

11

Working Paper



Silesian University in Opava  
School of Business Administration in Karvina  
Institute of Interdisciplinary



**Working Papers in  
Interdisciplinary Economics  
and Business Research**

Koučování jako pomáhající profese

Dagmar Svobodová

July 2015

## **Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research**

Silesian University in Opava  
School of Business Administration in Karviná  
Institute of Interdisciplinary Research  
Univerzitní nám. 1934/3  
733 40 Karviná  
Czech Republic  
<http://www.iivopf.cz/>  
email: [iiv@opf.slu.cz](mailto:iiv@opf.slu.cz)  
+420 596 398 237

### *Citation*

Svobodová, D, 2015. Koučování jako pomáhající profese. Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research No.11. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

## **Abstrakt**

Dagmar Svobodová: **Koučování jako pomáhající profese**

*Stat' pojednává o koučování jako pomáhající profesi. Cílem je poznat dopady odborné způsobilosti koučování na profesní výkon kouče a určit, které výstupy odborné kvalifikace kouče mají být obsaženy v Národní soustavě kvalifikací České republiky. První kapitola stati popisuje Národní soustavu kvalifikací České republiky a Etickou platformu profesních organizací koučů jako nástroj k rozvoji odborné kvalifikace v koučování. Druhá kapitola představuje úroveň nároků na kouče v pojetí práce - tým - organizační kultura a vysvětluje systém základních kompetencí kouče. Třetí kapitola zdůrazňuje význam výzkumu v koučování pro hodnocení přínosu a významu teorie. Závěr hájí vědecké ověřování účinnosti procesu koučování.*

### *Klíčová slova*

kouč, koučování, kompetence, pomáhající profese, kvalifikace  
JEL: J2, J24

### *Contact*

**Dagmar Svobodová**, Department of Economics and Public Administration, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: svobodova@opf.slu.cz.

## **Abstract**

Dagmar Svobodová: **Coaching as a helping profession**

*The article discusses coaching as a helping profession. The aim is to identify the impacts of proficiency coaching on the professional performance coaches and determine, which outputs professional qualifications of the coach should be included in the National Qualifications Framework of the Czech Republic. The first chapter of the article describes the National Qualifications Framework of the Czech Republic and Ethical Platform for Professional Organizations for Coaches as a tool to develop professional qualifications in coaching. The second chapter presents the ambitions to coach in the concept of work - team - organizational culture and explains the basic competencies of the coach. The third chapter emphasizes the importance of research in coaching for the evaluation of the benefits and importance of theory. The conclusion defends the scientific verification of the effectiveness of the coaching process.*

### *Key words*

coach, coaching, competence, helping profession, qualification

*JEL: J2, J24*

### *Contact*

**Dagmar Svobodová**, Department of Economics and Public Administration, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: svobodova@opf.slu.cz.

## Úvod

Cílem stati je prozkoumat dopady profesní kvalifikace kouče na výkon koučování jako pomáhající profese a zjistit, které výstupy profesní kvalifikace lze implementovat do rámce Národní soustavy kvalifikací České republiky (NSK ČR). Záměrem je představit *Kodex zásad jednání pro kouče* a zhodnotit výstupy výzkumu v koučování, včetně základních kompetencí koučů. Pro koučování klientů v profesním a osobním životě potřebují čeští koučové odpovídající profesní kvalifikaci. Z uvedeného důvodu je řešením implementování *profesní kvalifikace* kouče do rámce NSK ČR.

Za vznikem NSK ČR stojí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT ČR), Národní ústav pro vzdělávání, Konsorcium Hospodářské komory ČR Svazu průmyslu a dopravy a společnost TRIXIMA. NSK ČR se zaměřuje zejména na profese, které jsou na českém pracovním trhu nedostatkové a žádané. V současnosti k nejžádanějším patří právě *koučování jako pomáhající profese*.

Etické a profesionální chování koučů, včetně základních kompetencí, vyžaduje v ČR Etická platforma profesních organizací koučů (EPPOK). EPPOK v ČR usiluje o rozvoj a prosazování vědomého etického a profesionálního chování koučů, stejně jako všech zúčastněných aktérů v procesu koučování. EPPOK vyžaduje implementovat profesní kvalifikaci kouče do české NSK. Implementace profesní kvalifikace kouče do české NSK se však neobejde bez zhodnocení přínosů výzkumů o koučování, které slouží jako teoretické východisko k dalšímu rozvoji problematiky.

Standard vědomého etického a profesionálního chování do základních kompetencí koučů přináší vzdělávací programy zakončené *akreditací*. Akreditace umožňuje českým koučům jasně identifikovat, co dělají správně, kde by se měli změnit a rozpoznání implementovat do koučovací praxe. Koučové prostřednictvím akreditačního procesu přesně identifikují „*kde jsou*“, „*kam se potřebují dostat*“ a „*co pro to musejí udělat*“. Akreditační standardy formují pracovní vztahy s klienty a kolegy, které slouží k uplatňování vědomého etického a profesionálního chování koučů v procesu koučování.

## 1. Přehled relevantní literatury

Sekce přehledu literatury je strukturována v souladu s *cílem stati prozkoumat dopady profesní kvalifikace kouče na výkon koučování jako pomáhající profese a zjistit, které výstupy profesní kvalifikace lze implementovat do rámce Národní soustavy kvalifikací České republiky (NSK ČR)* ze dvou hledisek. *Za prvé*, zda a jak mohou dopady profesní kvalifikace kouče ovlivňovat výkon koučování jako pomáhající profese a *za druhé*, jaké výstupy profesní kvalifikace koučů lze implementovat do rámce Národní soustavy kvalifikací České republiky (NSK ČR).

### 1.1 NSK ČR a EPPOK jako nástroje k rozvoji profesní kvalifikace kouče

Prvním krokem k vzniku NSK ČR, která je spolufinancována z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, bylo přijetí *Zákona č. 179/2006 Sb.*, o ověřování a uznávání výsledků vzdělávání, jehož smyslem je přiznat lidem znalosti a dovednosti bez ohledu, zda je nabyli ve vysoké škole nebo v praxi. (Janoš, 2011, s. 12) V návaznosti na uvedený zákon začala NSK ČR vnášet transparentnost do osvědčení a certifikací profesních kvalifikací. NSK ČR rozlišuje dva druhy kvalifikací - *úplnou* a *dílčí*. *Úplná* kvalifikace přiznává odbornou způsobilost

vykonávat jako řádnou pracovní činnosti v určitém povolání. *Dílčí* kvalifikace zaručuje profesní způsobilost provádět v povolání jako konkrétní činnost nebo skupinu činností. NSK ČR představuje způsob pro získávání odborníků z praxe s mnohostranným využitím. Rozvoj a implementace NSK ČR je významným pomocníkem jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance k aktivnímu řešení nerovnováhy na trhu práce cestou profesního vzdělávání. Představuje pružný nástroj propojující tradiční a nové metody s cílem využívat a rozvíjet potenciál odborníků a tím podpořit jejich konkurenceschopnost v oboru. Zaměstnavatelům umožňuje NSK ČR prostřednictvím sektorových rad stanovit kvalifikační požadavky na zaměstnance, které se promítají do profesního vzdělávání. (Čechová-Hansen, 2012, s. 27)

Jedním z příkladů jsou *akreditační řády* organizací, které jsou sdruženy v Etické platformě profesních organizací koučů (EPPOK). Akreditační řády profesních organizací koučů patří k vzdělávacím programům v souladu s kvalifikačními standardy koučování jako pomáhající profese. Splňují podmínky NSK ČR podle *Zákona o uznání výsledků dalšího vzdělávání*. Profily absolventů jsou stanoveny tak, aby odpovídaly kvalifikačním standardům profesních kvalifikací v koučování. NSK ČR tak může otevřít českým koučům cestu k získání obecně uznávané kvalifikace. Na podzim 2012 proběhla v rámci NSK ČR série kulatých stolů, kde vznikaly sektorové rady jako poradní orgány, které posuzují strukturu prací uvedených v *Národní soustavě povolání České republiky* (NSP ČR). Sektorové rady v ČR působí jako profesní sdružení významných zaměstnavatelů, profesních korporací a personalistů, jejichž cílem je reprezentovat zájmy konkrétního odvětví ve vztahu k státní správě, vzdělávacím, občanům a partnerům. Smysl existence sektorových rad jako poradních seskupení prokazuje v konkrétních odvětvích výsledky specifických odborných platform. V případě koučování jako pomáhající profese se jedná o EPPOK, které se podařilo zařadit koučování jako pomáhající profesi do rámce NSK ČR.

Posláním EPPOK je posilovat a prosazovat vědomé etické a profesionální chování koučů a všech zúčastněných v procesu koučování. EPPOK byla založena v roce 2011 jako společné grémium tří českých profesních organizací zastupujících odborníky v koučování. Založení EPPOK iniciovaly Česká asociace koučů (ČAKO), Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC Czech Republic) a Mezinárodní federace koučů České republiky (ICF ČR). Každá organizace vysílá do platformy dva zástupce, kteří mají osobnostní a odborné předpoklady. ČAKO zástupce do EPPOK nominuje z řad členů Stavovské rady a Prezidia, EMCC Czech z řad členů Rady a ICF ČR z řad členů Etické komise. Pracovní setkání EPPOK se konají minimálně třikrát ročně. Informace o činnosti zveřejňuje platforma na webové stránce [www.eppok.cz](http://www.eppok.cz). EPPOK slouží členům tří profesních organizací koučů jako vzdělávací a poradenská platforma a směrem k veřejnosti a zadavatelům koučování jako osvětový nástroj. EPPOK předpokládá zkvalitňování koučování a pro koučované klienty záruku, že bez ohledu, které profesní organizace je kouč členem, je vázán stejnými pravidly a etickým kodexem dané profesní organizace. Kvalita koučování je spojena s etikou a z jejího pohledu by měl být kouč certifikován akreditovaným programem, přihlásit se k dalšímu vzdělání, dodržovat Etický kodex a koučovat v souladu se základními kompetencemi kouče. Problém spočívá v pojetí a praktikování koučování lidmi, kteří se za kouče označují. Každý trenér nebo lektor není současně kouč. Přesto někteří vycházejí z předpokladu profese a z trenéra se stane kouč, aniž fakticky odvádí svou práci podle celosvětově platných standardů a skutečně pro koučovaného klienta plní pracovní roli, jakou lze od kouče očekávat.

Z uvedených důvodů se vědomé etické a profesionální chování kouče musí opírat o *Kodex zásad jednání pro kouče* (2011), který obsahuje tři části. První část kodexu tvoří cíle, status a definice koučování. Druhou částí jsou zásady profesionálního jednání koučů. Třetí část

se věnuje monitorování koučování a sankcím. (EPPOK, 2014, s. 11-13) *Kodex zásad jednání pro kouče* obsahuje soupis doporučení, jejichž cílem je zajistit, aby koučové jednali na profesionální etické úrovni. Poskytuje doporučení profesionálním koučovacími organizacím, která se týkají přijímání a respektování etického kodexu jejich členy a monitorování, jak je uvedený kodex dodržován. Zahrnuje sankce v případě jeho porušení. Kodex má informativně sloužit pro koučované klienty a posilovat důvěru veřejnosti v koučovací procesy jako nástroj profesionálního a osobního rozvoje. *Kodex zásad jednání pro kouče* je základem pro přijetí seberegulačního statusu koučování jako pomáhající profese v rámci Evropské unie a je v souladu s posláním profesionálních organizací podporovat a zajišťovat kvalitu koučování. Kodex zásad jednání pro kouče je veřejným dokumentem. Nemá právní účinnost, není-li přijatý vládním orgánem. Nezávisle na dané skutečnosti je kodex považován za dokument, který nastavuje standardy etického a profesionálního jednání v koučování. Kodex byl převzatý uznávanými profesionálními organizacemi koučů a přijatý Evropskou unií, aby byl publikován na oficiálním seznamu pomáhajících profesí. Při rozhodování o etickém a profesionálním chování musí koučové zvážit předložený Kodex zásad jednání jako dodatek k jejich národním zákonům a regulacím. Nastavuje-li kodex vyšší standard jednání, než vyžaduje zákon, koučové musí jednat v souladu s kodexem jako s vyšším standardem.

V publikované odborné literatuře existuje mnoho definic koučování a jeho cílů. Grosamová, respektovaná česká koučka z firmy Spolupráce konstatuje: „*Koučování je jen jedno. Jde o rozvíjení potenciálu člověka a pomoc při cestě k úspěchu. Kouč neradí, nekonzultuje. Jen pokládá otázky a umožňuje klientovi, aby si na problémy našel odpovědi sám v sobě.*“ Grosamová připojuje trefné přirovnání: *Kouč slouží klientovi podobně jako porodní asistentka rodiče. Doprovází ho, ale to nejdůležitější musí klient udělat sám. Kouč neléčí nemoci duše, od toho je psycholog. Ani neradí, co by měl člověk v konkrétních situacích dělat. Na to si má klient najmout mentora nebo konzultanta. Kouč věří, že řešení každý může najít sám v sobě. Princip je v tom, že klientovi klade vhodné otázky, aby mu pomohl objevit zádrhele, které mu brání v cestě za úspěchem. Je to rychlá metoda, která má vést k výsledkům.* (Štefánková, 2015)

Následující definice vycházejí z *Kodexu zásad jednání pro kouče*.

*Koučování* je aktivitou v oblasti profesionálního a osobního rozvoje, které se soustřeďují na jednotlivce a týmy.

*Koučování* se jako činnost opírá o vlastní zdroje a schopnosti klientů s cílem pomoci jim vidět a prozkoumat alternativní možnosti pro zlepšení jejich kompetencí, zkvalitnění rozhodování a zvýšení kvality života.

*Kouč* může být popisován jako expert při vytváření vztahů s koučovanými klienty v rámci rozhovorů se záměrem sloužit k zvýšení výkonů, podpoře osobního rozvoje nebo obojího s tím, že si koučování klienti volí vlastní cíle a způsoby jejich dosahování.

*Koučování* je facilitováním klientova učebního procesu za použití profesionálních metod a technik, které pomáhají koučovanému klientovi zlepšovat, co ho doposud brzdilo a posilovat, co je pro něho efektivní, aby dosáhl svých cílů.

*Koučování* může být chápáno jako partnerský vztah koučů s koučovanými klienty v průběhu myšlenky evokujícího kreativního procesu, jenž inspiruje klienty k zvýšení osobního a profesního potenciálu.

*Whitmore* (1996) definuje koučování jako uvolňování potenciálu klienta k podání maximálního výkonu.

Downey (1999) chápe koučování jako umění druhému pomoci ve výkonu, znalostech a rozvoji.

Parsloe (1999) v koučování spatřuje proces umožňující vzdělávání a rozvoj, tudíž dochází k zlepšení výkonu.

Clutterbuck (2003) demonstruje koučování jako primární krátkodobý vztah zaměřený na zlepšení ve výkonu nebo rozvoji konkrétní schopnosti.

Starr (2003) prezentuje koučování jako konverzaci nebo sérii pohovorů, které vedou dvě osoby mezi sebou.

Caplan (2003) popisuje kouče jako spolupracovníka, který s koučovaným klientem pracuje, aby mu pomohl cílů dosáhnout, problémy vyřešit, vzdělávat se a rozvíjet.

Podle definice CIPD (2004) *koučování* rozvíjí dovednosti a znalosti koučovaného klienta tak, že selepší jeho pracovní výkon a nadějně se dosáhne cílů organizace. Zaměřuje se na vysoký výkon a zlepšení v práci, ačkoliv může mít vliv také na soukromý život koučovaného klienta. Koučování trvá krátkou dobu a soustředí se na konkrétní dovednosti. (Dembowski, Eldrige a Hunter, 2009, s. 209)

*Koučování* v organizacích zahrnuje jak individuální koučování jednotlivců, tak koučování pracovních týmů. Koučové mají poskytovat služby koučovaným klientům pouze v rámci hranic oblastí, které spadají do jejich kompetencí, odpovídajících odbornému vzdělání, výcvikům, studiu a zkušenostem. Pokud záležitosti koučovaných klientů nespádají do základních kompetencí, měli by koučové spolupracovat s jinými profesionály formou doporučení, aby tak klientům efektivně pomáhali.

Koučovací kompetence se měří v souladu s *kompetenčním rámcem*, který je široce uznávaný na evropské úrovni. Pokud si koučové nejsou jisti základními kompetencemi ve vlastní práci, měli by podniknout kroky, aby chránili koučované klienty před poškozením. Pro vyvrácení pochybností spadá koučování do oblastí mimo psychoterapeutické služby. V případech, kdy jsou koučové žádáni, aby poskytovali koučovanému klientovi psychoterapeutické služby, měli by mu doporučit vyhledání odborníka. Koučové musí důsledně dodržovat etický kodex, který od nich vyžaduje jednat vždy v rámci vlastních odborných kompetencí, snažit se vytvořit pro koučování vhodné prostředí a pracovat s koučovanými klienty v organizacích, se kterými mají jasné dohody. Dohody mají obsahovat kontext a dohodnuté cíle programu/činnosti, jasně vymezené role kouče, etické klauzule a ustanovení, detaily programu/činnosti obsahující délku konání, množství setkání, místo konání, platby a platební podmínky a právo koučovaného klienta kdykoliv ukončit spolupráci. Koučové musí dodržovat vysokou úroveň mlčenlivosti o informacích, týkajících se koučovaného klienta, pokud to není v rozporu se zákonem. Neříkat lži nebo zavádějící informace týkající se profesní kvalifikace, základních kompetencí nebo výsledků koučovacího procesu. Nevydávat cizí práci za vlastní, nezneužívat koučované klienty a vyvarovat se konfliktu zájmů. Koučové musí pečlivě zajišťovat, skladovat a bezpečně likvidovat záznamy vytvořené v průběhu koučování. Respektovat důvěrnost a soukromí koučovaného klienta a jím poskytnutých informací v souladu se zákony a dohodami a tím poskytovat bezpečné prostředí. Každý člen profesionální koučovací organizace má dodržovat Etický kodex své profesní organizace. Profesionální koučovací organizace mají od svých členů vyžadovat dodržování některé z verzí Etického kodexu nebo jejich ekvivalentu jako podmínku členství v profesní organizaci. V rámci členství profesní organizace koučů mají mít daný postup na disciplinární řízení a řešení stížností v případě porušení etického kodexu. Koučové mají spolupracovat při zjišťovacím šetření týkajícím se etiky a přijmout zodpovědně a závazně výsledky zjištění, následných rozhodnutí a požadavků profesní organizace, ke které patří. Samotná neochota spolupracovat



je považována za porušení etiky. Jestliže závazky koučů týkající se etiky jsou v rozporu se zákonem, je nutno dodržovat zákon. V případě pochybností má kouč vyhledat profesní organizaci, ke které patří, vyřešit konflikt a zachovávat základní principy lidských práv.

Každá profesní koučovací organizace v ČR hlásí se ke *Kodexu zásad jednání pro kouče* má mít dané postupy, jak sledovat a řešit případy jeho domnělého porušení. Orgán, zodpovědný za vytvoření a hlídání uvedeného postupu, by měl být nezávislý. Může to být stejná etická komise, která má za úkol řešit domnělé porušení Etického kodexu. Nezávislá komise má být složena z členů profesní organizace a měla by být sestavena tak, aby nedošlo k žádnému konfliktu zájmů. Další možností pro profesní organizace, hlásící se ke *Kodexu zásad jednání pro kouče*, je založit nezávislou dohlížející komisi, která bude mít na starost monitorovací postupy a sankce s ohledem na profesi koučování jako celek. *Kodex zásad jednání pro kouče* podporuje řešení problémů souvisejících s profesionálním jednáním člena dané organizace přímo a na neformálním základě, pokud je to vhodné a možné. Stížnosti by měly být nejprve sděleny koučovi nebo profesní organizaci, které se týkají. V případě porušení kodexu lze doporučit poté, co proběhne formální právní proces, nastolit níže popsané sankce v míře odpovídající závažnosti přestupku:

1) *Varování a případný požadavek na zlepšení jednání konkrétním způsobem nebo přijetí vhodných kroků, jako je další vzdělávání nebo následná (specifická) supervize. Všechno je třeba konkrétně časově ohraničit.*

2) *Pozastavení procesu akreditace, způsobilosti vést supervizi nebo tréninky, uznávaný status či členství v profesní organizaci na konkrétní časové období nebo do splnění požadovaných podmínek.*

3) *Ukončení akreditace, způsobilosti vést supervizi nebo tréninky, uznávaný status nebo členství v profesní organizaci.*

### **1.1. Pracovní úrovně a kompetence kouče**

Koučové potřebují rozvíjet základní kompetence a průběžně se vzdělávat. Začínajícím koučům lze doporučit aktivní kontakt s pokročilejším kolegou a konzultovat v supervizi souběžně s aktivní účastí na vzdělávacích programech. V supervizích se soustředit na oblasti týkající se podpory, řešení a vyjasňování témat spojených s koučovací praxí. Akreditační řády stanovují v duchu mezinárodních standardů kvalifikační požadavky na profesionální kouče a vzdělávací programy, které profesionální kouče připravují. Profesionálním koučům v organizacích mohou sloužit k zavádění etického a profesionálního chování na pracovních úrovních *vůdce - tým - organizační kultura*.

Prvním opěrným pilířem na pracovní úrovni *vůdce* je náročnost ve smyslu osobní efektivity s přijetím etického a profesionálního chování. Hranice etického a profesionálního chování lze vyjádřit heslem *lidé, znalosti, inovace*. (Paviš, 2012, s. 6-7) V ČR jsou hranice etického a profesionálního chování posunuty, protože zde existuje vysoká míra akceptované korupce. Posoudit hranice korupce je obtížné, proto by kouč měl mít stanovena pravidla ve standardech etického kodexu. Lze doporučit ověřovat dodržování standard etického kodexu on-line tréninkem etického a profesionálního chování. K standardům etického kodexu se váže systém, jak neetické a neprofesionální chování řešit, včetně pravidel pro nezávislé interní vyšetřování. Při zjišťování přestupků etických norem je účinným prostředkem k ověřování etického chování *test osobní integrity* zjišťující osobní odolnost proti přijetí úplatku. (Červenková, 2012, s. 8-9)

Druhým opěrným pilířem na pracovní úrovni *týmu* jsou skupinové aktivity. Problémem skupinových aktivit bývá, že míra aktivního zapojení koučovaných klientů klesá. Z uvedeného důvodu je užitečné realizovat skupinové aktivity v krátkém čase a na závěr připravit pro koučované zážitek, který si sami vytvořili. „*Co vám zážitek přinesl, co si odnášíte a co bylo pro vás užitečné?*“ Walt Disney v týmech pracuje se silnými stránkami členů. V jedné místnosti se sejdou *tvůrci*, kteří vymyslí příběh bez vymezení hranic a limitů. Jakmile je příběh vytvořen, putuje do jiné místnosti, kde na něm pracují *realizátoři*. Realizátoři se soustředují na technické řešení příběhu, plánují jednotlivé kroky a počítají náklady. Když je plán realizace hotový, putuje do místnosti, kde jsou připraveni *kritici*. Důkladně příběh analyzují podle podmínek k realizaci a vyhodnocují jeho efektivitu. Připomínky kritiků putují zpět k *realizátorům*, kteří akceptují připomínky. Na závěr *tvůrci* zkontrolují, co z ideálního příběhu zbylo. První možností je vytvořit tři týmy koučovaných klientů tak, že pracují podle zásad pracovních rolí *tvůrců*, *kritiků* a *realizátorů*. Druhou možností je pracovat s jedním týmem a využívat tři pracovní role s klientem. Klienta kouč provede pracovními rolami *tvůrce*, *kritika* a *realizátora* odděleně.

Třetím opěrným pilířem na pracovní úrovni *organizační kultury* je vize koučovaného a hodnotová orientace. V současnosti se volá po *vizionářích*, kteří udávají směr a dávají podněty k odlišení od konkurence. Vizionáři zajišťují, aby koučovaní klienti ve své pozici neustrnuli. Z uvedeného důvodu jsou vyhledáváni koučové se strategickými dovednostmi, kteří pomáhají koučovaným klientům uvolňovat organizační energii a spoluvytvářet organizační kulturu. Stratégové myšlenky analyzují, konkretizují, plánují a organizují, což je doplněno kompetencemi koučované klienty inspirovat a motivovat k vytváření vlastních postupů, samostatnosti a odpovědnosti.

Na webových stránkách profesních organizací koučů lze najít seznamy základních kompetencí, které bez vědecky ověřeného zdůvodnění vytvářejí významní koučové na základě osobních zkušeností. Přístup má kořeny v publikované literatuře o koučování, kde jsou východiska o koučování předkládána z pozice autority koučů, kteří knihy napsali. Žylicz (2014) odkazuje na tři knihy, které byly uvedeny na serveru Amazon.com mezi sedmi nejvlivnějšími tituly o koučování, na Johna Whitmora (*Coaching for Performance*), na Julii Starr (*The Coaching Manual*) a na Jenny Rogers (*Coaching Skills*). K základním kompetencím koučování podle Mezinárodní federace koučů (ICF) patří: (Mohauptová, 2013, s. 62-63)

## 1.2. Vytvoření základů pro práci s koučovaným klientem

*Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů* se projevuje v koučování tak, že koučovaný klient má povědomí o etických pravidlech koučování. Kouč umí zastavit koučování, jsou-li etická pravidla a bezpečnost klienta narušena. Dodržuje hranice koučování během koučovacího procesu (neradí, neanalyzuje, nedělá psychoterapii, neřeší individuální témata klientů). *Definování dohody - kontraktu pro koučování* se projevuje v koučování tak, že zúčastněné strany vědí, jak bude koučování probíhat po organizační a finanční stránce. Kouč rozhoduje, zda je pro dané téma a koučovaného klienta metoda koučování vhodná. Pomáhá vyjasnit role a odpovědnosti v koučovacím vztahu s klientem. Při rekapitulaci a hodnocení koučování je k čemu se vrátit, protože existuje záznam o průběhu koučovacího procesu. Zúčastněné strany souhlasí s cílem koučování. Jestliže vývoj koučování nenaplnuje dohodnutý kontrakt, kouč o tom jasně komunikuje a iniciuje revizi kontraktu.

### 1.3. Vytvoření vzájemného vztahu s plnou přítomností kouče

*Vytvoření důvěry a blízkosti kouče s koučovanými klienty se projevuje v koučování tak, že kouč podporuje dobro a blaho koučovaných klientů. Kouč se umí na koučované klienty a skupinovou dynamiku vyladit tak, že podporuje zdravý růst. Plní sliby a dodržuje dohodnutá pravidla. Respektuje jak sociální systém týmu, tak koučované klienty jako příběh, do kterého vstupuje. „Fandí“ zúčastněným stranám a umí navodit dobrou atmosféru. Koučovací pozice - plná přítomnost kouče se projevuje v koučování tak, že kouč věnuje plnou pozornost koučovaným klientům. Reaguje na aktuální situaci a je schopen pracovat s aktuálními ději „tady a teď!“.* Postoje a komunikace kouče jsou neutrální a nestranné. Reflexivní úvaha kouče při setkání se supervizorem prochází čtyřmi fázemi. První fáze spočívá v *nevědomé kompetenci*, kdy si kouč uvědomuje, že ještě hodně základních kompetencí neovládá. Druhá fáze se projevuje ve *vědomé nekompetenci*, kdy se kouč základním kompetencím průběžně učí. Ve třetí fázi se kouč pohybuje na úrovni *vědomé kompetence*, kdy již ze základních kompetencí ovládá hodně. Čtvrtá fáze se projevuje jako *nevědomá kompetence*, kdy kouč nemusí nad používáním základních kompetencí přemýšlet a koučuje automaticky. Prvními základními kompetencemi kouče jsou *sebepoznání a sebeporozumění*. (Crkalová, Reithof, 2012, s. 28-29) Obě kompetence jsou základním předpokladem a principem koučova rozvoje. Prostřednictvím sebepoznání kouč lépe vnímá druhé, respektuje jedinečnost a spolupracuje s různými typy koučovaných klientů. Cesta koučova sebepoznání tak nikdy nekončí.

### 1.4. Efektivní komunikace s koučovaným klientem

*Aktivní naslouchání* kouče se projevuje tak, že nejen naslouchá, ale vnímá a pamatuje si hodnotná slova. Slyší mezi řádky, vnímá a pracuje s organizační energií v diskusi. Pomáhá koučovanému klientovi si vyjasnit a sjednotit myšlenky. Upřesňuje porozumění a podporuje jasné vyjadřování emocí bez obviňování, útočení a posuzování. V koučovaném týmu pomáhá slyšet jeho členy a jejich názory. Umožňuje tak akceptovat pohledy, které mohou být překvapivé a nevídané. *Užívání silných otázek* se projevuje v koučování tak, že kouč podněcuje koučované klienty k diskusi otázkami, které otevírají prostor k tvoření, hledání a objevování myšlenek. Klade otázky tak, aby s nimi byli koučovaní klienti schopni pracovat. Používá otázky, které podporují konstruktivní práci koučovaných klientů bez odsuzování a hledání viníků. *Přímá komunikace* se projevuje v koučování tak, že se kouč vyjadřuje přímo, bez mlžení a manipulace. Jasně komunikuje o cílech, jednotlivých krocích a pravidlech. Učí koučované klienty rozlišovat domněnky a fakta, protože předkládá vyjádření pro různé strany. Kouč je vždy srozumitelný a jedná s koučovanými klienty s respektem. V případě citlivých témat žádá koučované klienty o svolení s tématy pracovat. Umí do koučování zapojit humor, který diskutované problémy vhodně odlehčuje.

### 1.5. Podpora učení a dosažení výsledků koučování

*Plánování a stanovení cílů* se projevuje v koučování tak, že kouč pomáhá koučovaným klientům hledat v tématu jasný cíl a definovat žádoucí změnu. Vyžaduje dohodu o společném cíli. Domlouvá se zúčastněnými stranami cíle koučování a oblasti rozvoje. Směřuje koučované klienty ke stanovení cílů podle metodiky SMARTER nebo UUU (uvidím, uslyším, ucítím). Rozpoznává přínosy cíle a pomáhá koučovaným klientům cíle doplnit a upřesnit. *Rozvoj sebeuvědomění* se projevuje v koučování tak, že kouč vnímá skupinovou dynamiku, skupinové

děje a skupinové procesy. Čte mezi řádky a pomáhá koučovaným klientům si uvědomit podstatné skupinové jevy a myšlenky. Klade otázky, které pomáhají koučovaným klientům při uvědomování kontextu situace z různých úhlů pohledu. Podporuje sdílení mezi koučovanými klienty a pomáhá vyjádřit citlivá témata. Identifikuje osobní a skupinová témata, včetně jejich oddělování. Pomáhá citlivě vnímat koučované klienty, jejich přínos, včetně silných stránek, rozlišovat podstatná a okrajová témata a určovat priority. *Navrhování akcí* se projevuje v koučování tak, že kouč udržuje přítomné definované zadání a směřuje koučované klienty k jasným výstupům se zřetelem k definovanému cíli. Závěry pomáhá stanovit jasně, konkrétně, s individuální odpovědností a závazkem. Směřuje koučované klienty k akčním realizovatelným krokům s jasnými parametry plnění. Podporuje přemýšlení o dopadech a formulování různých variant řešení se zřetelem na situaci a kontext koučovaných klientů. Pomáhá vidět možnosti, které jsou pod vlivem koučovaných klientů, ale zastavuje diskusi o tématech, která nelze ovlivnit. *Řízení rozvoje a odpovědnosti* se projevuje v koučování tak, že kouč podporuje koučované klienty v převzetí osobní odpovědnosti. Přijímá úspěchy a odporuje práci s překážkami, aby koučování klienti dosáhli svých cílů. Udržuje si kontext spolupráce v mezidobí koučování a podporuje rozvoj koučovaných klientů během celého koučovacího procesu. Pozitivně konfrontuje koučované klienty s nesplněnými závazky a nerealizovanými kroky jako s tématy k rozvoji. Kouč jasně vyjadřuje dodržování dohod, odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí.

## 2. Modely a specifikace dat

V *týmovém* koučování potřebuje kouč zvládnout více klientů a umět pracovat s tím, co se odehrává mezi nimi. V týmu je obtížnější mluvit otevřeně o obavách, nespokojenosti, vztazích, konfliktech a osobních selháních. Týmový kouč proto potřebuje posílit v základních kompetencích několik aspektů. Patří k nim *nadhled, nestrannost, vnímání dynamiky a energie týmu, pasivní a aktivní role v týmovém koučování, bezpečné prostředí a intervence v práci s týmem, navození procesu učení, pravidla v komunikaci s týmem a bezpečná zpětná vazba*. Týmový kouč funguje jako *maják*. Když se tým ztratí v tématu, diskusi, konfliktu nebo koučování klienti sami v sobě, týmový kouč projevuje *nadhled*, kdy má povědomí, kam tým směřuje, a co se v něm děje. Pojmenovává procesy v týmu a pomáhá získat nadhled ostatním: „*Když tři klienti diskutují, co dělají ostatní?*“ „*Chce se někdo vyjádřit a nemůže se dostat ke slovu?*“ „*Někdo je pořád zticha - co to znamená?*“ „*V jaké fázi skupinové dynamiky se tým nachází?*“ Vytvoří-li se v týmu různé tábory, potřebuje týmový kouč udržovat *nestrannost* bez upřednostňování některého z nich. Při kontraktování je nutné jednoznačně říci, že zadavatel v týmovém koučovi nezískává obhájce. Neudrží-li týmový kouč vlastní nestrannost, stává se součástí latentních her v týmu. „*Nemůžeme vám věřit, protože nepodporujete náš názor a nemůžeme s vámi spolupracovat, protože vás přivedl šéf a my mu nevěříme.*“ Tyto signály musí týmový kouč vnímat, protože jsou pastí her a bojů v týmu. Práce týmu je proměnlivá a přináší změny jak v týmovém koučování, tak v přístupu týmového kouče, který potřebuje *vnímat dynamiku a energii týmu*.

Vnímavost týmových procesů je podstatná pro podporu vývoje a směřování týmu. Na rozdíl od individuálního koučování, které probíhá formou dialogu, v týmovém koučování kouč *střídá aktivní a pasivní roli*. V průběhu týmového koučování nastávají situace, kdy kouč potřebuje hlídat pravidla a zastavit boje v destruktivní diskusi. Zde je aktivní role týmového kouče výrazná. Jindy přichází chvíle, kdy tým začne spolupracovat, tvořit a pracovat na vlastním cíli. Tehdy týmový kouč sehrává pasivní roli a nestrhává na sebe pozornost. Když tým

používá dobré postupy spolupráce samostatně, tak se týmový kouč vrací do aktivní role, aby týmu pomohl si uvědomit, co a jak chce používat v každodenní práci. V týmovém koučování na rozdíl od individuálního jsou relativní *mlčenlivost* a *otevřenost*. V týmech, kde jsou rozpory, konflikty nebo opoziční boje, by měl být týmový kouč realistou. Na otevření některých témat musí být vhodný čas, sestava koučovaných klientů a zralost týmu. Z uvedeného důvodu lze týmovým koučům doporučit: „*Chovejte se tak, abyste se mohli vrátit do práce a nelitovali, co jste řekli.*“ Pro týmové koučování je nutné, aby týmoví koučové základní kompetence rozvíjeli a kultivovali. Hlavními nástroji jsou sebereflexe, zpětná vazba a nadhled od koučovaných klientů a supervizora. Pohled supervizora posouvá týmového kouče rychleji vpřed. Motivovat se mohou týmoví koučové pomocí koučovacích otázek tak, že si vyberou jednu ze základních kompetencí, kterou chtějí rozvinout:

- 1) *Jak konkrétně by změna kompetence vypadala? Co by bylo jinak?*
- 2) *Co by mi změna kompetence přinesla?*
- 3) *Co by změna kompetence přinesla mým koučovaným klientům a zadavateli?*
- 4) *Představuji si sebe sama se všemi kompetencemi, které v dané chvíli mám, ale přidám k nim změnu jedné z nich. Jak vypadá jejich celkový obraz? Jak se v něm cítím?*
- 5) *V jaké konkrétní chvíli bych chtěl/a, aby se změna kompetence projevila?*

Koučové mají různou hranici pocitu bezpečí a napětí v *intervenci s koučovanými klienty*. *Vytvoření bezpečného prostředí* je podpora koučovaných klientů při respektování sebe sama, včetně naladění na učení. V koučování potřebuje kouč *navodit atmosféru objevování*. Aby se koučování klienti dostali do atmosféry objevování, potřebují opustit konformní zónu učení. V konformní zóně se nachází všechno, co zvládají a co je známé a bezpečné. V nekonformní zóně kladou otázky, na které potřebují odpověď teprve najít. Odhadne-li dobře kouč míru objevování, je pro koučované klienty nekonformní zóna učení přitažlivá a zajímavá. Pro udržování bezpečí kouč potřebuje pozorně vnímat reakce koučovaných klientů. Je-li hodný, koučování klienti se cítí dobře, ale nic podstatného neobjeví. Je-li dravý, ocitají se koučování klienti v neznámém terénu. Zde lze doporučit uplatňovat efektivní *pravidla v komunikaci*, která od začátku dialogu nebo diskuse pomáhají nastolit bezpečné klima.

Pravidlo STOP se uplatňuje v situaci, když se téma nepříjemně dotýká osobnosti některého z koučovaných klientů. Diskusi lze zastavit a požádat o jiný způsob komunikace, který je neutrální a používá se v případě zpětné vazby. Jednou z důležitých cest k zefektivnění komunikace v koučování je dodržení komunikačního řetězce, který předpokládá postup od myšlenkového k řečenému, slyšenému, rozuměnému a pochopenému. Změnu v tématu komunikace je třeba důkladně promyslet, srozumitelně vysvětlit a přesvědčit se, že koučování klienti chápou souvislosti. Kouč tak posiluje aktivní naslouchání koučovaných klientů místo monologu. Všichni koučování klienti se respektují a chovají k sobě s úctou. Akce koučovaných klientů sledují dobré záměry, proto se vzájemně neobviňují a nevytváří domněnky, proč někdo něco udělal. Nezabývají se rozebíráním minulosti a hledáním viníků za předchozí neúspěchy, ale plánují budoucnost. Nejbezpečnější formou zpětné vazby pro koučované klienty je informace, co dělají dobře: „*Co funguje, v tom pokračujte, co je třeba udělat příště jinak, to změňte.*“

### **3. Empirická analýza a výsledky**

V koučování jako pomáhající profesi jsou uznávány odborné poznatky, na kterých koučovací praxe stojí. Jedním z nich je *Quanta energetický model* Johna Raddalla (2011), který

prezentuje energii vůdcovství jako primárního ovládače organizační energie. Současně ovlivňuje spokojenost koučovaných a profitabilitu kouče.

Raddalova metodologie organizační energie vychází z dynamiky lidských systémů, které v průběhu času organizační energii získávají nebo ztrácejí. Hnacím motorem lidských systémů je organizační energie vůdcovství. Řízení udržitelného rozvoje organizační energie vůdcovství je klíčem k úspěšnému koučování. V přidané hodnotě vyšší míra organizační energie poskytuje koučovanému lepší schopnost soustředění na konkurenci, zatímco nižší míra organizační energie ho může v konkurenci poškodit.

Koncept organizační energie vůdcovství je nosný pro úspěch koučovaných a vysvětluje, proč mnoho koučovaných a koučů soutěžících ve stejném odvětví má podobné strategie. Ve skutečnosti však strategie uplatňují v různé podobě.

*Jak lze rozvíjet základní kompetence koučů s podporou organizační energie? Přichází doba, kdy budou čeští koučové čelit výzvám udržitelné budoucnosti. Z uvedených důvodů je důležité základní kompetence koučů chápat jako prostředek k produkovaní organizační energie a konkurenčního výkonu.*

Lze poznat, kteří koučové mají potenciál se průběžně zlepšovat a rozvíjet základní kompetence. K rozvoji koučovacích kompetencí vyvinul Raddall energetické projekty, které lze doporučit koučům k přijetí etického a profesionálního chování na pracovních úrovních *vůdce - tým - organizační kultura*. Východiskem je *sebeuvědomění, energizace a schopnost kouče zavádět etické a profesionální chování do koučovacích praxe*. Raddalovy energetické projekty využívají k přijetí etického a profesionálního chování *energetické koučování* (Energy Fractals). Energy Fractals je přístupem energetického kouče, který do koučování začleňuje metodologii organizační energie a energetická hodnocení k měření efektivity koučovacích procesů.

Energetické hodnocení je realizované pomocí dotazníkového šetření a zjišťuje množství organizační energie, včetně jejího charakteru. Hodnoceny jsou workshopy, kde se koučové učí etické a profesionální chování zavádět pomocí koučovacích praxe. S odvoláním na koučovacích praxi lze konstatovat, že zavádění etického a profesionálního chování v koučování je podobné jako posilování svalů pravidelným tréninkem ve fitness. Lze tak očekávat, že využívání organizační energie v rámci etického a profesionálního chování umožní koučům pracovat s koučovanými klienty efektivněji.

**Tab 1: Quanta energetický model**

Nástroje Energy Fractals	Sebeuvědomění	Energizace	Inovace
Energetický projekt	ano	ano	ano
Energetický kouč	ano	ano	ano
Organizační energie	ano	ano	ano
Energetické hodnocení	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní, upraveno podle Raddalla

Výzkumníci v koučování, které vzniklo jako soubor základních kompetencí, se stále více snaží o systematické a spolehlivé chápání jeho kořenů a zaměření. Z uvedeného vyplývá, že koučové potřebují absolvovat nejen odpovídající odborné výcviky, které zahrnují teoretické

znalosti a základní kompetence, ale také metodiky k měření efektivity koučovacího procesu. Žylicz (2014) na III. světovém setkání koučů v Praze upozorňuje, že při nahlédnutí do sylabů vzdělávacích programů v koučování chybí zásadním textům o koučování relevantní úroveň pro vědecký výzkum. Osobně se o tom přesvědčil na mezinárodní konferenci o měření efektivity koučování podle reakcí účastníků, kteří se stavěli proti metodice hodnocení efektivity koučovacího procesu z obavy, aby nebyla narušena podstata vztahu mezi koučem a koučovaným. „*Prostě se cítíte jako kouč, ať už to funguje, nebo ne!*“ Obranná reakce proti systematickému zkoumání efektivity koučování jsou odrazem společenské situace a kontextu podmínek ve Střední a Východní Evropě.

Žylicz (2014) upozorňuje, že procházíme-li čísla indexů o návratnosti koučování na Internetu, můžeme získat dojem, že koučování je magickou činností přinášející výsledky, v nichž se každý vložený dolar několikrát zhodnotí. „*Klienti mohou dosáhnout výrazného pokroku směrem k budoucnosti s méně než hodinou koučování za měsíc.*“ Uvedený příklad situaci potvrzuje, protože nejsou k dispozici vědecké důkazy, že čísla korespondují s realitou. Žylicz (2014) si všímá, že prozkoumáme-li metodologii a způsoby získávání efektu se záměrem zjistit, do jaké míry by mohlo být koučování zlepšujícím faktorem pro koučovaného klienta, v neakademickém kontextu nezjistíme, co skutečně data potvrzuje. Z uvedeného důvodu se Žylicz (2014) odvolává na výzkumnou studii Jonathana Browna (2008), která vyvrací nekritický optimismus o koučování. Brownova výzkumná studie zkoumá sebedůvěru amerických a asijských žáků 8. tříd ve vlastní schopnosti. Mezinárodní srovnání ukazuje, že se Asiaté na rozdíl od Američanů hůře umísťují při hodnocení vlastní sebedůvěry, nechlubí se svými schopnostmi a jsou tak méně náchylní k přeceňování. „*Skutečné sebehodnocení, sebedůvěra a štěstí se rodí ze skutečných výsledků.*“ Žylicz (2014) sám ověřuje, zda a jak pomáhá koučování při osvojování zdravého přístupu k rozvoji osobního potenciálu a posilování základních kompetencí. Podle zjištění z vlastního výzkumu konstatuje, že v zemích Střední a Východní Evropy sužovaných komunismem, je produktem koučování zejména mezi ženami pozitivní změna v sebehodnocení a posílení smyslu pro vlastní osobní efektivitu.

4. *Jak vybrat správného kouče?* Organizací, které mohou narazit na neprofesionální koučování, přibývá. Z uvedeného důvodu ČAKO doporučuje, jak si profesionálního kouče vybírat. Klienti mají vybírat konkrétní osobnosti. Jako je každý člověk unikátní individualitou, tak také osobnost a kvalita kouče bývá různá. ČAKO doporučuje vyhledat reference na dotyčného kouče pro nejlepší ověření kvality. Dalším signálem, že se jedná o neprofesionální nabídku koučování, bývá nízká cena za hodinové sezení. Průměrná sazba běžného profesionálního kouče se pohybuje v rozmezí 3 000 až 6 000 Kč. K nabídkám pod 3 000 Kč je proto nutné přistupovat ostražitě. „*Lze očekávat, že začínající kouč nabídne cenu kolem 2 000 korun, ale pak by měl klienta upozornit, že má málo zkušeností,*“ upozorňuje Hejduková, bývalá prezidentka ČAKO.<sup>1</sup>

5. Nechat si doložit koučem kvalifikaci a praxi, ke které patří absolvované výcviky, počet odkoučovaných hodin a akreditace. „*Nepravým koučem může být, kdo se profiluje jako kouč v konkrétním odvětví nebo je spojen s určitým tématem. Tito lidé jsou zpravidla poradci nebo mentorové,*“ doplňuje Grosamová, odborná členka ČAKO. ČAKO doporučuje požádat o

---

<sup>1</sup> Zítková, P., 2015. *90% firem v Česku utrácí za falešné kouče. Jak poznat toho pravého?* Hospodářské noviny. [online]. [2015-15-06]. Available from: [www.probyznysinfo.ihned.cz/cl-619227790](http://www.probyznysinfo.ihned.cz/cl-619227790).

úvodní hodinu nebo pilotní koučovací sezení bezplatně či se slevou a nezávazně. Osobní zkušenost se zážitkem je cennější než marketingové materiály a obchodní schůzky. Domlouvá-li se koučovací zakázka za firmu, tak kvalitní dodávku služby koučování lze podpořit dobrou znalostí v oblasti koučování na straně objednavatele a zadavatele, který optimálně umí rozlišit koučování, mentorování, poradenství, trénink a terapii a absolvoval úvodní výcvik v koučování. Špičkový kouč dokáže klientovi pomoci tak, že významně změní klientovu výkonnost, která se odrazí v příjmech zaměstnavatele. Návratnost je mnohonásobná a roste s pozicí klienta v organizaci. Kouč na rozdíl od mentora a poradce neradí klientovi, ale směřuje přímo ke změně klientova myšlení a postojů. Dokáže pomáhat v rozvoji osobnosti člověka a tím zajišťovat hluboké a trvalé změny ve výkonnosti a celkové profesionalitě. Pomáhá tam, kde nestačí doplnit znalosti a dovednosti, ale je třeba vytvářet nové pohledy, postoje a překonávat vnitřní osobní bariéry jako je strach a nízká sebedůvěra. *Co lze od kouče očekávat?* Koučování je neúčinnější forma práce s lidmi a směřuje přímo ke změně myšlení a postojů. Spolupracuje-li v organizaci s koučem více klientů, je to znát nejen na výkonech, ale i na změně organizační kultury směrem k zodpovědnosti, podnikavosti a samostatnosti. Kouč není expertem na obor klienta, nýbrž profesionálem na efektivitu práce s lidmi. Doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějšího postupu k cíli. K výsledným efektům dochází díky vzájemné synergii profesionality kouče a aktivity koučovaného klienta jako partnera.

## Závěr

Čteme-li v odborných knihách o koučování informace, které jsou předkládány bez vědeckého ověření a vysvětlení, nejsou čeští koučové motivováni k diskusi a kritickému myšlení, do jaké míry jsou publikované poznatky o koučování pravdivé. Přijetí nahodilých nevědeckých předpokladů neumožňuje v koučování jako pomáhající profesi jednoznačně vymezit hranice vztahu k psychoterapii, poradenství, mentorování, konzultování, tréninku a výcviku. Českým koučům chybí zpětné informace o zásadních racionálních a empirických argumentech, které by měli původci definic o koučování nebo modelů základních kompetencí doložit. Existují sice argumenty, že v koučovací intervenci nelze koučovaným klientům radit. Proč tomu tak je, ale zatím není vědecky doloženo. Nelze argumentovat bez vědeckého doložení, že koučování takto prostě funguje. Čeští koučové by se měli ptát, *zda a jak z hlediska efektivity funguje smíšený model koučování a mentorování a za jakých podmínek by mohl být v intervenci s koučovanými klienty vhodnější a účinnější? Jak tedy vymezit hranice koučování jako vědecké disciplíny a definovat hlavní kategorie?* Současný nepřesný způsob definování základních kategorií a pojmů o koučování činí z koučování jako z eklektické disciplíny kultovní umění, do kterého lze vtěsnat různé formy pomáhání. Nevědecké formy pomáhání se někdy hodí koučovaným klientům nazývat koučováním, ale za seriózní koučovací nástroj je nelze považovat. Z uvedených důvodů lze proto v současnosti doporučit odborníkům, kteří se v koučování angažují, aby byli otevřenější k systematickému a vědeckému hodnocení teoretického základu koučování, včetně obecně přijímané efektivity koučovacího procesu. Koučovací kompetence lze aplikovat ve vztazích s klienty, kteří potřebují etické a profesionální chování koučů na pracovních úrovních *vůdce - tým - organizační kultura*. V souvislosti s uplatňováním etického a profesionálního chování lze předpokládat, že Raddalův *Quanta energetický model* bude produkovat mezi českými kouči organizační energii a spoluvytvářet organizační kulturu. Výzvou zůstává do budoucna zlepšování podmínek pro rozvoj profesní kvalifikace českých koučů a základních kompetencí zaváděním akreditačních řádů. Akreditační



řády vycházejí ze základních principů koučování respektujících školy a přístupy, které koučovací kompetence rozvíjejí. Akreditační řády usilují o podporu koučování jako samostatné pomáhající profese. Garantují, že akreditovaní čeští koučové splňují podmínky profesionálního koučování a zaručují, že akreditované vzdělávací programy rozvíjejí základní koučovací kompetence. Akreditace tak pomohou českým koučům pochopit význam teorie pro další zkoumání koučování a aplikovat metodiky k hodnocení efektivity koučovacího procesu. Čeští koučové prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů budou přesněji identifikovat „kde jsou“, „kam se potřebují dostat“ a „co pro to musejí udělat“.

## References

- [1] Crkalová, A. a R. Reithof, 2012. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie. Inspirace pro praxi*. Praha: Management Press.
- [2] Čechová - Hansen, B., 2012. Pět otázek ke kompetenčnímu modelu. *HR forum*, **11**, pp. 27.
- [3] Červenková, A., 2012. Přehlížení intrik a lží může zničit firmu. *HR forum*, **10**, pp. 8-9.
- [4] Dembowski, S., F. Eldrige a I. Hunter, 2009. *Sedm kroků efektivního koučování. Školící program vyzkoušený ve významných světových organizacích*. Brno: Computer Press.
- [5] EPPOK, 2014. Budoucnost koučování - průnik pohledů. In: N. Grosamová a R. Bahbouh, eds. *Sny o koučování*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, pp. 11-13.
- [6] Janoš, J., 2011. Kvalifikovanost lidí si zaslouží větší pozornost. *HR forum*, **2**, pp. 12.
- [7] EPPOK, 2014. *Kodex zásad jednání pro kouče*. Etická platforma profesních organizací koučů. [online]. [2014-27-09]. Available from: <http://www.eppok.cz>
- [8] Mohauptová, E., 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál.
- [9] Paviš, J., 2012. Etická firma má konkurenční výhodu. *HR forum*, **10**, pp. 6-7.
- [10] Podaná, R., 2013. Neurolingvistické programování? Další rozvoj komunikačních dovedností manažerů. *HR forum*, **6**, pp. 18-19.
- [11] Raddall, J., 2011. *The philosopher's stone turning leadership into gold*. II. světové setkání koučů v Praze. [online]. [2011-10-06]. Available from: <http://www.cako.cz>
- [12] Štefánková, A., 2015. *Záhada jménem koučování. Je to móda, nebo smysluplná služba?* Hospodářské noviny. [online]. [2015-15-06]. Available from: <http://www.ihned.cz>.
- [13] Zítková, P., 2015. *90% firem v Česku utrácí za falešné kouče. Jak poznat toho pravého?* Hospodářské noviny. [online]. [2015-15-06]. Available from: [www.probyznysinfo.ihned.cz/cl-619227790](http://www.probyznysinfo.ihned.cz/cl-619227790)
- [14] Žylicz, O., 2014. Koučování na složité cestě ke zralosti. In: N. Grosamová a R. Bahbouh, eds. *Sny o koučování*. Brandýs nad Labem: Dar Ibn Rushd, pp. 110-113.