

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

SOUČASNÝ STAV KOUČINKU
V ČESKÉ REPUBLICE Z POHLEDU
KOUČŮ

THE CURRENT STATE OF COACHING IN THE CZECH
REPUBLIC FROM A COACHES POINT OF VIEW



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Sára Hlubučková**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matúš Šucha, PhD.**

Olomouc

2020

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD. za cenné připomínky, jeho čas a ochotu pomoci při odborném vedení mé bakalářské práce. Dále moc děkuji všem koučům, kteří se vstřícně účastnili výzkumu. Jsem jim neskutečně vděčná za jejich čas a veškeré informace, které jsem mohla takto získat. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a přítelovi za podporu, trpělivost a víru v uskutečnění této práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Současný stav koučinku v České republice z pohledu koučů vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 2.3.2020

Podpis

Obsah

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 Obecné informace o koučování.....	7
1.1 Definování koučinku	7
1.2 Historie koučinku	9
1.3 Průběh koučovacího procesu	10
1.4 Typy koučování	11
1.5 Metody koučování	13
2 Psychologické přístupy ke koučování.....	16
2.1 Kognitivně – behaviorální koučování	16
2.2 Psychoanalytické koučování	16
2.3 Gestalt koučování	17
2.4 Humanistické koučování	17
2.5 Ericksonovský přístup	17
2.6 Neurolingvistické programování (NLP).....	18
2.7 Systemický koučink.....	18
2.8 Eklektický koučink.....	19
3 Porovnání koučinku s ostatními metodami práce s lidmi	20
3.1 Koučink versus psychoterapie	20
3.2 Koučink versus mentoring.....	22
3.3 Koučink versus poradenství	24
4 Další výzkumy na téma stav koučinku	25
4.1 Současný stav koučinku ve světě – studie ICF.....	25
4.2 Empirická studie – vliv koučování na vývoj výborného vůdce	28
4.3 Výzkum s názvem Koučování – kouči, klienti a jejich praxe	29
4.4 Výzkum EMCC v České republice	30
VÝZKUMNÁ ČÁST.....	31
5 Výzkumný problém, cíle a výzkumné otázky	32
5.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu.....	32
5.2 Výzkumné otázky	32
6 Metodologický rámec výzkumu	33
6.1 Design výzkumu	33
6.2 Výzkumný soubor	33
6.3 Metody získání dat	34
6.4 Metoda zpracování a analýzy dat	34
6.5 Etické aspekty výzkumu.....	35

7	Výsledky výzkumu	36
8	Diskuze	49
9	Závěr.....	54
10	Souhrn	56
	CITOVANÁ LITERATURA	59
	PŘÍLOHY.....	62

ÚVOD

Tato práce se věnuje současnému stavu koučování v České republice z pohledu koučů. Téma koučování jsem zvolila kvůli vlastnímu zájmu o tuto profesi. Zároveň jsem chtěla touto formou alespoň částečně přiblížit nejdůležitější informace o koučování a přispět k tématu vlastním výzkumem. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla zjistit zkušenosti a názory profesionálních koučů ohledně současného stavu koučování v České republice, rozhodla jsem se pro kvalitativní design výzkumu. Z literatury a dostupných výzkumů o koučování, jsem se dozvěděla, že míra popularity koučování ve většině zemí vzrůstá. Ve společnosti začíná být velmi často využíváno. Ovšem kvůli tomu, že vzniklo ve Spojených Státech Amerických, je velká část výzkumů o koučování právě z této oblasti. Jelikož jsem na téma aktuálního stavu koučování v ČR nenalezla mnoho důvěryhodných studií, rozhodla jsem se tomu prostřednictvím této práce věnovat. Věřím, že se mi touto formou povede rozšířit nejdůležitější informace a přispět také svým vlastním výzkumem, který jsme společně s profesionálními kouči uskutečnili. Jsem moc vděčná za jejich čas a jedinečný úhel pohledu, který mi tyto profesionálové poskytli.

Hlavním cílem výzkumné části práce je zjistit současný stav a s tím související povědomí o možnosti koučování v ČR. Dále mě zajímá, z jakých nejčastějších důvodů klienti kouče vyhledávají, tedy jaké situace/problémy se v procesu koučování obvykle řeší. Zaměřím se i na charakteristiku koučovaných a pokusím se popsat typického koučovaného klienta. Díky koučům také budu schopná zmínit rozdíly a podobnosti mezi koučováním a psychoterapií z pohledu koučů. Vzhledem k mým vlastním zkušenostem s tímto tématem, jsem si vědoma záměny koučování s jinými metodami, a proto se jim tu budu dostatečně věnovat. Výzkum zakončím psychologickými přístupy ke koučování a popíšu nejčastější přístupy koučování, které kouči účastníci se mého výzkumu využívají.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ INFORMACE O KOUČOVÁNÍ

V této kapitole se zaměříme na všeobecné informace týkající se koučinku, tedy především definujeme koučink a jeho cíle. Přiblížíme si období jeho vzniku až po jeho využití v současnosti a zjednodušeně přiblížíme celý průběh koučovacího procesu. V neposlední řadě bychom se chtěli věnovat typům a metodám koučinku, které vycházejí z psychologie.

1.1 Definování koučinku

Pro uvedení pojmu koučink jsme vybrali citaci od britského poradce a pedagoga Johna Whitmora, který je brán společně s Timothyem Gallweyem za otce koučování. Společně založili firmu Inner Game, díky které ovlivnili vedení sportovců i manažerů. V knize Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti autor John Whitmore definuje koučink takto: „*Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout*“ (Whitmore, 2019, 19).

Rosinski (2009) považuje koučování za rozhovor, díky kterému mají klienti možnost vidět situace kolem sebe v širších souvislostech a s určitou mírou tvořivosti, tak aby dokázali žít život podle vlastních představ. V těchto rozhovorech se kouč snaží uvolnit jejich potenciál. V procesu koučinku se nejčastěji řeší, jak zlepšit vedení lidí, jak co nejlépe využívat svůj čas, jak pochopit a využívat emoce a především, jak dosáhnout svých cílů. Obvykle tento proces obsahuje tři kroky: posouzení, formulace cílů a postup k jejich dosažení. Ve fázi posouzení má koučovaný za úkol, aby rozpoznal své pravé touhy a naslouchal jim. Kouč na tomto místě pomáhá klientovi pochopit, co ovlivňuje jeho vnímání reality a především, co zkresluje jeho objektivní realitu. Nejznámějším nástrojem pro zjišťování psychologických preferencí je typologie osobnosti Myersové a Briggsové (MBTI). Tento indikátor obsahuje čtyři dimenze a šestnáct možných kombinací, takže definuje šestnáct osobnostních typů.

Tab. 1: Typologie osobnosti Myersové a Briggsové (MBTI), Rosinski, 2009, vlastní zpracování

Orientace	<i>Extraverze</i> Preference získávat energii z vnějšího světa lidí, aktivit nebo věcí	<i>Introverze</i> Preference získávat energii z vnitřního světa idejí, emocí nebo dojmů
Příjem informací	<i>Smysly</i> Preference získávat informace prostřednictvím pěti smyslů a zjišťování, co je skutečné	<i>Intuice</i> Preference získávat informace prostřednictvím „šestého smyslu“ a zjišťování, co by mohlo být
Rozhodování	<i>Myšlení</i> Preference uspořádat a strukturovat informace tak, aby bylo možné se na jejich základě logicky a objektivně rozhodnout	<i>Cítění</i> Preference uspořádat a strukturovat informace tak, aby bylo možné se na jejich základě subjektivně, s ohledem na hodnoty rozhodovat
Životní styl	<i>Usuzování</i> Preference plánovat a organizovat si život	<i>Vnímání</i> Preference žít spontánně a flexibilně

„Koučování umožňuje naučit se vidět pozitiva každého osobnostního typu a uvědomovat si, čím může přispět k řešení problémů“ (Rosinski, 2009).

Mezinárodní organizace koučů ICF sdružuje profesionální mezinárodně certifikované kouče, a právě díky ní se mohou kouči řídit určitými standardy, etickými normami a akreditacemi. Tato organizace popisuje koučink jako „*důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání.*“ Koučink funguje zejména na principu sebeobjevování a přijetí zodpovědnosti. V průběhu koučinku si klient definuje své cíle a snaží se jich efektivně dosáhnout (ICF, nedatováno).

V našem výzkumu jsme se také soustředili na to, co vlastně koučink nabízí a jaké problémy řeší. Mezi častá témata patří například cesta k dosažení cíle, uvolnění klientova potenciálu, zvýšení výkonnosti v práci, lepší řízení lidí a další. Dále nás zajímala obecná charakteristika klientů, tedy jak vypadá či jaký je typický klient, který si kouče vyhledá.

1.2 Historie koučinku

Bobek a Peniška (2008) zmiňují „*už antičtí filozofové nám mají dodnes co říci, uvažujeme-li o tom, co a jak dělat, chceme-li být druhým lidem k užítku při řešení jejich problémů. V Platónově dialogu Theaitétos nám Sokratés poodhaluje tajemství své mimořádně úspěšné terapeutické a poradenské metody*“ (Bobek & Peniška, 2008, 32).

Jedna z prvních myšlenek pomáhat ostatním k nalezení jejich vlastního řešení nejspíše vznikla právě díky Sokratovi. Nebyl úspěšný pro svou moudrost či poučování, ani se nesnažil být odborníkem na všechny typy problémů. Šlo mu jen o to, aby lidé našli své vlastní řešení. Využíval toho, že dokázal klást správné otázky, které klienta přesvědčily, že o daném tématu nic neví. Sokratés se nesnažil zneužít jejich nevědomosti, jelikož i on sám si uvědomoval, že o nich samotných a jejich řešení nic neví. Respektoval jedinečnost každého z klientů. Snažil se tedy klást otázky nemanipulativního charakteru, aby si klient přišel na řešení zcela sám (Bobek & Peniška, 2008).

Z pohledu psychologie je koučink výrazně ovlivněn humanistickou psychologií. Leni Wildflower ve své knize vysvětluje, že Rogers jakožto zakladatel humanistického přístupu významně ovlivnil koučovací disciplínu. Právě Rogers zpochybňoval freudovské ponořování se do minulosti a namísto toho zdůrazňoval potřebu soustředit se na budoucnost. Dále obohatil terapii novým přístupem k pacientovi, považoval za důležité přistupovat k pacientovi s důstojností a rovnocenností. Věřil, že pacienti mají potenciál růst a uzdravit se, jelikož jsou schopni pochopit své vlastní problémy. Humanistická psychologie propaguje myšlenku, že člověk má sám v sobě zdroje sebeporozumění a je schopen ovlivnit své postoje a sebepojetí, což znamená, že jsou si terapeut a klient rovni. Odtud tedy koučování čerpá své nejzákladnější principy (Wildflower, 2015).

Koučink vznikl a je mimořádně ovlivněn sportovním odvětvím. Hlavně díky tomu, že se tímto tématem zabýval průkopník psychologického výzkumu sportovního výkonu a uznávaný lektor W. Timothy Gallwey, který také napsal knihu s názvem „*Inner Game of Tennis*“ (Vnitřní hra tenisu). Tato kniha se věnuje způsobům, jak podat nejlepší možné

výsledky při hře. Principy a metody, které W. T. Gallwey stanovil v tenisu se začali uplatňovat i v jiných oblastech života. Dodnes je proto koučink využíván nejen ve sportu, ale také ve světě byznysu, ve zdravotnictví a vzdělávání (Gallwey, 2015). Dalším průkopníkem metody koučování byl John Whitmore. Ten se postaral o její rozšíření do Evropy (Whitmore, 2019).

1.3 Průběh koučovacího procesu

Obrázek č. 1: průběh koučovacího procesu, Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009, vlastní zpracování



1.3.1 Poznávání, vysvětlení, vyjasnění

Na úplném začátku koučovacího procesu je namístě věnovat čas seznámení se, tak aby se mohla začít budovat důvěra. Je nutné, aby měl klient pocit, že se kouči může otevřít a ten jej bude vždy akceptovat a informace zůstanou pouze mezi nimi. Užitečné také může být vysvětlit klientovi podstatu koučování tak, aby pochopil jeho účel. V případě, že úspěšně projdete tímto úvodním procesem, následuje analýza současného stavu. Úkolem kouče je ptát se a aktivně naslouchat, čímž získá nejvíce informací o aktuální situaci. V průběhu analýzy problému klienta je možné narazit na jiné téma, které tomu stanovenému předchází, a proto je potřeba řešit je postupně. Hlavním úkolem této první fáze je, aby koučovaný pochopil jeho překážky před dosažením cíle, podívat se na toto téma z jiného úhlu pohledu a pochopit jiné možné varianty jednání (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009).

1.3.2 Cíle a priority

Hned po úvodní fázi přichází plynule fáze konkretizace nejasných cílů. Překážkou v této fázi bývá zmatení a bezmocnost, proto je na místě pomoci klientovi utřídit jeho témata například pomocí vizualizace. Cíle bývá náročné umět určit přes veškeré překážky, které člověk na cestě vidí, proto kouč obvykle s klientem pracuje skrze jeho fantazii. Ovšem všechny tyto cíle musí být realistické. Následně se určí priority ke každému z cílů a témat, aby klient pochopil jejich důležitost a pořadí, v kterém na nich bude pracovat (Zatloukal & Vítek, 2016).

1.3.3 Zničení překážek

V této fázi se koučovaný s koučem vrátí zpět k překážkám na jeho cestě k cíli. Je důležité si uvědomit, co všechno klientovi stojí v cestě k dosažení cíle. Kouč tedy podporuje v hledání řešení. Také jej učí vyrovnat se s různými obtížemi, které jej mohou potkat na cestě k cíli. Na tomto místě si možná klient uvědomí, že překážky, které na začátku určil již nevnímá natolik výrazně, a to díky motivaci, kterou k dosažení cíle teď cítí. Dalším častým případem také bývá zjištění, že překážka nakonec nesouvisí s cílem tolik, kolik si klient myslel. Dále se tu budou soustředit na zdroje, které již klient má a může je použít i v řešení této situace (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009).

1.3.4 Realizace

Konečně se dostáváme k finální fázi a tou je realizace cíle. Nejpodstatnější je, aby se klient dokázal ujmout zodpovědnosti k jeho dosažení. Kouč se proto stále ujišťuje, jestli klient chápe, co má udělat, aby splnil svůj záměr. Zjišťuje také klientovo nasazení a možná rizika. Je nutné se znovu vrátit k tomu, zda jsou cíle realistické a absolutně vhodné pro klienta. Užitečné je také pomoci klientovi zamyslet se nad tím, kolik času a síly bude pro uskutečnění potřebovat. V neposlední řadě kouč samozřejmě povzbuzuje. Jestliže klient úspěšně projde celým tímto procesem, tedy je mu jasný celý následující postup, spolupráce mezi koučem a koučovaným se může ukončit (Fischer-Epe, 2006).

1.4 Typy koučování

Jak už bylo zmíněno, koučování je v současné době využíváno v mnoha oblastech života, a právě proto bychom se v této práci rádi chvíli věnovali typům profesního koučování. Existují tři základní oblasti, ve kterých je koučink nejčastěji využíván: osobní koučink, koučink řídicích pracovníků a koučink týmů (Rosinski, 2009).

1.4.1 Osobní koučování

Prvním typem, který bychom rádi zmínili je osobní koučování. V tomto případě si většinou jedinec, který koučování vyhledal, platí tyto služby. Osobní koučování je časově i finančně nejnáročnější. Často se využívá u lidí z vyššího managementu či kohokoliv, kdo potřebuje zvýšit svou individuální výkonnost. V procesu osobního koučování se využívají koučovací otázky a diagnostické/hodnotící nástroje. Mezi tyto nástroje patří především

aktivní naslouchání, specifický způsob kladení otázek, SWOT analýza, škálování a barometr nálady (Horská, 2009). Nejčastěji koučové využívají specificky kladené otázky. Ty jsou doplňovacího charakteru a často začínají slovy: kdo, co, kdy, do kdy, kde, kolik, jak apod. Způsob, jakým jsou otázky kladené, má za úkol koučovaného přimět zamyslet se nad jeho situací a přijít na řešení, které ze svého běžného úhlu pohledu neviděl. Důležitým úkolem těchto otázek je rozvinout myšlenku a uvědomit si veškeré souvislosti. Příkladem těchto otázek je například: Co od svého řešení očekáváte? Co by mohlo ovlivnit realizaci vašeho cíle? Co konkrétně a dokdy s tím uděláte (Bobek & Peniška, 2008)?

1.4.2 Exekutivní a firemní koučování

V případě exekutivního a firemního koučování se koučové snaží pomoci řídicím pracovníkům nalézt tvůrčí řešení a dosáhnout spolupráce. Rosinski (2009) ve své knize popisuje způsob, jakým se snaží co nejefektivněji ve firemním a exekutivním prostředí koučovat: „*Snažím se poznat, jaká očekávání se pojí s rozvojem lídrů a jak jsou tato očekávání provázána s celkovou vizí, strategií a kulturou organizace. Současně nenechám nikoho na pochybách, že při setkáních s koučovanými udělám vše, co je v mých silách, abych pracoval v jejich zájmu. Chci, aby naše komunikace byla autentická. Zdaleka nejhůřší, co bych mohl udělat, by bylo manipulovat s řídicími pracovníky, jinak řečeno, pokoušet se je ovlivnit, aby dělali něco, co ve skutečnosti dělat nechtějí*“ (Rosinski, 2009, 32). U tohoto typu koučování je úkolem kouče tedy zvýšit odhodlání a efektivitu pracovníků. Kouč s organizací uzavírá smlouvu, ve které je přesně určen proces koučování a někdy také cíle organizace.

V roce 1999 se na prvním setkání exekutivních koučů na vrcholné úrovni stanovil seznam schopností a dovedností, které odlišují exekutivní kouče od ostatních koučů. V tomto seznamu stojí, že by exekutivní kouči měli debatovat o globálních, filozofických a sociologických otázkách. Dále musí přijmout riziko, které s sebou nese práce s lidmi ve vysokém postavení. Exekutivní kouč totiž musí říkat pravdu ve všech situacích. A v neposlední řadě je velmi důležité, aby byl exekutivní kouč také člověkem, se kterým mohou pracovníci otevřeně mluvit o svých obavách i tužbách (Smith & Sandstrom, 1999).

1.4.3 Koučování týmu

Koučování týmu obnáší složitý proces ze strany kouče i koučovaných. Kouč musí v tomto případě provést rozhovory se všemi členy týmu, vyhodnotit tým a zajistit postup

přizpůsobený potřebám týmu a zpětnou vazbu od lídra týmu. Rosinski (2009) popisuje týmové kouče takto: „*Vycházím z přesvědčení, že týmu jako celku mohou být prospěšný v té míře, v níž přináším prospěch každému jeho členu jednotlivě. Koučové při snaze pomoci týmu realizovat jeho poslání pomáhají uvolnit potenciál jedinců i celků*“ (Rosinski, 2009, 35). Týmový koučink je používán pro skupinu lidí, kteří spolu potřebují spolupracovat a mají definovaný nějaký hromadný cíl. Využít metodu koučinku je vhodné v případě, že vedoucí rád rozvíjí tým lidí. To ovšem nestačí, aby koučink fungoval tak jak má. Je potřeba, aby byl tento tým ochotný otevřít se práci na sobě (Mohauptová, 2013).

1.5 Metody koučování

V procesu koučování se využívají různé metody. Různé koučovací školy využívají odlišné přístupy a podle toho se odvíjí, jaké metody se svými klienty koučové uplatňují. Metod je spousta a my jsme se rozhodli uvést a vysvětlit ty neznámější. Ve spoustě ohledech můžeme vidět podobnosti těchto metod. Hlavním úkolem všech vybraných metod je práce s cílem, tedy jeho definování a cesta za ním.

1.5.1 Metoda GROW

Mezi neznámější a nejoblíbenější metody v procesu koučinku patří metoda GROW od Johna Whitmorea. Tento model se dělí na čtyři odlišné oblasti. Každé písmenko v názvu metody definuje jednu z těchto oblastí, na kterou se dle autora v koučovacím procesu kouč má zaměřit. První z těchto oblastí je **Goal Setting (Nastavení cíle)**, kde by si koučovaný měl nastavit jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Druhá tzv. fáze **Reality (Realita)** je podstatná pro uvědomění si a zjištění stavu, ve kterém se koučovaný nachází. Po této fázi následuje oblast **Options (Možnosti)**, která má sloužit k získání alternativní strategie či činnosti, tedy ke zmapování možností řešení a plánů k uskutečnění situace. V poslední fázi **What, When, Who, Will (Co, kdy, kdo, vůle)** klient určí úroveň vůle, kterou pocítuje k uskutečnění onoho úkolu včetně přesného plánu, co chce, kdy to chce a jak přesně s tím začne. John Whitmore také zdůrazňuje, že metoda GROW ani kterákoliv jiná metoda nebude fungovat a nemá velký význam, jestliže ji nechápeme v kontextu vnímání reality a odpovědnosti (Whitmore, 2019).

J. Whitmore k této metodě také dodává: „*Všechny čtyři okruhy otázek jsou důležité zejména tehdy, začínáme-li se zabývat novým problémem. Koučování často ale slouží k tomu, abychom „postrčili“ kupředu úkol nebo proces, o kterých jsme již dříve hovořili nebo které*

se realizují. V takovém případě může koučování začít a skončit u kteréhokoli z těchto okruhů otázek“ (Whitmore, 2019, 66).

1.5.2 Metoda SMARTER

Metodika, která se soustředí na správně definované cíle v životě koučovaného se nazývá SMARTER. Podle této metody je třeba **cíl přesně specifikovat**, tedy stanovit si přání, kterého chce klient dosáhnout a následně určit podle čeho pozná, že jej už dosáhl. Nutností je také **měřitelnost cíle**, tedy popsat očekávané výsledky co nejpřesněji, tak aby mohl klient své pokroky ohodnotit na číselné škále. Cíl musí být **ambiciózní**, což znamená, že koučovaný stanoví, zda je pro něj cíl dostatečně zajímavý. Zároveň je potřeba aby věřil, že jej dokáže dosáhnout. Stejně jako v metodě GROW, i tady velkou roli tvoří **reálnost dosažení cíle**. Je absolutní nutností rozmyslet si, zda cíl není příliš nízký nebo příliš vysoký. V obou případech by bylo zbytečné vynakládat úsilí k jeho dosažení. Dále by měl být cíl podle této metody **termínovaný**, tedy přesně určit dokdy jej chceme dosáhnout. Do určité míry by také měl být **emocionální**, jelikož emoce výrazně souvisí s motivací koučovaného. Emocionální cíle pro lidi bývají zajímavé a natolik smysluplné, že jich chtějí dosáhnout. Posledním bodem v metodě SMARTER je cíl **rozepsaný**, tedy požadavek popsat cíl a přesně definovat kroky k jeho dosažení (Cipro, 2015).

1.5.3 Metoda ADAPT

Metodu ADAPT vytvořil Paul Birche (2005), který se snaží díky této technice upravit výkonnost koučovaného pomocí pěti fází. Nejdříve je potřeba **posoudit současnou výkonnost**, což znamená že předtím, než dojde k procesu koučování je nutné, aby koučovaný určil, jak je na tom v současnosti se svou pracovní výkonností a také aby nám oznámil způsob a strategie, které využívá. V druhé fázi je **rozvíjen plán**, kde si kouč vymezi své cíle, své zlepšení a přesné termíny jejich plnění. Tato fáze nám tedy slouží k porozumění tomu, o jak velké zlepšení klient usiluje. Nakonec se kouč musí ujistit, zda s plánem koučovaný plně souhlasí. Ve třetí fázi klient **jedná podle sebou určeného plánu**. Úkolem kouče je v tuto chvíli povzbuzovat jej. Dále následuje fáze **kontroly pokroku**, kde koučovaný sám posuzuje míru zlepšení a kouč ho přitom kontroluje. V poslední fázi zvané **mluvit a ptát se** je úkolem kouče získávat informace, tedy probíhá diskuze na téma onoho plánu, spokojenosti koučovaného, smysluplnosti a motivace. Jestliže v tuto chvíli vzniká nový cíl, potom nastává celý proces od začátku (Birche, 2005).

1.5.4 Metoda KVAK

Autoři Ian Fleming a Allan J. D. Taylor (2005) popisují metodu KVAK, která obsahuje čtyři základní kroky v procesu koučinku. Prvním z těchto kroků je **kompetence**, která obnáší prozkoumání současné situace. Kouč naslouchá a snaží se zjistit schopnosti klienta pomocí otevřených otázek typu: „Řekněte mi, co jste zkusili?“ Dalším krokem je **určení výsledků**, tedy kouč s klientem se snaží sjednat výsledky či cíle. V tuto chvíli jsou na řadě otázky typu: „Čeho chcete opravdu dosáhnout?“ či „Motivuje vás úspěch k další aktivitě v této oblasti?“ Kouč se v tuto chvíli snaží ujistit klienta, že jeho úspěch nezávisí na ostatních. Ve fázi **akce** se dostáváme k reálnému plnění cílů. V koučovacím procesu v tuto chvíli vznikají situace, ve kterých si koučovaný může dovednosti procvičit. Otázky jsou zaměřené na zjišťování možností: „Co kdybychom zkusili ...?“ V poslední fázi zvané **kontrola** pomocí otázek jako je: „Jak se cítíte/jak se vám vede?“ porovnává klient svůj postup s předpokládanými výsledky. Snaží se pochopit, rekapituluje si, co se naučili a zlepšují se díky zpětné vazbě, kterou od kouče získají (Fleming & Taylor, 2005).

2 PSYCHOLOGICKÉ PŘÍSTUPY KE KOUČOVÁNÍ

V kapitole psychologické přístupy ke koučování bychom rádi stručně popsali několik nejčastějších psychologických přístupů ke koučování. Členění těchto přístupů je inspirováno podle teoretických směrů psychologie osobnosti. V každém přístupu tedy kouč ovlivňuje koučovaného trochu jiným způsobem (Zatloukal & Vítek, 2016).

2.1 Kognitivně – behaviorální koučování

Kognitivně – behaviorální koučování se inspiruje kognitivně – behaviorální terapií. Tento typ teorie má k dispozici spoustu metod, které fungují na psychické, emoční i psychosomatické problémy. Důležitým principem tohoto přístupu je, že jednotlivé složky psychiky – myšlení, emoce, tělesné reakce a chování se vzájemně ovlivňují. Z čehož vyplývá, že pokud ovlivníme jednu z těchto složek, bude to mít vliv i na ostatní (Pešek, Praško, & Štípek, 2013). Je velmi důležité, aby si koučovaný uvědomil, jak zkresleně vnímá realitu. Pokud se naučí s tímto zkresleným myšlením pracovat, bude schopný také změnit své chování. Díky systematickému rozhovoru a strukturovaným úkolům koučovaný změní tyto naučené způsoby myšlení a jednání. KBT koučování řeší aktuální problémy a nesnaží se hledat jejich příčiny (Cipro, 2015).

2.2 Psychoanalytické koučování

Martin Cipro (2015) v knize Psychoanalytické koučování vysvětluje, že koučovaný díky svému kouči hledá příčiny současného stavu i ve své minulosti. Snaží se tedy propojit své neuvědomované jednání se svými plány a cíli. Kouči, kteří vychází z tohoto přístupu, tvrdí, že pokud člověk nepozná chyby, které nastaly v jeho minulosti, potom se budou vyskytovat i v jeho budoucnosti. Tyto teoretické základy pochází od zakladatele psychoanalýzy Sigmunda Freuda. Podle této teorie existuje tzv. oblast nevědomí, kde se ukládají zapomenuté či vytěsňené informace.

„Psychoanalytické koučování rozhodně není psychoanalýza, ale vychází z jejího teoretického základu. Proces koučování proto zasahuje hlouběji do života koučovaného,

včetně jeho mimopracovního fungování. Cílem je skutečné porozumění sobě, nikoli jen mnohdy povrchní výbava zjednodušujícími návody pro tzv. sebeřízení a seberozvoj. Psychoanalytické koučování je nejen cestou k hlubšímu sebepoznání, ale i změnou chování směrem ke svobodnější volbě cílů koučovaného jedince“ (Cipro, 2015, 38).

2.3 Gestalt koučování

Gestalt přístup v koučování je inspirován gestalt terapií od Fredericka Perlse. Tento terapeutický přístup zdůrazňuje, že by se měl terapeut soustředit na strukturu skutečné situace a zachování integrity klienta tím, že najde vnitřní vztah mezi sociokulturními a fyzickými faktory. Zároveň by měl terapeut také podporovat tvořivost pacienta (Perls, Hefferline, & Goodman, 2011). Koučování jsou nuceni k aktivitě. Proto někdy tento proces může být velice náročný pro klienta. Kouč se snaží vyvolat v klientovi touhu ovlivnit jeho vlastní život. Snaží se klienta nabudit, aby se nenechal vést životními situacemi, spíše jej učí ovládat a řídit tyto situace. Někdy je tento proces dokonce provokativní, aby kouč více nabudil klienta ke změně (Cipro, 2015).

2.4 Humanistické koučování

Humanistický přístup v koučování se zaměřuje na člověka a vytvořil jej Carl R. Rogers. Tato teorie vychází z přesvědčení, že terapeut, tedy v našem případě kouč, má svého klienta akceptovat, podporovat jeho autenticitu a být k němu mimořádně empatický. Základními principy je v této teorii víra v seberealizaci. Kouč, který vychází z humanistického přístupu věří, že jeho klienti dokáží využít svůj potenciál. Důležitým úkolem kouče je, aby zůstal přirozeně sám sebou. Je nežádoucí, aby kouč působil jako autorita či odborník. Místo toho se snaží do klienta vcítit a popsat názor (Nykl, 2012).

„Základní hypotéza tohoto přístupu je: Jedinci disponují ve svém nitru nesmírnými kapacitami sebeporozumění a proměny vlastního sebepojetí, základních postojů a jednání zaměřeného na vlastní self. Tyto možnosti mohou být využity v definovatelné atmosféře, ve které vládou podporující psychologické vztahy“ (Rogers, 1998, 106).

2.5 Ericksonovský přístup

Tento teoretický přístup ke koučování vychází z poznatků psychiatra Milтона H. Ericksona. Soustředí se na vnitřní flexibilitu myšlení, možnost volby, osobní dokonalost,

sdílení hodnot a zaměření na společenství. Kouč, který se řídí ericksonovským přístupem je pro koučovaného partnerem, snaží se naučit koučovaného převzít zodpovědnost za svůj život, a především věřit a využívat jeho potenciál (Cipro, 2015).

„Ericksona lze považovat za mistra strategického přístupu k terapii. Je světově proslulým lékařem a hypnoterapeutem, který se celý život věnoval experimentům a při terapii používal hypnózu nescíslnými způsoby. Méně známý je už svým strategickým přístupem bez formálního použití hypnózy, který vytvořil pro práci s jednotlivci, manželskými páry i rodinami“ (Haley, 2003, 51).

2.6 Neurolingvistické programování (NLP)

Neurolingvistické programování zkoumá neurologické vzorce myšlení a jazyka, aby zjistili, jak lidé vnímají realitu. Kouči se tedy pomocí tohoto přístupu snaží zjistit, co je v životě člověka zkresleno minulými zkušenostmi a pomáhají mu najít reálný obraz jeho situace (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016). První, kdo s NLP přišel, byl Richard Bandler a John Grinder's, kteří tvrdili, že lidé vnitřně kódují jejich životní zkušenosti nejdříve neurologicky a poté skrze jazyk. Úkolem NLP je tedy modelovat efektivní chování a kognitivní procesy, které za ním stojí. Jde především o to zjistit, jak mozek funguje tím, že analyzujeme jazykové vzorce a neverbální komunikaci (Linder-Pelz, 2010). Neurolingvistické programování se věnuje tomu, jak si sestavujeme svůj vlastní svět a jak jazyk působí na naše myšlenky a jednání. Jazyk vnímá jako něco, čím nejen komunikujeme, ale i ovlivňujeme a motivujeme (McDermott & O'Connor, 1999).

2.7 Systemický koučink

Kouči, kteří využívají systemický přístup musí nejdříve dostatečně rozšířit své myšlení, přemýšlet o způsobu, kterým přemýšlí a zároveň jej reflektovat a měnit. Ve chvíli, kdy toto dokážou, mohou s tím pomáhat a předávat tuto schopnost svým klientům. Hlavním nástrojem je pro systemický koučink cirkulární dotazování, tedy systemické konstruktivní otázky, kterých se kouči s koučovanými musí držet. Pomocí těchto otázek se snaží pochopit veškerý kontext v životě člověka, tedy jeho vztahy s rodinou, přáteli či kolegy v práci (Parma, 2006). Systemické koučování je tedy nedirektivní přístup zaměřený na řešení. Dle tohoto přístupu jsou veškeré systémy propojeny a člověka po celý jeho život ovlivňují (Terni, 2015).

2.8 Eklektický koučink

Eklektický koučink se oproti všem jiným přístupům vyznačuje především tím, že se nedrží žádné společné filozofie. Je pro něj typické mít svou vlastní filozofii, která se postupně rozvíjí a adaptuje v závislosti na tom, jaké lidé získávají zkušenosti. Kouči, kteří pracují tímto způsobem se vyznačují vynikající schopností vybrat přístup, nástroje a techniky, které vyhovují konkrétním potřebám konkrétního klienta. Pro kouče, kteří využívají tohoto přístupu je tedy podstatné mít co nejvíce zkušeností, protože v tom případě mohou nabídnout klientovi nejvíce (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016).

V našem výzkumu se vyskytovali především kouči, kteří využívají eklektický přístup. Vybrali si jej právě proto, že se nemusí držet přesné filozofie a daných nástrojů. Kouči zdůrazňovali potřebu volné volby. Věří, že největší efekt klient získá, když k němu bude přistupováno individuálně a bez dané struktury. Přístupují k němu vždy specificky, tak jak konkrétní klient potřebuje. Dále se také často shodli, že si nedokážou představit pracovat systemickým přístupem, jelikož by je to příliš svazovalo. Nechtějí používat předem dané metody a nástroje, pomocí nějaké struktury. Využívají raději dynamiku a nabízí klientovi intuitivně to, co považují za nejprínosnější právě pro něho.

3 POROVNÁNÍ KOUČINKU S OSTATNÍMI METODAMI PRÁCE S LIDMI

Důležitým krokem je stanovení podobností a rozdílností mezi koučinkem a jinými přístupy pomáhání lidem. V této kapitole bychom se chtěli věnovat tomu, co má koučink společného a odlišného s psychoterapií, mentoringem a poradenstvím.

3.1 Koučink versus psychoterapie

V některých ohledech můžeme tvrdit, že má koučink i terapie spoustu společného. V obou případech se totiž kouč či terapeut snaží člověku pomoci, pokládá mu otázky, snaží se přijít na zdroj problému a zkvalitnit klientův život. Ovšem ve spoustě věcech se tyto přístupy liší, a proto bychom se tu rádi těmto rozdílům věnovali.

Nejčastějším rozdílem, který je zdůrazňován spousty odborníky, je typ klientů a účel práce. V případě koučinku jsou klienti často vysoce postavení pracovníci s potřebou zvýšit svůj výkon a většinou u nich nenajdeme známky psychopatologie. Ve vztahu klienta a kouče můžeme také objevit několik významných rozdílů. Úkolem psychoterapeutů je mít odborné znalosti v oblasti etiologie, diagnostiky a léčby duševních poruch. Nic z toho kouč dělat neumí a nemusí. Není ani považován za významnou autoritu. Vztah klienta a kouče bývá spíše přátelský, neformální a obvykle je komunikace spíše humorná, plná sebepoznávajících témat. V procesu koučování jsou také často využívány technologie, což při psychoterapii není tolik běžné. Dalším klíčovým rozdílem je také to, že se koučink oproti psychoterapii nemá tendenci soustředit na minulost. Místo toho je v procesu koučinku upřednostňován pohled na přítomnost i budoucnost (Biswas-Diener, 2009).

Peter Bluckert se ve svém článku s názvem Podobnosti a rozdíly mezi koučinkem a psychoterapií věnuje spoustě oblastem. Jednou z ní je právě soustředěnost koučů na budoucnost, a soustředěnost psychoterapeutů na minulost. Toto tvrzení kritizuje a tvrdí, že velká část psychoterapeutů se soustředí v průběhu psychoterapie na budoucnost klienta stejně tak, jako kouč v průběhu koučinku. Také si myslí, že každý kouč by měl mít možnost soustředit se na minulost, pokud to klientova situace vyžaduje. Dále se v tomto článku

věnuje tomu, jak se liší klienti, kteří vyhledávají psychoterapeuta či klienti, kteří shání kouče. Tak jak už jsme zmínili výše, spousta autorů uvádí, že ke koučům chodí spíše lidé bez jakékoliv psychopatologie, kteří se potřebují zlepšit ve své práci. K tomuto bodu se Peter Bluckert vyjadřuje nejvíce kriticky. Dle jeho názoru spousta lidí, kteří vyhledávají psychoterapie očekávají a pracují právě na sebepoznávání a profesionálním rozvoji. Pravdou je také, že často právě manažeři ve výkonných pozicích mají psychické problémy. Nedá se tedy dle něho tvrdit, že tito lidé vyhledávají kouče, protože nemají znaky psychopatologie (Bluckert, 2005).

Dále bychom rádi zdůraznili rozdíly, na kterých se shodne většina odborníků na koučink a psychoterapii. Hlavním účelem koučinku je zlepšit efektivitu klienta v práci, jde tedy především o strategii uplatňovanou v práci. Kouč se snaží vést koučovaného k tomu, aby si více všímal jeho myšlenek a emocionálních reakcí, které vedou k problematickým situacím v práci. Psychoterapie sice také často uplatňuje některé z těchto cílů, zajisté se snaží zvýšit efektivitu člověka, ale nejde jí pouze o pracovní aspekty. Mnohem podstatnější pro ni bývají aspekty osobního života a také do hloubky prozkoumaná historie, součástí čehož jsou vztahy s rodinou. V procesu koučování není prozkoumávání dětství a rodinných vztahů tolik vhodné. Kouč by měl umět rozpoznat, kdy je zapotřebí věnovat se s klientem minulosti a v tu chvíli by mu měl doporučit psychoterapii (Bluckert, 2005). V psychoterapii se probírají emocionální věci z minulých dob, a proto zde otázky často začínají „proč“. Koučink vnímá důležitost minulých zážitků, ale sám se jimi tolik nezabývá. Klienti se v procesu koučování snaží přijít na nové myšlenky, aby co nejefektivněji vyřešili svou situaci. V případě potřeby je možné nechat se koučovat a zároveň docházet na psychoterapie, aby bylo dosaženo co nejvíce komplexní péče (Rosinski, 2009).

Otázkou ovšem je, jak má kouč poznat, že se koučovaný už nachází v situaci, ve které by mu měl doporučit psychoterapii? Obecně je považováno za rozhodující faktor chování, které naznačuje vzorce deprese, úzkosti či závislosti. Ve všech těchto případech by měl být koučovaný přeměřovaný na psychoterapii. To je jeden z důvodů, proč musí kouči procházet profesionální supervizí. Tedy aby mohli diskutovat jejich obavy se svými kolegy a získat podporu (Skiffington & Zeus, 2003).

V našem výzkumu jsme se zajímali o rozdíly koučinku a psychoterapie a věnovali jsme tomu velkou část rozhovorů. Kouči zdůrazňovali, že koučování považují za více pozitivní přístup, než je psychoterapie či ostatní metody. Potvrzují, že se také více soustředí na přítomnost a budoucnost. Řešení minulosti klienta se kouči spíše snaží vyhybat, protože

si na to nepřijdou dostatečně kompetentní. Účelem koučinku je především nabuzení a rychlá změna, kterou mohou s koučovaným dosáhnout pouze tehdy, když se budou soustředit na budoucí cíle. Dále se shodli také na tom, že klienti nemívají znaky psychopatologie. Pokud ano, doporučují jim navštěvovat také psychoterapeuta. Překvapilo nás, že všichni až na jednoho kouče zažili situaci, kdy museli klientovi vysvětlit, že mu nemůžou pomoci způsobem, který jejich stav vyžaduje. Museli mu tedy doporučit odbornou psychologickou pomoc.

3.2 Koučink versus mentoring

Mentorem bývá většinou člověk se zkušenostmi, jehož úkolem je především rozvinout u klienta přemýšlení na takovou úroveň, aby pocítil lepší výsledky ve své práci. Mentor tedy klienta podporuje a učí jej dívat se na věci z jiného úhlu pohledu tak, aby si vytvořil nový pohled na věc a dokázal situace řešit jinými způsoby. Účelem mentoringu tedy není sdělit pouze znalosti, ale naučit klienta přemýšlet jinak (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016). V poslední době se často stává, že manažeři mentorují své kolegy. Tito manažeři jsou nejzkušenější pracovníci a snaží se naučit své know-how ty, kteří o to stojí. Tímto způsobem se tedy předávají ve firmách zkušenosti (Daňková, 2015). *„Facilitativní mentoring a celý proces podpory učně vyžadují od mentora vědomou práci a rozhodování. Mentor se musí snažit o to, aby dokázal rozpoznat, kdy vstoupit do procesu se svým názorem, svou radou a direktivně určit například posloupnost kroků učení a témat, a kdy je pro učně nejužitečnější, aby si odpovědi nacházel sám s podporou mentora“* (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, 31). Rádi bychom na tomto místě uvedli dvě případové studie, které se týkají koučinku a mentoringu, abychom lépe nastínili rozdíly mezi těmito dvěma metodami.

3.2.1 Případová studie – koučink

Autorka knihy *Techniky koučinku a mentoringu* Natalie Lancer vypracovala případovou studii, jejímž úkolem bylo zjistit, zda má koučink efekt na studenty Univerzity v Londýně, tedy jestli je koučování podporuje k lepším výsledkům a v čem přesně jim koučink pomáhá. V procesu koučování studenti řešili především, jak správně balancovat mezi studijním a osobním životem, jak si správně uspořádat čas, ujasnili si své priority a v neposlední řadě se soustředili také na vztahy se svým okolím. Výsledky ukázaly, že 18 z 20 studentů v této studii označilo koučink jako velmi nápomocný ve spoustě ohledech. Mezi okruhy, které byly často zmiňovány patřila sebejistota, odolnost, motivace, lepší

vztahy a také lepší organizace času. V referencích studenti často zmiňovali, že bez koučinku by nebyli schopní zvládat tolik věcí, kolik momentálně zvládají. Díky této metodě se naučili vyhýbat prokrastinaci a celkově lépe organizovat svůj volný čas. Studenti zmiňovali, že koučink nejspíše cestu k cílům urychlil, protože si dokázali své kariérní plány lépe představit a rozplánovat. Koučink je naučil dívat se na problémy jako na cestu k řešení (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016).

3.2.2 Případová studie – mentoring

Společnost Royal Society of Chemistry, která pochází z Velké Británie vytvořila případovou studii na téma mentoring. Hlavní postavou této studie byla žena, která pracovala v jedné společnosti 6 let. Následně otěhotněla, zůstala na mateřské dovolené a po návratu zpět do práce se již necítila dobře. Kolegové v práci ji přivítali přátelsky, vedoucí pracovník vyhověl a umožnil jí poloviční úvazek, ale ona cítila výraznou změnu ve své práci. Měla pocit, jako by pracovala na úplně jiném místě, protože se systém na pracovišti hodně změnil díky novému manažerovi. Práce ji přestala bavit a nerada tam chodila, proto se rozhodla kontaktovat oddělení mentoringu a přijít na její problém. Díky mentoringu zjistila, že hlavní problém byl s jejím sebevědomím, které ztratila právě dlouhou dobou, kterou strávila na mateřské dovolené. Takže se s pomocí mentora začala soustředit na své úspěchy. Proces mentoringu využívala jako bezpečné místo, kde může přemýšlet o sobě a reflektovat si tak vše z pracovního i osobního života. Zdůrazňuje, jak moc jí mentoring pomohl na cestě zpět do pracovního režimu a doporučuje tak mentoring každému, kdo se v práci necítí dobře (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016).

Jak můžeme vidět koučink a mentoring má i dle těchto případových studií spoustu společných faktorů, obě metody pracují na lepším výkonu klienta a snaží se o lepší sebepoznání. Koučink i mentoring hodnotí příležitosti a nápady, schází se v podobném prostředí a klienti mají s koučem či mentorem podobný vztah. Podstatným rozdílem mezi koučováním a mentorováním je scházení se klienta s mentorem či koučem. V případě koučinku bývají schůzky časově rozplánované, takže mají vytvořený určitý harmonogram. Oproti tomu mentor funguje na bázi poptávky. Dále koučink bývá založený na všeobecných dovednostech a mentoring pracuje spíše se specializovanými úkoly (Klofsten & Öberg, 2015). Velkým rozdílem je také člověk, který koučink či mentoring provádí. Mentor bývá spíše starší a nadřízený kolega, který už má spoustu let zkušeností z daného oboru. Oproti tomu kouč nemusí být starší, zkušenější ani nemusí mít lepší znalosti v oboru (Cipro, 2015).

3.3 Koučink versus poradenství

Třetí oblastí, se kterou bývá koučink někdy zaměňován, je právě poradenství. Proto bychom i v tomto případě chtěli zmínit podobnosti a rozdíly těchto dvou přístupů. Griffiths a Campbell se o toto téma zajímali ve svém výzkumu, který poukazuje na to, že v ideálním případě by koučování a poradenství mělo být využíváno zároveň. Lidé, kteří totiž potřebují poradenství, často musí nejdříve získat odvahu poradce vyhledat. S tímto jim může pomoci právě koučování. Lidem se zřejmě často kontaktuje kouč snáz nežli poradce. Kvůli podobnosti těchto dvou disciplín, je tedy velice důležité, aby kouč či poradce vždy pochopil, proč jej klient vyhledal a mohl tak usoudit, co klient doopravdy potřebuje a nasměroval ho správným směrem. Hlavními společnými znaky koučování a poradenství je naslouchání, tedy nejen poslouchání toho, co klient říká, ale celkové pozorování a vnímání klienta. Další důležitý společný bod je dotazování se klienta. Kouč i poradce pokládá spoustu otázek, kterými se snaží získat co nejvíce informací o klientovi. Dotazování si také klade za úkol, aby se klient naučil být odpovědný za své jednání a pochopil, že pro změnu musí něco udělat. Je také hlavní metodou v průběhu koučování. Jeho cílem je, aby si klienti nakonec dokázali sami sobě pokládat otázky, které jim na cestě za jejich přáním pomohou. Dalším důležitým společným znakem je, že kouč i poradce nesmí klienta soudit. Klienti se díky tomu cítí bezpečně a nemusí se obávat toho, co si o nich kouči pomyslí. Jsou schopni sdílet i informace, které by nikomu jinému neřekli. Posledním důležitým bodem, který bychom rádi zmínili je proces odkrývání. Kouči i poradci zdůrazňují, že témata, se kterými klienti přichází, se v průběhu rozhovoru mění a často se dostanou do hloubky zcela jiných problémů. To, co v průběhu rozhovoru odhaluje kouč a poradce, se ale většinou liší. Co se týče odlišností mezi koučováním a poradenství, chtěli bychom zmínit tyto hlavní body. Prvním z nich je zaměření a záměr koučování a poradenství. Někteří klienti poradenství zmiňují, že jim poradce pomohl vypořádat se s problémem z minulosti. Následně ale potřebovali koučování, aby dokázali jít dál a pracovat na svých cílech, tedy budoucnosti. Druhý bod v této studii se nazývá klientův základ, tedy jak si klient vede ve chvíli, co kouče či poradce vyhledá. Klienti koučů bývají často v dobré situaci, která pouze vyžaduje nějaké zlepšení. Oproti tomu klienti poradců mívají problémy, které sami nezvládají a jejich situace obvykle bývá vážnější, potřebují ji tedy změnit zcela od základu (Griffiths & Campbell, 2008).

4 DALŠÍ VÝZKUMY NA TÉMA STAV KOUČINKU

Na tomto místě bychom rádi zmínili některé výzkumy, které považujeme za důležité v naší práci neopomenout. Výzkumy, které budou níže popsány se týkají stavu koučování v dřívějších letech v jiných zemích, ale i v České republice. Zabývají se podobnou výzkumnou otázkou jako my v našem výzkumu. Tedy, jak se stav koučování mění a na jakých tématech kouči se svými klienty nejčastěji pracují.

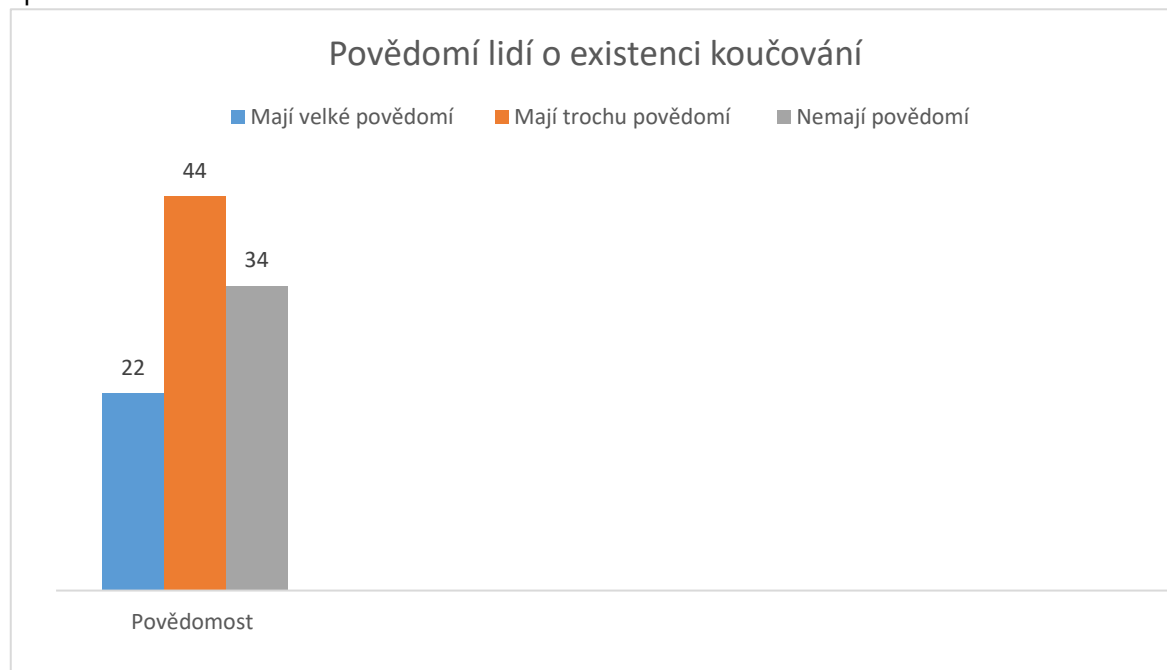
4.1 Současný stav koučinku ve světě – studie ICF

Jelikož nás v našem výzkumu zajímá současný stav koučinku v České republice, rádi bychom uvedli i současný stav koučinku ve světě. Prvními státy, ve kterých se koučovalo, byla USA, Kanada, Velká Británie a Austrálie. Poté se koučink rozšířil do Evropy, Latinské Ameriky, Středního Východu, Afriky a Asie. Mezinárodní federace koučů (ICF) se proto rozhodla vytvořit studii, která porovná stav koučinku mezi 30 státy. Jejich cílem bylo zjistit, na jaké úrovni je povědomí o koučovací profesi. Této studii se v roce 2017 zúčastnilo 30 států. Státy byly rozděleny do dvou skupin. Do první skupiny patřila Kanada, USA, Austrálie, Nový Zéland, Belgie, Finsko, Francie, Německo, Irsko, Itálie, Nizozemí, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie. V druhé skupině byla Čína, Hongkong, Indie, Japonsko, Singapur, Maďarsko, Polsko, Rusko, Turecko, Argentina, Brazílie, Kolumbie, Mexiko, Jižní Afrika a UAE. Výsledky studie byly mezi těmito dvěma skupinami srovnávány (ICF, 2017).

Jak už jsme zmínili výše, jedním z hlavních důvodů tohoto výzkumu bylo zjistit, zda mají lidé povědomí o koučování jako profesi a na jaké je úrovni. Výsledky ukázaly, že 66 % respondentů z 27 134 odpovědělo, že jsou si trochu nebo velice vědomi koučovací profese. Ať už se jednalo o osobní nebo profesní koučování. Společně s tímto dotazem jim prezentovali definici koučinku, mentoringu, poradenství, školení a konzultování. Úkolem respondentů bylo zjistit, která z definic nejlépe popisuje koučování. Pouze 30 procent respondentů, kteří měli povědomí o koučování vybralo správnou ICF definici. 26 procent lidí vybralo definici mentoringu a zbytek lidí vybral jiné. Tímto Mezinárodní federace koučů přinesla důkaz o tom, že někteří lidé sice chápou, co koučink je a není, ale spousta lidí si to

ve skutečnosti plete s jinými službami. Z lidí, kteří poznamenali, že mají povědomí o profesi koučování, 56 % uvedlo, že se koučování nikdy neúčastnilo. Důvodem proč kouče nikdy nevyhledali bylo to, že se údajně nacházeli v takovém životním období, kde koučování není důležité nebo také tvrdili, že si kouče nemohou dovolit či koučink nepotřebují. Díky těmto poznatkům, které ve studii zjistili, ICF poznamenává, že by bylo potřeba více zdůrazňovat hodnotu a přínos koučování v každém věku (ICF, 2017).

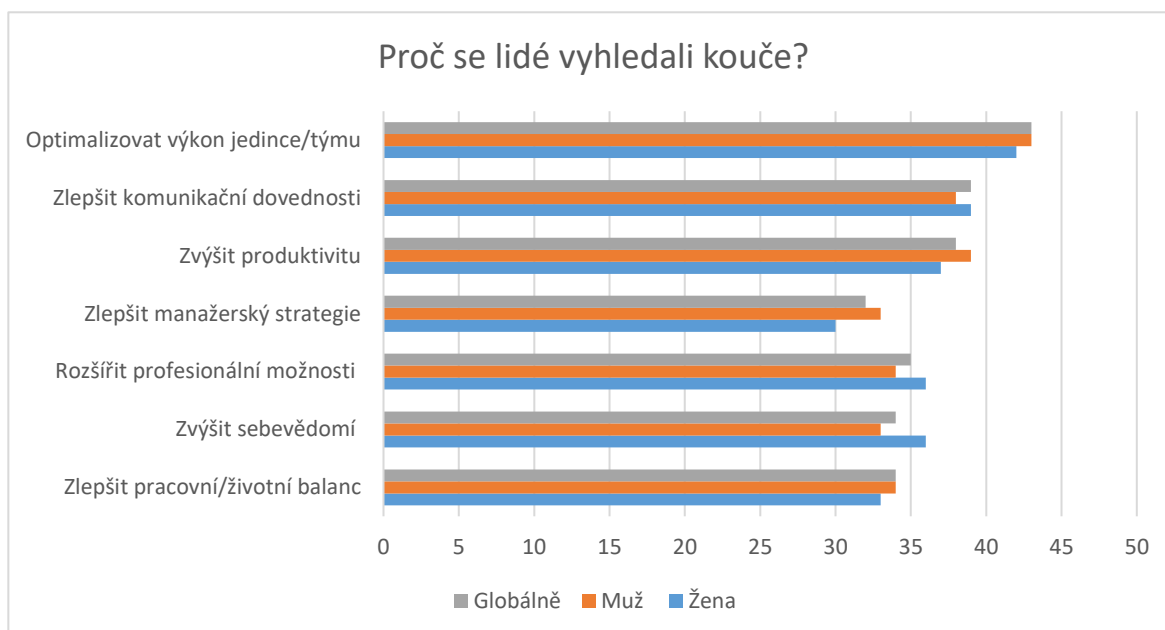
Obrázek č. 2: povědomost lidí o profesi koučování, ICF Global Coaching Client Study (2017), vlastní zpracování



Stejně jako ve výzkumu ICF, i v našem výzkumu nejčastější odpovědi koučů na současný stav koučování v ČR bylo, že lidé neví, co doopravdy koučink je a považují koučink jako nejasnou profesi.

Další důležitou součástí této studie bylo zmapovat důvody, proč si klienti kouče vyhledávají, tedy jaká je jejich motivace začít se scházet s koučem. Všechny nejčastější důvody naleznete na obrázku číslo 3. Mezi tři nejčastější důvody k vyhledání kouče patří optimalizace výkonu jednotlivce či týmů, druhým nejčastějším důvodem bylo zlepšení komunikačních dovedností. A posledním taktéž velice častým důvodem bylo zvýšení produktivity. Ženy navíc velice často odpovídaly, že potřebovaly zvýšit sebevědomí a muži měli tendenci řešit více pracovní strategie (ICF, 2017).

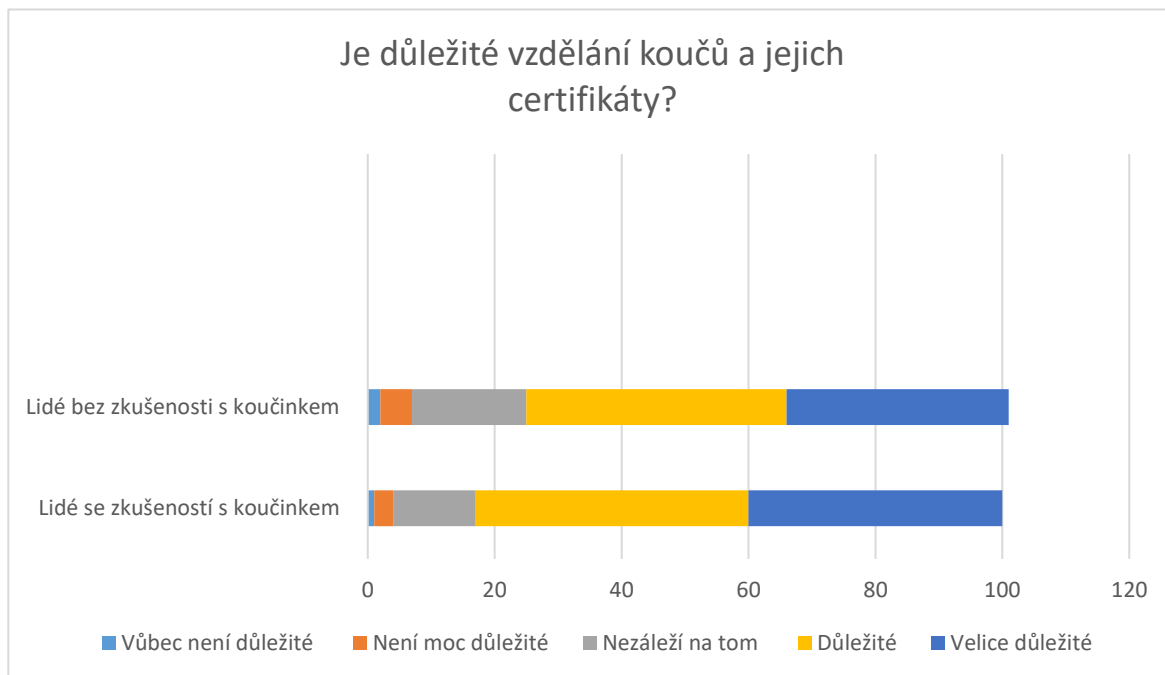
Obrázek č. 3: Důvody vyhledání kouče, ICF Global Coaching Client Study (2017), vlastní zpracování



V našem výzkumu také bylo záměrem zmapovat důvody, kvůli kterým si klienti kouče nejčastěji nacházejí. Velká většina označila za nejčastější důvod firemní koučování. Šlo tedy především o práci s cíli a motivaci zaměstnanců firem. Dalším velice častým důvodem bylo vnímání sebe sama. Lidé tedy často potřebují zpracovat na zvyšování sebevědomí, proto pracují s koučem na svých silných stránkách, a tím se zároveň zvyšuje jejich sebevědomí.

Dále bychom rádi zmínili důležitost vzdělání koučů. V dnešní době existuje pestrá nabídka koučovacích škol, a proto se ICF rozhodla zjistit, jak moc je pro klienty při výběru důležité vzdělání a certifikáty koučů. Respondenty si rozdělili na skupinu lidí, kteří již byli koučováni a druhou skupinu, která nikdy koučována nebyla. Zjištění bylo v obou skupinách ovšem velice podobné. V obou případech lidé nejčastěji označili, že pro ně jsou certifikace důležité nebo velice důležité (ICF, 2017).

Obrázek č. 3: Důležitost vzdělání koučů a jejich certifikace, ICF Global Coaching Client Study (2017), vlastní zpracování



Na závěr bychom chtěli ještě poznamenat poslední důležité údaje, které ICF v tomto výzkumu zjistila. 88 % lidí, kteří podstoupili koučování, odpovědělo, že jsou rádi, že si vybrali služby koučování a považují to za dobré rozhodnutí. Dále 84 % by koučink doporučilo rodinným příslušníkům či kamarádům (ICF, 2017).

4.2 Empirická studie – vliv koučování na vývoj výborného vůdce

V našem výzkumu jsme zjistili, že velká část koučů pracuje se svými klienty na pracovních tématech. Tím je často právě, jak být lepším vůdcem týmu. Proto jsme se rozhodli zmínit právě tuto empirickou studii vytvořenou Kombarakaranem, který se pokoušel vysvětlit vliv exekutivního koučinku pro vývoj výborného vůdce. Studie zjišťovala kvalitativní i kvantitativní data a to na 114 pracovnících a 42 koučích. Závěrem této studie je, že se pracovníci zlepšili ve vedení lidí, vztazích s ostatními manažery, stanovování cílů, v produktivitě a také komunikaci. Tyto zlepšení jsou důležitými předpoklady pro dobrého vůdce týmu. Z toho vyplývá, že těmi nejefektivnějšími vedoucími pracovníky jsou ti, kteří se snaží porozumět lidem v týmu. Důležité je chápat rozdíly osobností a jejich jednání. Koučink navíc dokáže vůdce týmu podpořit ve stanovení priorit a obchodních výsledků.

Díky všem těmto podpořeným vlastnostem, jsou pracovníci přesvědčeni, že je jejich nadřízený chápe a respektuje (Kombarakaran, Baker, Fernandes, & Yang, 2008).

4.3 Výzkum s názvem Koučování – kouči, klienti a jejich praxe

V roce 2008 vytvořili Liljenstrand a Nebeker výzkum na téma Koučování – kouči, klienti a jejich praxe. Tato studie patří k jedné z mála, která je založená na větším vzorku, proto bychom se jí tu rádi věnovali. 25 % koučů, kteří byli kontaktováni, poskytli použitelná data, celkem se zúčastnilo 2231 respondentů. Výzkumníci se soustředili na nejčastější témata v procesu koučování a zároveň se snažili porovnat odpovědi z hlediska vzdělání koučů. My jsme v našem výzkumu také zjišťovali, co klienti se svými kouči nejčastěji řeší, a proto bychom na tomto místě chtěli zmínit výsledky studie a porovnat je s našimi výsledky. První skupinou z výzkumu provedeného v roce 2008, jsou kouči s obchodním vzděláním. Tito kouči často se svými klienty pracují na pracovních úkolech. Řeší tedy tržby, vztahy na pracovišti, důvěru, zlepšování naslouchání a adaptaci na změny. Oproti tomu kouči, kteří mají vzdělání v psychologii organizace nebo v klinické psychologii častěji pracují se svými klienty na zlepšování schopností, které zkvalitní vztahy s jejich kolegy. Častá témata jsou tedy například komunikace, naslouchání a zvyšování důvěry ve vztazích a delegace. Obecně tito kouči s klienty méně pracují na objasňování a sledování cílů klienta než kouči jiného vzdělání. Poslední skupinou, kterou bychom rádi zmínili, jsou kouči, kteří studovali pedagogický obor či několik oborů zároveň. Nejčastěji řeší s klienty balancování mezi pracovním a osobním životem, stanovení včetně práce na cílech a v neposlední řadě také téma stresu (Liljenstrand & Nebeker, 2008). Většina koučů v našem výzkumu odpověděla, že pracují s klienty především na pracovních tématech jako jsou právě tržby, vztahy s kolegy a stanovení si cílů v práci. Zároveň také zdůrazňovali, že tato pracovní témata často bývají provázána s osobním životem. A proto se skrze pracovní otázky dostanou k otázkám z jejich rodinného života. V tomto se odpovědi koučů shodovali s odpověďmi ve výzkumu Liljenstrand a Nebekera. Bohužel jsme ale v našem výzkumu odpovědi neporovnávali na základě vzdělání koučů, takže nejsme schopni porovnat odpovědi tak, jak to udělali oni.

4.4 Výzkum EMCC v České republice

EMCC je organizace, která sdružuje všechny, kteří mají za cíl zvýšit profesní úroveň mentoringu, koučování a supervize. Výzkum EMCC v roce 2008 zjistil, že koučink je často využíván i ve firmách v České republice. Nejvíce ve firmách využívají koučink vrcholoví a střední manažeři, jde tedy o business koučink. Tento typ koučinku se soustředí na stanovování a dosahování cílů, dále také na nové manažerské strategie. Firmy velmi kladně hodnotí tento způsob rozvoje zaměstnanců a hledání řešení problémů. Dle tohoto výzkumu provedeného EMCC je koučink v České republice na velmi dobré cestě a jeho budoucnost je velmi nadějná. Nejčastěji se v roce 2008 využíval business koučink, ovšem v následujících letech se předpokládá výrazně vyšší využívání kariérního a týmového koučinku. Dále se očekává, že bude koučink více využíván pro motivování zaměstnanců. Studie se také zabývala tím, jak je rozvinutý koučink v České republice oproti jiným zemím. Údajně se pohybujeme kolem středu. Na nejvyšších pozicích se oproti nám nachází Velká Británie a Německo, kde je povědomí o koučinku výrazně vyšší. Navíc zde má koučink jasně stanovené standardy. Nejčastěji koučink v ČR využívají firmy bankovní, telekomunikační, farmaceutické, IT a automobilové. Do těchto firem se koučink často dostává díky již existujícím zkušenostem ze zahraničních firem (EMCC, 2008).

VÝZKUMNÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

5.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Vzhledem k tomu, že se koučink i v dnešní době stále rozvíjí a není zcela v povědomí, o co přesně se jedná, rozhodli jsme se tomuto oboru věnovat v naší práci a rozšířit tak informace i díky našemu výzkumu. Hlavním výzkumným problémem je pro nás zjistit současný stav koučinku v České republice z pohledu koučů. Rozhodli jsme se tedy kontaktovat kouče z ČR a zmapovat tuto situaci. Naším hlavním cílem bylo především zjistit, z jakých důvodů klienti kouče vyhledávají, tedy jaká témata se v procesu koučování nejčastěji vyskytují a také jestli si kouči myslí, že se koučování vyvíjí dobrým směrem. Dále jsme se zaměřili na charakteristiku těchto klientů. Zajímalo nás především, zda je možné určit typického klienta koučování. Tedy jestli hraje nějakou roli pohlaví, věk a jiné faktory. Dalším důležitým bodem našeho výzkumu je také porovnání koučování s psychoterapií, vzhledem k tomu, že jsme se doslechli o zaměňování těchto dvou přístupů, chtěli jsme získat pohled na tuto problematiku přímo od profesionálních koučů. Na závěr nás zajímalo, jaký typ koučování kouči z našeho výzkumu praktikují. Existuje spousta psychologických přístupů ke koučování a my jsme chtěli zjistit, jestli jsou některé z nich oblíbenější než jiné.

5.2 Výzkumné otázky

Naše výzkumná část se věnuje otázkám níže.

Základní výzkumná otázka:

1. Jaký je **současný stav koučování a jaké problémy** se v procesu koučování nejčastěji řeší?

Specifické výzkumné otázky:

2. **S jakými klienty** koučové nejčastěji pracují?
3. Jaký je **rozdíl mezi koučováním a psychoterapií** z pohledu koučů?
4. Jaký typ koučování z hlediska **psychologických přístupů** koučové nejčastěji používají?

6 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

6.1 Design výzkumu

Pro náš výzkum jsme zvolili kvalitativní přístup a to proto, že jsme měli za cíl prozkoumat současný stav koučinku více do hloubky. To se nám povedlo především díky deseti koučům, kteří se s námi rozhodli spolupracovat. Tento přístup jsme zvolili i díky jeho flexibilitě. Líbilo se nám, že jsme mohli v průběhu sběru a analýzy dat přemýšlet nad tím, zda naplňujeme veškeré naše výzkumné cíle. Pátrali jsme po všech informacích, které měly potenciál pomoci nám zodpovědět co nejvíce do našeho výzkumu. Pro získání našich dat jsme se rozhodli využít polostrukturovaný rozhovor, který nám dal určitou strukturu. Dotazování kouči ale zároveň mohli doplňovat informace, které sami uznali za vhodné (Hendl, 2005).

6.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor jsme získali metodou záměrného výběru. To znamená, že jsme si předem určili kritéria, podle nichž jsme následně hledali takové jedince, kteří je splňovali. Naše kritéria byla následující:

1. Profesionální kouč, který byl certifikován u IFC/ČAKO/EMCC
2. Ochota sejít se a poskytnout odpovědi

Důvodem, proč jsme zvolili záměrný výběr je, že jsme od začátku považovali za důležité určit vhodná kritéria, tedy jaké kouče chceme kontaktovat a jaké ne (Miovský, 2006). Koučování není zcela ohraničený obor. Z právního hlediska neexistují podmínky, které by člověk musel splnit, aby se za kouče mohl prohlašovat. Právě kvůli tomu nemá spousta údajných koučů, na které jsme při našem vyhledávání narazili, vzdělání u žádné ze zmíněných akreditovaných organizací. I přes tento fakt se ovšem vydávají za profesionální kouče. Neprofesionálním koučům jsme se v našem výzkumu chtěli vyhnout, a proto jsme vyhledávali jen kouče s certifikáty od ICF/ČAKO/EMCC. Následně jsme všechny tyto kouče z České republiky kontaktovali a požádali o jejich účast v našem výzkumu. Našeho výzkumu se zúčastnilo 8 žen a 2 muži, jejichž věk byl v rozmezí 28 až 64 let.

6.3 Metody získání dat

Abychom získali veškerá potřebná data pro náš výzkum, rozhodli jsme se pro polostrukturovaný rozhovor. Tento způsob je někdy nazýván jako střední cesta mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Účel rozhovoru je tedy dopředu vymezený. Výzkumník má sepsanou určitou strukturu rozhovoru, která je tvořená z bodů, jichž se má výzkum určitě týkat. Této struktury se ale nemusí pevně držet. Polostrukturovaný rozhovor je pro kvalitativní výzkumy oblíbený právě díky jeho flexibilitě při získávání všech dat (Hendl, 2005). Návod k našemu rozhovoru naleznete v Příloze č.3. Celkem jsme s kouči provedli deset rozhovorů o průměrné délce 50 minut. S většinou koučů jsme se scházeli přímo v koučovacích místnostech. Tyto prostory kouči využívají pro práci se svými klienty. S ostatními jsme se sešli v klidnějších kavárnách. Veškerá data jsme získávali v období květen až červenec 2019. Samozřejmostí bylo sepsání informovaného souhlasu s kouči, kde jsme účastníky ujistili o anonymitě veškerých údajů a požádali je o nahrání rozhovoru na diktafon kvůli následnému přepsání dat (viz. Příloha č. 4).

6.4 Metoda zpracování a analýzy dat

Vzhledem k povaze našich dat a cílům výzkumu, jsme se rozhodli pro interpretativní fenomenologickou analýzu, díky níž jsme mohli zjistit zkušenost s koučováním v ČR z pohledu koučů účastnících se v našem výzkumu. Již během získávání a přepisování rozhovorů jsme vlastně začali s analýzou našich dat a ujasňovala se nám díky tomu nová vynořující se témata. IPA se pro náš výzkum hodí právě díky příležitosti být kreativní v procesu zpracování veškerých získaných dat. Tato metoda souvisí právě s fenomenologií, která se soustředí na individuum, máme tedy dostatek prostoru zaměřit se na každého respondenta zvlášť. Díky tomu jsme schopni získat vzácnou zkušenost koučů pro účely našeho výzkumu. IPA zároveň pracuje s hermeneutickým kruhem, který značí případ, kdy se respondent pokouší o porozumění své zkušenosti a zároveň se výzkumník pokouší porozumět, jakým způsobem respondent dospěl k porozumění fenoménu (Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013).

Všechny přepsané rozhovory jsme vložili do programu Atlas.ti, díky kterému jsme měli možnost přehledně hledat, analyzovat a konceptualizovat naše data. Začali jsme tedy s otevřeným kódováním. Zaměřili jsme se především na ty části rozhovoru, které odpovídaly na naše výzkumné otázky. K těmto částem textu jsme přidružovali kódy tak, abychom se

lépe orientovali v tom, co nám tato část textu dala za informaci. „*Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje*“ (Švaříček & Šedřová, 2007, 211). Po tom, co jsme všechny kódy vytvořili, jsme je začali systematicky kategorizovat. Všechny kódy jsme znovu pročetli a sdružovali je podle toho, do jaké míry spolu souvisely. Tyto kódy jsme samozřejmě v průběhu analyzování několikrát ještě přeskupovali a zpracovávali, abychom získali co nejbohatější odpovědi na naše výzkumné otázky. Díky tomuto celému procesu jsme měli možnost odhalit veškeré významy pro náš výzkum (Švaříček & Šedřová, 2007).

6.5 Etické aspekty výzkumu

V průběhu výzkumu je třeba dbát na tři hlavní etické body. Prvním, který Miovský uvádí, je vliv výzkumníka na výzkumné pole. To znamená, že si výzkumník musí dát pozor na zpětné ovlivňování výsledků výzkumu sebou samotným. Výzkumník by měl reflektovat svůj postoj, znalosti o tématu a umět se od tohoto distancovat. Druhým velmi důležitým bodem je ochrana účastníků ve výzkumu. To jsme zařídili díky informovanému souhlasu. Účastníky jsme tedy informovali o podstatě našeho výzkumu a ujistili je také o zachování anonymity všech údajů, které nám poskytli. Posledním důležitým bodem, na který je třeba dbát je ochrana nás samotných, tedy výzkumníků (Miovský, 2006).

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této kapitole popíšeme výsledky z analýzy rozhovorů s kouči. Tyto výsledky vysvětlíme a připojíme k nim přímé citace, tedy přesná slova koučů, která nám dokreslí danou problematiku. Nejedná se o výpovědi všech respondentů a nemusí zaznít v jejich celkovém znění. Pokusíme se zdůraznit právě ty, které považujeme za nejpodstatnější pro cíle našeho výzkumu.

Struktura textu odpovídá výzkumným otázkám. U každé výzkumné otázky zmíníme hlavní kategorie, které vyvstaly pomocí otevřeného kódování rozhovorů v programu Atlas.ti. Příklad otevřeného kódování naleznete v Příloze č. 5.

1. Současný stav koučování a témata vyskytující se v procesu koučování

Hlavním cílem naší práce bylo zmapovat, v jakém stavu si koučové myslí, že se koučování v České republice aktuálně nachází. Tomuto se budeme věnovat v bodech a), b). Zajímalo nás zároveň, zda by tento stav mohli porovnat s nějakými dalšími státy. Tuto část jsme zahrnuli do bodu c), d). Odpovědi koučů jsme analyzovaly a dospěli ke **dvěma hlavním kategoriím** při popisu **současného stavu v ČR** a ke **dvěma hlavním kategoriím** při **porovnání s ostatními státy**.

Odpovědi na první část naší hlavní výzkumné otázky, jsme získali díky **otázkám 3, 5 a jejich podotázkám** z polostrukturovaného rozhovoru (viz. Příloha č. 3). V případě zjišťování současného stavu v ČR, jsme pomocí analýzy odpovědí dospěli ke **dvěma kategoriím**.

a) Lidé jsou zmatení ohledně toho, co koučink je a co není

Většina koučů odpověděla, že povědomost o koučinku jako takovém, je dle jejich názoru na dobré cestě. Problém ovšem spočívá v tom, že málokdo ví, co koučink ve skutečnosti je a co nabízí. **R2:** „Povědomost o existenci koučování už ve společnosti nějaká je, ale co doopravdy koučink nabízí to už ví málo lidí. Všichni si myslí, že kouč je jakýsi rádce, mentor... Zaměřují to dokonce i s terapeutem.“ To, že si lidé koučink pletou s terapeuty, mentory, trenéry a jinými, se v rozhovorech několikrát opakovalo. Kouči naznačovali, že problém je v nejasných hranicích koučování a ve spoustě společných faktorech, které koučink sdílí právě s terapií a mentoringem. **R4:** „Myslím, že problém je v tom, že existuje spousta

*zavádějících informací. Pro člověka, který se v tomhle nepohybuje, musí být náročné se ve všech těchto metodách zorientovat. Proto si to pletou se sportovními kouči a tak. Bylo by potřeba šířit ty informace o tom, že existují různý kouči s různými přístupy a taky, že jsou různý školy a podle toho se ti kouči liší.“ Často také kouči zmiňovali, že se jejich klienti zprvu domnívali, že koučink není vhodný právě pro ně. Zdůvodňovali si to obvykle tím, že nepracují jako manažeři, a proto vlastně neví, jak koučování ve svém životě uplatnit. Koučink totiž velká část lidí vnímá jako něco, co se uplatňuje pouze ve firemním prostředí a lidé nevědí, co jiného by jim mohl přinést. **R10:** „Dnes je ta povědomost o možnosti koučování rozhodně už lepší, ale pořád se mi stává, že si lidé z mého okolí myslí, že koučink je jen pro ty vrcholové manažery, kteří potřebují pracovat co nejlépe, mít skvělý timemanagement a hlavně, aby odváděli ten nejvyšší možný výkon v práci. Málo kdo ví, že kouč může často pomoci i lidem, kteří považovali svůj problém za problém, který řeší jen psychologové. Nejednou se mi stalo, že za mnou přišli klienti utrápený po půl roce u psychologa a my jsme přitom jejich problém vyřešili během pár sezení.“ V rozhovoru jsme se někdy dostali také k tomu, že lidé automaticky vyhledají psychologa, protože je to ve společnosti známé a běžné. Kouči ale zdůrazňovali, že velká část těchto lidí by nejlépe svou situaci vyřešila právě koučováním. Bohužel ještě není vliv koučování natolik šířen společností.*

b) Pozitivní budoucnost koučinku

*Kouči se v rozhovorech často také zaměřili na budoucnost koučování a na to, jak to s ním vidí v následujících letech. Tyto odhady jsou u našich koučů velmi optimistické. Nejspíše oprávněně, vzhledem k tomu, jak si koučink vede v posledních letech. **R2:** „Já si myslím, že se o téhle metodě ví čím dál víc. Ale určitě se to liší podle toho v jak velkým městě budete jako kouč pracovat. V hlavních městech podle mě už teď bývá tolik profesionálních koučů a do budoucna jich bude až moc podle mě. A celkově i ta povědomost lidí o tom, že něco jako koučink existuje se dost liší v závislosti na městě.“ Někteří kouči se koučováním věnují již dlouhá léta, díky čemuž nám mohli poskytnout jejich pohled na vyvíjející se stav. Ti, kteří se věnují koučováním velkou část svého života, zdůrazňovali velké pokroky koučování a budoucnost vnímají ještě lépe. **R5:** „Myslím si, že se ta povědomost o koučování stále mění a bude to tímto směrem i pokračovat. Aktuálně koučuji 12 let, takže můžu tvrdit, že zpočátku nikdo netušil, co to vlastně je. Firmy si mě zvaly, ale vlastně vůbec nevěděly, co ode mě očekávat. Když se na to podívám z pohledu posledního roku, přijde mi, že se tohle už vůbec neděje. Proto věřím, že v následujících letech už klienti budou přesně vědět, co si mohou od*

kouče slibovat. “ Jeden z koučů nám dokázal tyto milníky dokonce přímo datovat, za což jsme velice vděční. Díky tomu můžeme pro náš výzkum upřesnit, kdy přesně, z pohledu jednoho z našich koučů, došlo ke změně v koučování. Pomocí těchto dat si můžeme také reálněji představit budoucnost koučování. **R8:** „*ICF vzniklo v roce 2005, nějak předtím asi rok nebo dva vzniklo ČAKO. Myslím, že hlavně díky tomu se dá říct, že kolem roku 2010 se velmi změnila povědomost o koučování mezi lidmi. Problém v této době ovšem byl, že někteří kouči bez akreditací kazili jméno koučování. Tento problém je bohužel aktuální i teď, ale vzhledem k tomu, že se o tuhle problematiku dost zajímám, věřím, že díky organizacím jako je ICF je koučování na vzestupu.*“

Všechny kategorie, které jsme pro hlavní výzkumnou otázku našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.2**. Kategorie, které měly 1 či 2 odpovědi, jsou zmíněny jen v tabulce. Popsali jsme tedy pouze početnější kategorie, jelikož se domníváme, že více vypovídají o stavu koučování.

Tab. č. 2: Současný stav koučování

Kategorie	Počet odpovědí
Lidé jsou zmatení ohledně toho, co koučink je a co není	7
Pozitivní budoucnost koučinku	5
Koučink je aktuálně moc drahý	2
Kouči jsou aktuálně málo specializovaní	1
Koučink je v ČR zcela na začátku	1

Dále jsme se zajímali, zda by kouči mohli porovnat koučink z hlediska toho, **jak se koučování vede v ostatních státech**. Opět bychom tu chtěli zdůraznit **dvě hlavní kategorie**, které se v tomto kontextu nejčastěji vyskytovaly.

a) Koučů máme oproti jiným státům dost, ale méně kvalitních

Co se týče počtu koučů v České republice, většina odpovědí koučů poukazuje na to, že jich máme opravdu spoustu. Velký problém jsou ovšem kouči, kteří nejsou certifikovaní a nelze je tedy považovat za profesionální kouče. Neřídí se totiž standarty dané organizací ICF, ČAKO či EMCC. Spousta koučů v našem výzkumu si myslí, že v jiných státech není tato problematika natolik rozšířená jako u nás. Netvrdí ovšem, že se tento problém nevyskytuje i mimo ČR. Ze svých zkušeností se domnívají, že koučů bez certifikací, vydávajících se za

profesionální kouče, je v České republice mnohem více než například v Německu, Anglii či Americe. **R2:** „*Koučů máme v České republice opravdu spoustu, horší je to ale s tím, co to vlastně je za kouče. Velká část z nich si udělá víkendové koučovací školení, a považuje se hned za profesionálního kouče. Tohle je problém hlavně u nás, třeba v Německu už považují lidé za normální, že aby se mohli stát koučem, musí se certifikovat u nějaké z akreditovaných koučovacích organizací.*“

b) Méně koučů v porovnání s Anglií, Amerikou či Austrálií

Kouči v našem výzkumu často porovnávali koučování v České republice s Anglií, Amerikou a Austrálií. Všechny tyto názory jsou založeny pouze na jejich domněnce, nevychází tedy z žádných statistických údajů. Zaměřili se nejen na to, jak se liší klienti v těchto zemích, ale zároveň také na koncentraci koučů v těchto státech. Profesionálních koučů sice dle jejich slov máme v ČR dostatek, ale oproti jiným zemím je jich stále málo. Toto ale zároveň souvisí s poptávkou po koučování. Lidé v Anglii, Americe a Austrálii jsou zřejmě otevřenější těmto novým možnostem, a proto se pro ně i koučování stalo oblíbenější. **R4:** „*Nemám žádná čísla ani přehled, a to co chci zmínit je jen můj úsudek, ale myslím si, že koučování bude v Anglii, Americe a Austrálii podstatně dál. Mohlo by to možná souviset s mentalitou v různých zemí. Řekla bych, že Češi jsou výrazně méně otevření novým věcem. To asi bude hrát nějakou roli i pro koučování.*“ Dále také kouči zmiňovali, že rozdíl spočívá i v tom, že v těchto zemích začali s koučováním o hodně let dříve. Proto je velice pravděpodobný náskok těchto zemí o několik kroků před námi. **R10:** „*Nemám nějaký důkazy pro porovnání, ale v nějakých knihách jsem četla, že jelikož to v Americe vzniklo, jsou na dost jiné úrovni. Koučování je tam údajně více rozvinuté a lidé jsou ochotnější investovat do toho víc peněz, protože už mají v povědomí, že to funguje.*“

Všechny kategorie, které jsme pro hlavní výzkumnou otázku našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.3**. Kategorie, které měly 1 či 2 odpovědi, jsou zmíněny jen v tabulce. Popsali jsme tedy pouze početnější kategorie, jelikož se domníváme, že více vypovídají o stavu koučování.

Tab. č. 3: Současný stav koučování – porovnání s ostatními státy

Kategorie	Počet odpovědí
Koučů máme oproti jiným státům dost, ale méně kvalitních	6
Méně koučů v porovnání s Anglií, Amerikou či Austrálií	5
V zahraničí jsou více specializovaní než v ČR	1
V Praze jich je až moc, v jiných městech minimálně	1

Druhá část naší hlavní výzkumné otázky se zaměřuje na **témata či problémy**, která se v procesu koučování nejčastěji řeší. Zajímalo nás, co je motivací klientů k vyhledání kouče. Tedy, zda je možné určit nějaká hlavní témata, na kterých kouči se svými klienty nejčastěji pracují. Odpovědi na druhou část naší hlavní výzkumné otázky, jsme získali díky **otázce 7 a jejím podotázkám** z polostrukturovaného rozhovoru (viz. Příloha č. 3). Z analýzy všech našich rozhovorů, jsme došli ke **třem kategoriím**.

a) Firemní koučování

Každý kouč z našeho výzkumu mluvil o důležitosti firemního koučování v jejich praxi. Z toho usuzujeme, že velká část klientů potřebuje pracovat na tématech spojených s firmou, ve které pracují. **R3:** „U mě jsou to často lidi, kteří začínají s podnikáním. Potřebují se stabilizovat, mít víc klientů a rozvíjet tu firmu. Chtějí líp vést lidi ve svém týmu, zlepšit komunikaci a jejich výsledky. Potom se často ale dostaneme také k tématům, které s tím souvisí, a to je osobní život.“ Kouči někdy dále udávali, že se firemnímu koučování věnují i kvůli tomu, že tyto zakázky bývají mimořádně dobře finančně ohodnoceny. V dnešní době údajně spousta firem investuje peníze do kvalitního kouče, který dokáže zařídit, aby lidé ve firmě pracovali ještě lépe. **R9:** „Dneska kouče vyhledává i hodně firem, zároveň je v tom asi nejvíc peněz, takže i já mám tyhle zakázky nejčastěji.“ Koučové se svými klienty obvykle nejdříve řeší veškeré problémy ohledně pracovního života. Pomáhají jim v oblastech výkonu, komunikace, vztahů na pracovištích a následně se plynule dostanou do osobního života klientů. Koučové tvrdí, že ve většině případů, je potřeba pracovat na obou oblastech a nelze zcela vynechat osobní život klienta. **R10:** „Se svými klienty věnuji spoustu času sebevědomí, prosazení na pracovišti, což se ale často přesune k osobním věcem. Takže se soustředíme i na to. Stává se, že si manažer vyřeší pomocí koučinku spoustu pracovních věcí a tím pádem změní i náhled na některé věci ve svém osobním životě. Takže se pak sám chce většinou zaměřit i na věci ohledně partnerky, rodiny a tak.“

b) Vnímání sebe sama

Dalším tématem, kterého se v našem rozhovoru také skoro všichni kouči dotkli, je vnímání sebe sama. Tato oblast právě často souvisí i s problémy v pracovním životě klientů. **R4:** „Velkou část našich schůzek řešíme vztahy, a to především vztah k sobě samotnému. Někdy lidé přijdou s tím, že nemůžou dosáhnout cílů jako je zhubnutí nebo třeba stát se milionářem, pak taky, že třeba nechtějí být workoholici. Témata jako tato jsou právě o tom, jak se vnímají, takže se na tomhle snažíme pracovat.“ Koučování často vyhledávají kouče kvůli nějakému důležitému rozhodnutí, které plánují udělat. Tato rozhodnutí se týkají velice často změny profese nebo nějaké vážnější změny ve svém osobním životě. Právě s rozhodováním souvisí oblast vnímání sebe sama. **R8:** „Často bývá problém s nedostatkem důvěry ve své vlastní rozhodnutí. Já se vlastně jako kouč snažím pomoci klientovi, aby se dostal tam kam chce na základě svého vlastního rozhodnutí. Pracujeme tedy na tom, aby věřil sobě a svým rozhodnutím.“ Klienti často také označují svůj problém jako touhu po změně nebo poznání sebe samotného. Tato témata ve většině případů souvisí s nespokojeností v práci a nejsou výjimkou. **R10:** „Často řešíme jejich silné stránky, protože oni nevědí, co očekávají od své změny. Nevědí, kam směřují. Najdou si práci jen kvůli penězům a nestíhají dělat, co je baví.“ Takových případů jsme od koučů slyšeli spoustu. Překvapilo nás, kolik klientů ke koučům přichází s tím, že potřebují poznat sami sebe. Tito lidé tráví spoustu let ve firmách, ve kterých nenaplnují žádné ze svých představ a ztrácí kvůli tomu i své vlastní sebepojetí. Společně s koučem se tedy snaží znovu nacházet oblasti, které je zajímají a jsou v nich dobří. Díky tomuto se většinou odhodlají změnit i svou profesi.

c) Rodinné problémy

Třetím tématem, ve kterém se kouči svými odpověďmi shodovali, byly rodinné problémy. Spousta klientů má problém udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Často sice zvýší svou výkonnost v práci a stanou se lepšími vůdci týmu, ale problém může nastat, když své práci začnou věnovat veškerý jejich volný čas. Pak přichází konflikty a problémy na úrovni vztahů v rodině. **R3:** „Často řešíme čas, peníze, zdraví a vztahy. To spolu všechno totiž souvisí. Klienti pak přichází, když chtějí takzvaně žít v harmonii. Kvůli své práci jsou přetíženi, což se nelíbí jejich rodině a přesně v tuhle chvíli se dostaneme z tématu firemního do tématu vztahů v rodině.“ Jedna z našich kouček také zmínila obavu z této oblasti. Údajně dle jejich slov mají tyto problémy často tendenci přiblížit se až k hranici, kde s klienty jako koučka nechce a nemůže pracovat. Tato témata se pojí s minulostí a problémy z dětství, a proto je někdy potřeba ujistit klienta, že je na místě s tímto tématem vyhledat terapeuta. **R9:**

Často s klienty řešíme vztahy v rodinách nebo třeba s přáteli. Problém, ale nastává ve chvíli, když se dostaneme až moc do hloubky. V tuhle chvíli to sklouzává do terapie, takže to musím ukončit.“ S tímto problémem se blíže seznámíme ještě v analýze odpovědí na naši třetí výzkumnou otázku, která se týká právě rozdílů koučování a psychoterapie.

Všechny kategorie, které jsme pro druhou část naší hlavní výzkumné otázky našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.4**. V této otázce se nacházely pouze tři kategorie. Žádný z koučů tedy nezmínil téma, které by se nedalo zahrnout do těchto kategorií.

Tab. č. 4: Témata vyskytující se v procesu koučování

Kategorie	Počet odpovědí
Firemní koučink	10
Vnímání sebe sama	8
Rodinné problémy	5

1. Charakteristika koučovaných

Abychom si mohli zmapovat koučování jako takové ještě více do hloubky, bylo pro nás důležité dozvědět se nějaké informace i o klientech koučů. Chtěli jsme zjistit, zda je možné vytvořit **obraz typického klienta**. Proto jsme se na tuto oblast přímo koučů zeptali a vyslechli si charakteristiky jejich klientů. Odpovědi na tuto specifickou výzkumnou otázku, jsme získali díky otázce 1 a jejím podotázkám z polostrukturovaného rozhovoru (viz. Příloha č. 3). Z analýzy všech našich rozhovorů, jsme došli ke **třem kategoriím**.

a) Pohlaví je vyrovnané

Dle výpovědí koučů jsme došli k závěru, že většina z nich nedokáže určit, zda jej navštěvují spíše ženy nebo spíše muži. Co se týče pohlaví koučovaných, kouči v tomto rozdílů spíše nevidí. Stejně odpovědi jsme dostali od žen kouček i mužů koučů. Myslíme si tedy, že pohlaví velkou roli nehraje. **R10:** *„Tohle je opravdu různé. Myslím, že se to liší podle období, někdy ke mně chodí spíš muži a potom zas ženy. Nemyslím si, že by mě vyhledávali výrazně víc třeba muži, je to asi stejný. Ale rozhodně se liší v tom, odkud pochází a co chtějí řešit. S muži řešíme víc pracovní problémy, výkon a tak. S ženami jsou to spíše vztahy, ať už k sobě nebo s ostatními.“* Tento fakt nám potvrdili i jiní kouči. Pohlaví je u většiny z nich vyrovnané, ale muži častěji přichází z firemního prostředí. Tedy jejich zaměstnavatel jim

zařídí koučink anebo sami zváží, že pro svou pracovní kariéru chtějí zkusit koučování. Oproti tomu ženy často přichází samy a většinou s sebou nesou témata z osobního života, především týkající se vztahů. **R2:** „*Pohlaví je u mě určitě vyrovnané, ale řekla bych, že s muži se setkávám spíše ve firmách. Ženy často řeší spíše rodinná témata.*“

b) Lidé, kteří mají rádi seberozvoj

Když jsme s našimi kouči probírali charakteristiku jejich klientů, došli jsme také k tomu, že klienty spojuje jedna důležitá vlastnost, tou je zájem o seberozvoj. Klienti mají tendenci zajímat se většinou o své silné a slabé stránky. Chtějí pracovat na těch oblastech, které se jim nedaří. A především jim přijde užitečné investovat do sebe v tomto ohledu čas i peníze. Často se kouči také shodují v tom, že jejich klienti jsou skvělí v oblasti, kde pracují, dosaženou odborností se tedy vyskytují na vysoké úrovni. Problém ale spočívá v tom, že zapomněli rozvíjet svou osobnost. To jim následně dělá problém ve vztazích na pracovišti. **R5:** „*Pracujeme na tom, aby se zlepšila jejich komunikace, objevujeme jejich talenty, silné a slabé stránky, pracujeme na jejich hlase a snažíme se zlepšit jejich organizační schopnosti. To všechno souvisí s tím, že nedostatečně rozvíjeli svoji osobnost. Tohle jsou většinou skvělí lidi ve své práci, odvádí fakt super výkon, ale nějak se jim v tom týmu nedaří. Nevědí, jak vlastně s ostatními pracovat.*“ Lidé, kteří se zajímají o svůj seberozvoj, se také někdy nachází v takzvané fázi bilancování. Vědí sice, že v životě nedosáhli svého vytyčeného cíle, ale netuší, co jiného by ještě mohli pro jeho dosažení udělat. V tuto chvíli jim pomáhá kouč znovu nalézt jejich silné a slabé stránky, díky čemuž se obvykle klient správně nasměruje a může lépe pracovat k získání jeho nesplněného přání. **R7:** „*Jsou to lidé, kteří nějak bilancují ve svém životě. Nevědí, co dál a potřebují trochu namotivovat a nasměřovat.*“

c) Věková kategorie 30 až 45 let

Abychom si mohli klienty představit ještě lépe, zajímali jsme se také o jejich obvyklý věk. Koučové se shodovali v tom, že věk klientů je většinou pestrý. Někdy pracují s klienty mladými v rozmezí 15-20 let. V tomto případě řeší témata jako například, jak vybrat střední či vysokou školu. Dochází k nim ale i starší lidé ve věku 60-75 let. S těmi řeší spíše, co nového by mohli začít dělat, když skončili se svým povoláním. Kouči na tomto místě pomáhají hledat další cíl a motivovat klienty k práci se sebou samotnými. Ani jedna z těchto skupin ovšem není typickým případem klienta. Dle koučů z našeho výzkumu, jsou zcela nejčastěji klienti ve věku 30 až 45 let. Někteří z koučů si to vysvětlují tím, že se v tomto věku obvykle lidé snaží, co nejvíce pracovat na svých přáních a nachází se ve zřejmě

nejproduktivnějším období svého života. **R6:** „Nejčastěji ke mně chodí lidi kolem 30. až 45. roku, s nimi řešíme většinou balancování mezi pracovním a osobním životem. Ale pak taky hodně, jak můžou rychle a efektivně dosáhnout svého cíle.“ Několik koučů si také nejčastější návštěvy v tomto věku vysvětluje kvůli dostatečným finančním prostředkům. Tento faktor nejspíše také bude hrát jistou roli. **R9:** „U mě jsou ty lidi většinou ve věku od 30 až cca 45. To asi bude daný i tím, že si to můžou dovolit spíš než nějaký studenti na VŠ třeba.“

Všechny kategorie, které jsme pro tuto specifickou výzkumnou otázku našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.5**. Kategorie, které se nacházely pouze v jednom či dvou rozhovorech, jsme zmínili pouze v tabulce. Domníváme se, že pouze pomocí třech hlavních, tedy těch nejčastějších, můžeme spolehlivě popsat typické klienty koučů.

Tab. č. 5: Charakteristika koučovaných

Kategorie	Počet odpovědí
Pohlaví je vyrovnané	6
Lidé, kteří mají rádi seberozvoj	6
Věková kategorie 30 až 45 let	5
Klienti stejného věku jako kouč	2
Většina jsou ženy, minimum mužů	1
Polovina klientů nad 50 let	1

2. Rozdíl mezi koučováním a psychoterapií z pohledu koučů

Další část našeho výzkumu se soustředila na porovnání koučování s psychoterapií. Jak jsme již zmínili v teoretické části naší práce, koučování se často ve společnosti zaměňuje za psychoterapii, mentoring či poradenství. Jako nejdůležitější nám v tomto případě připadalo zaměřit se na **rozdíly koučování a psychoterapie**, jelikož není jednoduché nalézt literaturu zabývající se touto problematikou. Přišlo nám tedy přínosné věnovat této oblasti prostor i v našem výzkumu a zeptat se na rozdíly přímo koučů. Všichni nám potvrdili, že je tento problém aktuální i v jejich praxi a nejednou se jim stalo, že klientovi museli doporučit vyhledat psychoterapeutickou pomoc. Odpovědi na tuto specifickou výzkumnou otázku, jsme získali díky **otázce 9, 10 a jejím podotázkám** z polostrukturovaného rozhovoru (viz.

Příloha č. 3). Po analýze odpovědí jsme došli ke **čtyřem kategoriím**, které následně popíšeme.

a) Koučování je hlavně o přítomnosti a budoucnosti

Hlavním rozdílem, který se opakoval v rozhovoru s kouči bylo, že se koučování skoro vůbec nesoustředí na minulost. Oproti tomu je důležité udržet klienta, aby přemýšlel nad oblastí, kterou potřebuje vyřešit v přítomnosti a budoucnosti. **R1:** „*Řešíme jen teď a budoucnost. Někdy se dostaneme k minulosti, ale úplně minimálně a jen z pohledu, jak ho něco z minulosti ovlivňuje to nyní. Nejde nám ale vůbec o to pochopení, kdy a proč to vzniklo. Tomu se úplně vyhýbáme a směřujeme energii jen na to, co s tím aktuálně a do budoucnosti může udělat.*“ Z výpovědi kouče jsme tedy pochopili, že úkolem klienta v koučování není soustředit energii na pochopení nějaké události z minulosti. Spíše se této oblasti vyhýbají a věnují čas tomu, kde se aktuálně klient nachází, kam směřuje a jakou změnu pro to musí udělat. **R6:** „*Klienti často chodí s tím, že potřebují změnu. Takže se věnujeme tomu, jak to mají aktuálně a co by chtěli jinak. Jde nám teda o ten pohled do budoucna a o ty změny, který jde udělat teď hned.*“ Někteří také zmiňovali, že je rozdíl v tom, jak klient nahlíží na aktuální situaci, ve které se nachází. Pokud na ni nahlíží spíše negativně a tento náhled nedokáže změnit, tedy necítí se dostatečně motivovaný k tomu, aby situaci změnil, pravděpodobně není ke koučování příliš vhodný. Oproti tomu klient, který svou situaci je schopný vnímat jako příležitost, je pro koučování ideální. **R7:** „*Je to relativně jednoduchý, buďto máte klienta, který se dokáže na ten svůj problém dívat jako na cíl nebo ne. Vždycky jde tedy o pozitivní budoucnost. Když ten člověk nad tím takto dokáže přemýšlet, tak je vhodný spíše na koučink. Musí si sám umět vytvořit cíl, a hlavně cítit nějakou vnitřní motivaci jít za ním.*“ Tento bod má pravděpodobně tedy i něco společného s dostatečnou motivací člověka.

b) Kouč dává otázky, ale ne řešení

Zajímavým bodem, který jsme díky analýze odpovědí získali, bylo, že kouč v žádném případě svému klientovi neposkytuje řešení. Tento rozdíl nám také zdůrazňovala spousta koučů z našeho výzkumu. **R3:** „*Myslím, že oproti koučování terapeut dává klientovi odpovědi a má to hodně nastudovaný metodicky. Z jeho zkušeností už mu vlastně nabízí nějaké jeho řešení. To já jako kouč nedělám. Moje zkušenost nemá nic společného s jeho řešením. Za to je odpovědný jen sám, já jen pokládám otázky.*“ V tomto se shodovali i ostatní kouči. Z pohledu koučů, je psychoterapeut někdo, kdo nějak ovlivňuje či zasahuje do toho,

jak situaci klient vnímá. Kouč se tomu snaží zcela vyhnout, nijak se tedy klienty nesnaží ovlivnit a nutí klienta stát se odpovědným za své vlastní rozhodování. **R5:** „*V terapii vám vlastně někdo říká, jak to máte, snaží se vám poradit. Vykládá vám ty věci a pomáhá rozumět, co vidí a vnímá. Koučink vám to trochu ztíží v tom, že vám žádnou radu vlastně nedá. Celý to řešení tahá z vás samotných.*“

c) Koučování trvá krátce a má rychlé výsledky

Vzhledem k tomu, že se kouči vyhýbají řešení minulosti s klienty, je zřejmé, že celý tento proces bude trvat kratší dobu. Tento fakt nám potvrdily i výsledky naší analýzy. Ukázalo se, že koučovací schůzky obvykle trvají v řádu týdnů až měsíců a následně je spolupráce ukončena. **R2:** „*Psychoterapie podle mě řeší problémy dlouhodobě a více do hloubky, jde jim o to pochopit příčiny problému, aby člověk mohl do budoucna podobné situace řešit sám. Takový proces samozřejmě trvá mnohem delší dobu. Koučink je zase hrozně rychlý, přičinám se vyhýbá a řeší všechno o hodně víc povrchově. Kouč vlastně často člověka nabudí, aby tu svou situaci změnil. Když ale přijde jiná situace, člověk už nabuzený nebude a nezvládne ji znovu vyřešit. Nebude totiž chápat příčiny toho všeho.*“ Domníváme se, že je třeba tento fakt obzvláště zdůraznit. Z toho, co jsme měli šanci od koučů získat za informace, jsme pochopili, že v koučování jde opravdu o rychlý proces změny. Kouči se snaží člověka nabudit k výkonu. Proto se řešení těchto situací, oproti psychoterapii, věnují opravdu povrchově. Z toho vyplývá, že pokud má člověk vážnější problém, který je potřeba pochopit více do hloubky, tedy chápat jeho vznik i příčiny, pak je na místě zvolit spíše psychoterapii. **R7:** „*Ve většině případů s klienty opravdu řešíme rychlou změnu, potřebují rychle jednat. Takže tady není prostor řešit to příliš do hloubky.*“

d) Klienti koučů jsou relativně psychicky zdraví

Posledním důležitým rozdílem, který jsme se rozhodli v našeho výzkumu zmínit je psychické zdraví klientů. Z odpovědí koučů jsme mohli zjistit, že jejich klienti jsou obvykle lidé bez vážnější psychických problémů. Dokážou tedy racionálně uvažovat o své situaci a mají sílu pracovat na svém cíli. Potřebují na jejich cestě jen dopomoci, aby ji vyřešili rychleji. Situaci by ale nejspíše zvládli i sami, jen v delším časovém intervalu. Klienti, kteří mají vážnější problém a nedokážou jej vnímat jako nějaký dosažitelný cíl, jsou u koučů spíše výjimkou. S těmito klienty obvykle kouči nechtějí pracovat a snaží se jim doporučit odbornou psychologickou pomoc. **R5:** „*Koučink mi oproti psychoterapii přijde hodně preventivní, ten člověk se nachází ve zdravém spektru a je hlavně motivovaný pracovat na*

sobě. Klienti psychoterapeutů jsou podle mého názoru v hlubší krizi, z které by se často ani sami nezvládli dostat.“ Tento faktor je pro koučování velice důležitý. Kouči tedy zdůrazňovali důležitost vnímání svých možností a hranic. V případě potřeby by kouč měl svému klientovi oznámit tento fakt a doporučit odbornou psychologickou pomoc.

Všechny kategorie, které jsme pro tuto specifickou výzkumnou otázku našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.6**. Kategorie, které se nacházely pouze v jednom rozhovoru, jsme zmínili jen v tabulce. Domníváme se, že pouze díky čtyřem nejčastějším kategoriím, můžeme spolehlivě vysvětlit rozdíl mezi koučováním a psychoterapií z pohledu koučů.

Tab. č. 6: Rozdíl mezi koučováním a psychoterapií z pohledu koučů

Kategorie	Počet odpovědí
Koučování je hlavně o přítomnosti a budoucnosti	7
Kouč dává otázky, ale ne řešení	6
Koučování trvá krátce a má rychlé výsledky	5
Klienti koučů jsou relativně psychicky zdraví	5
Koučink poskytuje větší svobodu oproti psychoterapii	1

3. Psychologické přístupy ke koučování

Ve výzkumu jsme se dále soustředili na to, z jakého přístupu vychází koučování, které naši kouči praktikují. Již v teoretické části práce jsme zmínili nejčastější psychologické přístupy ke koučování. Tato otázka nám přišla zajímavá a velmi užitečná pro náš výzkum, protože jsme díky ní měli možnost zjistit, jakým způsobem kouči se svými klienty nejčastěji pracují. Odpovědi na tuto specifickou výzkumnou otázku, jsme získali díky **otázce 8 a jejím podotázkám** z polostrukturovaného rozhovoru (viz. Příloha č. 3). Pomocí kvalitativní analýzy jsme dospěli k **jedné hlavní kategorii**.

1. Jasný vítěz – eklektický přístup

U čtvrté výzkumné otázky jsme získali jednoznačnou preferenci jednoho z přístupů, a to eklektického. Pouze dva kouči v našem výzkumu zmínili, že využívají neurolingvistický přístup v koučování. **R2:** „*Já využívám přímo jen neurolingvistické programování. Dříve jsem chtěla dělat systemický koučink, ale hodně mi vadilo, jak je ten přístup ohraničený. Ted'*

mi vyhovuje, jak můžu jít s klienty více do hloubky problému, my nezůstáváme zcela na povrchu oproti jiným přístupům.“ Všichni ostatní kouči našeho výzkumu využívají při koučování eklektický přístup. Kouči tento přístup vnímají jako nejefektivnější pro práci se svými klienty. Opakovaně jsme se dozvíдали, že kouči nepreferují přístupy, které využívají předem daných struktur. Zdůrazňovali, že jim vyhovuje dynamická povaha eklektického přístupu. Údajně nejlepších úspěchů klienti dosahují pouze v případě, kdy k nim kouči mohou přistupovat individuálně a nemusí se řídit přesnými pravidly dotazování. Za velmi efektivní kouči považují právě volné využívání nástrojů a metod, které sami zvolí podle povahy klienta. Všechny tyto znaky splňuje eklektický přístup. **R3:** „Nemám rád být svázaný jedním určitým přístupem. Nedokážu si představit pracovat takhle. Chci pracovat dynamicky, a ne dle nějakých přístupů a struktur. Nemyslím si, že je dobré zastavit při práci s tím klientem třeba jen proto, že se někde v tabulkách píše, že dál s tím klientem už jít nemám. Potřebuji v té práci volnost, sám podle sebe a klienta volím, co pro klienta bude nejlepší a podle toho pracujeme.“ Tento typ odpovědí se stále opakoval. Kouči zdůrazňují důležitost volnosti při práci s klienty. Dle jejich názoru, je důležité naslouchat potřebám klientů a pochopit jaký typ práce bude vhodný přímo s tímto člověkem. **R4:** „Využívám eklektický přístup, ty metody a nástroje, které při společné práci vybíráme se odvíjí podle klienta samotného. Já se jich zeptám, v čem se cítí dobře a v čem ne. Podle jejich odpovědí intuitivně díky zkušenostem dokážu zvolit ten správný postup pro každého klienta.“

Kategorie, které jsme pro poslední specifickou výzkumnou otázku našli díky otevřenému kódování, vidíte níže v **Tabulce č.7**. V tomto případě jsme získali pouze dvě kategorie, jelikož jiné přístupy kouči z našeho výzkumu nepoužívají.

Tab. č. 7: Psychologické přístupy ke koučování

Kategorie	Počet odpovědí
Jasný vítěz – eklektický přístup	8
Neurolingvistické programování	2

8 DISKUZE

V této části práce se budeme zabývat interpretací výsledků z předchozí kapitoly a srovnáním s výsledky jiných výzkumů či tvrzeními z literatury zabývající se koučováním. Dále se budeme věnovat nedostatkům, které se v práci mohou vyskytovat. Na posledním místě se vyjádříme k praktické využitelnosti naší práce.

Cílem této práce bylo zmapovat současný stav koučování v České republice z pohledu koučů, kteří se účastnili našeho výzkumu. Již z literatury jsme se dozvěděli, že koučování je ve společnosti čím dál více v povědomí. Problém ovšem bývá v tom, že koučování se často zaměňuje s mentoringem, psychoterapií a poradenstvím. Svými cíli nás inspiroval výzkum z roku 2008 od EMCC, který se soustředil na stav koučování v této době. Z výsledků výzkumu se dospělo k názoru, že budoucnost koučování bude velmi nadějná. EMCC se dále snažilo porovnat koučování v ČR s ostatními státy, čímž se ukázalo, že na nejvyšších pozicích je Velká Británie a Německo. V těchto dvou státech je povědomí o koučování na vysoké úrovni a zároveň se zde vyskytuje více profesionálních koučů (EMCC, 2008). V našem výzkumu jsme se rozhodli zmapovat, jak je na tom koučování aktuálně. Naše hlavní výzkumná otázka zněla takto:

Jaký je současný stav koučování a jaké problémy se v procesu koučování nejčastěji řeší?

Nejdříve se budeme věnovat první části hlavní výzkumné otázky. Díky odpovědím koučů jsme dospěli k závěru, že lidé mají o koučování **dostatečné povědomí**, ale ve skutečnosti si **nejsou jisti tím, co jim koučink může nabídnout**. Vědí tedy o existenci koučování, ale nejsou si jisti, jaké služby kouči poskytují. S tím poté souvisí i případy, kdy lidé automaticky vyhledají psychologa i v situaci, ve které jim mohl skvěle pomoci právě kouč. Koučink si **lidé často pletou s psychoterapií, mentoringem a různými trenéry**. Dále ve společnosti stále dominuje názor, že je koučování vhodné pouze pro vysoce postavené manažery. Co se týče budoucnosti koučinku, kouči nám poskytli velmi **pozitivní odhady o vyvíjejícím se stavu koučování**. Budoucí stav a oblíbenost koučování se ale ovšem bude lišit dle měst. V minulých letech si firmy kouče zvaly, ale jen málokterá věděla, co může od kouče očekávat. Tato situace se v dnešní době objevuje zřídka, což nasvědčuje velkému pokroku pro koučování. Očekáváme tedy pozitivní vývoj i do budoucna. Dozvěděli jsme se

také o rostoucím počtu koučů přímo v České republice. Problémem jsou bohužel **neprofesionální kouči**, kteří nejsou certifikováni u **ICF, ČAKO ani EMCC**. Tito kouči neprošli akreditovanou výukou, takže se neřídí standardy, které jsou pro koučování stanoveny. Ze zkušenosti koučů jsme dospěli k názoru, že koučů v ČR není poměrově tolik jako například v Anglii, Americe či Austrálii. Tento fakt by mohl být ovlivněn poptávkou po koučování. V těchto zemích koučování vzniklo dříve než v ČR. Češi jsou v porovnání zřejmě také méně otevření novým zkušenostem. Ovšem díky tomu, že se v posledních letech koučování rozšiřuje a koučů přibývá, **můžeme u nás očekávat vyšší počet koučů i do budoucna**. Dospěli jsme tedy k velmi podobným závěrům jako EMCC v jejich výzkumu z roku 2008.

Druhá část naší hlavní výzkumné otázky se soustředila na **problémy (situace), které se v procesu koučování obvykle řeší**. Zajímalo nás tedy, co je v současné době **nejčastějšími tématy** v procesu koučování. Rosinski (2009) zmiňuje, že v procesu koučování se nejčastěji objevují témata jako je zlepšení vedení lidí, efektivně využívaný čas, chápání svých emocí a dosahování cílů. S tím, že každý klient prochází třemi fázemi. V první fázi, kterou nazývá posouzení, musí klient poznat své opravdové touhy. V druhé fázi si stanoví své cíle a ve třetí fázi si ujasní přesný postup, kterého se bude držet pro jejich dosažení. Z našeho výzkumu vyplynul jako nejoblíbenější téma koučování **pracovní život**. Firemní koučování je zřejmě velmi oblíbený typ koučování. Obvykle kouči se svými klienty pracují na lepší **komunikaci, rovnováze mezi pracovním a osobním životem a také vztazích na pracovišti**. Tento typ zakázky je pro kouče velice obvyklý a zajímavý i kvůli finančnímu ohodnocení. K pracovní oblasti života klienta se ovšem váže také osobní život. Proto se kouči soustředí i na tuto oblast, aby mohli situaci s klientem vyřešit komplexně. Druhým velmi obvyklým tématem v koučování je **vnímání sebe sama**. Lidé, kteří kouče vyhledají, často potřebují nejprve vyřešit vztah k sobě samotným, až poté mohou pracovat i na vztazích s ostatními. Klienti s kouči v tomto případě pracují na svém **sebepoznání a zvýšení sebedůvěry**, aby mohli následně věřit ve svá **rozhodnutí**. Posledním velmi častým tématem v procesu koučování jsou **rodinné problémy**, které často souvisí s pracovním životem klientů. Velmi podstatné pro nás bylo také zjištění, že téma rodinných problémů bývá pro kouče někdy obtížné, jelikož může zacházet až do daleké minulosti klienta. V některých případech dokonce musí kouč klientovi doporučit vyhledat odbornou psychologickou pomoc.

Dále bychom chtěli interpretovat analyzované odpovědi koučů na naše **specifické výzkumné otázky**, které jsou následující.

1. S jakými klienty koučové nejčastěji pracují?

2. Jaký je rozdíl mezi koučováním a psychoterapií z pohledu koučů?

3. Jaký typ koučování z hlediska psychologických přístupů koučové nejčastěji používají?

Nejdříve tedy přehledně popíšeme, s jakými klienty kouči nejčastěji pracují. Následně jaký je dle koučů rozdíl mezi koučováním a psychoterapií. Na závěr pak nejčastěji využívané přístupy ke koučování pohledem koučů z našeho výzkumu.

Pro účely našeho výzkumu jsme chtěli získat **typický obraz koučovaného klienta**. Zjistili jsme, že **pohlaví klientů je vyrovnané**. Nedá se tedy tvrdit, že by kouče vyhledávali spíše muži nebo ženy. Často se ovšem liší téma koučování dle toho, zda přijde žena či muž. Muži více přichází s pracovními tématy a ženy řeší obvykle více vztahy samy k sobě a ostatním. Dalším důležitým znakem běžného klienta koučů je **zájem o seberozvoj**. Lidé vyhledávající koučování, mají tendenci zajímat se o své **slabé a silné stránky**. Nemívají problém s finančními investicemi do svého rozvoje. Klienti buď přichází se svým **stanoveným cílem**, takže na něm s koučem pracují, nebo si cíl s pomocí kouče nastaví, aby lépe odpovídal jejich požadavkům. Věk klientů bývá pestrý, ale nejčastější věkovou kategorií jsou zřejmě **lidé ve věku 30 až 45 let**. Kouči si to vysvětlují tím, že v tomto věku jsou lidé obvykle velmi produktivní a chtějí svou práci ještě zlepšit. Mají k tomu také finanční předpoklady.

V otázce o současném stavu koučování v České republice jsme se dozvěděli, že spousta lidí **koučování zaměňuje s psychoterapií**. Proto nás zajímalo, jak na **rozdíl** mezi těmito dvěma metodami nahlíží kouči. Již v teoretické části naší práce se zmiňujeme o nejdůležitějších rozdílech a podobnostech mezi koučováním a psychoterapií. Hlavním rozdílem, který zdůrazňuje více autorů je, že koučink se nesoustředí na minulost do takové míry jako právě psychoterapie. Koučování funguje především na řešení přítomnosti a budoucnosti (Biswas-Diener, 2009). V procesu koučování není vhodné koncentrovat se na dětství klienta, ani na jeho rodinné vztahy z minulosti. Je tedy velmi podstatné, aby kouč rozpoznal témata, která zachází již mimo kompetence koučování. V tuto chvíli by měl kouč doporučit klientovi vyhledání psychoterapie (Bluckert, 2005). Pomocí analýzy odpovědí jsme dospěli ke čtyřem hlavním rozdílům. První z nich se shoduje právě s rozdílem, které poznamenávají výše zmínění autoři. Koučování se dle koučů z našeho výzkumu soustředí pouze na **přítomnost a budoucnost**. Snaží se naučit klienta, aby zanechal své minulosti, více vnímal svou aktuální situaci a dokázal pracovat na tom, jak ji chce změnit do budoucna. Důležité je, aby klient

dokázal svou **situaci vnímat jako příležitost** a cítil motivaci pracovat na ní. Dalším rozdílem oproti psychoterapii je také skutečnost, že **kouč dává klientovi pouze otázky a neposkytuje žádné řešení**. Kouč nechce svého klienta ovlivnit a zasahovat do jeho rozhodnutí, proto mu na jeho situaci nesděljuje svůj vlastní náhled a v žádném případě mu neradí. Na tento bod ovšem musíme společně s některými autory, jako je například Peter Bluckert, nahlížet trochu kriticky. Do jisté míry se totiž uplatňuje také na přístup psychoterapeuta. Následujícím rozdílem je fakt, že **koučování obvykle trvá mnohem kratší dobu** nežli psychoterapie. V průběhu koučování jde především o rychlé výsledky a nabuzení, proto většinou není potřeba, aby klient docházel ke kouči delší dobu. Posledním velmi podstatným rozdílem je, že klienti koučů musí být relativně **psychicky zdraví**. Nemají tedy žádný vážný psychický problém, cítí motivaci jít za svými cíli, a především mají sílu pracovat. Potřebují tedy pouze povzbudit k efektivnějším krokům.

Podarilo se nám také zmapovat **psychologické přístupy ke koučování**, které kouči účastníci se našeho výzkumu využívají. Již v kapitole psychologické přístupy jsme vypsali nejznámější a nejčastější psychologické přístupy objevující se v koučování. Tyto přístupy jsou inspirovány teoretickými směry psychologie osobnosti. Koučování se liší následně v tom, jakými metodami kouč s klientem pracuje (Zatloukal & Vitek, 2016). Dozvěděli jsme se, že pouze dva z dotazovaných koučů využívají ve své praxi **neurolingvistického programování**. Tento přístup tvrdí, že lidé životní zkušenosti nejdříve kódují neurologicky a následně pomocí jazyka. NLP se tedy snaží utvářet efektivní chování a kognitivní procesy. Kouči analyzují z velké části především jazykové vzorce a neverbální komunikaci (Linder-Pelz, 2010). Všichni ostatní kouči z našeho výzkumu využívají **eklektického přístupu**. Tento přístup se vyznačuje tím, že kouči mají možnost vybrat si nástroje a techniky přesně podle daného klienta. Jedná se tedy o velmi dynamický přístup a často jej využívají především zkušení kouči, kteří vědí, co a kdy využít (Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2016). Kouči v našem výzkumu jej upřednostňují právě proto, že mohou využívat pro každého klienta odlišný postup a nemusí se řídit předem danou strukturou.

Samozřejmě jsme si vědomi určitých nedostatků a limitů naší práce, a proto se jim chceme na tomto místě krátce věnovat. Hlavním nedostatkem našeho výzkumu, který bychom rádi zmínili, je počet respondentů. V počátcích výzkumu jsme si představovali, že se bude počet koučů pohybovat kolem 15. Bohužel v průběhu komunikace s kouči jsme dospěli k určitým problémům, které způsobily snížení počtu našich respondentů. Vzhledem k tomu, že jsme již měli přehled o tom, že koučů je v České republice hodně, mysleli jsme,

že jich pro náš výzkum bude jednoduché alespoň 15 zajistit. Během kontaktování koučů jsme zjistili, že velká část z těch, kteří se prezentují jako profesionální kouči, ve skutečnosti nemají certifikace od ICF, ČAKO či EMCC. Pro náš výzkumný soubor jsme ale vybrali záměrnou metodu, kde jsme si stanovili podmínku, že kouči musí mít certifikaci od jedné z těchto organizací. Museli jsme tedy vyřadit všechny kouče, kteří tuto podmínku nesplňovali. Jako nejužitečnější způsob kontaktování profesionálních koučů, nám nakonec připadalo vyhledat registr koučů přímo na stránkách ICF, ČAKO a EMCC. Těmto koučům jsme se následně ozvali s žádostí o jejich účast ve výzkumu. Předem jsme ale netušili, jak komplikované bude se s kouči sejit. S účastí ve výzkumu souhlasilo 14 koučů, ale kvůli jejich pracovnímu zaneprázdnění se nakonec schůzka se čtyřmi kouči nekonala. Dále bychom chtěli zdůraznit nedostatek zkušeností výzkumníka s realizací kvalitativního výzkumu a využití Interpretativní fenomenologické analýzy. Tato slabina se mohla projevit při sběru dat formou polostrukturovaného rozhovoru a zároveň při samotné analýze. Také bychom chtěli upozornit, že výpovědi získané formou interview mohou být zkresleny respondenty či výzkumníkem samotným. Tomuto jsme se snažili předcházet tím, že jsme tolik nevstupovali do výpovědí respondentů.

Koučování je dle mnoha autorů rychle se rozvíjející obor. Většina literatury na toto téma ovšem nepochází z České republiky. Literatury a výzkumů na téma koučování v ČR je i v aktuální době velmi málo. Proto jsme se rozhodli pomocí kvalitativního výzkumu zmapovat situaci právě v České republice. Díky koučům, kteří souhlasili s účastí ve výzkumu, jsme se dozvěděli informace ohledně koučování přímo z praxe profesionálů. Jsme jim velice vděční za čas, který nám věnovali a také za všechny informace, které nám poskytli. Díky tomu jsme mohli vytvořit tuto práci, která se snaží tématu současného stavu koučování v České republice přispět. Věříme, že se nám touto formou povedlo rozšířit některé faktické informace, aby se koučování mohlo dále rozvíjet a lidé jej měli v povědomí v jeho reálné podobě a nepletli si koučování s jinými metodami.

9 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat a popsat současný stav koučování v České republice z pohledu koučů. Nejdříve jsme zjistili základní informace o koučování pomocí dostupné literatury a následně vlastním výzkumem. Vzhledem k zvyšující se popularitě koučování ve světě nás zajímalo, jak tento vývoj vnímají samotní profesionální kouči v ČR. Tento stav jsme chtěli pochopit v celé své šíři, získat podrobné informace a zároveň je porovnat. Rozhodli jsme se proto pro kvalitativní design výzkumu. Zúčastnilo se jej 10 profesionálních koučů. Data jsme sbírali pomocí polostrukturovaného rozhovoru, díky čemuž jsme měli možnost dle situace poznávat přesně ty oblasti, které nás zajímaly. Pro analýzu dat jsme zvolili metodu IPA. Výsledky analýzy jsou následující:

- Kouči z našeho výzkumu věří, že povědomost lidí o možnosti koučování je v České republice na dobré úrovni. Poukazují ovšem na problém zaměňování koučování s psychoterapií, mentoringem, poradenstvím apod. I přesto kouči věří, že budoucnost koučování bude velmi pozitivní. Dále nás také upozornili, že v současné době se v ČR vyskytuje spousta neprofesionálních koučů, kteří neprošli vzděláním od ICF, ČAKO či EMCC. Neposkytují tudíž profesionální služby, čímž kazí pověst profesionálního koučování. V České republice je koučování dle koučů méně oblíbené než v Anglii, Americe či Austrálii.
- V procesu koučování se nejčastěji vyskytují pracovní témata, jako je zlepšení komunikace, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a také vztahy na pracovišti. Dalším tématem bývá vnímání sebe sama, což zahrnuje sebepoznání a zvýšení sebedůvěry. Posledním velmi častým tématem jsou také rodinné problémy, které souvisí obvykle i s pracovním životem klienta.
- Dále jsme zjistili nejčastější charakteristiky, které se vyskytují u koučovaných. Pohlaví klientů je vyrovnané, koučování tedy vyhledávají podobně ženy i muži. Věk klientů bývá pestrý, ale nejčastěji se lidé pohybují v rozmezí 30 až 45 let. Posledním důležitým rysem těchto klientů je zájem o seberozvoj. Klienti obvykle rádi pracují na zlepšení situace v pracovním či osobním životě. Velmi důležitá je pro ně cesta za jejich vlastním cílem.

- Hlavním rozdílem mezi koučováním a psychoterapií je soustředěnost koučů na přítomnost a budoucnost. Kouči se snaží zcela vyhýbat otázkám na minulost, v procesu koučování se tedy nepracuje na minulých zkušenostech. Druhým důležitým rozdílem je, že kouč neposkytuje klientovi řešení, pouze pokládá otázky, jimiž si klient má sám rozhodnout a přijít na způsob, jak situaci bude řešit. Třetím rozdílem je doba koučování a psychoterapie. Koučování je obvykle krátkodobá záležitost, jde především o rychlé výsledky. Dále pak zaznělo, že koučovaný klient by neměl mít žádné vážné psychické problémy. Kouč by měl v ideálním případě rozpoznat tuto hranici a případně doporučit odbornou psychologickou péči.
- Co se týče psychologických přístupů ke koučování, dozvěděli jsme se, že pouze dva kouči z našeho výzkumu využívají neurolingvistické programování. Ostatní si zakládají na dynamice a individualitě při práci s klientem, proto se rozhodli pro eklektický přístup. Díky tomu, se nemusí řídit strukturou a rozhodují o používaných metodách a nástrojích pro každého klienta zvlášť.

10 SOUHRN

Tato bakalářská práce se věnuje popsání a zmapování současného stavu koučování v České republice z pohledu profesionálních koučů. Vzhledem k tomu, že se koučink rychle vyvíjí, rozhodli jsme se zjistit, jaká je v České republice povědomost ohledně této možnosti. Zajímalo nás také, proč klienti kouče nejčastěji vyhledávají, tedy co je častými tématy objevujícími se v procesu koučování.

Práce je dělena na dvě části. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, které se snaží přiblížit koučování a vysvětlit jej. Výzkumná část objasňuje metodologii a výsledky našeho výzkumu.

V první kapitole teoretické části jsme se snažili popsat obecné informace ohledně koučování. Průkopník koučování John Whitmore definoval koučování jako proces, ve kterém je kouč svému klientovi oporou. Klient má tak prostor lépe chápat jeho reálnou situaci. Hlavním bodem v koučování je cíl, kterého se koučovaný snaží dosáhnout (Whitmore, 2019). Dále jsme se soustředili na historii koučování a průběh koučovacího procesu. Ve finální části první kapitoly jsme také zmínili nejdůležitější typy koučování a metody, které jsou obvykle využívány.

V druhé kapitole naší práce jsme se soustředili na psychologické přístupy ke koučování. Tyto přístupy jsou ovlivněny teoretickými směry psychologie osobnosti. Podle toho, jaký přístup kouč využívá, se liší jeho práce s klienty (Zatloukal & Vítek, 2016). Popsali jsme zde kognitivně-behaviorální, psychoanalytické, gestalt, humanistické, ericksonovské, neurolingvistické, systemické a eklektické koučování.

Již z literatury ohledně koučování jsme se dozvěděli o časté záměně koučování s psychoterapií, mentoringem či poradenstvím. Proto jsme v třetí kapitole věnovali pozornost rozdílům a podobnostem mezi těmito metodami.

Čtvrtá kapitola naší teoretické části obsahuje nejzajímavější výzkumy, které jsme objevili na téma stavu koučování. Nejdříve jsme popsali výzkumy koučování ve světě. ICF se soustředilo ve své studii na podobné cíle jako my. Především chtěli zjistit, jestli mají lidé povědomí o koučování jako profesi a zda opravdu vědí, co koučování nabízí. Dále jsme zmapovali důvody, které klienty vedou k vyhledání kouče. Výsledkem studie bylo, že je

potřeba zdůrazňovat přínosy koučování v každém věku (ICF, 2017). Kromě ICF studie jsme zmínili také empirickou studii vytvořenou Kombarakaranem, která se zabývá vlivem koučování na vývoj výborného vůdce a výzkumem s názvem Koučování-kouči, klienti a jejich praxe, kterou vytvořili Liljenstrand a Nebeker. Ti se soustředili na témata, která se v průběhu koučování nejčastěji objevují. V České republice byl také proveden výzkum zjišťující stav koučování. Byl vytvořen díky EMCC, kteří zjistili, že je koučování nejčastěji využíváno ve firemním prostředí a také, že koučink čeká slibná budoucnost.

Cílem výzkumné části bylo zmapovat a popsat současný stav koučování v České republice z pohledu koučů. Vzhledem k účelům naší práce, jsme zvolili kvalitativní design. Výběrový soubor jsme získali metodou záměrného výběru. Dopředu jsme tedy stanovili kritéria, podle nichž jsme následně hledali tyto jedince. Našimi kritérii bylo sehnat profesionální kouče s akreditací od ICF, ČAKO či EMCC. Druhým důležitým kritériem byla ochota koučů sejít se a poskytnout nám informace. Pro analýzu dat jsme využili program Atlas.ti, pomocí něhož jsme hledali, analyzovali a konceptualizovali data, která odpovídala na naše výzkumné otázky. Pro analýzu dat jsme využili metodu IPA.

Z výsledků, ke kterým jsme dospěli, můžeme tvrdit, že povědomost lidí o možnosti koučování je v České republice na dobré úrovni. Budoucnost koučování je zřejmě velmi nadějná. Problém, se kterým se koučování potýká, je jeho zaměňování s psychoterapií, mentoringem a poradenstvím. Profesionální služby koučování jsou také ohroženy neprofesionálními kouči, kteří neprošli akreditovanými kurzy od ICF, ČAKO či EMCC, a tudíž nenabízí profesionální služby. Dalším důležitým bodem, který jsme díky našemu výzkumu zjistili, byly nejčastější důvody, proč klienti vyhledávají pomoc profesionálního kouče. Zcela nejčastější téma je v procesu koučování pracovní život. Obvykle klienti chtějí zlepšit jejich komunikaci, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a také vztahy na pracovišti. Dalšími velmi častými tématy je poté vnímání sebe sama a rodinné problémy.

Následující výzkumná otázka se soustředila na charakteristiky koučovaných. Zjistili jsme, že kouče vyhledávají ve stejném poměru ženy i muži. Jejich věk je pestrý, pohybuje se v rozmezí od 15 do 70 let. Zcela nejčastější věkovou skupinou jsou ovšem klienti od 30 do 45 let, což si kouči vysvětlují tím, že lidé v tomto věku obvykle balancují a snaží se dosahovat svých životních cílů. Dalším důvodem může být také větší dostupnost finančních prostředků. Jejich společným rysem je dále zájem o seberozvoj. Lidé, kteří vyhledávají kouče, obvykle rádi investují do svého vzdělání a rozvoje osobnosti. Buď si s pomocí kouče potřebují ujasnit cíl anebo postup pro jeho dosažení.

Co se týče rozdílů mezi koučováním a psychoterapií, výsledky naznačují, že koučování se oproti psychoterapii koncentruje především na přítomnost a budoucnost. Kouč se snaží přesvědčit koučovaného, aby zůstal v přítomnosti a představoval si jen postup do budoucnosti. Zkušenostem, vztahům a ostatním oblastem z minulosti se snaží zcela vyhnout. Kouč také vůbec nezasahuje do klientova řešení problémů, pouze pokládá otázky, které ho nasměrují a on sám si pomocí nich odpovídá. Podobným způsobem ovšem pracují i psychoterapeuti, proto se tento bod potýká s jistou kritikou v článcích Petera Bluckerta a jiných autorů. Dalším důležitým rozdílem je doba, kterou klient obvykle dochází ke kouči. Koučování funguje na rychlém nabuzení a výsledcích, proto klienti koučů obvykle nedochází na schůzky tak dlouhodobě jako klienti psychoterapeutů. Nejdůležitějším bodem, který kouči zdůrazňovali je, že by klient neměl mít žádné vážné psychické problémy. Pokud kouči rozpoznají, že nejsou dostatečně kompetentní pro řešení situace, s kterou klient přišel, je nutné doporučit mu odbornou psychologickou pomoc.

V poslední výzkumné otázce jsme se zabývali psychologickými přístupy ke koučování. Překvapilo nás, že pouze dva kouči z našeho výzkumu využívají neurolingvistického programování. Ostatní kouči používají eklektický přístup, který se vyznačuje volnou strukturou a možností zvolit metody/nástroje, které budou vyhovovat každému klientovi individuálně. Kouči tento přístup využívají především díky tomu, že již mají spoustu zkušeností a dokážou odhadnout, co bude fungovat pro daného klienta.

Naše práce má zajisté nějaké limity. Těmi hlavními, které bychom rádi zmínili, je nedostatek respondentů. Bohužel jsme nebyli schopni zajistit více profesionálních koučů, kteří by se chtěli účastnit našeho výzkumu. To především kvůli jejich časové zaneprázdněnosti a nižšímu počtu koučů, kteří jsou akreditováni u ICF, ČAKO či EMCC, než jsme si mysleli. Další limity práce mohou pramenit z nedostatečných zkušeností výzkumníka. Tento faktor mohl ovlivnit fázi zjišťování i zpracování dat.

Účelem naší práce bylo přispět a rozšířit informace ohledně koučování. Díky našemu výzkumu, kterého se účastnili profesionální kouči, jsme dokázali zmapovat současný stav koučování v České republice a získali tak jedinečný úhel pohledu přímo od profesionálů. V průběhu rešerše literatury jsme zjistili, že se v ČR neuskutečnilo mnoho výzkumů na téma koučování. Proto věříme, že se nám touto prací alespoň částečně povedlo rozšířit některé faktické informace a doufáme, že se koučování nebude do budoucích let zaměňovat s ostatními metodami.

CITOVANÁ LITERATURA

1. Birche, P. (2005). *Koučování v kostce*. Brno: Computer Press.
2. Biswas-Diener, R. (2009). Personal coaching as a positive intervention. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 544–553. doi:10.1002/jclp.20589
3. Bobek, M., & Peniška, P. (2008). *Práce s lidmi*. Brno: NC Publishing.
4. Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování*. Praha: Grada Publishing.
5. Daňková, M. (2015). *Koučování*. Praha: Grada.
6. European Mentoring and Coaching Council - Czech. (2008). *Závěrečná zpráva ze studie - Koučink ve firemní praxi v České republice*. Praha: EMCC.
7. Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení* . Praha: Portál.
8. Fleming, I., & Taylor, A. J. (2005). *Koučování : management do kapsy*. Praha: Portál.
9. Gallwey, W. T. (2015). *Vnitřní hra tenisu*. Praha: Management Press.
10. Griffiths, K., & Campbell, M. A. (2008). Semantics or substance? Preliminary evidence in the debate between life coaching and counselling. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 164–175. doi:10.1080/17521880802328095
11. Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing.
12. Haley, J. (2003). *Neobvyklá psychoterapie Milтона H. Ericksona*. Praha: Triton.
13. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
14. Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing.
15. International Coach Federation. (2017). *ICF Global Coaching Client Study*. Získáno 12.11.2019 z https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2017ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf
16. International Coach Federation. (nedat.) *Co je ICF koučink*. Získáno 1.12. 2019 z <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>

17. Klofsten, M. and Öberg, S. (2012), "Chapter 4 Coaching versus Mentoring: Are There Any Differences?", Groen, A., Oakey, R., Van Der Sijde, P. and Cook, G. (Ed.) *New Technology-Based Firms in the New Millennium (New Technology Based Firms in the New Millennium, Vol. 9)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 39-47. [https://doi.org/10.1108/S1876-0228\(2012\)0000009006](https://doi.org/10.1108/S1876-0228(2012)0000009006).
18. Kombarakaran, F. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B., & Yang, J. A. (2008). Executive coaching: It works! *Psychology Journal: Practice and Research*, 78-90. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
19. Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
20. Liljenstrand, A. M., & Nebeker, D. M. (2008). Coaching services: A look at coaches, clients, and practices. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 57–77. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.57>
21. Linder-Pelz, S. (2010). *NLP Coaching*. London: Kogan Page.
22. McDermott, I., & O'Connor, J. (1999). *Neurolingvistické Programování v manažerské praxi*. Praha: Management Press.
23. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
24. Mohauptová, E. (2013). *Týmový koučink*. Praha: Portál.
25. Nykl, L. (2012). *Carl Ransom Rogers a jeho teorie*. Praha: Grada Publishing.
26. Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.
27. Perls, F., Hefferline, R., & Goodman, P. (2011). *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality*. California: The Gestalt Journal Press.
28. Pešek, R., Praško, J., & Štípek, P. (2013). *Kognitivně-behaviorální terapie v praxi*. Praha: Portál.
29. Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink*. Praha: Portál.
30. Rogers, C. R. (1998). *Způsob bytí*. Praha: Portál.
31. Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management press.

32. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita.
33. Skiffington, S., & Zeus, P. (2003). *Behavioral Coaching*. New York City: McGraw-Hill Companies.
34. Smith, L., & Sandstrom, J. (říjen 1999). Summary findings from the international executive coaching summit. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 26. Získáno 2.1.2020 z <http://www.ijco.info/about/about.php>
35. Suchý, J., & Náhlovský, P. (2012). *Životní koučování a sebekoučování*. Praha: Grada Publishing.
36. Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
37. Terni, P. (April 2015). Solution-Focus: Bringing Positive Psychology Into the Conversation. *International Journal of Solution-Focused Practices*, 8-16. <https://doi.org/10.14335/ijfsp.v3i1.25>
38. Whitmore, J. (2019). *Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: management Press.
39. Wildflower, L. (2015). *Skrytá historie koučování*. Praha: Portál.
40. Zatloukal, L., & Vítek, P. (2016). *Koučování zaměřené na řešení*. Praha: Portál.

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Český abstrakt bakalářské diplomové práce

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Současný stav koučinku v České republice z pohledu koučů

Autor práce: Sára Hlubučková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matúš Šucha, PhD.

Počet stran a znaků: 61, 119 898

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 40

Abstrakt: Práce se věnuje současnému stavu koučování v České republice z pohledu koučů. Hlavním cílem bylo popsat současný stav koučování v České republice z pohledu profesionálních koučů. Zajímalo nás především, zda se kouči domnívají, že je koučink dostatečně v povědomí společnosti. Dále také, co je aktuálně nejčastějšími tématy objevujícími se v procesu koučování. Dalšími výzkumnými otázkami, jsme zjišťovali charakteristiku koučovaných, rozdíl mezi koučováním a psychoterapií a také psychologické přístupy ke koučování. Teoretická část se soustředila na obecné informace ohledně koučování, psychologické přístupy ke koučování, porovnání koučinku s jinými metodami a na závěr jsme věnovali čas výzkumům na téma stavu koučinku v zahraničí i v České republice. Zvolili jsme kvalitativní design výzkumu. Výběrový soubor tvořilo 10 respondentů. Data jsme získali polostrukturovaným rozhovorem a zpracovali jsme je Interpretativní fenomenologickou analýzou. Výsledky výzkumu poukazují na to, že povědomí lidí o koučování, je na dobré úrovni, ovšem někteří lidé si jej pletou s jinými metodami. Nejčastějšími tématy je v procesu koučování pracovní život, vnímání sebe sama a rodinné problémy.

Klíčová slova: koučování, současný stav koučinku, Česká republika

Příloha č. 2: Anglický abstrakt bakalářské diplomové práce

ABSTRACT OF THESIS

Title: The current state of coaching in the Czech republic from a coaches point of view

Author: Sára Hlubučková

Supervisor: doc. PhDr. Matúš Šucha, PhD.

Number of pages and characters: 61, 119 898

Number of appendices: 5

Number of references: 40

Abstract: The thesis deals with the current state of coaching in the Czech Republic from the perspective of coaches. The main aim was to describe the current state of coaching in the Czech Republic from the perspective of coaches. We were particularly interested in whether coaches believe that society is sufficiently aware of coaching. Furthermore, what are currently the most common topics appearing in the coaching process. Other research questions were focused on the characteristics of coaches, the difference between coaching and psychotherapy, and as well psychological approaches to coaching. The theoretical part focused on general information about coaching, psychological approaches to coaching, comparison of coaching with other methods and at the end we devoted time to other researches focusing on the state of coaching abroad and in the Czech Republic. We chose qualitative research design. The sample contained ten respondents. The data were obtained by a semi-structured interview and processed by an Interpretative Phenomenological Analysis. Research results show that people's awareness of coaching is at a good level, but some people confuse coaching with other methods. The most common topics in the coaching process are work life, self-perception and family problems.

Key words: coaching, current state of coaching, Czech Republic

Příloha č. 3: Otázky a podotázky k polostrukturovanému rozhovoru

1. Mohl byste charakterizovat klienty, s kterými nejčastěji pracujete?

Do jaké věkové kategorie nejčastěji Vaši klienti spadají?

Jaký je poměr mezi muži a ženami, které koučujete?

Jak často a dlouhodobě Vás klienti navštěvují?

2. Jaké vlastnosti by dle Vás měl zaručeně kouč mít?

Měl by podle Vás mít vysokoškolský titul-popřípadě jaký obor?

3. Jak byste ohodnotil stav koučinku v České republice, tedy jeho oblíbenost a povědomost lidí o metodě koučinku?

Jste spokojený, kolik klientů nyní koučujete nebo byste jich chtěl/a mít více/méně?

Myslíte, že se povědomost o koučinku do budoucna změní-kam dle vás koučink směřuje?

Jak výrazně se mění v posledních letech počet lidí, kteří kouče vyhledávají-proč?

4. Jak náročné bylo získávat klientelu?

Jakými způsoby jste klienty hledal?

Jaká byla Vaše první zkušenost z praxe – jaké bylo po certifikaci začít?

Je něco, co byste rád ostatním začínajícím koučům ohledně začátků s koučováním předal?

5. Jak myslíte, že si vede Česká republika oproti jiným státům, co se týče koučování?

Myslíte, že je v ČR dost koučů, proč?

V jakém státě je koučování dle Vás na nejlepší úrovni?

6. Na jaké úrovni je dle Vašeho názoru vzdělání koučů?

Existují případy, kdy se lidé vydávají za kouče i bez certifikací, jak je to časté?

Změnil/a byste něco ohledně akreditací, kterými koučové musí projít?

7. Co koučované nejčastěji motivuje k vyhledání kouče? (nejčastější problémy)

Nabízíte i firemní koučink?

Jaký je poměr mezi klienty, kteří hledají koučink z osobních a profesních důvodů?

Vyhledávají klienti koučování spíše jako prevenci či řešení akutního problému?

8. Jaký typ koučování z hlediska psychologických přístupů využíváte pro koučování?

Co rozhoduje o výběru metody, s kterou v průběhu koučinku pracujete?

Existuje přístup, který Vás osobně nezaujal a nechtěl byste s ním pracovat?

9. Jak byste jednoduše vysvětlil/a klientovi rozdíl mezi koučinkem, psychoterapiemi a jinými metodami práce s lidmi?

Stává se, že klientovi musíte doporučit odbornou psychologickou pomoc, v jakých případech?

U kolika % klientů je potřeba vyhledat jinou pomoc?

Jaké jsou kritické momenty v průběhu koučinku?

10. V jakých případech hodnotíte koučink jako přínosnější než jiné metody jako např. psychoterapie?

11. Chtěl/a byste k našemu rozhovoru něco doplnit? / Napadá Vás ještě něco, co byste mi rád/a sdělil/a k tématu koučování?

Příloha č.4: Informovaný souhlas účastníků výzkumu

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na výzkumném projektu, který je součástí mé bakalářské práce. Výzkum je vedený na Katedře psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Cílem tohoto výzkumu je zanalyzovat současný stav koučinku, užitečnost koučování a porovnání s ostatními metodami práce s lidmi. Tento výzkum bude probíhat formou rozhovoru. Zvukový záznam rozhovoru bude zaznamenáván na nahrávací zařízení. Pokud s účastí na výzkumu souhlasíte, připojte prosím podpis, kterým vyslovujete souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše uvedeném výzkumném projektu. Řešitelka výzkumu mě informovala o podstatě výzkumu a seznámila mě s jeho cíli a postupy. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být v bakalářské práci anonymně publikovány. Jakákoliv možná identifikace mé osoby bude odstraněna.

V

Podpis výzkumníka

Dne

Sára Hlubučková

Podpis:

Kontakt:

Příloha č.5: Příklad otevřeného kódování

3. Jak byste ohodnotil/a stav koučinku v České republice, tedy jeho oblíbenost a povědomost lidí o metodě koučinku?

Myslím, že se to určitě mění, dělám to 10 let. V té době o té možnosti vědělo opravdu málo lidí. Ted' už většina velkých firem má svého kouče a zaměstnancům to přijde normální. Takže osvěta určitě probíhá a bude jen líp. Mám ale pocit, že pořád panuje zmatek kolem toho, jak koučink má vypadat, protože je hodně přístupu. Pro veřejnost je těžké se v tom zorientovat. A ta představa je nejasná i kvůli koučinku využívanému manažery. Koučů bylo a je opravdu hodně. Spousta manažerů se koučink učili jako manažerský nástroj a nenaučili se to pořádně. Udělali si třeba víkendový kurz koučinku a mysleli si, že pak člověka koučují, jenže takhle to nefunguje. Nejsou to profesionální kouči, a to kazí jméno koučinku. Proto v jednu dobu byl koučink v Česku sprostý slovo a lidi si nemohli být jistý tím, co koučink nabízí a jestli vůbec funguje. Myslím, že to nebylo tak obvyklý mimo Česko. Je to asi i tím, že v jiných státech koučink funguje dýl, takže i ti kouči tam považují za normální, udělat si akreditovaný kurz koučování. K nám se tohle teprve dostává, ale oproti jiným státům je u nás těch profesionálních ještě o dost málo.

STAV_Pozitivní budoucnost

STAV_Lidé jsou zmatení ohledně toho, co koučink je a co není

STAV_Koučů máme oproti jiným státům dost, ale méně kvalitních

5. Jak myslíte, že si vede Česká republika oproti jiným státům, co se týče koučování?

V ČR je to teď v době rozkvětu, hodně koučovacích škol vzniká. Sama teď jednu zakládám a kamarád dělá to stejné v jiném městě. Lidé se o tom čím dál více dozvídají. Ale třeba oproti Americe a Anglii, jsme na tom ještě dost bídně. Tam už se tahle metoda využívá dlouhodobě. Takže těch koučů je spousta a lidem přijde normální chodit ke kouči jako u nás lidi chodí k psychologovi. Tady chápou vliv koučink jen ti lidé, co na sobě chtějí makat. A těch proti některým státům bohužel není ještě tolik.

STAV_Méně koučů v porovnání s Anglií,