, jak nové návyky, dovednosti či znalosti může koučovaný nadále využít ve své práci a hned navázat i tím, kdy, kde a jak přesně toho využije v blízké budoucnosti. To znamená, že si koučovaný okamžitě nastaví nové akce. Tím, že bude nové dovednosti a návyky uplatňovat, nezapomene na ně a obohatí se. Dochází zde k procesu učení. „(...) posledním krokem ke změně výkonnosti je další sledování lidí, abychom jim pomohli utvrdit, a tedy lépe zakotvit zvyky, které si vytvářejí. Když to děláme pozitivním a nápomocným způsobem, poskytujeme lidem povzbuzení, které potřebují k zafixování svých jemných nových obvodů a jejich přeměně v pevné spojení. Není to obtížný proces, trvá jen pár minut – ale může být velmi významný.“ (Rock, 2009, s. 205)

Zpětná vazba

Dalším z nástrojů kouče je **zpětná vazba**. Současná doba se vyznačuje mimo jiné také tím, že dostáváme velmi rychle na všechno zpětnou vazbu. Akce je vždy následována reakcí, tj. zpětnou vazbou na naše jednání, chování a způsob vystupování. V rámci modelu FEELING je kouč spíše facilitátorem zpětné vazby. Pro koučování je taková facilitovaná zpětná vazba, kterou si podává koučovaný

sám, tou nejefektivnější. Není to ale jediný případ, kdy koučování pracuje se zpětnou vazbou. Umění podat dobře zpětnou vazbu je velmi těžké a to, jak ji manažer nebo leader dokáže podat, ukazuje jeho vedoucí schopnosti. Je zřejmé, že emoční inteligence je zapotřebí i v tomto případě. „Exekutivní koučink neznamena pouze být schopen se vcítit a souhlasit s klientem. Pro zajištění hybné síly směrem k vytyčenému cíli je třeba, aby exekutivní kouč poskytoval zpětnou vazbu, která je otevřená a upřímná, ale ne odsuzující a kritická.“ (Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s. 55)

Ivana Folwarczná (2010, s. 106) zmiňuje možný pohled na zpětnou vazbu: „Norbert Wiener, považovaný za zakladatele kybernetiky, přirovnával zpětnovazební smyčku ke slepecké holi, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak jeho pohyb následující.“ Folwarczná (2010, s. 106) ve své knize zpětnou vazbu ale zároveň také přirovnává k zrcadlu, jež si lidé navzájem nastavují. Zpětná vazba je v tomto podání popisem toho, jak nás vnímají ostatní, nikoliv hodnocením. Podle mého názoru se technika koučování a technika podávání zpětné vazby k sobě velmi přibližují a jejich principy jsou si velmi podobné. Pokud totiž dokáže manažer podat dobře zpětnou vazbu, docílí tím u svého podřízeného motivace a nové energie pro dosažení takového cíle, který je pro organizaci žádoucí. Folwarczná (2010, s. 106) ve své knize uvádí několik kroků, respektive zásad, pro správné podání zpětné vazby, které se shodují se zásadami koučování. Tyto zásady jsou: vyjadřovat zpětnou vazbu s respektem k člověku; respektovat, že se jedná pouze o naše vnímání světa; být při podávání zpětné vazby co nejkonkrétnější; vyjádřit vliv na výkon a ostatní členy týmu; celkově vyjadřovat zpětnou vazbu včas; zaměřit zpětnou vazbu spíše na budoucnost a dát prostor druhé straně se vyjádřit.

V koučování taktéž platí, že cokoliv kouč dělá nebo říká, vždy respektuje svého klienta jako jedinečnou osobnost a respektuje jeho myšlení a názory. Koučování se také zaměřuje výlučně na budoucnost a ne na minulost, kterou se zabývá spíše psychoterapie. Další zásadou koučování je přítomnost kouče. Nejedná

se pouze o fyzickou přítomnost, ale spíše o mentální přítomnost, kdy se kouč soustředí jen na koučovaného a vlastní agendou se vůbec nezabývá. To zajišťuje, že zpětná vazba od kouče přichází vždy včas jako reakce, nikdy ne s dlouhým odstupem.

Zpětnou vazbu jako jeden z nástrojů manažera-kouče zmiňuje také Řezníček a kolektiv autorů (2009, s. 547): „Vzájemná komunikace, tj. aktivní naslouchání a snaha o porozumění problémům koučovaného a konstruktivní zpětná vazba představují klíčový nástroj koučování. (...) Poskytování efektivní zpětné vazby podpořené metodou návodných otázek lze trénovat.“

Poslední výzkumy o mozku ukazují, že se při podávání zpětné vazby u lidí aktivuje amygdala, tj. část mozku, která se spouští, když máme strach (Results Coaching Systems International, 2008, s. 369). Pocit strachu z negativního hodnocení na straně koučovaného a zároveň předpoklad celé metody koučování, že každý má jiné, jedinečné myšlenkové mapy, vede k několika krokům, které by měl kouč při podávání zpětné vazby udělat. „Ověřte si, zda čas a prostor jsou pro něj (*myšleno pro koučovaného – pozn. autorky*) vhodné, a poslouchejte, zda slyšíte úplný souhlas, než se pustíte do zpětné vazby. (...) Namísto toho, abyste se přímo pouštěli do dávání zpětné vazby, klad'te otázky týkající se konkrétní oblasti tak, abyste viděli, zda klient přijde na nápady a nové myšlenky sám. (...) Pokud je to vhodné, nyní sdělte svou zpětnou vazbu. (...) Snažte se mluvit neutrálním tónem bez emočního náboje. (...) Zkontrolujte si, že nepřidáváte vlastní názor nebo soudy“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 370-371). Celou tuto konverzaci pak kouč uzavírá, aby předešel zaměření pozornosti koučovaného pouze na tuto událost až do konce sezení. Tento prvek uzavírání vychází z Gestalt psychologie a je dalším velmi dobrým nástrojem kouče.

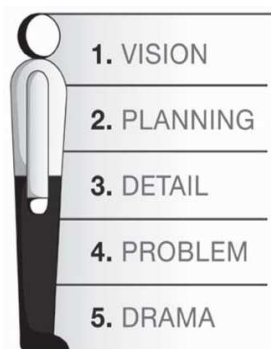
John Whitmore potvrzuje tvrzení školy Results Coaching Systems, že nejlepší zpětná vazba je taková, na kterou přijde sám koučovaný: „Kvalitní, relevantní zpětná vazba je klíčová pro neustálé zlepšování, ať už v zaměstnání, ve sportu

nebo kterékoliv jiné činnosti. Opravdu kvalitní zpětnou vazbu musíme hledat spíše u sebe sama, než ji očekávat od odborníků.“ (Whitmore, 2009, s. 140)

Pro manažera-kouče je velmi přínosné členění možností, jak podat zpětnou vazbu, jaké uvádí John Whitmore (2009, s. 135). První z možností je zpětná vazba, ve které se objevuje osobně zaměřená kritika, například: „Jste naprosto beznadějný případ, pro firmu naprosto neužitečný.“ (Whitmore, 2009, s. 135) Další možnost, jak podat zpětnou vazbu, se může opírat pouze o hodnotící výrok – například: „Tato zpráva je nepoužitelná.“ (Whitmore, 2009, s. 135) Takovou zpětnou vazbou podřízený nezíská vůbec žádné informace vyjma toho, že jeho práce je špatná. Neví už však, jakým způsobem to napravit nebo změnit. Pokud manažer dodá ještě alespoň nějaké informace a zdůvodní tak svoje hodnocení, podřízený ví, jakým směrem se má vydat a jak svoji práci změnit, například: „Pokud jde o obsah, vaše zpráva je výstižná. (...) Její prezentace a grafická úprava jsou ale naprosto neadekvátní.“ (Whitmore, 2009, s. 135) Zpětná vazba ale také může být podána zcela neútočně, například: „Jaký máte pocit ze své zprávy?“ (Whitmore, 2009, s. 135) To se sice již blíží koučování, ale tato jediná otázka nezajistí dostatečné informace pro podřízeného, a pokud zůstane opravdu jen u této otázky, v podstatě to žádnou zpětnou vazbu pro podřízeného nepředstavuje. Jako efektivní možnost zpětné vazby označuje Whitmore takovou, kdy se manažer svého podřízeného ptá: „K čemu má vaše zpráva zejména sloužit? Do jaké míry to vámi předložený návrh umožňuje? Komu je zpráva zejména určena?“ (Whitmore, 2009, s. 135) Tento způsob je možné označit jako koučovací, protože podřízený svými vlastními odpověďmi na otázky manažera získává informace, jakým způsobem by měl nastalou situaci řešit, a to aniž by musel manažer jeho práci jakkoliv hodnotit nebo zasahovat do sebevědomí zaměstnance. Podřízený se zároveň učí, jak v takové situaci postupovat v budoucnosti, jak na svoji práci nahlížet a jaká kritéria jsou pro ni důležitá. V budoucnu bude schopen za svoji práci přebrat zodpovědnost a ulehčí tak práci manažerovi.

Zaměření pozornosti

Dalším velmi jednoduchým, ale přitom velmi silným nástrojem je uvědomění si, v jaké fázi problému se koučovaný nachází. To není totožné s modelem ledovce, ačkoliv se mu velmi podobá. Jedná se o model zaměření pozornosti, který má pět fází, kde se mohou lidé v řešení problému nacházet. Tento model sestavil David Rock a sám jej hodnotí jako jeden ze svých nejoblíbenějších, ale zároveň nejjednodušších nápadů (Rock, 2009, s. 89). Tento model zaměření pozornosti znázorňuje obr. 3.



Obr. 3 – Model zaměření pozornosti (Rock, 2009, s. 91)

„Těchto pět úrovní jsou jednoduchá rozlišení, která nám a našemu klientovi pomáhají vidět, odkud v každý jednotlivý moment přicházejí, a tedy si zvolit, kam vložit svoji energii.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 69) David Rock pak o tomto modelu píše: „Tento nástroj může být užitečný před jakýmkoliv obtížným rozhovorem, při týmových setkáních nebo kdykoliv, když stojíte před nesnadným úkolem. (...) Model nám pomůže poznat, na jaké úrovni přemýšlíme, a pak nám dovolí aktivně si zvolit, jakým jiným způsobem chceme myslet.“ (Rock, 2009, s. 90)

Tento model lze využít v manažerské praxi například na týmových poradách, kdy se v určitý moment všichni zaměřují na emoce a dramatickou část, tj. nic

se neřeší, ale pouze se myslí na to, jak něco nejde nebo nefunguje. V tento moment by měl manažer poukázat na rovinu, ve které se tým pohybuje. Jakmile se zaměří na úroveň plánování a vizí, porada se zefektivní, urychlí a společný konsenzus je nalezen. To ale není jediná výhoda. Pokud je myšlení týmu na úrovni dramatu a emocí, přenáší se tato atmosféra také dovnitř týmu a může způsobit další problémy, např. interpersonální. V ideálním případě tedy manažer vede svůj tým tak, aby se jejich myšlení pohybovalo jen na úrovních, které vedou k řešení, tj. plánování a vize.

Model CREATE

Tímto modelem se vytváří nové myšlení. Lze jej využít ve všech situacích, ale je velmi důležité, aby manažer-kouč pečlivě sledoval energii podřízeného a tu správnou dokázal podchytit. Název tohoto modelu je opět akronym počátečních písmen slov, která charakterizují, jak nové myšlení vytvářet v koučovacím rozhovoru:

CR – Současný stav (z anglických slov current reality)

EA – Prozkoumat možnosti (z anglických slov explore alternatives)

TE – Využít energii (z anglických slov tap energy)

V praxi a v překladu tento model nejdříve zkoumá současný stav (anglicky current reality), ale jen do takové míry, aby myšlení koučovaného nebylo zahlceno detaily a emocemi. Současný stav koučovaný popíše pouze dvěma, maximálně třemi větami, v nichž nemá možnost zaměřit se na detaily, ale jen vyzdvihnout to nejdůležitější. Současný stav slouží nejen pro rychlé nastínění problému, ale pomůže i koučovanému ke zanalyzování situace. „Chcete-li zdokonalit něčí myšlení, nejlepším místem, odkud vyjít, je současný stav jejich myšlenkové úrovně. Takový začátek umožní lidem uvažovat o vlastním přemýšlení, což, (...) je rychlá cesta k prozření.“ (Rock, 2009, a 175) Dále se kouč s koučovaným zaměří na zkoumání, jaké existují možnosti, jak situaci vyřešit, tj. zkoumají alternativy (anglicky explore alternatives). Tady je potřeba opravdu dobře zmapovat,

jaké veškeré možnosti koučovaný má. Byla by škoda zaměřit se pouze na ty možnosti, s kterými má již zkušenost a ví, že fungují. Zde je prostor pro tzv. brainstorming, tedy pro zkoušení nových věcí. „Když zkoumáte možnosti, postupujte zlehka a vyzkoušejte mnoho nápadů, aniž byste na některém lpěli. Buďte pružní a mějte mysl otevřenou. Naslouchejte energii lidí a nedělejte si starosti s hledáním správné odpovědi.“ (Rock, 2009, s. 182) Ty správné možnosti u koučovaného člověka vyvolají nadšení, pozitivní energii. Tuto energii by měl kouč využít pro další kroky, které musí následovat k dosažení cíle. Kouč musí tuto energii využít a vytěžit z ní maximum (anglicky tap energy). „Mějte na paměti, že motivaci lidí řídí neurotransmitery, jejichž uvolňování doprovází vytváření nových map. Jejich životnost je však krátká, a proto ani motivace netrvá dlouho. Jestliže při počtu myšlenek, které zpracováváme každý den, nezakotvíme své nápady v realitě, mohou být snadno pohřbeny v našich fyzických, mentálních a digitálních souborech zasutých kdesi vzadu v naší mysli.“ (Rock, 2009, s. 185)

Model CREATE má mnoho modifikací a variant. Princip však zůstává stejný. Někteří autoři mohou model CREATE představit jako model GROW (**G**oal - cíl, **R**eality – skutečnost/současný stav, **O**pportunities - možnosti, **W**ill – vůle, tj. ukotvení cíle do konkrétních akcí). Model GROW například uvádí Dembkowski, Eldridge a Hunter (2009, s. 89): „Grow Model, vytvořený Grahamem Alexandrem a závodním šampionem sirem Johnem Whitmorem, je neznámějším koučinkovým modelem ve Velké Británii, a jediným, v průmyslu nejvíce používaným pro koučinková zadání.“

Manažer, který chce využít tento nástroj koučování pro vedení lidí, musí vždy zhodnotit, v jaké situaci se vyplatí použít, a kdy naopak je efektivnější jednoduše zadat úkol. Tento model opět pomáhá zaměřit pozornost na řešení a možnosti, jaké jsou k dispozici. Manažer může na jednu stranu provést podřízeného tímto modelem v rámci rozhovoru, ale také se zde může podílet

na vymyšlení alternativ řešení. Je to také nástroj, který lze uplatnit při týmových poradách, není zaměřen jen na jednotlivce, ale lze jej uplatnit i na celou skupinu lidí.

Model SMART

Tato metoda je zaměřená na tvorbu cílů a v manažerské praxi je již známá. Model SMART stanovuje, jaká kritéria musí mít správně nastavený cíl.

- S** – Specifický (z anglického slova specific)
- M** – Měřitelný (z anglického slova measurable)
- A** – Dosažitelný (z anglického slova achievable)
- R** – Reálný (z anglického slova realistic)
- T** – Časově ohraničený (z anglických slov time bound)

Úplně stejně s tímto modelem pracuje koučování, a to hlavně při nastavování cílů, strategií a akcí. Stejně jako u modelu CREATE i pro tento model existuje několik variant, například model CRAFT. Tento model sleduje to samé jako model SMART.

Cíl podle modelu CRAFT by měl být: C – jasný (z anglického slova clear), R – realistický (z anglického slova realistic), A – přesný (z anglického slova accurate), F – zaměřený (z anglického slova focused) a T – termínovaný (z anglického slova timed). (Results Coaching Systems International, 2008, s. 152)

Nástrojů, které má manažer pro koučování svých podřízených k dispozici, je mnoho, zde uvádím pouze takové, které jsou velmi jednoduše včlenitelné do manažerské praxe, aniž by k tomu byl potřeba specifický trénink. V některých fázích se tyto nástroje mohou vzájemně velmi dobře doplňovat. Záleží jen na kreativitě manažera, v jakou chvíli jaký nástroj použije.

4 Proces koučování

Podoba procesu koučování je vždy závislá na metodice koučování, tedy koučovací škole. Obecně však lze prohlásit, že proces koučování se liší podle toho, jestli se jedná o formální, nebo neformální koučink. U formálního koučování trvá celý proces několik týdnů až měsíců, záleží na dohodě kouče a koučovaného. Je to kontinuální proces, který sleduje vytyčené cíle, a koučovaný se během této doby snaží své cíle naplnit. Neformální, manažerské koučování je zaměřeno spíše na řešení konkrétní situace. Neformální koučování nemusí být kontinuální, ale je spíš nárazové.

U koučování podle Results Coaching Systems se koučovací proces klade vždy před obsah. Význam slova proces znamená průběh nebo vývoj. Znamená to tedy, jakým způsobem kouč povede sezení, nebo jakýkoliv třeba i dílčí rozhovor s koučovaným. K tomu, aby byl proces dobře zvládnutý, je potřeba se na koučování předem připravit.

Hlavním důvodem pro vytváření jasného procesu je orientace jak kouče, tak koučovaného v průběhu celého koučování. Nastavení procesu znamená, že kouč i koučovaný jasně vědí, co mají očekávat počínaje koučovacím rozhovorem a konče pochopením průběhu a smyslu celé koučovací série. „To vyžaduje formulování jasných očekávání, abyste oba v každém okamžiku přesně věděli, o čem mluvíte a proč a kam se snažíte dospět.“ (Rock, 2009, s. 88) Pro splnění této podmínky je potřeba koučovaného hodně situovat a hodně se ptát. Situování znamená shrnovat situaci, tzn., že kouč informuje koučovaného o tom, co bylo doposud řečeno a kam se rozhovor posunul a k jakým závěrům již koučovaný došel. Jakmile koučovaný toto shrnutí odsouhlasí, ihned se kouč posouvá v rozhovoru dál s tím, že z tohoto shrnutí vychází. Tímto způsobem kouč vede klienta k takovému cíli, jaký si společně v každém i dílčím rozhovoru nastavili. Na začátku každého

rozhovoru si kouč s koučovaným nastaví přesný cíl toho, čeho chtějí dosáhnout. Nemusí se nutně jednat o velké cíle, na kterých je třeba nějakou dobu pracovat, může jít pouze o cíle dílčí, které se týkají pouze té konkrétní konverzace. Může se jednat o cíle typu: „Na konci tohoto rozhovoru bych chtěl najít kritéria, která mi pomohou se v této věci rozhodnout“. Jedná se tedy o nastavení kontextu pro jednotlivý rozhovor. V manažerském koučování, ve kterém není proces nijak standardizován a jeho povaha to ani dle mého názoru striktně nevyžaduje, považuji v rámci zajištění procesu koučování za důležité právě to, aby manažer v každé části koučovacího rozhovoru věděl, kam tento rozhovor směřuje.

Pro dodržení procesní stránky koučování je možné využít model zaměření pozornosti Davida Rocka. Díky tomu, že kouč ví, že nejméně efektivní je, aby se klient pohyboval v úrovních detailů, problémů a emocí, může s ním na tomto pracovat, upozorňovat jej, kdykoliv má klient tendence se do těchto úrovní uchýlit. Tím, že kouč poskytne tento svůj nezúčastněný pohled na věc, pomáhá klientovi, aby i on viděl svůj problém z nadhledu a snažil se jej vyřešit za co nejméně času a efektivně. „Model nám pomůže poznat, na jaké úrovni přemýšlíme, a pak nám dovolí si aktivně zvolit, jakým jiným způsobem chceme myslet“ (Rock, 2009, s. 90). Také Marilyn Atkinson ve své knize píše (2009, s. 76): „Když si lidé pomyslí „nechci“, „nemohu“, „nebudu“ a tak dále, dostanou se do napětí, začnou se cítit špatně nebo jim naskočí v mysli shrnutí negativních obrázků. Ty pozastaví proud pozitivních obrázků, které by posílily další možnosti volby. Toto napětí vede lidi zpět k jejich negativním slovům a pocitům a vytváří tak začarovaný kruh.“ Podle Atkinson (2009, s. 76) je pak jednání lidí více motivované zoufalstvím než motivací k něčemu novému. To je velmi podobné Rockovu modelu zaměření pozornosti.

Jakmile je nastaven proces, obsah je již druhořadý. Obsah koučování naplní myšlenky, které plynou neustále. „Citliví manažeři nechávají druhé lidi samostatně

přemýšlet a potom lehce přejdou k rozhovoru zaměřenému na řešení. Pomáhají lidem, aby napnuli své síly více, než dokázali sami, a současně jim poskytují častou pozitivní zpětnou vazbu. Vědí, že věnovat v každé situaci čas stanovení dobrého postupu je klíčem k tomu, aby rozhovor byl maximálně užitečný. Mají na mysli všechny uvedené prvky a uvědomují si, že prvním krokem je dokázat zlepšit myšlení lidí bez toho, že by jim říkali, co mají dělat.“ (Rock, 2009, s. 93) Manažer v rámci koučování svých podřízených nastavuje proces koučování do té míry, jakou mu dovoluje povaha této formy koučování. S každým podřízeným může tento proces vypadat jinak, protože se zde koučování přizpůsobuje aktuálním potřebám koučovaného. Obecně platným pravidlem však zůstává, že by v rámci tohoto procesu měli oba účastníci koučovacího rozhovoru, tj. manažer i podřízený, znát smysl a cíl tohoto rozhovoru a dostatečně se v něm orientovat.

4.1 Cíle koučinku

Cílem formálního koučování je dosažení pozitivní změny. V této kapitole bych se ráda zaměřila spíše na cíle koučování v rámci manažerské praxe.

John Whitmore (2009, s. 168) vidí cíle koučování v následujících bodech: vyšší výkonnost a produktivita, rozvoj lidí, lepší schopnost učit se, lepší vztahy, vyšší kvalita života, více času pro manažera, tvůrčí myšlení, lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů, rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení, větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám, motivovanější zaměstnanci, změna kultury a široce využitelná, životně důležitá schopnost. Pokud je tedy koučování efektivní, mělo by postihnout všechny tyto výše zmíněné body. Vyšší výkonnost je podle Johna Whitmora (2009, s. 168) základním cílem, bez něhož, pokud by nebyl v koučovacím procesu přítomen, by nemělo vůbec smysl koučování provádět. Neméně důležitým cílem koučování je ale dle mého názoru také proces učení, které poskytuje koučovanému osobní rozvoj. Vyšší kvalita života, lepší schopnost učení a kreativita, to jsou podle mého názoru cíle efektivního koučování.

„Brzy poté, co začne [manažer] s koučováním, objeví řadu do té doby skrytých talentů i řešení praktických problémů, na která mohou přijít pouze ti, kteří určitý úkol pravidelně zajišťují.“ (Whitmore, 2009, s. 169) Cílem koučování na pracovišti je tedy i vytvoření takové atmosféry, ve které se zaměstnanci nebojí přicházet s jakýmkoliv novými nápady, je podporovaná kreativita a manažer ví, kdo je v týmu jakým specialistou. Pozitivní atmosféra udržuje v týmu dobré vztahy založené na respektu a vzájemné důvěře. To podporuje výkonnost týmu a udržuje tým motivovaný k lepším výkonům a výsledkům. Podle Daniela H. Pinka (2011, s. 31) je právě radost z práce vnitřní hybnou silou, která je vedle klasických motivátorů, jako jsou například finance, tím, co lidi v práci doopravdy motivuje. „Jinak řečeno, [vnější] odměny mohou představovat podivný druh behaviorální alchymie – dokážou ze zajímavého úkolu udělat dřinu. Mohou proměnit hru v práci.

A snížením vnitřní motivace mohou nechat výkon, kreativitu, a dokonce i poctivé chování shodit jako domino.“ (Pink, 2011, s. 31)

Velmi podstatným cílem koučinku je podle Johna Whitmora i větší flexibilita a adaptabilita na změnu. To je spojené s podporou sebevědomí. Koučování poskytuje zaměstnancům dostatečnou sebedůvěru k zodpovědnému a kompetentnímu řešení pracovních úkolů. Manažer, který pracuje dlouhodobě se svými zaměstnanci, dává najevo důvěru v ně samotné, v jejich schopnosti a potenciál, a tím pádem je na změnu připravuje. „Individuální management, který praktikuje manažer-trenér, je díky koučování vynikající hybnou silou pro kultivování týmového ducha a touhy po zvládnutí výkonu v celé firmě. Koučování je schopnost, která doplňuje ostatní manažerské dovednosti. Umožňuje ohodnotit jednotlivce a jejich potenciál bez něčí újmy a ku prospěchu všem. Pokrok lidí a týmů jsou trvalé hodnoty, které zlepšují jiné oblasti profesionálního a soukromého života.“ (Stacke, 2005, s. 24)

Z pohledu manažera může být také jedním z cílů koučování zaměstnanců poskytování efektivní zpětné vazby. Cílem manažera je poskytnout zpětnou vazbu takovým způsobem, aby z toho zaměstnanci získali relevantní informace pro svůj profesní rozvoj a zároveň byli motivováni k dalším a lepším výkonům. Koučování pro toto poskytuje ideální platformu, neboť zpětná vazba je zaměstnanci přijímána s pozitivním očekáváním nových informací a zároveň je podávána takovým způsobem, že nevyzní jako hodnocení nebo trest. V ideálním případě tedy manažer pouze klade návodné otázky a zaměstnanci si na jejich základě sami podávají zpětnou vazbu na svoji práci. Tím dochází k nejefektivnějšímu podání zpětné vazby.

Cíle koučování mohou být velmi různorodé, u formálního koučinku je hlavním cílem dospět k naplnění cílů, jaké si koučovaný na začátku koučovací série nastavil

a tím dosáhnout pozitivní změny v životě koučovaného. Kouč ale v tomto musí vidět ještě jakýsi meta-cíl, který spočívá v nalezení nových řešení, jedná se o vytvoření dalších mozkových neurospojení, v nichž se koučovanému vytváří nový způsob myšlení, chování a jednání.

Manažer může sledovat koučováním své cíle: zvýšení výkonu týmu, vytvoření kultury v rámci týmu, kde je podporovaná kreativita a vysoký výkon, a nalezení potenciálu u všech svých podřízených. Záleží pouze na odbornosti kouče, nebo manažera-kouče, na jejich schopnostech a zvládnutí koučovacích nástrojů, díky nimž mohou všech těchto cílů dosáhnout.

4.2 Koučovací rozhovor

Koučovací rozhovor je tím nejzákladnějším kamenem koučování. V rámci rozhovoru probíhá veškeré koučování a komunikace je tím klíčovým faktorem, který určuje úspěšnost a efektivitu koučování. Čím větším odborníkem na komunikaci kouč je, tím větší efekt a hodnotu přináší koučovanému. „Koučovací jazyk se zdá být vrozenou dovedností, kterou všichni máme. Možná, že se všichni rodíme se schopností nebo potenciálem koučovat ostatní. Je to dovednost, kterou v sobě nacházíme, když vychováváme děti nebo když podporujeme společenství, ve kterém žijeme.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 105) To, co zde autoři zmiňují, je fakt, že koučování je založené na komunikaci a schopnosti komunikovat disponuje každý člověk. Při výuce koučování se tak staví právě na schopnosti každého člověka komunikovat. Samotné koučování je pak určité obohacení komunikace o další techniky a nástroje, které lze v komunikaci využít.

Koučovací rozhovor má svoji strukturu, má svůj začátek, hlavní část a neméně podstatné uzavření každého koučovacího rozhovoru. Na začátku rozhovoru je důležité s koučovaným nastavit pravidla a cíl rozhovoru. Čím častější je koučování, tím více se seznamuje koučovaný s pravidly a přijímá tato pravidla za samozřejmá. Kouč je již po několika rozhovorech nemusí na začátku rozhovoru ani připomínat. Na druhou stranu ale kouč také na pravidla nesmí zapomínat a v případě potřeby na ně upozorňovat a koučovaného tak vracet do mantinelů, které si pro koučování nastavili a oboustranně odsouhlasili. Kouč seznamuje koučovaného především s pravidly komunikace. Komunikace by měla vždy být stručná, konkrétní a velkorysá. „K tomu, aby každé koučovací sezení mělo co největší dopad, potřebujeme s klientem navázat přímý a cílevědomý rozhovor.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 113) Stručnost a konkrétnost zajistí, aby se koučovaný nedostával na úroveň dramatu a detailů (viz obr. č. 3 - Model

zaměření pozornosti). Jakmile by se rozhovor dostal na úroveň popisu detailů a z nich vycházejících negativních událostí v životě koučovaného, rozhovor by nikdy nedosáhl cílů vytyčených na začátku. Velkorysost je pak charakteristika rozhovoru, která podporuje dobré vztahy mezi klientem a koučem. „Být velkorysý dostává rozhovor na jinou úroveň. Jedna věc je používat co nejméně slov a být konkrétní, ale váš rozhovor může být suchopárný. Být velkorysý znamená vynaložit další úsilí, abyste si byli jisti, že klient plně pochopil, co míníte. Být velkorysý znamená usilovat o reálnost, mluvit o složitých tématech, sdílet vaši lidskost, mluvit tak, aby se klient mohl skutečně spojit s vašimi slovy.“ (Results Coaching Systems International, 2008, s. 116)

V hlavní části rozhovoru řeší kouč s koučovaným kontext, jaký si pro koučování nastavili, a to v rámci stanoveného časového limitu. Kontext je jakýsi cíl, jakého by v rámci rozhovoru chtěli dosáhnout, respektive se jedná o očekávání, která od rozhovoru čeká koučovaný. Zde kouč uplatňuje veškeré nástroje, které má k dispozici. Důležitá je zde i konstruktivní pochvala a ocenění za věci, které se koučovanému podařily. Dalším základním principem koučování je zde přítomnost kouče při rozhovoru. To se samozřejmě týká i kouče-manažera, který by měl jasně vnímat, co slyší a co mu koučovaný říká.

Pro formální koučink je důležitý jak kontext sezení, tak cíle, které celá koučovací série v průběhu několika týdnů nebo měsíců sleduje. Manažerský koučink naopak spíše sleduje aktuální cíle, respektive kontext rozhovoru, protože dlouhodobější cíle zde nemusí být nastaveny nebo kontinuálně sledovány.

V závěru by pak mělo být zhodnoceno, jakým způsobem byl tento kontext naplněn a jaké nápady a nové myšlenky si koučovaný ze sezení nebo rozhovoru odnáší. Zde se objevuje v koučování dopad Gestalt psychologie, ze které koučink mimo jiné vychází. Koučovaný si tímto závěrečným shrnutím uzavírá tvar

ve své hlavě. Tvar je v tomto případě celý rozhovor a řešení, ke kterému rozhovor směřoval. Shrnutím a uzavřením tvaru si koučovaný udělá jasnou představu o tom, na co během koučování přišel, vyzdvihne ty nejpodstatnější myšlenky a tím pádem se může lehce vrátit ke svému normálnímu životu mimo koučování a zároveň prohloubit nová neurospojení (Results Coaching Systems International, 2008, s. 190).

Tuto strukturu koučovacího rozhovoru může převzít také kouč-manažer v rámci koučování na pracovišti. Je však potřeba si opět tuto strukturu osvojit a naučit se ji. Podle mého názoru ale není nijak složitá a až na závěrečné uzavření rozhovoru není ani nikterak nepřirozená. I zde platí, že je potřeba, aby manažer svůj tým na koučování připravil, některé techniky vysvětlil a především byl autentický a přirozený ve svém projevu.

5 Šetření využívání koučování v manažerské praxi

Tato kapitola porovnává výsledky mezinárodního výzkumu a vlastního dotazníkového šetření, které proběhlo v českém prostředí. Mezinárodní výzkum se zabývá využitím koučování v organizačním prostředí, tím, jakým způsobem je v organizacích koučování plánováno a jakým způsobem realizováno. Dotazníkové šetření pak slouží spíše jako podpůrný nástroj pro ověření výsledků mezinárodního výzkumu. Zároveň jsem v tomto šetření zjišťovala povědomí Čechů o koučování obecně.

Globální trendy ve využití koučování na pracovišti (z anglického názvu *Global trends in the use of coaching in the workplace*) je mezinárodní výzkum, který provedla společnost *NeuroLeadership Group* pod vedením *Matta Rule* a *Davida Rocka* v roce 2010. Tato společnost má své pobočky ve dvaceti čtyřech zemích světa a zabývá se jak výukou koučů, tak zároveň nabízí organizacím koučování na pracovišti pro zaměstnance. Cílem tohoto výzkumu (*NeuroLeadership Group*, přeloženo *Linda Pohorská*, 2010) bylo identifikovat, změřit a porovnat způsoby, jakými je koučování prováděno v organizacích, identifikovat trend, jakým je koučování prováděno v různých částech světa, a v neposlední řadě také zhodnotit dopady různých způsobů koučování (interní koučink, externí koučink a koučink na pracovišti). Jako metoda výzkumu byl použit elektronický dotazník, který se skládal z otázek ze šesti oblastí, z nichž jedna se věnovala koučovacím schopnostem manažerů a lídrů (*NeuroLeadership Group*, přeloženo *Linda Pohorská*, 2010). Výzkumu se zúčastnili tři sta šedesát tři respondenti z dvaceti osmi zemí světa, z nichž nejvíce pocházelo z Evropy, Severní Ameriky a Oceánie. Nejméně respondentů bylo z jižní Asie, Středního východu a Afriky. Nejvíce respondentů pracovalo v oblasti služeb, dále v oblasti finančnictví a výroby.

Vlastní dotazníkové šetření, které jsem provedla v dubnu roku 2012, probíhalo v ryze českém prostředí a zúčastnilo se jej třicet dva respondentů, z nichž šedesát čtyři procent respondentů dosáhlo vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání bakalářského stupně, viz příloha C, graf č. 12. Nejvíce byly zastoupeny ženy, a to v sedmdesáti šesti procentech, viz příloha C, graf č. 1. Respondenti nejčastěji jako oblast podnikání organizace, v níž jsou zaměstnáni, uvedli nespécifikovanou možnost. Z komentáře respondentů pak ale vychází, že většina z nich se pohybuje v oblasti služeb (médiá, personalistika), viz příloha C, graf č. 13.

Data z mezinárodního výzkumu NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 6) ukazují, že sedmdesát devět procent organizací má zahájený koučink jako program, který je jakýmkoliv způsobem plánován dopředu, a to na jakkoliv dlouhý časový horizont. Osmnáct procent organizací, které uvedly, že v době, kdy probíhal výzkum, neměly zahájený koučovací program, bylo z České republiky. To potvrzuje také graf č. 7 v příloze C, ve kterém je znázorněno, že dvacet respondentů, tzn. šedesát procent, je zaměstnáno v organizacích, kde koučink jako rozvojová metoda není zaveden vůbec. Oba tyto údaje ukazují, že koučování v České republice ještě není etablováno tak jako v ostatních zemích světa, a to zejména v zemích Severní Ameriky, kde padesát devět procent organizací mělo nastavenou a jasně definovanou strategii koučovacího programu (NeuroLeadership Group, 2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 6). Data z výzkumu NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 7) také ukazují tendenci, s jakou je koučink v organizacích plánován. Obecnou tendencí je, že koučování pro top management a vedení organizací zajišťují najatí externí koučové, tj. koučové jsou dodavatelé služby, a jsou zaštitěni vlastní organizací. Naopak je tendence udělat z těchto top manažerů interní kouče pro liniové manažery, a ti by pak techniky koučování měli uplatňovat jako styl vedení pro své týmy a podřízené. V organizacích, kde není koučink jakousi součástí firemní kultury, tj. není strategicky plánován a není součástí každodenního rozvoje a je

to jen jedna z využívaných rozvojových metod, platí, že se koučink využívá spíš pro talenty nebo zaměstnance s vysokým potenciálem (NeuroLeadership Group, 2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 8). To znamená, že je koučink využíván spíš jako součást speciálních rozvojových programů a není využíván k rozvoji v rámci celé organizace pro široké spektrum zaměstnanců. To potvrzuje také dotazníkové šetření, viz příloha C, graf č. 7, který ukazuje, že druhá nejčastější odpověď na otázku, jakým způsobem je využíván koučink v organizacích, kde respondenti pracují, byla, že je koučink využíván v rámci speciálních rozvojových programů, jako je např. talent management. Podle NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 13) je to tímto způsobem nastavené až v sedmdesáti pěti procentech organizací.

Zajímavým údajem pak je, že čtyřicet jedna procent respondentů výzkumu NeuroLeadership Group uvedlo, že si vytváří svoji strategii pro koučování interně bez pomoci externích koučovacích společností, a dvě třetiny těchto organizací mají velkou podporu od vedení organizace (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 9). To znamená, že necelá polovina organizací má oddělení nebo alespoň jednoho zaměstnance, který nastavuje tuto strategii a celý proces koučování v rámci této organizace. To působí jako přívětivý údaj z hlediska informovanosti o možnostech využití koučování v korporátní oblasti. V třiatřiceti procentech případů je pak tento tým nebo pracovník součástí personálního oddělení nebo oddělení pro trénink a rozvoj zaměstnanců, jen v pěti procentech případů existuje v organizacích tým nebo zaměstnanec, který se věnuje výhradně této agendě (NeuroLeadership Group, 2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 10).

Pozitivní výsledek, který vychází z mého dotazníkového šetření, je, že s koučováním se v nějaké formě již setkalo sto procent respondentů. Je možné, že o koučování slyšeli, četli nebo měli možnost se s touto metodou setkat osobně, viz příloha C, graf 2. Následující otázka na definici koučování však již tak

jednoznačná nebyla. Respondenti měli na výběr z několika definic koučování, z nichž pouze jedna odpovídala koučování, a to hlavně zaměřenému na pracovní prostředí. Tuto odpověď, tj. „Koučink je, když kouč vyžaduje, abych převzal/a zodpovědnost za svoji práci a dává mi prostor pro moji kreativitu.“, vybralo šedesát sedm procent respondentů, tedy dvě třetiny z nich. Necelá třetina respondentů pak vybrala možnost, která koučink definovala spíše jako poskytování zpětné vazby. Protože v dotazníku bylo možné zaškrtnout více možností najednou, v sedmi procentech odpovědí se objevila odpověď, která definovala koučink jako mentoring, tj. že koučovaný dostává rady od kouče, co by měl udělat a jaké řešení zvolit, viz příloha C, graf č. 9. Myslím si, že zde je velký prostor pro zlepšení, a to aby organizace jasně definovaly koučování jako metodu rozvoje, pokud ji využívají. Podle výzkumu NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 11) má jasně definovanou metodu koučování pouhých dvacet osm procent organizací, což je necelá jedna třetina, a to není z mého pohledu příliš mnoho.

S koučování jako nástrojem manažera pro vedení lidí se v mnou provedeném dotazníkovém šetření setkala pouze třicet devět procent lidí, oproti čtyřiceti osmi procentům zaměstnanců, kteří se s koučováním ze strany manažera nesečkali, viz příloha C, graf č. 4. Je možné, že toto je způsobeno menší informovaností o možnostech využití koučování na pracovišti či nedostatkem výukových materiálů pro manažery v oblasti koučování. Pozitivní je, že až sedmdesát pět procent respondentů, kteří někdy sami byli koučováni, si myslí, že koučování pro ně bylo efektivní, viz příloha C, graf č. 5. Mezinárodní výzkum NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 17) ukazuje, že v organizacích s méně než jedním tisícem zaměstnanců je v osmdesáti sedmi procentech případů trénováno v koučování méně než jedno sto manažerů. Jedno sto až pět set manažerů je pak trénováno v koučování nejvíce v rámci organizací, které mají jeden až pět tisíc zaměstnanců.

Organizace mají ale také možnost koučování díky interním koučům, tj. zaměstnancům, jejichž náplní práce je výhradně koučování, nebo pomocí externích koučů, kteří přicházejí z organizace, která se specializuje na koučink. Podle NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 20) je interní koučink součástí organizační strategie v šedesáti sedmi procentech případů. Nejvíce respondentů (osmdesát dva procent), kteří toto uváděli, bylo z Afriky, z Evropy toto uvedlo pouze padesát sedm procent respondentů. Externí koučink je podle tohoto výzkumu (NeuroLeadership Group, 2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 28) součástí strategie organizace v přibližně stejném procentu případů, a to v šedesáti šesti procentech. Využití interního a externího koučování je tedy v mezinárodním měřítku vyrovnané.

V dotazníkovém šetření bylo také zjišťováno, jaký typ koučů organizace, ve kterých respondenti pracují, využívají. Čtyřicet tři procent respondentů uvedlo, že organizace využívá jiný typ koučů než externí nebo interní kouče. V této odpovědi může být zahrnuta jak možnost, že organizace vůbec koučink nevyužívá, tak neznalost respondentů nebo manažerský koučink na pracovišti. Externí kouče využívá organizace v padesáti dvou procentech případů a v pouhých dvaceti devíti procentech případů organizace využívá interní koučink. Celkově tato data přesahují sto procent, protože respondenti mohli zaškrtnout více možností najednou, viz příloha C, graf č. 6. Bylo tedy potřeba detailně nahlédnout na jednotlivé odpovědi respondentů na tuto otázku. Nejvíce respondentů uvedlo, že je v organizaci, kde pracují, využíván externí kouč, v četnosti odpovědí pak následovala možnost, že není využíván žádný kouč, až potom se objevilo využití interního kouče a spojení kouče interního a externího. Z výsledků šetření i mezinárodního výzkumu však vyplývá, že interní a externí koučink je využíván zhruba ve stejném rozsahu. Výzkum NeuroLeadership Group (2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 33) uvádí žebříček využití tří oblastí koučování v jednotlivých regionech, na které se lze v rámci organizačního prostředí zaměřit, a to tedy interní koučink, externí koučink a výuka koučování jako stylu vedení lidí určená

pro manažery organizace. V rámci Evropy vychází jako nejvíce využívaná možnost externího koučování, což potvrzuje také dotazníkové šetření. Na druhém místě je v Evropě výuka koučování pro manažery, aby ji mohli uplatnit ve svém vedení lidí, a až na třetím místě je interní koučink. V porovnání s vlastním dotazníkovým šetřením je tedy zřejmé, že organizace v Evropě, a to i v České republice, využívají spíše externí koučink, tj. najímají si kouče jako dodavatele a specialisty. Globálně pak sebraná data z výzkumu (NeuroLeadership Group, 2010, přeloženo Linda Pohorská, s. 33) ukazují také na externí kouče jako na nejčastější volbu organizací. Interní koučink a výuka koučování se pak globálně objevují zhruba ve stejné míře.

Výsledky obou šetření ukazují, že organizace mají tendenci přistupovat ke koučování nejen jako k externě dodávané službě, ale mají také zájem v této oblasti vzdělávat své manažery. V současné době externí koučování sice ve využití v rámci organizací převažuje. V příštích letech je ale možné, že se tento trend změní a organizace budou volit spíše možnost vzdělávat své manažery, aby oni sami uměli koučovat zaměstnance. Tento vývoj předpokládám především s přihlédnutím k celosvětové ekonomické situaci, která nutí organizace snižovat náklady. Na koučování je v tomto případě možné nahlížet také jako na účinný a relativně nízkonákladový prostředek ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v období ekonomické krize, kdy není možné školit zaměstnance klasickou formou školení, workshopů atp.

6 Závěr

Koučování vychází z poznatků o lidském mozku a z psychologie. Principy koučování jsou založeny na přirozeném lidském chování se všemi aspekty, které jej ovlivňují. Právě z těchto důvodů vnímám koučování jako velmi efektivní metodu osobního a profesního rozvoje, která je velmi snadno osvojitelná. Koučování v kontextu manažerské praxe lze také vymezit jako jeden z nástrojů vedení lidí. Můžeme tedy rozlišovat mezi formálním koučováním a manažerským koučováním. Manažerský koučink je specifická forma koučování, ve které manažer-kouč využívá některé nástroje formálního koučování pro vedení svých podřízených. Pro uplatnění koučování na pracovišti je vhodné pochopit tuto metodu v širším kontextu, vědět, z jakých principů a předpokladů koučování vychází, a z tohoto hlediska na koučování nahlížet při jeho využívání. K hlubšímu pochopení koučování jako metody osobního a profesního rozvoje lze využít standardizované kompetence kouče, které definovala Mezinárodní federace koučů (ICF). Tyto standardizované kompetence kouče jsou zároveň pojítkem jednotlivých koučovacích škol, které mohou koučování vymezovat odlišně, i když jejich metodika je vystavěna na podobných nebo dokonce stejných principech. Nejednotné vymezení koučování a množství koučovacích škol díky tomu nemusí mít vliv na efektivitu koučování.

Základní myšlenkou koučování je, že koučovaný disponuje určitým potenciálem a je schopen díky němu zvýšit svoji výkonnost či vyřešit svá aktuální dilemata. Škola Results Coaching Systems toto označuje dokonce jako víru v potenciál člověka. Bez přesvědčení, že jedinec takovým potenciálem disponuje, není možné koučovat. Nedůvěra, ať už jednostranná nebo oboustranná v jakékoliv oblasti koučování, zabraňuje dosažení těch nejlepších výsledků. Manažer, který chce zařadit koučovací dovednosti do svého stylu vedení lidí, by si měl nejprve rozmyslet, zda svému týmu věří a zda jej opravdu chce tímto způsobem vést.

Dalším důležitým prvkem v koučování je etika. Etická pravidla koučování je potřeba dodržovat především z důvodu budování důvěry mezi manažerem a podřízenými. To může pomoci nejenom v rámci koučování, ale celkovému vztahu manažera a podřízeného. Zároveň tím manažer deklaruje, že respektuje své okolí, důvěřuje svému týmu a věří ve schopnosti svých podřízených. Nastaví tím v týmu jakýsi etický standard, který přenáší na své podřízené.

Dílčím cílem této práce bylo zaměření na specifickou roli manažera-kouče. Specifika této role spočívají především v zachování role manažera a jeho hierarchickém postavení v rámci organizace. To je však současně doplněno rolí kouče. Tyto dvě role by měly být vzájemně slučitelné. To je závislé především na schopnosti manažera budovat důvěru a také na dosavadním způsobu vedení lidí, jeho chování a vystupování vůči podřízeným. I v případě, že manažer má příznivé podmínky k zavedení koučování do svého stylu vedení lidí, nemusí tato nová role každému zaměstnanci vyhovovat. Pro potřeby manažerského koučinku je především důležité, aby ji manažer velmi dobře znal a ztotožnil se s ní. Nemůže spoléhat na to, že zaměstnanci budou vědět, kam koučováním manažer směřuje. Je možné, že mohou být ze začátku zmatení nebo se této metody mohou bát a být vůči ní podezřívají. Tomu by měl manažer předcházet velmi dobrou komunikací uvnitř svého týmu. Myslím si, že je dobré, když manažer podřízeným dokonce vysvětluje jednotlivé koučovací techniky, které na ně uplatňuje. Umožňuje tak podřízeným pochopit záměr svého jednání a dochází zde zároveň k informálnímu procesu učení ze strany podřízených.

V organizačním prostředí může být zaměňován koučink a mentoring. Tyto dvě metody se mohou zdát velmi podobné, ačkoliv tomu tak ve skutečnosti není. Vztah a vymezení koučinku a mentoringu je popsán v kapitole 1.5. Lze říci, že tyto dvě metody se obzvláště v organizačním prostředí mohou velmi dobře doplňovat, pokud jsou každá využita ve správný čas. Mentoring je vhodné volit ve chvíli,

kdy zaměstnanec nemá dokonalý vhled do řešené problematiky a není v jeho silách vymyslet konstruktivní řešení. Koučování lze využít spíše v situacích, kdy si manažer myslí, že zaměstnanec má potenciál na to, aby řešení sám vymyslel a učil se tak na základě vlastní zkušenosti. Obě tyto metody jsou v takových případech efektivní a pro zaměstnance a jejich rozvoj hodnotné. Mezi těmito metodami tedy není rozdíl v jejich kvalitě a efektivitě. Je možné je dokonce kombinovat, ale není dobré je zaměňovat.

V páté kapitole jsem se věnovala komparaci výsledků mezinárodního výzkumu a vlastního dotazníkového šetření pouze v rámci České republiky. Dotazníkové šetření potvrdilo řadu výsledků mezinárodního výzkumu, který tím pádem lze využít jako zdroj informací také pro české prostředí. Komparace výsledků ukázala, že v organizacích v České republice zatím není koučování ve formě strategicky plánované metody rozvoje zaměstnanců příliš etablováno. Zde vidím možný prostor pro další výzkum či šetření, které by podrobněji zjišťovalo vztah organizací v České republice ke koučování jako rozvojové metodě, jejich informovanost o možnostech využití jednotlivých forem koučování a jejich přínosech pro organizaci.

Analýza nástrojů formálního koučinku byla provedena na základě odborné literatury, která se touto metodou zabývá. Práce neuvádí všechny existující nástroje koučování, a to z důvodu možné kreativity a invence, kterou koučink umožňuje. Jednotlivé koučovací metodiky, ale zároveň i jednotliví koučové, mohou vymýšlet neustále nové techniky koučování na základě svých praktických zkušeností. V této práci jsem na výběr nástrojů nahlížela hlavně z hlediska jejich možnosti přenesení do běžné manažerské praxe. Nezabývala jsem se nástroji, pro které je potřeba ze strany kouče nebo manažera-kouče přílišná příprava. Techniky, resp. nástroje, které zde uvádím, jsou velmi jednoduše přenosné do běžného života jednotlivce nebo do každodenní manažerské praxe. Tyto techniky jsou z mého

pohledu pak také lehce modifikovatelné pro konkrétní jedince, lze je mezi sebou kombinovat nebo používat odděleně.

Analýza nástrojů koučování v kontextu formálního koučování a zároveň manažerského koučování mě přivádí k závěru, že je opravdu nutné rozlišovat koučování jako profesi a koučování jako styl vedení lidí. Profesionální kouč (myšleno certifikovaný kouč ICF) se v této oblasti kontinuálně vzdělává, koučování jsou jeho klienti, kteří si sami volí cíle, jimiž se kouč výhradně věnuje. Není důvod, aby běžný manažer takovou roli kompletně přebíral a věnoval se svým podřízeným stejně intenzivně a oddaně jako profesionální certifikovaný kouč. Manažer si pouze vybírá, jaké koučovací dovednosti využije a kombinuje je dle aktuální potřeby. Cíle manažerského koučování sledují spíše profesní rozvoj zaměstnance tak, aby lépe plnil poslání organizace. Ačkoliv manažer nemusí být takovým odborníkem na koučování, jako je profesionální kouč, nástroje a dovednosti, které využívá, by měl znát a orientovat se v teoretických principech, na nichž jsou postaveny.

7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ATKINSON, Marilyn a Rae T. CHOIS. *Koučink - věda i umění: Vnitřní dynamika*. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.

AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Meritum PERSONALISTIKA 2009-2010*. Petr Řezníček. Praha: ASPI, a.s., 2009, 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

BIECHOVÁ, Elaine. *90 skvělých aktivit od 90 skvělých koučů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2017-0.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování: Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1897-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro golfisty: Jak se naučit dobře hrát golf*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-223-9.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game: finding balance in a rocky world* [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.theinnergame.com/about-tim-gallwey/history-of-the-inner-game/>.

KONIG, Lisa. How to Use Coaching Effectively as a Manager. Management Trainee [online]. 19.10.2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: www.managementtrainee.com.

Mentoring jako nástroj osobního rozvoje. Centrum pro komunitní práci [online]. 2006 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html.

MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: Rozumět sobě i druhým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3612-9.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PINK, Daniel H. *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 9788024708713.

PRAŽÁK, Petr. *Vyplatí se koučink?*. Koučink.eu [online]. 7.7.2010 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://www.koucink.eu/cz/clanky-o-koucovani/article/7/vyplati-se-koucink.html>.

RESULTS COACHING SYSTEMS INTERNATIONAL. *Intenzivní trénink pro kouče - manuál pro účastníka*. Sydney, Australia, 2008, 531 s.

ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7349-206-9.

ROCK, David a Matt RULE. *Global trends in the use of coaching in the workplace*. Výzkumná studie. NeuroLeadership Group, 2010.

SILLS, Charlotte. *Towards the coaching relationship*. In: Ashridge Business School [online]. Training Magazine, February, 2003 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: [http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Towards%20the%20Coaching%20Relationship/\\$file/TowardsCoachingRelationship.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Towards%20the%20Coaching%20Relationship/$file/TowardsCoachingRelationship.pdf).

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

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

TUKA, Vladimír. *Koučink: Koučink bez příkras a mylných očekávání*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.resultscoaches.cz/cs/koucink>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. dop. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Why Use Coaching?. *Live Life Now: coaching* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.livelifenowcoaching.com/expat-coaching-general-information/why-use-coaching.php>

ZIMMERMANN, Bernhard. Core Competencies. *ICF: International Coach Federation* [online]. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/core-competencies/>.