VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců – porovnání executive koučinku mezi americkými a českými firmami

Diplomová práce

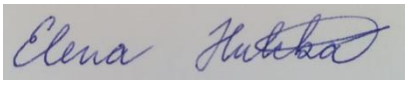
Autorka: Bc. Elena Hulcká

Vedoucí diplomové práce: Ing. Elvíra Čermáková

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „**Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců – porovnání executive koučinku mezi americkými a českými firmami“** jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 24. dubna 2020



…….

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Elvíře Čermákové za vedení práce, za její pomoc a konzultace i přes oceán, když jsem byla ve Spojených státech, a také za její rady při zpracovávání diplomové práce.

Obsah

Úvod ... 6
1. Historie a z ní vyplývající význam a definice koučinku ... 9
1.1. Historický vývoj významu slova koučink ... 9
1.2. Definice koučinku ... 10
2. Vymezení koučinku oproti ostatním oborům ... 12
2.1. Mentoring ... 12
2.2. Terapie ... 14
2.3. Poradenství (z anglického counselling) ... 15
2.4. Konzultanství ... 16
2.5. Shrnutí ... 17
3. Executive koučink ... 19
3.1. Definice ... 19
3.2. Proces ... 22
a) počáteční analýza potřeb ... 22
b) uzavírání smluv ... 22
c) shromažďování údajů o coacheem ... 22
d) stanovení konkrétních cílů ... 23
e) koučování ... 23
f) měření a vykazování výsledků ... 23
g) dlouhodobá udržitelnost nastavených cílů ... 23
3.3. Techniky používané v executive koučinku ... 24
3.3.1. GROW ... 24
3.3.2. Testy osobnosti ... 25
3.3.3. Přerámování ... 27
3.3.4. 360° zpětná vazba ... 27
3.3.5. Six Thinkings Hats ... 27
3.3.6. Styly leadershipu ... 28
4. Kulturní dimenze koučinku – ČR vs. USA ... 30
4.1. Kultura ... 31
4.2. Organizační kultura ... 32

4.3. Hofstedeho kritéria – ČR vs. USA ... 35
4.3.1. Vzdálenost moci resp. vztah k autoritě ... 36
4.3.2. Individualismus – kolektivismus ... 37
4.3.3. Maskulinita – feminita ... 38
4.3.4. Vztah k nejistotě ... 38
4.3.5. Časová orientace ... 39
4.3.6. Požitkářství – zdrženlivost ... 40
5. Koučink ve srovnávaných zemích ... 41
5.1. Koučink v České republice ... 42
5.2. Koučink ve Spojených státech amerických ... 43
6. Praktická část – dotazníkové šetření ... 44
6.1. Zvolené výzkumné metody ... 44
6.2. Základní údaje o dotazníku a jeho respondentech ... 45
6.3. Pojem executive koučink a jeho vnímání ... 47
6.4. Executive koučink – ČR vs. USA ... 51
6.5. Ano, mám kouče ... 59
6.6. Používané techniky a situace, s nimiž kouči respondentům pomáhali ... 61
6.7. Ne, nemám kouče ... 67
6.8. Limity výzkumu a prostor pro zlepšení ... 69
6.9. Závěr a doporučení ... 70
Závěr ... 74
Seznam zdrojů ... 77
Knižní zdroje ... 77
Další zdroje ... 78
Seznam obrázků, grafů a tabulek ... 82
Seznam obrázků ... 82
Seznam grafů ... 82
Seznam tabulek ... 82
Seznam příloh ... 83
Přílohy ... 84

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem executive koučinku jakožto metody rozvoje vysoce postavených zaměstnanců nebo manažerů s vysokým potenciálem. Konkrétně práce porovnává situaci v České republice a ve Spojených státech amerických. Executive koučink, tedy koučink nadějných zaměstnanců ve firmě, se v posledních letech stává miliardovým businessem (International Coach Federation, 2016 a, s. 10) a i počet koučů každoročně roste a to nejen ve Spojených státech, ale i ve střední Evropě (International Coach Federation, 2016 a, s. 7-8). Z toho tedy vyplývá, že executive koučink je pro osobní růst zaměstnanců i růst firmy čím dál tím častěji využívaným nástrojem.

Cílem této práce je porovnat vnímání a aktivní využívání executive koučinku ve dvou zmiňovaných zemích – ve Spojených státech amerických a v České republice, s přihlédnutím k rozlišným kulturním rysům těchto dvou společností. Ke splnění tohoto cíle byly na základě teoretických poznatků z literatury nastaveny dvě hypotézy, jejichž platnost bude ověřena výzkumem. Pro ověření těchto hypotéz byl zvolen kvantitativní výzkum, konkrétně metoda strukturovaného dotazníku s kombinací uzavřených a otevřených otázek.

Hypotézy:

- Mezi americkými zaměstnanci je význam slova executive koučink jasnější než mezi zaměstnanci v České republice.
- Executive koučink je v amerických firmách využíván pro rozvoj zaměstnanců v daleko větší míře, než je tomu v České republice.

Spojené státy byly vybrány pro porovnání s Českou republikou z toho důvodu, že právě zde působí největší koncentrace koučů na obyvatele, a také proto, že koučink je v USA již delší dobu etablovaným termínem (Bresser, 2009, s. 130). Výsledky prováděného výzkumu, a pokud se potvrdí stanovené hypotézy, by mohly pomoci odhalit, proč je executive koučink ve Spojených státech populární a díky tomu navrhnout, jak jeho popularitu zvýšit i v České republice.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, které postupně provází tématem koučinku, executive koučinku a kulturními dimenzemi pro komparaci kulturních paradigmat srovnávaných zemí. V první kapitole práce poukazuje na historii koučinku a jeho definici, aby následně v další kapitole

upozornila na s koučinkem zaměňované termíny jako je mentoring, terapie, poradenství nebo konzultanství. Třetí kapitola je věnována samotnému executive koučinku – jeho definici, procesu a technikám, které executive kouči používají. Čtvrtá kapitola se zabývá kulturními dimenzemi komparovaných zemí, které mají na koučování vliv, a také kulturními paradigmaty, firemní kulturou a kulturou obecně. Poslední teoretická kapitola se pak věnuje porovnání odvětví executive koučinku ve zmiňovaných zemích.

Praktická část práce obsahuje výsledky dotazníkového šetření a dává odpověď na stanovené hypotézy. Zde je popsána metodologie práce, údaje o dotazníku a dále jsou rozebrány a graficky zpracovány odpovědi respondentů. Výzkum hledá odpovědi na otázky povědomí o executive koučinku a míry jeho využívání českými a americkými manažery. Výzkum rovněž mapuje spokojenost zaměstnanců s koučinkem, ptá se, jaké metody lidé používají a jaké problémy díky němu vyřešili nebo řeší. Zároveň se výzkum snaží odhalit příčiny toho, proč někteří lidé koučinku zatím nevyužili, a co by je přimělo s koučem spolupracovat.

Na téma executive koučinku existují mnohé výzkumy, avšak často nejsou tyto výzkumy volně dostupné ke stažení (některé jsou placené, jiné jsou dostupné jen členům určitých organizací). V roce 2017 byl společností International Coach Federation (ICF) proveden výzkum „*Global Consumer Awereness Study – Executive Summary*“ (International Coach Federation, 2020) ve 30 zemích světa, který obsahuje podobné otázky jako výzkum prováděný v této práci, a o jehož výsledky pro jednotlivé země může zažádat každý. Spojené státy v tomto výzkumu figurují, Česká republika však nikoliv (ze sousedních států lze najít data pro Německo a Polsko). Žádný výzkum se tedy nezabývá přímo porovnáním situace odvětví executive koučinku v České republice.

V některých textech a knihách se pro pojem executive koučink používá termín business koučink, avšak mnozí autoři jako Rosinski, Bluckert, Howell a Stern užívají termín executive koučink. Bluckert (2006, s. 22-23) ve své knize Psychological Dimensions To Executive Coaching uvádí, že business koučink je spíše obecným termínem, který může zahrnovat nejen jakoukoli koučovací činnost v organizaci jako je leadership a jiné, ale také vedení k dalším strategickým činnostem jako je směřování organizační kultury výkonovým směrem.

Pro psaní práce jsem čerpala zejména z knih známých autorů (Whitmore, Passmore a Bluckert) věnujících se koučinku a kulturně podmíněnému koučinku (Rosinski), dále z knih zabývajících se managementem a vedením lidí (autoři Bedrnová, Jarošová, Lorencová) a v neposlední řadě také

kulturními vlivy (Hofstede). Vzhledem k tomu, že koučink je velmi aktuálním a rychle se rozvíjejícím tématem, bylo nutné čerpat také z analýz International Coach Federation (ICF), reportů týkajících se koučinku, které prováděla firma PricewaterhouseCoopers pro ICF a z recenzovaných odborných časopisů.

1. Historie a z ní vyplývající význam a definice koučinku

1.1. Historický vývoj významu slova koučink

Slovo kouč, v angličtině coach, pochází původem z poloviny 16. století z maďarského města Kocs, kde se vyráběly kočáry a povozy, anglicky *carriages*, které sloužily k přepravě cestujících drsným terénem. K přiblížení se k dnešnímu významu slova kouč dochází přibližně kolem roku 1830, kdy se na univerzitě v Oxfordu uchytilo slangové slovo pro učitele, který pomáhal studentům procházet studiem a připravoval je na zkoušky, z anglického tutor who *"carried"* a student through an exam. O 30 let později se začalo slovo kouč spojovat i se sportovní tematikou, konkrétně pak s atletikou, kde kouč pomáhal zlepšovat výkony atletů. Slovo kouč zůstalo primárně ve spojení s univerzitním vzděláváním a sportem do začátku 20. století. Poté se jeho význam přesunuje i do byznysu a podnikání jako nástroj vzdělávání zaměstnanců. (English, Sabatine a Brownell, 2019, s. 3-4).

Funkce a náplň práce sportovních koučů a manažerů si je v mnohém podobná, a proto není divu, že k přenesení významu došlo. I sportovní trenéři nebo také kouči jsou často nazýváni jako "field managers", což by se dalo přeložit jako ti, kteří řídí dění svého týmu na hřišti nebo manažeři hřiště. Oba, sportovní trenér i kouč ve firmě, mají několik společných znaků, mezi které patří:

- práce s lidmi
- zvládání umění mezilidské komunikace
- směřování svěřenců k vytouženému cíli.

Je zde tedy jasná paralela mezi kočárem (coach), který převážel lidi v neprostupném terénu a dnešní podobnou slova kouč (coach), který pomáhá lidem najít cestu životem – význam slova kouč tedy znamená přepravit člověka z místa, kde je, na místo, kde by chtěl být. (Evered a Selman, 1989, s. 31-32).

Executive koučink už je jen dalším vývojem termínu a upřesněním názvosloví pro kouče, který pomáhá řídícím pracovníkům ve firmě plnit jejich cíle a dostat je z jedné fáze, v níž se momentálně nacházejí, do fáze druhé, k níž směřují. (Stern, 2004, s. 154).

1.2. Definice koučinku

John Whitmore (2009), jeden z nejznámějších evropských koučů, se ve své knize The Coaching For Performance zabývá definicí slova koučink a ta podle něj zní následovně:

"Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them."

Zároveň však v knize upozorňuje na fakt, že v Oxford Dictionary lze dnes najít dvě hlavní definice tohoto slova. První z nich je coach jako autobus používaný pro vzdálenější cesty, druhá definice nabízí kouče jako soukromého učitele, doučovatele nebo sportovního trenéra. Principem koučinku však překvapivě není vyučovat nebo trénovat, protože koučink je spíše o uražené cestě než o výuce. Koučink je více o tom, jak věci děláme, než jaké věci děláme. Koučink přináší coacheemu (tomu, kdo je koučován) výsledky díky silnému pracovnímu vztahu, který se svým koučem navazuje a také díky stylu komunikace, který je při koučinku používán. Coachee získává nové informace a rozvíjí své dovednosti nikoli tím, že by mu kouč říkal, co má dělat nebo mu nařizoval se nějak chovat, ale tím, že za pomoci kouče vše objeví uvnitř sebe.

V dnešní době se však nelze spoléhat pouze na definice, které lze najít ve slovnících. Celosvětově, i v rámci České republiky, existují organizace, které sdružují profesionální kouče a tyto organizace nabízejí svoje definice koučinku. Tyto definice jsou si v mnohém podobné a všechny vycházejí ze společného základu, ale přesto je zajímavé si několik z nich uvést.

ICF – International Coach Federation (v České republice jako Mezinárodní federace koučů) byla založena v roce 1995 a představuje největší světovou organizaci sdružující profesionální kouče ze 145 zemí celého světa. Podle reportu z roku 2018 sdružovala federace koučů více než 33 000 profesionálních koučů (International Coach Federation, 2018, s. 2). V České republice působí Mezinárodní federace koučů od roku 2005 (ICF Czech Republic, 2015) a v roce 2018 měla 77 členů (Passmore, Brown a kol., 2018).

ICF se věnuje rozvoji profesionálního koučování, zaručuje dodržování vysokých standardů, které jsou v souladu s etickým kodexem ICF, zajišťuje kurzy pro budoucí kouče a jejich certifikaci a v neposlední řadě vytváří globální síť koučů. Do sítě koučů patří lidé, kteří respektují pojetí koučinku tak, jak jej definuje ICF:

„Partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.“

Jedním z prvních článků, který popisuje koučink ve vztahu k managementu je článek Coaching and the Art of Management, kde je možné nalézt tuto definici:

„*Coaching occurs in an action-oriented, results-oriented, and person-oriented relationship between coach and player/performer.* (Evered a Selman, 1989, s. 23).

Všechny definice, ačkoli pokaždé lehce jinak formulované, se však shodují na důležitosti vztahu kouče a koučovaného a jejich vzájemné komunikaci, na tom, že kouč neučí a nevede coacheeho koučem vybranou cestou, nýbrž mu pomáhá najít cestu vlastní a rozvíjet jeho vlastní potenciál.

2. Vymezení koučinku oproti ostatním oborům

Každý, kdo uvažuje o tom, že by ve své kariéře potřeboval určitou pomoc, musí zvážit, čí pomoc vlastně potřebuje a ujasnit si, jakého člověka hledá. Někomu totiž může pomoci kouč, jinému mentor a dalšímu terapeut nebo konzultant. Ačkoli jsou si obory v mnohém podobné, každý z nich má své metody a každý dokáže pomoci s jinými výzvami nebo problémy. Často bývají tyto termíny nesprávně zaměňovány, což může vést k deziluzi nebo neschopnosti problém řešit. Jak píše Carol Wilson (2016, s. 1-3), výkonná ředitelka Culture at Work a členka Association for Coaching, v mnoha firmách se lze setkat s tím, že zaměňují koučink a mentoring. Některé organizace se rády chlubí tím, že svým zaměstnanců poskytují služby kouče, ačkoli ve skutečnosti pověří služebně staršího kolegu, aby služebně mladšímu ukázal, jak to v organizaci chodí a jak plnit svoji práci. Dochází i k opačným případům, kdy je zaměstnanci slíben mentor, který se pak ale chová jako kouč nebo poradce. Definice koučinku a jeho specifika byly popsány v předchozí kapitole. V této kapitole budou tedy vysvětleny a s koučinkem porovnány termíny mentoring, terapie, poradenství (counseling), konzultanství.

2.1. Mentoring

Původ slova mentor lze hledat už v řecké mytologii, konkrétně v Homérově Odysseji. V ní byla mentorem Athéna, bohyně moudrosti, která se v přestrojení starala o Telemacha, syna Odyssea. V Číně byl za mentora považován sám Konfucius. Archetypem mentora je tedy starší, dospělejší a zkušenější člověk, který předává své znalosti a dovednosti méně zkušeným a mladším, aby svým chráněncům pomohl šplhat na nejen profesním žebříčku. (Law, 2013, s. 53-55).

Mentoři představují pro své mentee (mentorovaný člověk) důvěryhodné osoby, které je provedou oblastí, jíž rozumí a v níž se vyznají. Mentoři předávají své zkušenosti, radí, učí a ukazují cestu. (Harwell-Kee, 2019). Pomáhat mohou tím, že předávají dovednosti a znalosti, ale zároveň se také starají o osobní rozvoj menteeho. Mentoring je více zaměřen na dlouhodobou spolupráci a kariérní rozvoj než koučink. (Law, 2013, s. 55).

Nejlépe si lze rozdíl mezi koučem a mentorem představit na jednoduchém příměru – „*Kouč má na klientovy odpovědi několik otázek; mentor má odpovědi na klientovy otázky.*“ Zatímco kouč

se tedy ptá, nenaznačuje coacheemu odpověď a není expertem v jeho poli působení, mentor se v dané oblasti dobře orientuje, má s ní zkušenosti a menteeho vede, učí, upozorňuje na chyby a sdílí s ním své postřehy. Obrázek 1 detailně rozdíly mezi pojmy ilustruje. (Wilson, 2016, s.1).

Obrázek 1: Rozdíly mezi koučinkem a mentoringem



Zdroj: Wilson, C. (2016, s. 1). *The Differences Between Coaching, Mentoring And Related Fields.* [cit. 8. pros. 2019]. Dostupné z: http://www.coachingcultureatwork.com/wp-content/uploads/2018/04/Executive-Coach-Training-The-Differences-between-Coaching-Mentoring-Counselling-and-Therapy.pdf

Podle European Mentoring and Coaching Council – EMCC (2011) jsou si však koučink a mentoring velmi podobné metody. EMCC považuje mentora i kouče za experty v mezilidské komunikaci a navazování vztahů s lidmi s cílem sloužit klientům ke zlepšení jejich výkonu nebo podporovat jejich osobní rozvoj.

Autorka této práce se klaní k názoru, že koučink a mentoring jsou dvě odlišné metody, které se však v mnohém doplňují. Kouč i coachee, resp. mentor a mentee, by si měli být těchto rozdílností vědomi a pokud je třeba z metod koučinku přejít do mentoringu, měli by tuto změnu oba zúčastnění vědomě zaznamenat.

2.2. Terapie

Nejsou to jen hranice mezi koučinkem a mentoringem, které není zcela jednoduché definovat, ale také koučink a terapie mají mnoho shodných stejně jako zásadně odlišných rysů.

Mezi společné rysy koučinku a terapie patří především to, že obě metody mohou pomoci lidem změnit jejich chování a pochopit, jak jejich kognitivní a emoční reakce mohou narušovat jejich efektivitu, výkon a duševní zdraví. Kouč i terapeut musí být zkušenými a vzdělanými odborníky, kteří umí svým klientům naslouchat a zároveň klást dobré otázky. Důležitý je také vztah mezi klientem a koučem nebo klientem a terapeutem, oba musí být založeny na silné vzájemné důvěře. (Bluckert, 2005).

Navzdory tomu, že není jednoduché nastavit přesné hranice mezi těmito pojmy a není ani snadné zjednodušit každý případ tak, aby padl jen do jedné z těchto dvou kategorií, je nutné si drobné nuance mezi nimi osvětlit.

Jedním ze základních rozdílů je čas. Terapie je více spojována s minulostí – terapeut se spíše soustředí na klientovy nevyřešené problémy z minulosti nebo z dětství, které mu brání v úspěchu v současném životě, zatímco koučink je více spojován s přítomností a budoucností. Toto tvrzení však není zcela dogmaticky platné. Některé druhy terapií se mohou zaměřovat na budoucnost a někteří kouči mohou pracovat s klientovou minulostí, pokud je to potřeba.

Za vcelku zavádějící rozdíl lze považovat to, že koučink je chápán jako metoda pro zdravé a dobře fungující lidi, kteří pouze chtějí být ještě lepší, zatímco terapie bývá spojována s lidmi, kteří mají úzkosti, traumata, nevyřešenou minulost, anebo dokonce nějakou formu patologického jevu. Ačkoli je to v mnoha případech pravda, nelze se ani na toto zjednodušení spolehnout. Lidé mohou terapii navštěvovat z nejrůznějších důvodů – od sebepoznání přes profesní rozvoj až po lepší sebeovládání. Tento předpoklad by mohl mylně vést i k takové implikaci, že úspěšní manažeři, kteří mají svého kouče, nemohou mít psychické problémy.

Signifikantní rozdíly lze nalézt v setkáních klienta s terapeutem nebo koučem. Koučink je zpravidla více orientován na výsledky a akci koučovaného – zejména pak při exekutivním koučinku, který je založen na třístranné dohodě mezi koučem, koučovaným zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel totiž za koučink platí a očekává od něj výsledky. Terapie

se oproti koučinku koná za oponou většího soukromí a terapeut nemívá žádnou vazbu na nadřízeného nebo manažera klienta, a tak ani tlak na výkon není tak znatelný.

Rovněž metody užívané během sezení jsou značně odlišné, stejně tak jako vzdělání odborníků – výcvik a vzdělání terapeutů je mnohem náročnější a časově delší než výcvik koučů. Terapie totiž může vést k hlubokým intenzivním emočním zážitkům, které vyžadují zkušené vedení vzdělaným terapeutem.

V neposlední řadě je to i četnost schůzek a jejich časový rozestup. Terapie většinou trvá 50 minut až hodinu, zatímco koučink má tendenci být delší než hodinu. Terapeutická sezení se konají v terapeutických poradnách v pravidelných týdenních nebo čtrnáctidenních intervalech, zatímco koučink může případně probíhat i v soukromé kanceláři koučovaného s tím, že rozestupy mezi sezeními bývají delší – tři týdny až měsíc. (Bluckert, 2005).

U terapie musíme rozlišovat různé odborníky, kteří terapeutickou činnost vykonávají. Jedním z nich je psychiatr, který jakožto kvalifikovaný lékař s aprobací v psychiatrii může předepsat léky k léčbě duševního stavu. Dalším odborníkem je psycholog – odborník s titulem z psychologie, a dále psychoterapeut, který k výkonu své práce musí absolvovat patřičná školení a výcvik. (Wilson, 2016, s. 5).

2.3. Poradenství (z anglického counselling)

Counselling bývá nejčastěji do češtiny ne zcela přesně překládán jako poradenství. Tento název pak může být matoucí, protože naznačuje, že poradce dává rady a má na klientovy otázky odpovědi. Proto se budu pro účely této práce opírat spíše o anglický termín counsellor než o jeho českou verzi poradce.

Counsellor je odborník, který vytváří klientovi bezpečné a podporující prostředí, jež mu pomůže uvědomit si sebe sama a objevit, co chce od života. Counsellor pomůže identifikovat, ale i vyřešit problém, s nímž klient přijde. (Jacobson, 2017). Problémy, které counsellor pomáhá řešit, se často týkají emocí a stresu. Counselling je proces, při němž dostatečně vyškolený profesionál vede klienta a asistuje mu v řešení osobních, emocionálních, sociálních a psychologických problémů. (Franzoso, 2018).

Tato definice může znít opět podobně jako koučink. Kouč i counsellor musí oba umět dobře naslouchat a správně se ptát na dobré otázky. Oba chtějí klientovi pomoci a vytvořit mu atmosféru naprosté důvěry, nesoudí, podporují a neříkají klientovi, co by měl a neměl dělat. Ani jeden nezná nejlepší odpověď na klientovy otázky, ale oba se snaží klienta motivovat a podporovat v tom, aby odpovědi našel sám. (Jacobson, 2017).

Přesto i mezi counsellingem a koučováním najdeme drobné rozdíly. Zatímco koučink je více orientován na akci a budoucnost, která coacheeho díky té určité akci čeká, případně na plnění cílů, counselling je více zaměřen na zvládání současné situace a případné objevování minulosti, která člověku brání v současnosti. Kouč je zaměřen na potenciál klienta a staví před něj výzvy častěji než counsellor, který se spíše snaží klienta podpořit svým porozuměním a pomáhá mu, aby byl v souladu s tím, jaký je teď, než aby ho vyzíval k tomu být lepší v budoucnosti. Kouči pomáhají klientům uvědomit si, co si myslí, zatímco counsellor se více zaměřuje na pocity, které jsou se situací spojené. (Jacobson, 2017).

Nejvýznamnějším rozdílem mezi koučem a counsellorem je jejich vzdělání a certifikace. Kouči musí projít několikadenními kurzy, online semináři a nakoučovat určitý počet hodin. Celý výcvik se dá zvládnout v rámci několika měsíců. Naproti tomu vzdělání counsellora trvá několik let a nový counsellor musí první projít několika cvičnými sezeními s vedoucími counsellory, než může svoji práci vykonávat samostatně. Counselloři jsou často při výkonu své praxe supervizováni po celý život, zatímco kouči, poté co mají certifikaci, většinou kontrolováni nejsou. Counsellor také může diagnostikovat depresi, ADHD nebo jinou poruchu duševního zdraví, kouč k podobné diagnostice pravomoci nemá, což však neznamená, že by je nemohl poznat. (Jacobson, 2017).

2.4. Konzultanství

Konzultant je expertem v určité oblasti, který je přizván k tomu, aby poskytl odbornou radu, technickou pomoc či předal další znalosti a dovednosti. (Wilson, 2016, s. 5). Na rozdíl od koučinku, konzultant má odpovědi na klientovy otázky a musí být expertem v dané oblasti. (Solberg-Tapper, 2010).

Konzultanti jsou většinou najímáni kvůli jednomu ze dvou důvodů – buď proto, že určitá specifická činnost ve firmě musí být outsourcována (ať už kvůli nedostatku financí na udržení specifického oddělení nebo z jiného důvodu) nebo proto, že ve firmě chybí osoba s potřebnými odbornými znalostmi. (Certified Impact, 2019).

Konzultant se často zaměřuje na řešení problémů většího rozsahu, dokonce i celé firmy. Koučování je ve srovnání s konzultanstvím více personalizováno a jeho cílem je zvýšit výkon jednotlivců případně malých týmů.

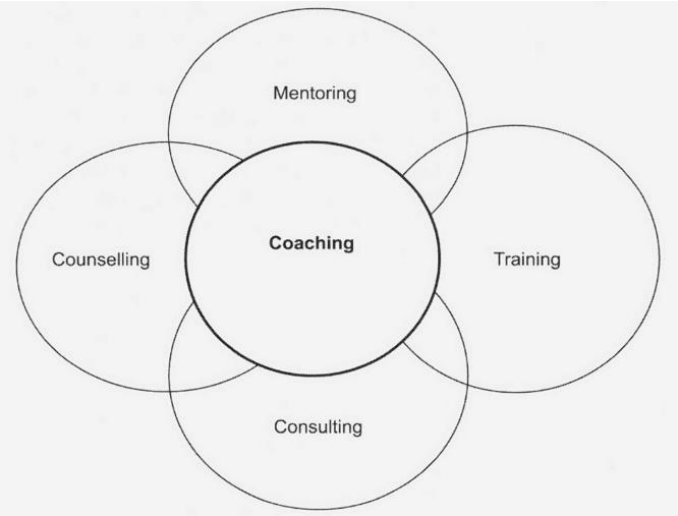
Zatímco konzultant radí, předává informace a více než na lidi samotné se zaměřuje na procesy a činnosti, kouč je zaměřen na vnitřní svět klienta, své klienty inspiruje a motivuje a snaží se jim pomoci najít jejich vlastní cestu a překonat překážky, které mají ve svých hlavách.

Jinými slovy, společnosti najímají konzultanty, aby jim vyřešili aktuální problém – někteří konzultanti zůstávají dlouhodobě, jiní jsou najmutí jednorázově. Kouči jsou firmami najímáni na to, aby pomohli zaměstnancům odhalit a rozvíjet jejich silné stránky. (Certified Impact, 2019).

2.5. Shrnutí

Všechny výše zmíněné obory mají mnoho společných vlastností a sdílejí mnohé podobné metody. To je částečně způsobeno tím, že jednotlivé disciplíny, které samostatně existují již po dlouhou dobu, procházejí vývojem. Jednotliví profesionálové se od sebe navzájem učí, předávají si nové zkušenosti, zajímají se, jak by se jednotlivé disciplíny daly propojit, jak z podobných, ale přesto odlišných teoretických základů vyextrahovat co možná nejúčinnější a všezahrnující obor. Mnoho psychologů dnes pracuje jako kouči, mnoho mentorů jako poradci, přičemž každý z nich si do nového zaměření přináší své vlastní znalosti a metody. (Bluckert, 2005 a Jacobson, 2017). Psycholog Anthony Grant a learning consultant Jane Green v knize Solution-focused Coaching: Managing People in a Complex World dokonce tvrdí, že koučink je průnikem konzultace, poradenství, školení a mentoringu. Tento průnik je ilustrován na obrázku 2.

Obrázek 2: Koučink jako prolnutí ostatních oborů



Zdroj: Bluckert, P. (2005). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training, 37(2),* 91-96. [cit. 20. pros. 2019]. Dostupné z: http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/00197850510584241 podle Green J. a Grant A. (2003).

Vzhledem k tomu, že rozdíly mezi jednotlivými obory jsou někdy značně nejasné až matoucí, je užitečné a zjednodušující si jednotlivé nuance ilustrovat na jednoduchém příkladu řízení auta (Wilson, 2016, s. 6):

- **Konzultant** (z anglického **consultant**) klientovi poradí, jak řídit auto.
- **Poradce** (z anglického **counsellor**) vyslechne klientovy obavy z řízení auta.
- **Terapeut** prozkoumá klientovu minulost a zjistí, co mu v řízení auta brání.
- **Mentor** poskytne klientovi rady a tipy na řízení auta a předá mu své zkušenosti s řízením.
- **Kouč** klienta povzbudí a podpoří v řízení vozidla.

3. Executive koučink

Executive koučink prochází během 21. století významným vývojem. Ačkoli v minulosti platilo stigma, že mít executive kouče je známkou toho, že člověk v práci něco sám nezvládá, dnes se tento pojem postupně dostává do oblíbenosti a je dokonce velmi moderní mít svého kouče. (Thach, 2002). Také už neplatí, že by firmy najímaly kouče na „opravení“ svých zaměstnanců, ale naopak investují peníze do nadějných vedoucích pracovníků, kterým navíc spolupráce s koučem dodává na jakémsi statusu. (McCarthy, 2019).

Někteří autoři (Bluckert, 2006 a Khan, 2014) rozlišují kromě pojmu executive koučink také business koučink. Podle Bluckerta (2006, s. 22-23) je business koučink obecnějším pojmem, který se vztahuje na jakoukoli koučovací činnost v organizačním prostředí. Může zahrnovat vše od rozvoje vedoucích kompetencí nebo zlepšování výkonu po strategičtější zaměření jako je obchodní plánování. Většina literatury se však spíše opírá o termín executive koučink, protože majoritní část firem, které koučink zaměstnancům nabízejí, investuje peníze za kouče právě do vedoucích a nadějných pracovníků.

3.1. Definice

Executive kouč je profesionální kouč, který pracuje s jednotlivými vysoce postavenými zaměstnanci nebo se zaměstnanci s velkým potenciálem na tom, aby jim pomohl se sebeurčením, směřováním kariéry v rámci firmy, nastavením cílů nebo odemykáním potenciálu. (McCarthy, 2019). Peter Bluckert ve své knize Psychological Dimensions To Executive Coaching (2006, s. 25) tvrdí, že executive koučink má za cíl zlepšit výkonnost a posílit efektivnost zaměstnanců a také zlepšit dosahování cílů a zvýšit osobní spokojenost.

Podle Perryho Zeuse a Suzanne Skiffington (2000, s. 9) je executive koučink založen na vzájemné spolupráci a individuálním vztahu mezi koučovaným zaměstnancem a koučem, přičemž cílem je dosáhnout trvalé změny chování koučovaného zaměstnance a proměnit kvalitu jeho pracovního i osobního života.

Všechny definice se opět shodují v tom, že se jedná o vztah kouče a koučovaného zaměstnance s cílem pomoci coacheemu najít jeho vlastní cestu v kariéře. Všechny definice také zmiňují růst a změnu, ať už je to v perspektivě, postoji nebo chování. Bluckert však navíc poukazuje na osobní spokojenost a definice Zeuse a Skiffington přidává zásadní dovětek o změně nejen pracovního, ale i osobního života zaměstnance.

Ještě před několika lety by osobní spokojenost neměla v žádné definici svoje místo. Centrem executive koučinku totiž bylo výhradně to, co koučování může jednotlivci přinést ve prospěch organizace. Nyní však existuje mezi odbornou veřejností shoda, že motivace, štěstí a spokojenost zaměstnance je v organizaci nejen žádoucí, ale také dokonce nutná pro její zdravý ekonomický vývoj a růst. Obě strany – zaměstnanec i zaměstnavatel by měly být spokojené. (Bluckert, 2006, s. 26).

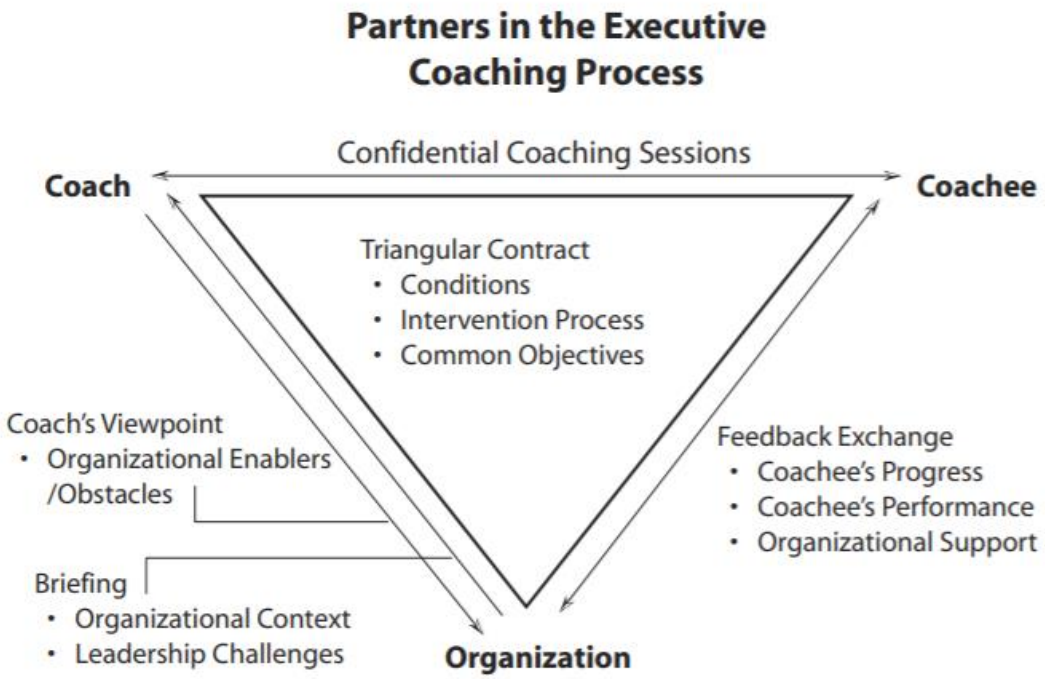
Executive koučink je tedy takový koučink, kde:

- koučovaným je vysoce postavený zaměstnanec firmy, resp. zaměstnanec s potenciálem růst
- organizace zaměstnávající koučovaného zaměstnance za koučování platí
- koučovací sezení jsou přísně důvěrná, aby byla zaručena upřímnost a otevřenost koučovaného, což jsou nezbytné atributy pro účinnost koučinku
- executive koučink slouží ku prospěchu více stakeholderů – koučovanému i jeho organizaci.

Executive kouč tak musí najít správnou cestu, jak vyhovět potřebám obou zúčastněných stran. V některých případech se stává, že si cíle organizace a cíle koučovaného odporují. Kouč však musí koučovaného ujistit, že bude sloužit jeho nejlepším zájmům a nebude jím manipulovat tak, aby plnil zadání organizace. V některých případech může kouč kreativním řešením pomoci najít synergii v přáních zaměstnavatele a zaměstnance, i když to vypadalo, že mezi nimi žádná shoda není. Někteří koučovaní si však během sezení mohou vyjasnit své motivy a mohou si uvědomit rozdíl mezi svými vlastními touhami a cíli a cíli organizace. Pokud se jim nepodaří najít způsob, jak tyto rozdíly překlenout, pravděpodobně se rozhodnou firmu opustit. V tomto případě to nejlepší, co může executive kouč udělat, je zajistit, aby odchod zaměstnance proběhl co možná nejvíce důstojně.

Předávání informací v tomto trojúhelníkovém partnerství je znázorněno na obrázku číslo 3 níže. Všechny tři strany jsou odpovědné za průběžnou komunikaci. Jelikož executive kouč nemůže komentovat a reportovat progres koučovaného jeho organizaci (z důvodu dohody o zachování důvěrnosti), podporuje výměnu zpětné vazby mezi samotným koučovaným zaměstnancem a jeho organizací. Tímto je zajištěno, že je zaměstnavatel informován a má přehled o tom, že zaměstnanec dělá určitý pokrok a investice se vyplácí. (Rosinski, 2003, s. 9-11).

Obrázek 3: Strany Executive koučinku a jejich vzájemný vztah



Zdroj: Rosinski, P. (2003, s. 10). *Coaching across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 1-85788-301-2.

V organizacích se lze dnes setkat s mnoha druhy koučinku – kariérní koučování, finanční koučování, koučování nových leaderů, týmové koučování a spousta dalších. Co však executive koučink nejvíce odlišuje od všech ostatních forem koučování je jeho dvojí zaměření – na koučovaného jednotlivce, aby se rozvíjel ve svých silných stránkách a posouval se za svými cíli, a zároveň na organizaci, aby tento koučovaný zaměstnanec dosáhl obchodních výsledků, které potřebuje firma, pro niž pracuje. (Stern, 2004, s. 157).

3.2. Proces

Executive koučink je v drtivé většině případů založen na tzv. třístranné smlouvě mezi koučovaným zaměstnancem, koučem a organizací, která kouče najala. Celý proces se pak více či méně řídí strukturovaným sedmi krokovým procesem – a) počáteční analýza potřeb, b) uzavírání smluv, c) shromažďování údajů, d) stanovení konkrétních cílů, e) koučování, f) měření a vykazování výsledků a g) dlouhodobá udržitelnost nastavených cílů. (Stern, 2004, s. 155).

a) počáteční analýza potřeb

V této první fázi jde o předběžné setkání kouče, zástupce HR oddělení nebo jiné osoby odpovědné za vzdělávání v organizaci a budoucího coacheeho. V rámci prvního setkání si strany musí vyjasnit svá očekávání od koučinku a shodnout se na tom, co je cílem koučinku, jak často a jak dlouho by měl probíhat,... (WJM Associates, 2018). Klient většinou absolvuje alespoň dva nebo tři úvodní rozhovory s různými kouči, aby se mohl rozhodnout, který kouč splňuje jeho požadavky, a hlavně s kterým se mu bude dobře spolupracovat, bude mu důvěřovat a předkládat coacheemu takové výzvy, které ho posunou k vytouženému cíli. (Howell, 2019).

b) uzavírání smluv

Během druhé fáze, kterou je uzavírání smlouvy o koučování, se všechny tři strany dohodnou na podrobnostech – od systému měření a hodnocení, přes cenovou nabídku až po vyjasnění povinností a práv stran. Některé cíle mohou být během průběhu koučinku modifikovány podle potřeb coacheeho. Ačkoli kouč musí o pokrocích koučovaného zaměstnance informovat jeho nadřízené, komunikace mezi koučem a coacheem je přísně důvěrná. (WJM Associates, 2018).

c) shromažďování údajů o coacheem

Během třetí fáze kouč určuje vzdálenost mezi tím, kde se coachee nachází v současnosti a cílovou požadovanou úrovní, a zároveň zkoumá i celkovou strukturu silných a slabých stránek klienta.

Kouč by měl být také schopen určit tzv. koučovatelnost klienta (Bluckert, 2006, s. 76), aby mohl předběžně určit, zda projekt může být úspěšný a přínosný pro všechny zúčastněné strany. Mezi problémy, které je třeba vzít do úvahy, patří například existence psychologických a interpersonálních problémů, otevřenost vůči zpětné vazbě, touha klienta po změně a růstu,

motivace klienta nebo úroveň podpory od nadřízených. (Bluckert, 2006, s. 76 a WJM Associates, 2018).

Kouč shromažďuje data o klientovi z mnoha zdrojů a díky mnoha technikám, které budou představeny v této práci později. Jako příklad však lze uvést hloubkový rozhovor s klientem, 360° zpětná vazba, psychodiagnostika,…

d) stanovení konkrétních cílů

V rámci několika sezení dojde ke zpřesnění cílů tak, aby cíle koučovaného klienta a cíle organizace, která kouče najala, byly v harmonii. Pokud se totiž klient s cíli firmy neztotožní, jeho motivace je velmi malá a koučování nikdy nemůže vést k úspěchu. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 194).

e) koučování

Pátou fází je samotné koučování. Pravidelná setkávání mezi koučem a coacheem se konají jednou až třikrát do měsíce po dobu tří až dvanácti měsíců v závislosti na individuální povaze úkolu. Setkání by měla probíhat osobně, ale výjimkou nejsou ani video-hovory nebo e-mailová komunikace. (WJM Associates, 2018). Personální oddělení a nadřízení klienta jsou obvykle o pokroku informováni a mají přehled o řešených problémech. Diskuze během setkání však zůstávají důvěrné a nejsou sdíleny s nadřízeným ani s HR oddělením. (Howell, 2019).

f) měření a vykazování výsledků

Předposlední fází koučovacího procesu je uzavření koučování a vyhodnocení výsledků. V této fázi se setkávají koučovaný pracovník, kouč a personalista nebo nadřízený, aby vyhodnotili vývoj a úspěchy v porovnání s dohodnutými cíli. Závěrečné sezení by mělo zahrnovat nejen diskuzi o tom, jak efektivně bylo dosaženo cílů a co nyní zaměstnanec dělá jinak, ale také jaký dopad mají tyto změny na celou organizaci. (WJM Associates, 2018).

g) dlouhodobá udržitelnost nastavených cílů

Veškeré nabyté dovednosti a zkušenosti by neměly přestat platit v momentě, kdy je koučink u konce. Po skončení koučinku by měl kouč být coacheemu k dispozici ještě po dobu několika měsíců, aby mu pomohl formulovat budoucí kroky, tedy jakýsi plán, který má zajistit,

že zaměstnanec bude pokračovat v nově nabytém chování. Organizace by i nadále měla koučovaného zaměstnance podporovat v tom, aby si udržel pozitivní dynamiku i po ukončení koučinku. (WJM Associates, 2018).

3.3. Techniky používané v executive koučinku

O žádné technice nelze říci, že by byla univerzálně aplikovatelná na každý případ, s nímž se executive kouč setká. Kouč musí individuálně posoudit nejen každého jednotlivce, ale zároveň i výzvu, které coachee čelí. Některé techniky jsou všeobecně relevantní pro celou řadu případů, zatímco jiné jsou aplikovatelné pouze na řešení konkrétních problémů. Přesto jsou některé metody populárnější a častěji používané než jiné, a v této kapitole budou vybrané techniky zmíněny. Jednotlivé techniky navíc doplňují jedna druhou, a proto je při sezeních používán nejrůznější mix metod. (Bluckert, 2006, s. 44; Bossons, Kourdi a Sartain, 2009).

3.3.1. GROW

Mezi nejuniverzálnější a nejznámější koučovací techniky bezesporu patří metoda Johna Whitmora nazvaná GROW, tedy v češtině růst. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 202). GROW je akronymem označujícím postup při kladení otázek. Význam jednotlivých slov je následující (Whitmore, 2009) :

- **G – Goals = stanovení cíle** – kouč se ptá otevřenými otázkami tak, aby zjistil krátkodobé i dlouhodobé cíle klienta
- **R – Reality = skutečnost** – kouč se ptá na reálnou situaci, v níž se klient nachází a sbírá informace
- **O – Options = možnosti** – otázky směřující na možnosti, hledání alternativ pro řešení situace
- **W – Will = vůle** – kouč otázkami testuje vůli naplnit rozhodnutí a zároveň zjišťuje co, kdy a kdo má udělat, aby byl cíl naplněn.

Tento model umožňuje coacheemu podívat se postupně na každou fázi zvlášť. GROW model je navíc velmi flexibilní – různé fáze mohou být několikrát opakovány a revidovány a i samotný

cíl se může během sezení několikrát změnit, než se koučující zaváže ke konečné verzi. Zde opět platí, že aby bylo koučování úspěšné, cíl musí vycházet z přání coacheeho, nikoliv z vnějšího prostředí. Zhodnocení reality zahrnuje diskuzi o všech dostupných faktech, překážkách a zainteresovaných osobách. Kouč pomáhá coacheemu shrnout celou situaci a vidět realitu jasněji, což umožňuje hledat cestu vpřed. Různé cesty se mohou objevit díky tomu, že kouč podporuje coacheeho, aby sám jmenoval nejrůznější alternativy řešení. V závěrečné fázi si coachee musí vytvořit akční plán, díky kterému bude vybraný cíl plnit. Plán musí být natolik podrobný, aby v něm bylo jasné kdo, co, kdy a jak udělá. Rolí kouče je podporovat coacheeho při plnění plánu a poskytovat mu zpětnou vazbu. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 70-71).

3.3.2. Testy osobnosti

Existuje mnoho důvodů, proč executive kouči při sezeních využívají osobnostní testy a jiné psychometrické ukazatele. Výsledky testů mohou nejen odhalit profil jednotlivce, který kouči může pomoci získat přehled o schopnostech a vlastnostech coacheeho, ale také poskytují některé ukazatele o jeho potenciálu. (Passmore, 2012, s. 7-17). Vždy ovšem platí, že kouč musí mít certifikaci na provádění určitého testu nebo jeho dobrou znalost a dělat ho pouze pokud je to nutné a přínosné (WJM Associates, 2018). Kouči mají v současnosti k dispozici širokou škálu testů, které prošly důkladným zkoumáním, aby byla zajištěna jejich spolehlivost a platnost. (Passmore, 2012, s. 7-17). Mezi nejpoužívanější psychometrické testy patří MBTI, Belbinův test, FIRO-B test a další.

MBTI The Myers-Briggs Type Indicator pomáhá lidem pochopit, jak oni sami vnímají svět, jaké mají preference a jak přijímají rozhodnutí. MBTI test určuje čtyři páry preferencí osobnosti:

- extraverze nebo introverze
- smysly nebo intuice
- myšlení nebo cítění
- usuzování nebo vnímání

Přístup Myers-Briggs považuje typ osobnosti za upřednostňovaný způsob myšlení a jednání, s nímž se jedinec narodil nebo se vyvíjí. MBTI třídí tyto psychologické rozdíly do čtyř protilehlých párů, takže v důsledku toho existuje 16 možných psychologických typů. Důležité je, že žádný

z těchto typů není lepší nebo horší než ten druhý. Hodnota MBTI spočívá v jeho schopnosti vysvětlit preference jednotlivců v myšlení. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 83-84).

Belbinův test rolí může kouč použít v případě, že jeho klient řeší problém se sestavením týmu nebo s týmovou prací. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 164). Meredith Belbin sestavil test, který identifikuje devět rolí, které na sebe lidé v týmech berou. Tyto role lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- *funkce orientované na dosažení cíle* (v rámci této funkce musí být člen týmu schopen koordinovat a organizovat činnosti týmu, hledat a poskytovat informace, ptát se na názor ostatních a zároveň sdělit svůj názor, a shrnovat prodiskutované návrhy)
- *funkce analytická a kontrolní* (v rámci této funkce musí člen týmu prověřovat jednotlivá tvrzení, kontrolovat ostatní členy týmu i výsledky a hlídat pravidla)
- *funkce udržující tým* (funkci stmelovačů týmu musí zastávat takový člen, který je schopen mluvit o pocitech kolegů, umí zmírňovat tenze mezi členy týmu a dokáže udržovat pozitivní náboj během práce).

Ačkoli někteří lidé vynikají ve více kvalitách, většinou mají jeden nebo dva dominantní styly jednání, a přebírají tak na sebe jednu nebo dvě Belbinovy role. Každý z těchto stylů má své slabé a silné stránky, a ani o jednom nelze říci, že by byl horší než ten druhý. Každá týmová role je vhodná k jinému druhu úkolů a je-li to potřeba, jedna role doplňuje druhou. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 300-302).

FlRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behaviour) test vznikl díky Willu Schutzovi v 50. letech 20. století. FIRO-B hodnotí způsoby, kterými člověk obvykle interaguje s ostatními lidmi. Při koučování je dobré jej použít v tom případě, když kouč potřebuje lépe porozumět tomu, jak coachee komunikuje, a jak může být jeho komunikace interpretována. FIRO-B je založen na představě, že většina aspektů interpersonálních vztahů vysvětluje většinu lidských interakcí. Test měří chování ve třech kategoriích. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 83-84):

- *inkluze* (kolik interakce člověk chce v oblasti socializace)
- *kontrola* (kolik interakce člověk chce v oblasti vedení a odpovědnosti)
- *náklonnost* (kolik interakce člověk chce v oblasti intimnějších osobních vztahů).

3.3.3. Přerámování

Přerámování je technika, která umožňuje lidem vidět svět jiným způsobem. Funguje na principu toho, že určité chování může být v daném kontextu užitečné nebo naopak nevhodné – některé vzorce chování, které normálně fungují a používáme je, mohou být v určité situaci spíše brzdou a naopak něco, na co nejsme pyšní a odmítáme se tak chovat, může být v určité situaci prospěšné. Kouč může tuto techniku využít tehdy, když potřebuje, aby klient viděl více možností, nebo když klientovo současné zaběhlé chování nefunguje. Přerámování je velmi příznačný pojem – rám nebo rámeček totiž představuje jakési omezení, bariéru, klapky na očích. Pokud kouč přerámováním tento rám odstraní, poskytne coacheemu prostor pro nové interpretace, myšlenky a možnosti. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 117).

3.3.4. 360° zpětná vazba

360 stupňová zpětná vazba odvozuje svůj název od skutečnosti, že v rámci ní je coachee posuzován ze všech stran – od nadřízených, kolegů, podřízených, zákazníků, dodavatelů, externích spolupracovníků, ale i sám sebou. Výstupy této zpětné vazby, kterou respondenti většinou vyplňují anonymně, mohou klientovi pomoci stanovit rozvojové cíle nebo posloužit jako zdroj pro sebereflexi. Tato metoda navíc umožňuje coacheemu náhled do jeho slepé skvrny – do té části osobnosti, o níž klient sám neví, ale jeho okolí je tato část známá (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012 s. 197).

Technika 360° by měla být brána striktně jako metoda rozvoje, nikoli jako hodnotící metoda k vyzdvihování nedostatků jednotlivce. Proto je dobré, aby její použití bylo předem dobře naplánováno, a aby její výsledky byly interpretovány zkušeným executive koučem. (Thach, 2002).

3.3.5. Six Thinkings Hats

Six Thinking Hats je technika vytvořená Edwardem de Bonem, která nutí coacheeho posuzovat rozhodnutí z mnoha perspektiv a myslet jinak. Kouč může po této technice sáhnout tehdy, když chce u coacheeho zlepšit rozhodovací schopnosti, kreativitu a flexibilitu při řešení nových nebo

náročných situací. Každý z klobouků představuje odlišný styl přemýšlení a pomůže tak klientovi posoudit problém z mnoha úhlů. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 223-224).

- *bílý klobouk* – zaměření na data a informace
- *červený klobouk* – dívat se na problém pomocí intuice a emocí, zamyslet se, jak budou ostatní lidé reagovat
- *černý klobouk* – zaměření na úskalí problému a rizika, která mohou zabránit úspěchu, umožňuje se tak na případné překážky dopředu připravit
- *žlutý klobouk* – vyžaduje pozitivní myšlení a optimismus, který pomůže vidět výhody rozhodnutí a posouvá řešení vpřed, i když se vše zdá složité
- *zelený klobouk* – zahrnuje vývoj kreativních řešení, žádný nápad by zde neměl být kritizován
- *modrý klobouk* – zdůrazňuje kontrolu procesu.

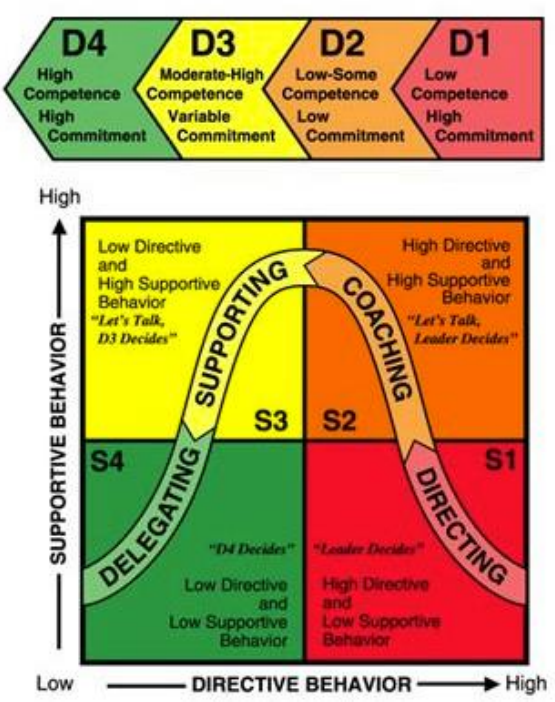
3.3.6. Styly leadershipu

Podmínkou úspěšného vedení týmu je uvědomění si sebe sama a porozumění vlastnímu stylu vedení – tedy jak se manažer chová a jaké důsledky má jeho chování směrem k podřízeným a kolegům. Každý leadership by se měl přizpůsobovat určité situaci a při rozhodování o tom, který přístup zvolit, je nutné brát v patrnosti nejen to, jaký typ úkolu musí být splněn, ale také to, jací jsou lidé, které manažer řídí. Jedním z nejslavnějších modelů leadershipu je situační leadership autorů Kena Blancharda a Spencera Johnsona.

V modelu situačního leadershipu identifikovali čtyři typy vedení lidí – direktivní, koučovací, podporující a delegující. Na obrázku číslo 4 jsou tyto typy vedení lidí rozděleny do čtyř oblastí dle míry (vysoká vs. nízká) podporování a nařizování.

- *Direktivní styl* – Manažer nařizuje podřízenému, co má udělat. Tento styl zahrnuje kontroly a jedná se spíše o jednostrannou komunikaci od nadřízeného k podřízenému. Hodí se pro nový, dočasný nebo formující se tým a pro podřízené, kteří zatím nevědí, co mají dělat.

Obrázek 4: Situační leadership



Zdroj: Blue Globe Management Consulting. (2020).
Back to Situational Leadership Styles –
Blue Globe Group. [cit. 25. břez. 2020].
Dostupné z: https://blueglobegroup.com/globeblog/back-to-situational-leadership-styles/

- *Koučující styl* – Spojuje direktivní a také podporující styl vedení. Manažer zde uplatňuje své učební dovednosti. Hodí se pro tým, který spolu již nějakou dobu spolupracuje, jeho členové už mají základní přehled, ale potřebují povzbudit a zároveň je jim třeba připomínat dosahování cílů.
- *Podporující styl* – Zahrnuje chválení a rozvoj podřízených stejně jako naslouchání jim. Hodí se pro již zaběhnutý tým, který nepotřebuje supervizi, protože ví, co má dělat, ale potřebuje podporu ze strany vedení.
- *Delegující styl* – Spočívá v předání zodpovědnosti na podřízeného. Manažeři ho používají pro zkušené zodpovědné a samostatné týmy.

Právě použití správného stylu vedení ve správný čas je klíčové pro úspěšné vedení lidí. Je také nutné zmínit, že i pro stejnou osobu mohou být pro různé části práce nutné různé styly vedení. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 161-163). Není to však jenom teorie situačního leadershipu, které se manažeři učí. Podle spoluúčasti podřízených na řízení mohou také aplikovat teorie behaviorálního přístupu k vedení lidí, kam řadíme autokratický, lazzes-faire a demokratický styl řízení nebo se inspirovat v transakčním či transformačním stylu. Transakční styl je spojen s autokratickým, tradičním, mužským stylem řízení, transformační styl vedení pak spíše s ženským stylem zaměřeným na motivaci zaměstnanců, emoční inteligenci a vztahy mezi kolegy v týmu. (Jarošová, Pauknerová a Lorencová, 2016, s. 19-27).

4. Kulturní dimenze koučinku – ČR vs. USA

Vzhledem k tomu, že koučování jakožto profese ovlivňující nejen výkon manažerů, ale i celý business, je poměrně novým trendem, který se začal rozvíjet ve Spojených státech amerických před třemi desítkami let, je zřejmé, že většina literatury a výzkumů pochází právě z USA, případně pak ze západoevropských států.

Až donedávna se tedy kouči opírali o zaužívané komunikační techniky a psychologické perspektivy (behaviorální psychologie, emoční inteligence a další), a převzali tak jakýsi světonázor, že americký model koučování je všeobecně dobrý a obecně platný. S rozvojem globalizace, šířením koučinku do celého světa a turbulentním rychle se měnícím prostředím ve světě však postupně zjišťujeme, že tento světonázor obecně neplatí a je nutné vzít v úvahu nejen rozdíly v kulturách zemí, ale také rozdílné kultury firem.

Kultura má v životě každého jedince dopad nejen na komunikaci, ale také na každou lidskou aktivitu – liší se naše vidění času, jak organizujeme svoje věci i sebe samé, jak přemýšlíme, jaký máme vztah k moci a mnohé další. Integrací kulturní dimenze do procesu koučování se kouč i koučovaný mohou mnohé naučit a kouč může lépe pracovat s potenciálem klienta a posouvat ho tak směrem k vytouženým cílům. (Rosinski, 2003, s. 18-23).

Kulturní vliv je velmi silný a navíc působí mimo naše vědomí. Je výhodné kulturnímu působení porozumět, protože právě to pomáhá vysvětlit chování jedinců ve společnosti a usnadnit nám chápání jednání lidí v sociálním a organizačním životě. (Schein, 2010, s. 7).

Pro executive kouče je tak důležité poznat nejen kulturu obecnou, ale také kulturu firmy, v níž koučovaný zaměstnanec pracuje. A protože kultura amerických firem a celkově kultura USA a západoevropských států je v určitých aspektech odlišná od kultury v České republice, nemohou se čeští kouči dogmaticky spoléhat na americké studie a metody koučování.

4.1. Kultura

Rosinski (2003, s. 20) tvrdí, že „*kultura skupiny je soubor jedinečných charakteristik, které odlišují člena jedné skupiny od členů jiných skupin.“* Jedná se o charakteristiky, které jsou na první pohled viditelné jako chování a jazyk, ale zároveň i o neviditelné projevy jako normy, hodnoty a základní předpoklady nebo přesvědčení.

Zároveň je nutné zmínit, že každý jedinec je členem více než jedné kultury – každý z nás žije a také pracuje ve více kulturách. Národ je jen jednou určující kategorií. Mezi další identifikátory lze řadit:

- geografickou polohu a národnost, region,
- náboženství, etnicitu
- profesi, vzdělání
- rodinu, přátelé, společenské třídy, kluby
- pohlaví a sexuální orientaci.

Každá velká skupina si pak vytváří ještě svoje další podskupiny se specifickými kulturami. Toto lze snadno pozorovat třeba při změně práce – ať už jedinec mění firmu a zůstává na stejné pozici nebo dokonce i pokud mění jen tým v rámci jedné firmy – komunikace, jednání lidí i celková kultura se liší. (Rosinski, 2003, s. 17-22).

Kultura má několik vrstev a různí autoři se snažili tyto vrstvy popsat a co nejlépe je přiblížit našemu chápání. Edward Hall přišel v roce 1976 ve své knize Beyond Culture s analogií kultury jako ledovce. Představíme-li si kulturu společnosti jako ledovec, nad hladinou budou vidět jen určité aspekty kultury, zatímco větší část zůstává skryta pod hladinou. Vnější a viditelná část ledovce představuje chování a určitá přesvědčení a na venek viditelné symboly. Ta větší a neviditelná část pak v sobě zahrnuje podvědomou složku kultury, hodnoty a myšlenkové vzorce. (Hall, 1977).

S dalším oblíbeným přístupem přišel holandský vědec Geert Hofstede, který kulturu vidí jako jednotlivé slupky cibule. Hofstede rozdělil cibuli na čtyři vrstvy – symboly, hrdinové, rituály a hodnoty, přičemž symboly mají své místo na úplném okraji a hodnoty pak ve středu cibule. *Symboly* jsou slova, gesta, obrázky a objekty, které mají význam a jsou rozpoznány právě

tou skupinou lidí, která sdílí stejnou kulturu. Do této vrstvy, která je nejvíce proměnlivá, řadíme i jazyk, nářečí nebo styl oblékání. Druhou vrstvou jsou *hrdinové* – osoby žijící či již nežijící, reálné nebo imaginární, které nesou určité charakteristiky ceněné tou určitou kulturou. Třetí vrstvu pomyslné cibule tvoří *rituály* – kolektivní činnosti, které jsou v rámci kultury považovány za společensky nezbytné. Do rituálů patří způsoby pozdravu a úcty k ostatním, stejně jako společenské a náboženské obřady. Obchodní a politická setkání organizovaná ze zdánlivě racionálních důvodů často slouží hlavně rituálním účelům, jako je posílení skupinové soudržnosti nebo umožnění vůdcům prosadit se. Jádro celé cibule, tedy základ kultury a velmi stabilní neměnnou složku, tvoří *hodnoty* kultury. Hodnotami se myslí tendence upřednostňovat určité stavy a situace před ostatními. V rámci té dané kultury je jasně dané, co je považováno za dobré nebo špatné, čisté nebo špinavé, bezpečné nebo nebezpečné, dovolené nebo zakázané, morální nebo nemorální atd. (Hofstede, 2010, s. 7-9).

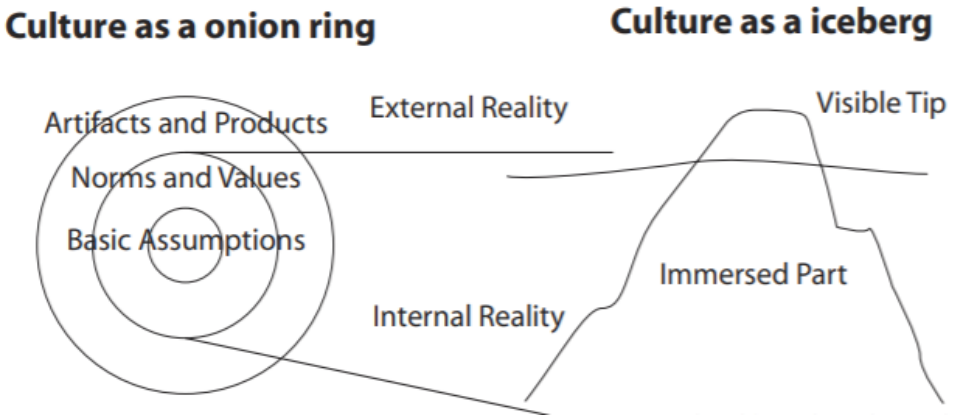
4.2. Organizační kultura

Výše popsané charakteristiky kultury lze aplikovat i na menší společenství lidí, kterým jsou firmy a organizace. Organizace i malé firmy rozvíjejí svoje vlastní a nezaměnitelné artefakty, hodnotové systémy, představy a vzorce jednání, které jsou vlastní právě členům určité firmy, a které se projevují ve shodném nebo obdobném jednání členů vůči sobě i navenek. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 510).

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1989, s. 3, citovaný Bedrnovou, Jarošovou a Novým, 2012, s. 511)

Rosinski (2003, s. 23-28) a Schein (2016, s. 17-29) rozdělili organizační kulturu dle cibulového schématu na artefakty a produkty v nejvrchnější části, normy a hodnoty organizace ve střední části a základní předpoklady jako jádro organizační kultury. Rosinski navíc přidal model ledovce vedle cibulového modelu, aby tak ilustroval viditelné a neviditelné části kultury firmy, podrobně to zobrazuje obrázek číslo 5.

Obrázek 5: Kultura



Zdroj: Rosinski, P. (2003, s. 23). *Coaching across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 1-85788-301-2

První vrstvou organizační kultury jsou artefakty a produkty firmy. Artefakty jsou viditelné a slyšitelné jevy, které vnímáme při setkání s neznámou kulturou. Prvně si všimneme oblékání lidí, způsobu jejich chování, jazyku používaného ve firmě, neverbálního chování, jako je tón hlasu, gesta a držení těla, emocionálních projevů, stylu kanceláří, architektury a dalších. Tyto artefakty je velmi snadné pozorovat, ale velmi obtížné dešifrovat. Kouč musí mít na paměti, že je obzvláště nebezpečné pokusit se vyvozovat hlubší předpoklady pouze z artefaktů, protože jeho interpretace budou nevyhnutelně projekcemi vlastního kulturního pozadí. Například neformálně organizovaná firma s inovativním prostředím může působit jako neefektivní firma, kde koučink nebude brán seriózně a naopak velmi tradiční nepříliš inovativní firma může působit tak, že koučování nepodporuje a nemyslí si, že může koučovanému skutečně pomoci. Je tedy nutné, aby se kouč ptal lidí, kteří v organizaci pracují, co a proč dělají, aby dosáhl potřebné úrovně porozumění organizaci a koučovanému. Zde je však již nutné ptát se na hodnoty a normy, které jsou součástí druhé vrstvy (Schein, 2016, s. 17-19). Z tohoto porozumění pak kouč může odvodit styl jednání s koučovaným – zda bude pokládat přímé otázky nebo se k nim bude postupně dopracovávat, zda bude proces koučinku předem striktně daný zaměstnavatelem, anebo zda bude otevřenější atd. (Rosinski, 2003, s. 23-24).

Druhá vrstva cibule je popisována jako normy a hodnoty. Normy představují to, co kulturní skupina považuje za správné, vhodné a přijatelné. Hodnoty jsou ideály sdílené touto skupinou. Při koučování je jednou z nejdůležitějších norem pravidlo důvěrnosti – všechny rozhovory kouče

a koučovaného by měly být přísně důvěrné. Zástupnou normou je zde však etika a nikoli zákon – na rozdíl od právníků, kde zachování tajemství a důvěrnost nařizuje zákon. Hodnoty odkazují na atributy důležité pro členy konkrétní skupiny. Obecně platným předpokladem koučovatelnosti lidí je sdílená hodnota tvrdé práce (ve firmě i na sobě samých) a touha po růstu. Lidé, kteří berou život tak, jak přijde, a žijí v rutině, budou koučink spíše odmítat. Tyto hodnoty však nejsou dogmaticky platné. (Rosinski, 2003, s. 24-26).

Nejvnitřnější část cibulového modelu reprezentují základní předpoklady kultury. Právě ty je nutné poznat k tomu, abychom byli schopni dešifrovat vzorce chování a předpovídat budoucí chování lidí ve firmách. (Schein, 2016, s. 21). Tato vrstva kultury poskytuje svým členům základní smysl pro identitu a definuje hodnoty, které jedinec potřebuje k budování sebeúcty. V této nejvnitřnější vrstvě kultury je skryta podstata fungování skupiny, pravidla chování i návod na to, jak se ve skupině cítit dobře. Základní předpoklady kultury jednotlivcům říkají, jak emocionálně reagovat na situace a jaké kroky podnikat v různých situacích.

Lidé sdílející určitou kulturu se pak budou nejlépe cítit právě v té jim známé kultuře, kde její členové sdílí stejný soubor předpokladů, a naopak budou velmi zranitelní v jiných kulturách, protože buď nebudou rozumět tomu, co se děje, nebo si budou mylně vykládat a interpretovat činy druhých. Např. pokud předpokládáme, že lidská povaha je v podstatě založena na lenosti, budeme si myslet, že člověk, který tiše sedí za svým počítačem, nepracuje. Budeme-li ale předpokládat, že lidé jsou motivovaní a chtějí pracovat, budeme toho stejného tichého člověka považovat za velmi koncentrovaného a řešícího důležitý problém. Z toho pak můžeme dovozovat další implikace – nepovolíme home-office, protože zaměstnanci by doma nepracovali vs. povolíme home-office a zaměstnanci se budou lépe soustředit nebo nebudeme investovat peníze do vzdělávání zaměstnanců, stejně jsou líní vs. budeme zaměstnance nadále vzdělávat a koučovat, protože jim to pomůže v seberozvoji a práci. (Schein, 2016, s. 22-25).

Základní předpoklady, hodnoty a normy jsou kolektivní odpovědí skupiny na všechny výzvy, kterým byla a je nucena čelit. Každá kulturní skupina se zorganizovala tak, aby co nejúčinněji řešila své vlastní výzvy. V průběhu času se tyto předpoklady obvykle stávají internalizovanými a nezpochybňovanými; jsou zaměňovány s realitou a stávají se nespornou pravdou každé skupiny. (Rosinski, 2003, s. 28).

Všechny kultury jsou konfrontovány univerzálními výzvami. Mezi ty nejvýznamnější patří vnímání času. Čas je univerzální – v Praze i v New Yorku, ve strojírenství i v managementu; naopak, naše zkušenost s časem univerzální není. Některé kultury se drží hesla, že „čas jsou peníze“ a času není nikdy dost a nelze stíhat dělat všechno. V jiných kulturách převažuje víra, že času je dostatek, a mají tak uvolněnější chápání času. I tento předpoklad má své důsledky pro mnoho odvětví včetně koučinku – striktní dodržování domluvené hodiny sezení vs. delší sezení, protože se klient dostal do flow myšlenek, které kouč nechce přerušovat. Kulturní rozdíly lze však spatřovat nejen v časové orientaci, ale také v dalších oblastech. (Rosinski, 2003, s. 26-28).

Různými oblastmi, které jednotlivé kultury rozlišují, se zabývali mnozí odborníci, přičemž mezi nejznámější lze zařadit holandského vědce Geerta Hofstedeho a jeho model 6 dimenzí. Tyto dimenze mají své důsledky i pro koučování. Jednotlivé dimenze a jejich odlišnosti v rámci českého i amerického prostředí a jejich implikace pro koučování budou popsány v další kapitole.

4.3. Hofstedeho kritéria – ČR vs. USA

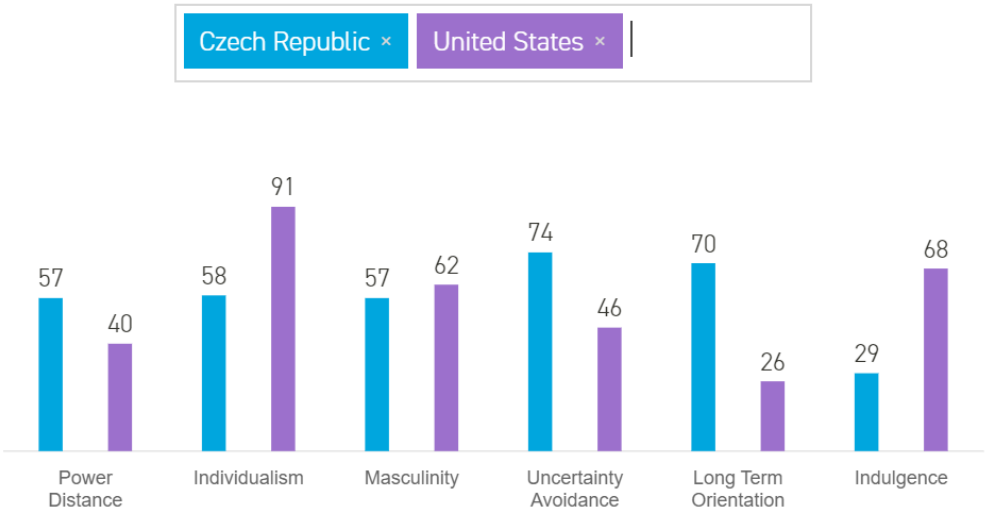
Sociální antropologové dospěli v první polovině 20. století k názoru, že všechny společnosti se potýkají se stejnými základními problémy, avšak k jejich řešení přistupují jinak. V 50. letech minulého století se vědci pokusili pomocí teoretických úvah a analýzy statistických dat identifikovat takové oblasti problémů, které jsou společné všem společnostem. Tuto snahu dovršil mezi lety 1967 a 1973 (s dalším vývojem do současnosti) holandský vědec Geert Hofstede, který provedl rozsáhlý výzkum u zaměstnanců společnosti IBM ve více než padesáti zemích světa. Tito zaměstnanci totiž představují téměř ideální vzorek pro porovnávání – jsou si podobni ve všech aspektech, ale v jednom podstatném aspektu se liší – v národnosti a kultuře. Výzkum odhalil, že jedinci jedné kultury řeší problémy jinak než jedinci patřící k druhé kultuře.

Původně byly identifikovány čtyři dimenze (aspekty kultury, které mohou být ve vztahu k jiným kulturám měřeny) – individualismus a kolektivismus; vyhýbání se nejistotě; mocenská vzdálenost; a maskulinita-feminita (orientace na úkol versus orientace na člověka). Poté byly přidány ještě další dvě dimenze – časová orientace a požitkářství nebo zdrženlivost. Všechny tyto dimenze se promítají do jednání jedinců příslušných kultur a ovlivňují proto i koučování. Ačkoli byl

výzkum prováděn před téměř padesáti lety, jeho výsledky jsou vzhledem ke hlubokému zakořenění kulturních standardů stále platné. (IS.MENDELU).

Hofstedeho tým zpracoval data o více než sedmdesáti zemích světa a umožnil nám tak jednotlivá data mezi sebou porovnávat. Graf 1 níže ukazuje hodnoty ve výše zmíněných šesti dimenzích pro Českou republiku a Spojené státy americké.

Graf 1: Hofstedeho šest kulturních dimenzí - porovnání ČR a USA



Zdroj: Hofstede, G. (2019). *Compare countries - Hofstede Insights*. [online]. [cit. 19. únor 2020]. Hofstede Insights. Dostupné z: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

4.3.1. Vzdálenost moci resp. vztah k autoritě

Tato dimenze vyjadřuje postoj kultury k mocenské nerovnosti ve společnosti. Kultury s vyššími než průměrnými hodnotami vykazují velkou vzdálenost k moci, což znamená, že společnost je hierarchicky rozdělená a toto nerovné rozložení je společností přijímáno. Naopak u společností s nižšími hodnotami je v oblibě plochá organizace moci a decentralizace. Česká republika má v této dimenzi skóre 57, Spojené státy pak 40 – obě země se tedy pohybují kolem středu, avšak každá v jiné polovině dimenze. (Hofstede, 2019).

Česká republika je více hierarchická, každý ve společnosti má pevně dané své místo a zaměstnanci očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Tento fakt může znamenat, že si zaměstnanci

o koučink neřeknou a čekají, zda jim bude nabídnut, případně jej podstoupí jenom proto, že to nadřízený požaduje. Americká společnost není tak hierarchicky striktní, podřízení očekávají, že se s nimi nadřízení radí a i vztahy mezi jednotlivými úrovněmi ve firmě jsou uvolněnější (Hofstede, 2007, s. 54). Tento jev může souviset i s jazykovou odlišností – angličtina nezná vykání. (Rosinski, 2003, s. 49). Do této dimenze patří kromě smyslu pro rozdělení moci také smysl pro zodpovědnost. Pokud zaměstnanci předpokládají, že jsou si sami zodpovědní za svůj život a mají jej ve svých rukou, pak si mohou nastavovat osobní cíle, ke kterým chtějí směřovat. Pokud mají pocit, že na jejich rozhodnutí nezáleží a vlastně svůj nejen pracovní život nemohou ovlivnit, nemá smysl, aby měli kouče, který jim pomůže najít cestu k vytouženým cílům. (Rosinski, 2003, s. 51).

4.3.2. Individualismus – kolektivismus

Dimenze individualismus – kolektivismus popisuje stupeň vzájemné závislosti mezi členy kultury. Individualistické kultury, tedy ty, které vykazují na škále od 0 do 100 hodnoty nad 50, jsou takové kultury, v nichž se každý člověk stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Konfrontace mezi členy skupiny je považována za správnou a žádoucí. Naopak kolektivistické kultury se skóre pod 50 jsou integrovány do silných a soudržných celků, které jim výměnou za jejich věrnost poskytují ochranu, a proto se lidé nesouladu a konfrontacím ve skupině vyhýbají (Hofstede, 2007, s. 66).

Obě země, Česká republika i Spojené státy americké jsou kulturami individualistickými. Spojené státy americké však vykazují silný individualismus – hodnota 91, zatímco Česká republika dosahující skóre 58 se pohybuje kolem středové hranice. (Hofstede, 2019). Ve Spojených státech amerických, kde individualismus a pragmatismus dosahují horní příčky, platí předpoklad, že meetingy jsou ztrátou času a týmové práci je nejlepší se vyhnout. Mnohé úkoly jsou však čím dál komplexnější a vyžadují více schůzek s více experty. (Schein, 2016, s. 25). Kouči proto mohou klientům pomáhat uchopit týmovou práci a naučit je, jak prosadit svůj hlas a zároveň být součástí týmu. Členové individualistických kultur mohou růst díky tomu, že si osvojí základní prvky kolektivismu – kouči mohou klientům pomáhat s vedením týmu, jednáním v týmu, s týmovými rolemi atd. (Rosinski, 2003, s. 110).

4.3.3. Maskulinita – feminita

Společnosti s vysokým skóre v této dimenzi označujeme jako maskulinně orientované. Taková společnost je poháněna konkurencí, soutěží a úspěchy, přičemž jako úspěšný je brán vítěz, nejlepší jedinec v oboru,... Lidé v maskulinní společnosti žijí, aby pracovali. Společnosti s nižšími hodnotami označujeme jako femininní. Ústředními hodnotami této společnosti je kvalita života a péče o ostatní. Ženská společnost je taková, kde je známkou úspěchu kvalita života a vystupování z davu není obdivuhodné. Lidé pracují, aby žili.

Česká republika (skóre 57) a Spojené státy americké (skóre 62) jsou si v této dimenzi hodnotově nejblíže, ve všech ostatních dimenzích je diference větší. Obě země patří do maskulinních společností. (Hofstede, 2019). Maskulinní společnosti jsou založeny na tom, že kariéru by měl budovat muž a žena by měla být doma, případně mít na prvním místě rodinu a poté kariéru. (Hofstede, 2007, s. 117). To se v dnešním světě mění, a proto i v mužských společnostech volí ženy kariéru před rodinou. Vzhledem k tomu, že top management je často silně mužskou doménou, mohou ženy cítit potřebu vyhledat kouče resp. koučku, který jim pomůže najít jejich vlastní styl vedení a pomůže implementovat ženský přístup do mužského světa.

4.3.4. Vztah k nejistotě

Tato dimenze popisuje míru, jakou se jedinci dané kultury cítí být ohroženi nejistotou a neznámými situacemi. Kultury s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě – jako je tomu v případě České republiky (skóre 74), mají potřebu vytvářet si pravidla, která zaručují určitou míru předvídatelnosti a strukturovanosti. Tyto kultury považují změnu za hrozbu, s níž se musí vypořádat, nemají změny rády a působí jim úzkosti a stres. (Hofstede, 2007, s. 131-132). Pomoc se stresovými situacemi je jednou z náplní práce executive kouče, který může využít nejrůznějších technik k tomu, aby přiměl klienta dívat se na změnu z jiného úhlu pohledu, nebo aby ho naučil stress managementu a mindfulness technikám.

Naopak kultury s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě přijímají změnu jako normální součást života a nejistotu jako výzvu. Pravidla v této společnosti nejsou považována za tak zásadní. (Hofstede, 2007, s. 131-132). Americká společnost dosahující skóre 46 se řadí spíše k zemím,

pro které jsou nejistota a nové skutečnosti výzvou. Příslušníci těchto kultur jsou ochotni zkoušet nové nápady, výrobky, technologie a praktiky. (Hofstede, 2019). I tento fakt mohl přispět k tomu, že executive koučink se jakožto zcela nová metoda začal využívat právě v amerických firmách a daří se mu tam i nadále.

4.3.5. Časová orientace

Tato dimenze se zabývá vnímáním času v kultuře – jak společnost udržuje vazby s vlastní minulostí při řešení problémů současnosti a budoucnosti. (Hofstede, 2019). Zatímco čísla nad 50 představují orientaci na budoucnost, čísla v první polovině vyjadřují orientaci na současnost a minulost. Dlouhodobě orientovaná společnost se vyznačuje vytrvalostí, šetrností, sebekázní, odkládáním požitků a dlouhodobým plánováním, jehož úsilí má v budoucnu přinést odměnu. Krátkodobě orientované společnosti se soustředí na rychlé dosažení výsledků, hledání požitků, ale i na úctu k tradicím a zachování si tváře. (Hofstede, 2007, s. 161-162).

Česká republika patří se svým relativně vysokým skóre 70 k dlouhodobě orientovaným kulturám. To znamená, že společnost snadněji přizpůsobuje tradice změněným podmínkám a má sklon k úsporám a investicím. Opakem je, se skóre 26, krátkodobě orientovaná americká společnost. Americké firmy měří krátkodobou výkonnost a výkazy zisků a ztrát vydávají čtvrtletně, což nutí jednotlivce usilovat o co nejrychlejší výsledky. (Hofstede, 2019).

V businessu celkově převládá názor, že času je nedostatek a není možné stíhat všechno. Proto kouči svým klientům často pomáhají nalézt cestu k efektivnějšímu plánování času, úkolů a prioritizaci. (Rosinski, 2003, s. 93). Předpoklad vzácnosti času sice může stimulovat jeho efektivní využívání, ale také může vést k tomu, že lidé žijí velmi hektickým tempem a stresují se. Kouč proto může klientovi pomoci objevit i druhou perspektivu času – dostatek času. Pokud se klient na chvíli zastaví, uvědomí si, že některé věci nelze uspěchat, může to paradoxně pomoci jeho efektivitě. Obě skupiny, kouči i koučovaní, by si měly na schůzku vyčlenit určitý čas, avšak neplánovat si ihned po ní další meeting. Někdy totiž tok myšlenek koučovaného není dobré přerušit, i když se domluvený čas blíží ke konci. (Rosinski, 2003, s. 27-29).

4.3.6. Požitkářství – zdrženlivost

Poslední dimenze přidaná v roce 2010 se zabývá mírou požitkářství. Nízké hodnoty – jako v případě České republiky s indexem 29, jsou charakteristické pro společnosti zdrženlivé. Jedinci těchto společností považují volnočasové aktivity, užívání si a utrácení peněz za požitky jako něco špatného, případně jako něco, za co by se měli cítit špatně, pokud si je dopřejí. Neradi také vybočují z davu, aby nepoukazovali na to, jak se jim daří, a že si mohou dovolit užívat. Naopak jedinci ze zemí s vysokými hodnotami v této dimenzi – jako Spojené státy americké s hodnotou 68, jsou přesvědčeni, že člověk by měl jednat tak, jak se mu líbí a peníze vydělává proto, aby je mohl utratit za volnočasové a zábavné aktivity s přáteli nebo sám, což mu přináší pocit relativně velkého štěstí. (Hofstede, 2019).

5. Koučink ve srovnávaných zemích

Podle průzkumu International Coach Federation (ICF) z roku 2016 působí po celém světě více než 50 000 executive koučů. Západní Evropa se pyšní potenciálním prvním místem v počtu executive koučů (dle odhadů téměř 19 000 koučů, tedy 35% podíl), Severní Amerika si se 17 500 kouči drží druhou příčku s 33% podílem. Pomyslné třetí místo, avšak s velkým rozdílem oproti prvním dvěma místům, pak výzkum přisuzuje východní Evropě, kde podle dat působí 4 500 executive koučů. (International Coach Federation, 2016 a, s. 7-8).

Zajímavé je také sledovat průměrné roční příjmy koučů a obraty celého odvětví. ICF odhaduje, že průměrný roční příjem executive kouče v Severní Americe je 61 900 $, zatímco průměrný roční příjem kouče ve východní Evropě (kam v rámci průzkumu patří i Česká republika) je 18 400 $. Nutno ovšem vzít v úvahu, že platy ve většině zemí východní Evropy jsou pod úrovní českých platů, a proto je číslo pro Českou republiku zavádějící. Podle průzkumu uskutečněného společností PricewaterhouseCoopers činí obrat odvětví v Severní Americe 995 milionů dolarů a ve východní Evropě 70 milionů dolarů. Všechna tato data pochází z reportu z roku 2016, data k roku 2019 budou k dispozici na konci roku 2020, ale již nyní je jasné, že čísla budou opět větší. (International Coach Federation, 2016 a, s. 10).

Kouči na celém světě čelí problému nedostatečné regulace odvětví. Až polovina dotazovaných při výzkumu prováděném ICF v roce 2016 odpověděla, že jim práci komplikují jedinci, kteří sami sebe nazývají kouči, ale nemají na to potřebné vzdělání a certifikace. (International Coach Federation, 2016 a, s. 19). Na regulaci odvětví však neexistuje shoda ani mezi samotnými kouči – 35 % koučů zastává názor, že by k regulaci dojít nemělo, 33 % koučů si není jisto a 32 % koučů by bylo pro určitou regulaci koučinku. Otázkou pak ale stále zůstává, kdo by měl kouče regulovat – zda stát nebo profesionální asociace koučů jako je ICF. (International Coach Federation, 2016 b, s. 20).

Největší celosvětovou sítí, která sdružuje kouče a poskytuje příslušné certifikace je již zmíněná International Coaching Federation. ICF je neziskovou organizací věnující se profesionálnímu koučování. Byla založena roku 1995 v americkém městě Lexington ve státě Kentucky. Podle posledních dostupných dat z roku 2018 organizace sdružuje více než 33 000 profesionálních koučů ve 139 zemích světa (International Coach Federation, 2018, s. 2). ICF se věnuje výuce koučů,

poskytuje mezinárodně uznávané certifikace, které koučům dodávají kredibilitu, věnuje se otázkám etiky v koučování a v neposlední řadě spojuje širokou síť profesionálů (International Coach Federation, 2019).

Podle podrobného průzkumu prováděného v roce 2009 působí v zemích Evropské unie, ve Spojených státech a Kanadě dvě třetiny všech koučů. Obyvatelé těchto zemí však tvoří pouhých 13 % populace. (Bresser, 2009, s. 28). Na post-komunistické země, kde žije 40 % obyvatel Evropy, připadá pouze 5 % koučů. Největší počet koučů, celkem 70 % evropských koučů je ve Velké Británii a v Německu. Tyto dvě země však představují pouze 20 % populace Evropy (Bresser, 2009, s. 99).

5.1. Koučink v České republice

Frank Bresser (2009, s. 99) ve svém průzkumu rozřadil země do pěti fází, podle zakotvenosti a vývoje koučinku v zemi. První fází je pre-introduction, druhou introduction, třetí growth, čtvrtou maturity a pátou pak decline. Již v roce 2009 byla Česká republika ve třetí fázi – tedy ve fázi růstu oboru koučink v zemi. To dokládá i fakt, že v zemi fungují organizace zabývající se koučinkem, probíhají zde i mezinárodní konference zabývající se koučinkem a ICF zde pořádá Mezinárodní týden koučování. Česká republika také podle průzkumu obsadila jedenáctou příčku v hustotě kouče na obyvatele. Na jednoho českého kouče připadalo v roce 2009 50 000 občanů. Podle Bressera (2009, s. 101-103) však koučink zatím není brán jako široce akceptovaný a v businessu běžně užívaný nástroj a lidé často nevědí, co přesně si pod pojmem představit. Na druhou stranu je ale koučink v České republice uznáván jako profese.

V České republice patří mezi největší a nejvýznamnější organizace sdružující kouče ICF CZ – Mezinárodní federace koučů se svojí českou pobočkou a EMCC – European Mentoring and Coaching Council. Do roku 2018 působila v České republice také organizace ČAKO – Česká asociace koučů. Ta však byla 22. března 2018 sloučena s EMCC a dodnes funguje pod hlavičkou této organizace (ČAKO, 2018). Někteří kouči jsou členy několika organizací, velké množství z nich však není členem žádné z nich. (Passmore, Brown, a kol., 2018, s. 6).

5.2. Koučink ve Spojených státech amerických

Koučink ve Spojených státech amerických patří k jednomu z nejrozvinutějších na světě. Koučink je široce akceptován a využíván jako nástroj rozvoje zaměstnanců a kouč je brán jako etablované zaměstnání. Ačkoli Severní Amerika představuje pouze 5 % obyvatelstva, každý třetí kouč působí právě zde.

I Spojené státy americké jsou podle Bressera (2009, s. 130) ve třetí vývojové fázi koučinku, tedy ve fázi růstu. V USA bylo k roku 2009 více než 10 000 koučů, což zemi řadí na první místo v celkovém počtu koučů. Podle průzkumů ICF z roku 2016 bylo v Severní Americe 17 500 koučů (International Coach Federation, 2016 a, s. 7-8), což je v porovnání s daty z roku 2009, která uvádějí, že v Severní Americe (USA a Kanada) bylo 11 600 koučů, nárůst o 50 %. Tyto hodnoty dokazují, jak dynamickým a prosperujícím odvětvím executive koučink ve Spojených státech je. Hustota v poměru kouč na obyvatele byla v roce 2009 podle průzkumu v USA a Kanadě 1 kouč na 29 000 obyvatel – tedy stejné zastoupení jako byl průměr v Evropské unii (Bresser, 2009, s. 130), v roce 2019 je to již 1 kouč na 21 000 obyvatel.

Ve Spojených státech amerických je také podle průzkumu hojně využívaný koučink pomocí moderních technologií – video-hovory a hovory. Tato metoda se v jiných kulturách takové oblibě netěší. (Bresser, 2009, s. 138).

V USA působí mnoho profesionálních organizací, místních i mezinárodních, sdružující kouče. Mezi nejznámější lze zařadit již zmiňovanou ICF a také IAC – The International Association of Coaching.

6. Praktická část – dotazníkové šetření

6.1. Zvolené výzkumné metody

Práce se zabývá porovnáním executive koučinku ve firmách v České republice a ve Spojených státech amerických. Tyto dvě lokality nebyly vybrány náhodně. Vzhledem k tomu, že pocházím z České republiky, byl výběr této porovnávané země logický. Spojené státy americké byly zvoleny ze dvou důvodů – za prvé jsem zde v létě a na podzim roku 2019 působila na stáži, což mi poskytlo nejen vhled do americké kultury, ale také možnost oslovit místní manažery, a za druhé proto, že koučink je v USA oblíbeným a již etablovaným nástrojem rozvoje zaměstnanců.

Cílem této práce je identifikovat rozdíly i podobnosti ve vnímání executive koučinku mezi dvěma skupinami lidí – mezi českými a americkými manažery.

Práce pracuje se dvěma hypotézami:

- Mezi americkými zaměstnanci je význam slova executive koučink jasnější než mezi zaměstnanci v České republice.
- Koučink je v amerických firmách využíván pro rozvoj zaměstnanců v daleko větší míře, než je tomu v České republice.

Pro ověření těchto hypotéz jsem zvolila kvantitativní výzkum, konkrétně pak metodu strukturovaného dotazníku s kombinací uzavřených a otevřených otázek. Dotazníky byly distribuovány pomocí několika kanálů:

- Osobně v dohodnutých firmách
- E-mailem (někteří respondenti, vedoucí práce nebo mí kolegové mi poskytli e-mailové adresy potenciálních respondentů)
- Pomocí LinkedInu (stránka umožňuje filtrovat pozice zaměstnanců ve firmách, dotazník s žádostí o vyplnění byl posílán lidem na pozici CEO, COO, executive manažer a podobným).

V první části se dotazník zaměřuje na pochopení definice executive koučinku resp. koučinku manažerů ve firmách, přičemž první otázka ověřuje obecnou znalost pojmu. Tato znalost je konfrontována ve druhé otázce, přičemž druhá otázka není respondentovi známa před odpovědí

na první dotaz. Druhá otázka totiž obsahuje definici pojmu executive koučink, aby respondent mohl porovnat, zda skutečně termín zná.

Druhá část dotazníku si klade za cíl zjistit, kolik manažerů koučink ve své profesi zažilo a jaké s ním mají zkušenosti. Zároveň se dotazník zaměřuje na to, zda si lidé o koučink sami řekli nebo zda jim byl nabídnut ze strany zaměstnavatele. V rámci této části byli respondenti také dotazováni na to, jak o executive koučinku vědí a s jakými oblastmi jim kouč pomáhal. Ti, kteří koučinkem neprošli, byli dotazováni na to, proč s žádným koučem nespolupracují, a co by je přimělo executive koučink vyzkoušet. Na konci dotazníku byli respondenti dotazováni na osobní údaje – pohlaví, věk a původ firmy, pro kterou pracují.

Byly vyhotoveny dvě verze dotazníku – jedna v českém jazyce pro oslovení českých manažerů a jedna v anglickém jazyce pro oslovení zaměstnanců amerických firem. Dotazníky disponují stejnými otázkami v obou jazykových mutacích. Náhledy dotazníků jsou k dispozici v příloze číslo 1 a 2 této práce.

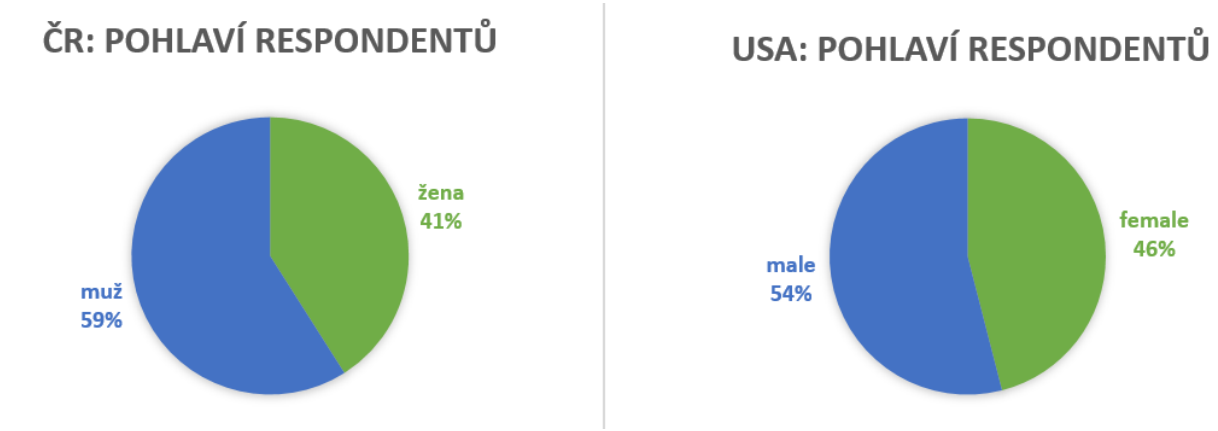
Na základě zjištěných rozdílů, a pokud se potvrdí hypotéza, že české firmy používají koučink v mnohem menší míře než ty americké, bude navrhnuto, jak tento přístup změnit a přivést české zaměstnavatele k většímu využívání této metody rozvoje potenciálu zaměstnanců.

6.2. Základní údaje o dotazníku a jeho respondentech

Celkem bylo díky osobnímu setkání, e-mailové komunikaci a zprávám na LinkedInu osloveno více než 900 jedinců, přičemž odpověděl cca každý pátý. Největší návratnost dotazníků byla u těch oslovených lidí, kde jsem se odkazovala na konkrétní osobu, která mi kontakt poskytla. Cílem bylo získat 100 odpovědí od amerických manažerů a 100 odpovědí od českých manažerů.

Celkově lze konstatovat, že odpovídalo více mužů než žen – v České republice je rozdíl větší – 41 žen a 59 mužů. V USA odpovědělo 46 žen a 54 mužů. Celkově je však nutné podotknout, že na vysokých manažerských postech pracují více muži než ženy (Catalyst, 2019), čemuž odpovídají i tyto výsledky. Grafické znázornění genderového profilu respondentů je zobrazeno na grafu číslo 2 na další stránce.

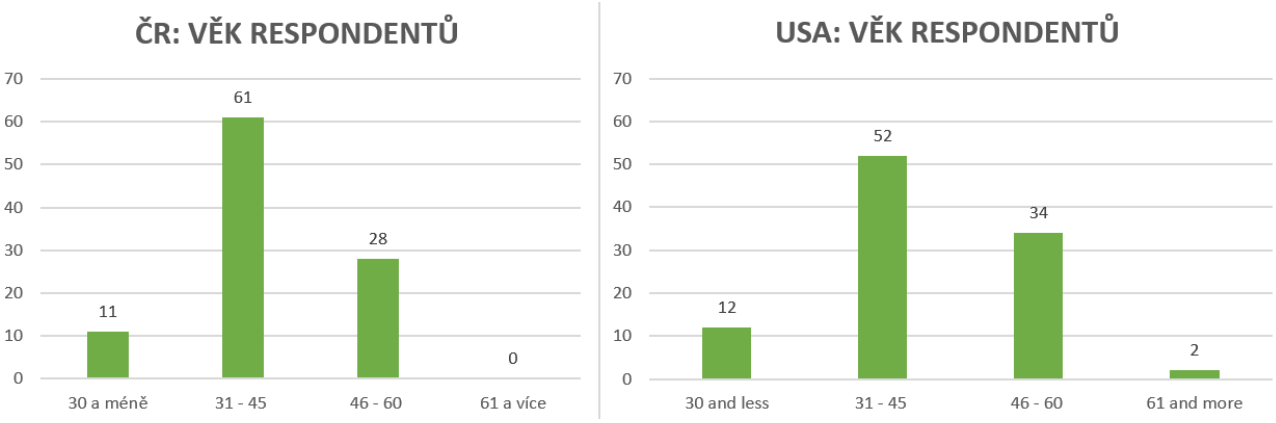
Graf 2: Pohlaví respondentů: ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Genderové rozložení respondentů je v obou zemích podobné, avšak američtí respondenti jsou starší než čeští – v České republice neodpovídal nikdo starší 60 let, zatímco v USA byli respondenti dva. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou v obou zemích lidé ve věku 31 až 45 let. Nejméně zatoupenou skupinou jsou manažeři do 30 let věku. Podrobné věkové rozlišení ilustruje graf číslo 3 níže.

Graf 3: Věk respondentů: ČR a USA

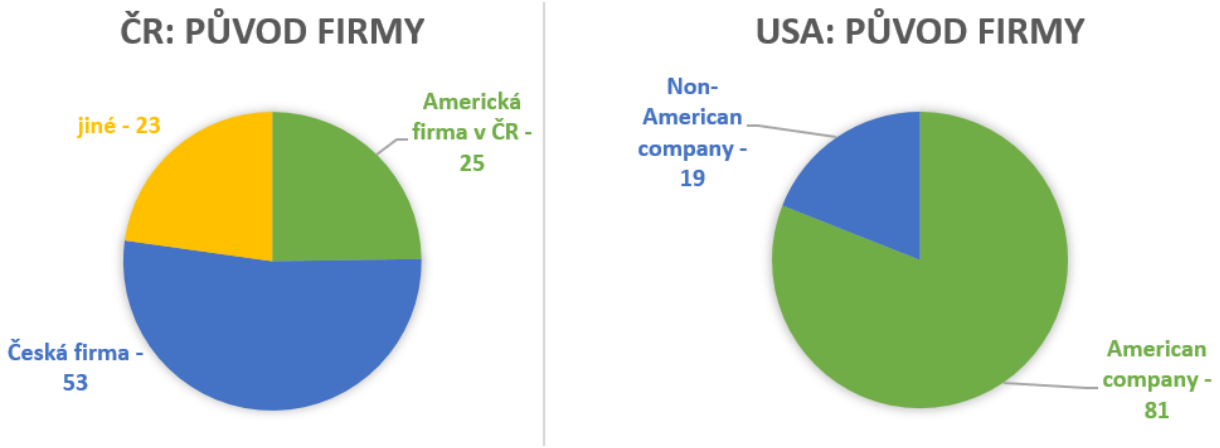


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Respondenti z České republiky pracují převážně pro české firmy – 53 respondentů. Čtvrtina z nich pak pracuje pro americké firmy v ČR. Další necelá čtvrtina pracuje pro české pobočky evropských firem. Mezi nejvíce zastoupené patří anglické firmy (6 respondentů), německé firmy (6 respondentů), švýcarské firmy (3 respondenti), slovenské firmy (2 respondenti) a 1 respondent z irské a francouzské společnosti. Tři respondenti neuvedli, pro jakou firmu pracují. Ve Spojených

státech amerických pracuje 81 respondentů pro americké firmy, zbylých 19 pro firmy, které nemají americký původ.

Graf 4: Původ firmy, v níž respondenti pracují: ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

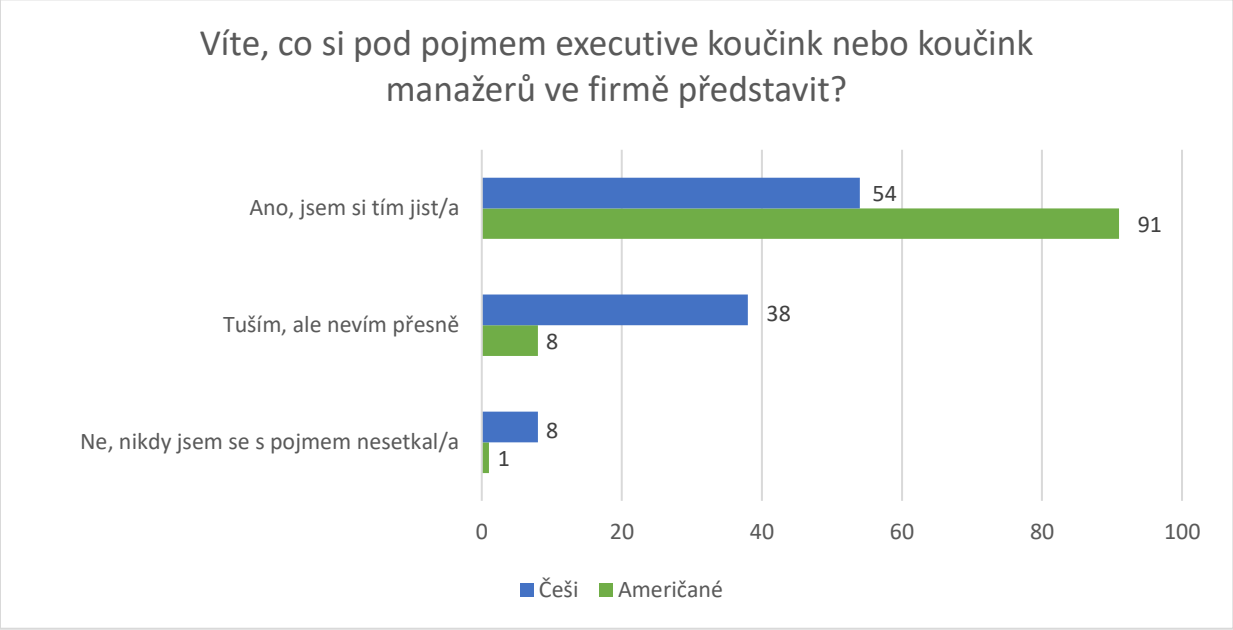
6.3. Pojem executive koučink a jeho vnímání

První otázka dotazníku měla za cíl zjistit, jaké je mezi českými a americkými manažery povědomí o pojmu executive koučink. V české verzi dotazníku byl termín executive koučink ještě převeden do nejbližšího českého pojmu – koučink manažerů ve firmách. Tímto opatřením jsem chtěla zabránit tomu, aby čeští manažeři nebyli v nevýhodě kvůli anglické terminologii, a dotazník tak neposkytoval zkreslené výsledky jenom kvůli jazykové bariéře.

Zde se potvrdila hypotéza, kterou jsem si stanovila. Mezi americkými zaměstnanci je skutečně význam slova executive koučink jasnější než mezi zaměstnanci v České republice. Ze stovky dotázaných Američanů 91 odpovědělo, že jsou si významem termínu jisti, osm z nich tušilo, ale nevědělo přesně a pouze jeden respondent uvedl, že termín nezná.

U českých manažerů byla situace rozdílná. Více než polovina (konktrétně 54 lidí) uvedla, že termín executive koučink zná, 38 z nich si znalostí pojmu nebylo jisto, a 8 z nich termín neznalo vůbec. Přesná data ukazuje graf číslo 5.

Graf 5: Znalost pojmu executive koučink

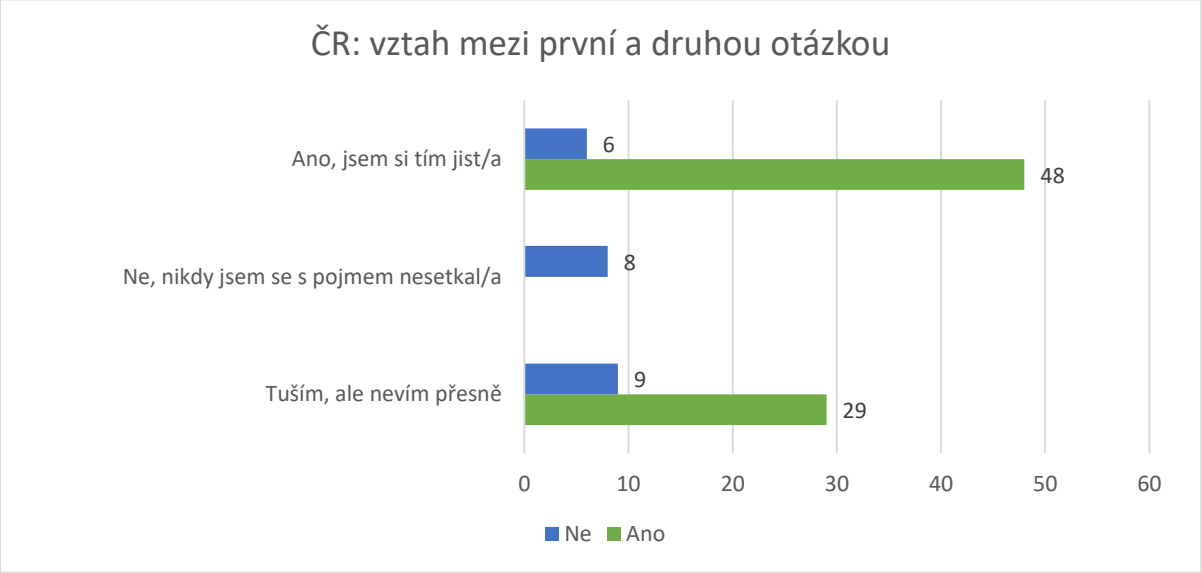


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Důležité je však zaměřit se také na vztah první otázky – tedy zda lidé mají povědomí o tomto termínu, a druhé otázky, v rámci níž byla představena konkrétní definice pojmu executive koučink. Tato definice se respondentům objevila až na další stránce dotazníku, poté co respondenti odpověděli na první otázku, aby tak nebyli definicí předem ovlivněni. Respondenti měli za úkol zhodnotit, zda se tato definice shoduje s jejich představou o termínu executive koučink a zda tedy pojem opravdu znají. Pokud se definice shodovala s představou respondentů, dotazovaní odpověděli ANO, pokud se definice neshodovala s jejich představou o executive koučinku, odpověděli na druhou otázku NE.

Graf číslo 6 popisuje odpovědi českých zaměstnanců. Nadpoloviční většina dotazovaných, celkem 54 lidí, uvedla, že termín zná, avšak šest z nich následně odpovědělo, že měli o termínu executive koučink jinou představu. Osm respondentů uvedlo, že se s termínem nikdy nesetkali, a proto ani nic nemohlo odpovídat jejich představě, případně se nezamysleli nad tím, co by termín mohl znamenat, a na druhou otázku odpovídali NE. Celkem 38 zaměstnanců uvedlo, že tuší, ale nejsou si zcela jisti, přičemž většina (29 z nich) tušila správně a devět z nich si definici executive koučinku představovalo jinak.

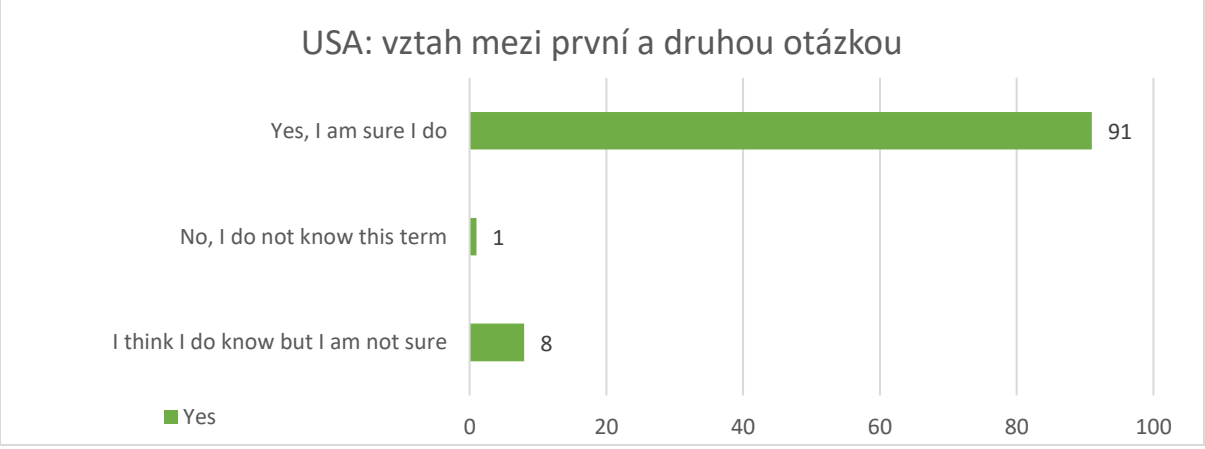
Graf 6: Znalost pojmu vs. znalost definice mezi českými manažery



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Situace ve Spojených státech amerických je velmi rozdílná od té české – žádný z dotazovaných manažerů na druhou otázku neodpověděl NE. Jak již bylo zmíněno, pouze jeden z respondentů uvedl, že o termínu nikdy neslyšel, ale poté co si přečetl definici, usoudil, že si tento termín přesně takto představoval. Všichni (celkem 9 respondentů), kteří si v první otázce nebyli jistí tím, co termín executive koučink znamená, po přečtení definice uvedli, že se definice shoduje s jejich představou o pojmu. Celkem 91 manažerů uvedlo, že termín znají a všichni tito také odpověděli, že zmíněná definice odpovídá jejich představě o pojmu.

Graf 7: Znalost pojmu vs. znalost definice mezi americkými manažery



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

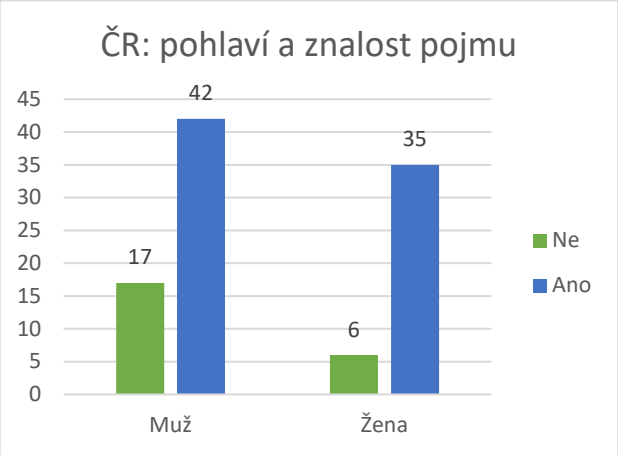
Celkově lze tedy říci, že na druhou otázku – „*Shoduje se zmíněná definice s vaší představou?*“ odpověděli všichni Američané ANO, zatímco v České republice bylo 23 respondentů, kteří význam spojení executive koučink neznají.

Dále je zajímavé se zaměřit na korelaci mezi znalostí pojmu a pohlavím, věkem a původem firmy, pro niž dotazovaný pracuje. Jako znalost pojmu jsou v tomto případě brány pouze odpovědi těch respondentů, kteří uvedli, že vědí, co si pod pojmem představit a zároveň po přečtení definice odpověděli ANO – tato definice se shoduje s mojí představou, a také odpovědi těch respondentů, kteří uvedli, že tuší, co definice znamená a zároveň na druhou otázku odpověděli ANO – definice se shoduje s mojí představou.

Ve Spojených státech amerických nemá žádnou přidanou hodnotu tyto korelace zkoumat, protože až na jednoho člověka (muž, 31 – 45 let, pracující pro americkou firmu), všichni respondenti uvedli, že termín executive koučink znají nebo jeho význam tuší a odpovídá i jejich představě. Zajímavé ovšem je, že zmiňovaný muž, který o termínu nikdy neslyšel, uvedl, že se jeho představa s definicí shoduje.

V České republice je variabilita odpovědí daleko větší. Pojmem si jsou více jisté ženy (85,37 %) než muži (71,19 %). Věkovou skupinou, která je nejvíce informovaná o pojmu, jsou lidé ve věkovém rozmezí 31-45 let (83,61 %) a nejméně o pojmu ví skupina lidí ve věku 46-60 let (64,29 %). Původ firmy, pro kterou dotazovaný manažer pracuje, nemá na znalost pojmu tak velký vliv – největší znalost však panuje mezi zaměstnanci firem pocházejících z různých evropských zemí (80 %), nejmenší pak mezi zaměstnanci pracujícími v amerických firmách (76 %). Rozdíl je však víceméně zanedbatelný. Toto tvrzení je však velmi zajímavé vzhledem k tomu, že nejvíce lidí, kteří executive koučinkem prošli, jsou právě zaměstnanci amerických firem v České republice (viz kapitola 6.4.). Tabulky číslo 1, 2 a 3 a grafy číslo 8, 9 a 10 ilustrují tato data.

Graf 8: Korelace mezi pohlavím a znalostí pojmu

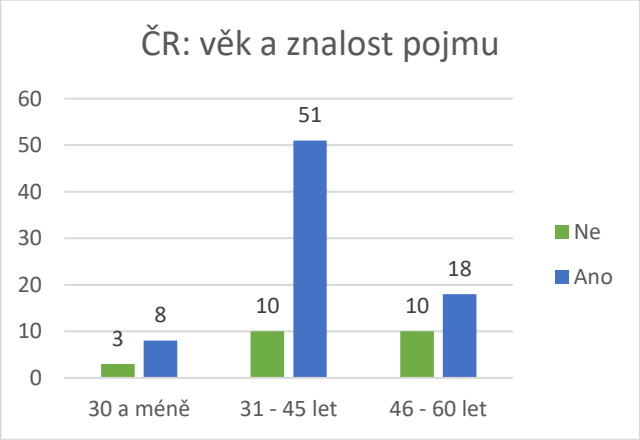


Tabulka 1: Korelace mezi pohlavím a znalostí pojmu

	muž	žena
ANO	42	35
	↓	↓
v %	71,19	85,37
NE	17	6
	↓	↓
v %	28,81	14,63

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf 9: Korelace mezi věkem a znalostí pojmu

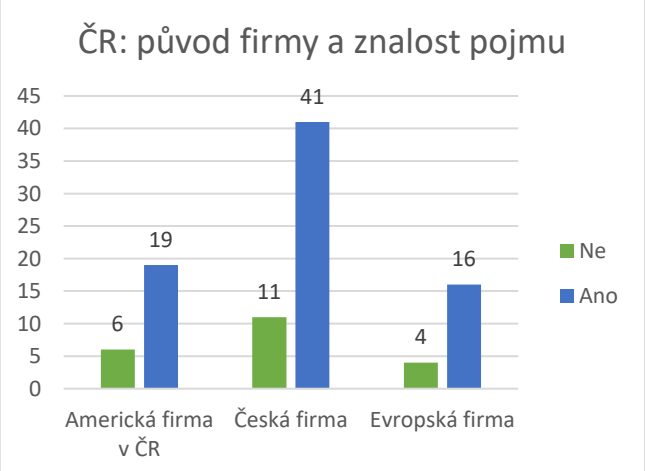


Tabulka 2: Korelace mezi věkem a znalostí pojmu

	30 a méně	31-45	45-60
ANO	8	51	18
	↓	↓	↓
v %	72,73	83,61	64,29
NE	3	10	10
	↓	↓	↓
v %	27,27	16,39	35,71

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Graf 10: Korelace mezi původem firmy a znalostí pojmu



Tabulka 3: Korelace mezi původem firmy a znalostí pojmu

	americká f.	česká f.	evropská f.
ANO	19	41	16
	↓	↓	↓
v %	76,00	78,85	80,00
NE	6	11	4
	↓	↓	↓
v %	24,00	21,15	20,00

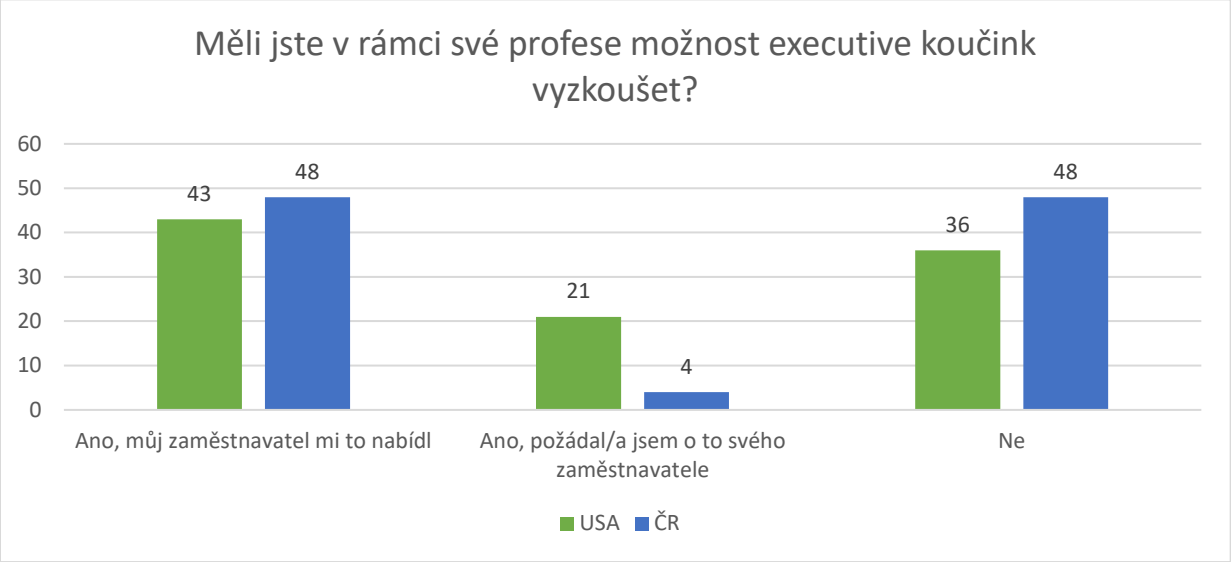
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.4. Executive koučink – ČR vs. USA

Průzkum ukázal, že nadpoloviční většina oslovených českých zaměstnanců (52 lidí) má zkušenosti s executive koučinkem a zbývajících 48 manažerů s ním zkušenost nemá. Z odpovědí amerických zaměstnanců vyplývá, že více než dvě třetiny z nich měly během své kariéry možnost mít executive kouče (celkem 64 lidí) a tuto možnost prozatím nemělo 36 z nich.

Zajímavé je porovnání dvou skupin, které kouče měly – skupina, které byl kouč nabídnut zaměstnavatelem a skupina, která si o služby kouče požádala. Zde vidíme významný rozdíl mezi českými a americkými manažery. Pouze čtyři čeští manažeři požádali svého zaměstnavatele o executive koučink, zatímco ve Spojených státech amerických žádala o služby executive kouče pětina lidí (21 zaměstnanců). Tento fakt může souviset s již výše zmiňovanou kulturní orientací, konkrétně pak s Hofstedeho první dimenzí vzdálenosti k moci. V České republice je daleko větší vzdálenost k moci než ve Spojených státech, česká společnost je více hierarchicky uspořádaná a zaměstnanci očekávají, že jim nadřízený řekne, co mají dělat. I toto může být tedy důvodem k tomu, že si o koučink sami nepožádají a pouze čekají na to, zda jim bude nabídnut nebo jej absolvují proto, že si to přeje nadřízený. Ve Spojených státech amerických je naopak vztah nadřízený – podřízený uvolněnější a zaměstnanci si spíše řeknou o to, co k výkonu práce potřebují. Graf číslo 11 ilustruje rozložení manažerů, kteří koučink měli, protože jim ho nabídl zaměstnavatel, těch manažerů, kteří si o koučink požádali i těch manažerů, kteří jím neprošli, a zároveň porovnává situaci v obou vybraných zemích.

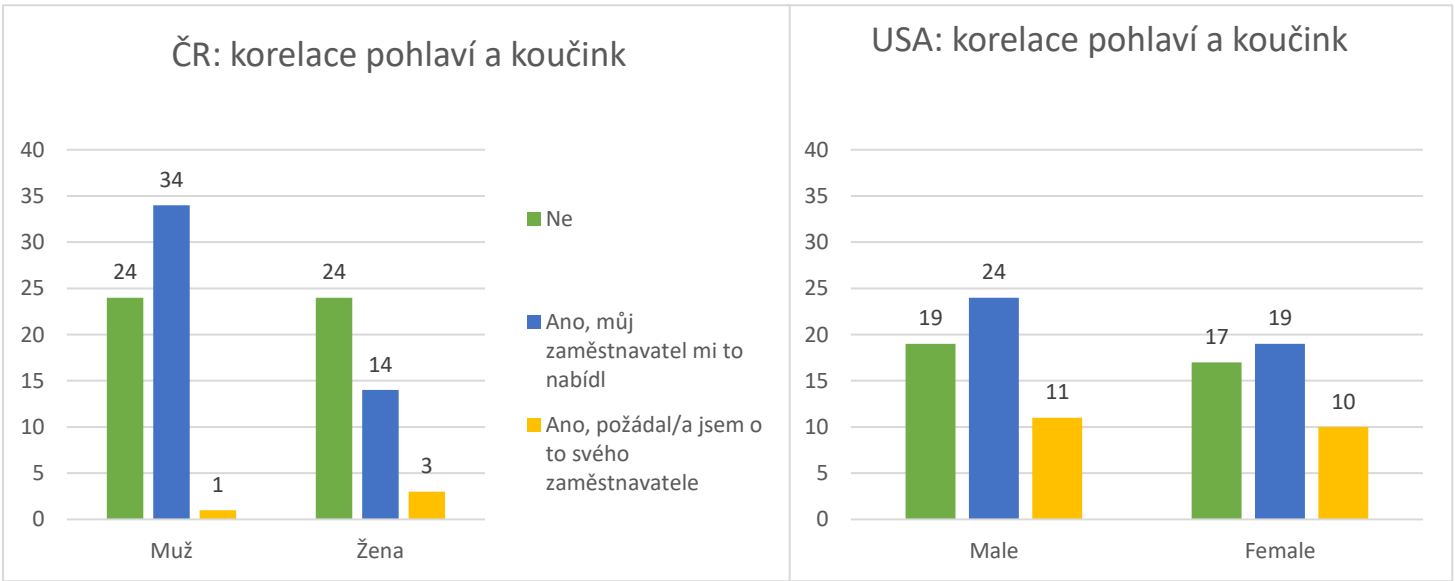
Graf 11: Executive koučink - ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Dále je vhodné se zaměřit na korelace mezi pohlavím a executive koučinkem, věkem a executive koučinkem a původem společnosti ve vztahu k executive koučinku. Graf číslo 12 níže ilustruje korelaci pohlaví a koučinku a porovnává české respondenty s americkými.

Graf 12: Korelace mezi pohlavím a absolvovaným koučinkem ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Z grafu ilustrujícího situaci v České republice vidíme, že 24 mužů a 24 žen nemělo možnost spolupracovat s koučem. Oproti tomu ale 35 českých manažerů mělo možnost využít služeb kouče, zatímco tuto možnost mělo pouze 17 žen. Celkem tři ženy ze zmiňovaných 17 si o koučink samy požádaly. Mezi americkými manažery a manažerkami jsou čísla podstatně vyrovnanější. Jak již víme, v obou dotaznících odpovídalo více mužů než žen, a proto bylo nutné vztáhnout počet těch, kteří koučink měli k celkovému počtu respondentů daného pohlaví. Toto detailně ukazuje tabulka číslo 4 níže.

Tabulka 4: Korelace mezi pohlavím a absolvovaným koučinkem ČR a USA

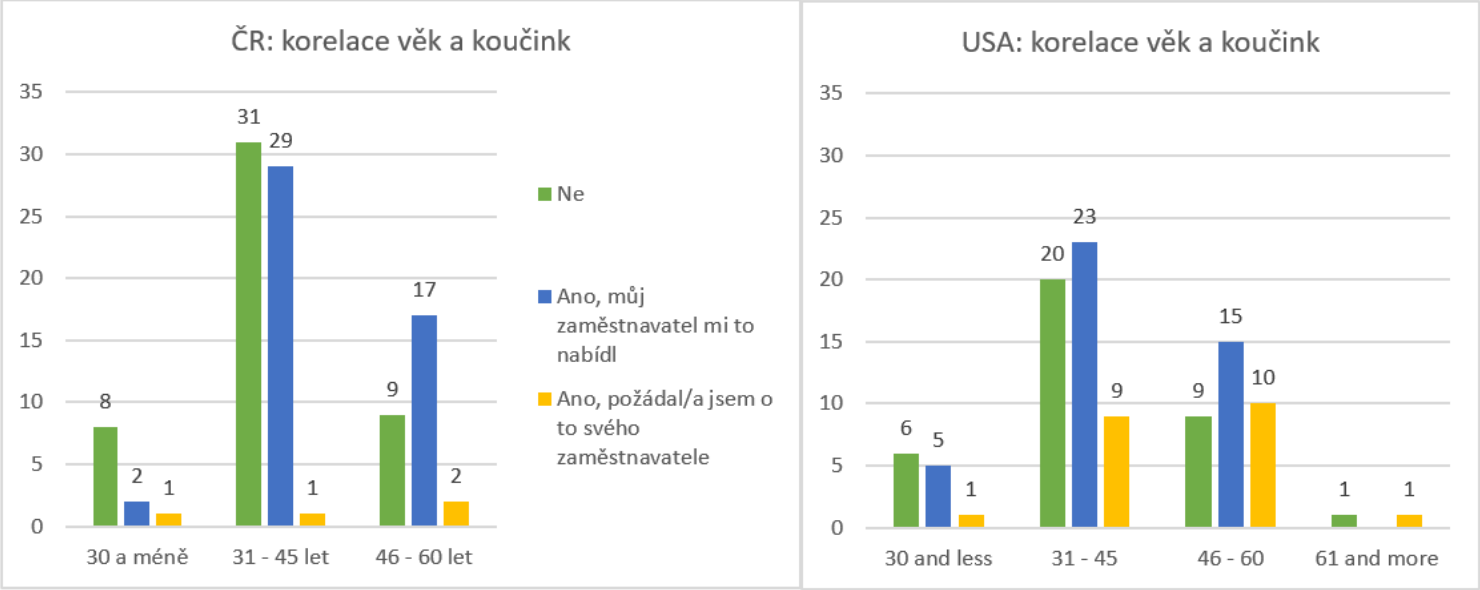
ČR		Koučink			
mužů celkem	59	měl koučink	35	59,32	%
		neměl koučink	24	40,68	%
žen celkem	41	měla koučink	17	41,46	%
		neměla koučink	24	58,54	%
USA					
mužů celkem	54	měl koučink	35	64,81	%
		neměl koučink	19	35,19	%
žen celkem	46	měla koučink	29	63,04	%
		neměla koučink	17	36,96	%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Z průzkumu tedy vyplynulo, že v České republice mělo koučink podstatně více mužů než žen – 59,32 % mužů využilo služeb executive kouče, zatímco pouze 41,46 % žen. Oproti tomu mezi americkými respondenty takto významný genderový rozdíl nenajdeme – 64,81 % mužů a 63,04 % žen prošlo koučinkem.

Druhou zkoumanou proměnnou ve vztahu k absolvovanému koučování je věk respondentů. Graf číslo 13 ilustruje celkové rozložení v obou zemích. Na první pohled je jasné, že v České republice neodpovídal nikdo starší 60 let, a také že nejvíce respondentů je ze skupiny 30-45 let, nejméně zastoupena je nejmladší skupina do 30 let věku. Vzhledem k tomu, že na dotazník odpovídalo různé množství manažerů z různých věkových skupin, bylo nutné jejich odpovědi vztáhnout k celkovému počtu zástupců té dané věkové skupiny.

Graf 13: Korelace mezi věkem a koučinkem – ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Podrobnější a procentuální rozdělení nabízí tabulka číslo 5. Průzkum ukázal, že mladí lidé do 30 let v České republice nejsou pro své nadřízené skupinou, které by zařizovali koučování – pouze 27,27 % z nich mělo kouče, zatímco 72,73 % kouče nemělo. V USA takovýto rozdíl nevidíme, 50 % mladších manažerů totiž koučinkem prošlo. Největší podíl koučovaných nalezneme ve věkové skupině 46-60 let. V této věkové skupině mělo koučink 67,86 % Čechů a 73,53 % Američanů.

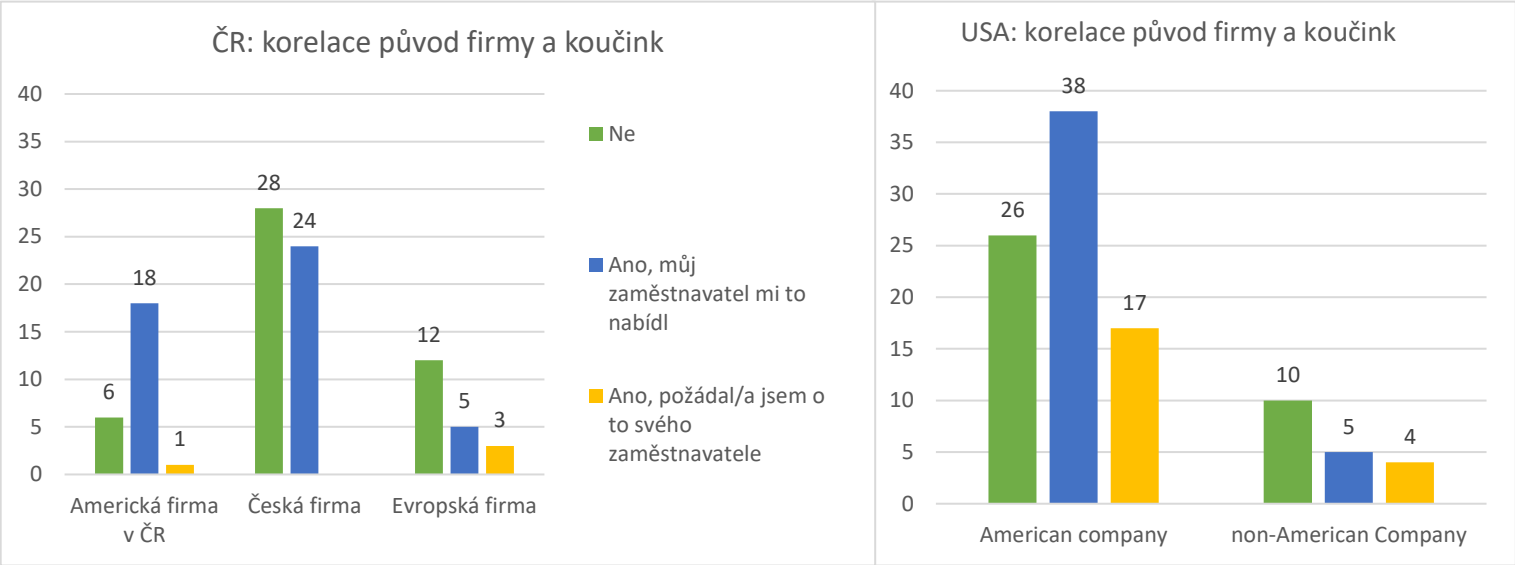
Tabulka 5: Korelace mezi věkem a koučinkem – ČR a USA

země	ČR			USA		
věk / ex. koučink	celkem	ANO	NE	celkem	ANO	NE
30 let a méně	11	3	8	12	6	6
		↓	↓		↓	↓
v %		27,27	72,73		50	50
31 – 45 let	61	30	31	52	32	20
		↓	↓		↓	↓
v %		49,18	50,82		61,54	38,46
46 – 60 let	28	19	9	34	25	9
		↓	↓		↓	↓
v %		67,86	32,14		73,53	26,47
60 let a více	0	0	0	2	1	1
		↓	↓		↓	↓
v %		0	0		50	50

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Poslední zkoumanou charakteristikou ve vztahu k absolvovanému koučinku je původ firmy, pro niž respondent pracuje. V případě dotazníku distribuovaného mezi americké manažery, měli respondenti na výběr pouze americká a neamerická firma, v případě české verze dotazníku měli dotazovaní na výběr ze tří možností – česká firma, americká firma nebo firma pocházející z jiných států. Z grafu číslo 14 je na první pohled patrné, že ve větší míře je executive koučink praktikován v amerických společnostech, a to jak v České republice, tak i ve Spojených státech. Výsledky zároveň ukázaly, že v české firmě (a respondentů pracujících pro české firmy v ČR je nadpoloviční většina) si nikdo o koučink nepožádal, v americké firmě si požádal jeden člověk a zbývající tři žádali své zaměstnavatele z řad firem sídlících v jiných evropských zemích. Ve Spojených státech si více lidí (17 manažerů) o koučink požádalo v rámci americké firmy (26 %) a o něco méně (4 manažeři, tedy 21 %) o executive koučink žádali nadřízené ve firmě neamerického původu. Data jsou opět vztažena k celkovému počtu respondentů z firem té dané země.

Graf 14: Korelace mezi původem firmy a absolvovaným koučinkem – ČR a USA



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tabulka číslo 6 níže doplňuje graf o přesná čísla. Výzkum ukázal, že zcela největší podíl zaměstnanců, kteří měli kouče, najdeme v amerických firmách sídlících v ČR, protože 76 % z nich si executive koučinkem prošlo. Je nutné ale podotknout, že právě v této skupině lidí je procentuálně nejmenší znalost pojmu executive koučink. Méně než polovina českých zaměstnanců českých firem měla možnost mít kouče (46,15 %), u firem jiného než českého původu majících pobočku v ČR je to pouze 40 %, ačkoli znalost termínu je mezi těmito zaměstnanci nejvyšší. Ve Spojených státech mělo svého kouče 67,9 % manažerů pracujících pro americké firmy, zatímco pouze 47,37 % lidí pracujících pro firmy neamerického původu.

Tabulka 6: Korelace mezi původem firmy a absolvovaným koučinkem – ČR a USA

země	**ČR**			**USA**	
ex. koučink / původ firmy	americká firma	česká firma	jiný původ	americká firma	neamerická firma
ANO	19	24	8	55	9
	↓	↓	↓		↓
v %	76,00	46,15	40,00	67,90	47,37
NE	6	28	12	26	10
	↓	↓	↓		↓
v %	24,00	53,85	60,00	32,10	52,63

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Celkově lze tedy charakterizovat, že nejčastěji měl kouče následující profil zaměstnance:

- Muž
- Američan
- 46-60 let
- pracující pro americkou firmu.

Na závěr je zajímavé se zaměřit na vztah mezi znalostí pojmu executive koučink a tím, zda jej lidé vyzkoušeli nebo nikoliv. Tabulka číslo 7 ukazuje rozložení odpovědí v České republice. Pro Spojené státy americké nemá smysl tabulku vytvářet. Celkem 77 českých manažerů je s pojmem seznámeno, a z toho 28 z nich i přesto, že executive kouče neměli. Pojem naopak neznalo 23 respondentů, přičemž 4 z nich jej neznali ani přesto, že jím údajně prošli. Tři z těchto čtyř respondentů byli muži ve věku 46-60 let pracující v americké firmě – proto jsou čísla u znalosti pojmu mezi lidmi pracujícími v amerických firmách v ČR nižší, než by se očekávalo vzhledem k tomu, že tato skupina měla nejvíce koučovaných manažerů. Pokud by tito tři respondenti uvedli, že jsou s definicí seznámeni, protože podle jejich slov executive koučinkem prošli a termín by měli znát, zvýšilo by se povědomí o termínu mezi českými zaměstnanci pracujícími v amerických firmách ze 76 % na 88 %. To by znamenalo, že v této skupině manažerů by byla znalost termínu nejvyšší a ne nejnižší. Tento výsledek může být částečně způsoben tím, že manažeři pojem znají pod jinou definicí – např. business koučink nebo také tím, že někteří dotazovaní uvedli, že jim kouč pomohl s osvojováním technických dovedností ve firmě, což jistě není náplní práce kouče, ale spíše mentora nebo konzultanta. Pravděpodobně si tedy mysleli, že prošli executive koučinkem – buď to tak sami nazvali, anebo jim tento postup byl z vedení nebo HR oddělení nesprávně komunikován.

Tabulka 7: Korelace znalosti pojmu a absolvovaného koučinku mezi českými manažery

koučink / znalost	zná pojem	nezná pojem
koučink měl	49	4
koučink neměl	28	19

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.5. Ano, mám kouče

Jak již bylo zmíněno, celkem 52 českých respondentů a 64 amerických respondentů mělo během své kariéry možnost využít služeb executive kouče. Jednou z otázek, kterou dostali pouze lidé, kteří opověděli, že koučink měli, bylo: *„Pomohl Vám koučink?“* Žádný z respondentů nevybral odpověď NE. Čeští respondenti však byli s odpovědí ANO, ROZHODNĚ, zdrženlivější – 47 z nich, tedy 90 % manažerů uvedlo, že jim koučink pomohl, pět z nich si nebylo jisto. Z amerických respondentů pouze dva uvedli, že si nejsou s účinkem koučování jisti a 62 z nich (97 %) tvrdí, že jim executive kouč rozhodně pomohl. Toto rozložení dokumentuje graf 15 níže.

Graf 15: Spokojenost s koučinkem – ČR a USA

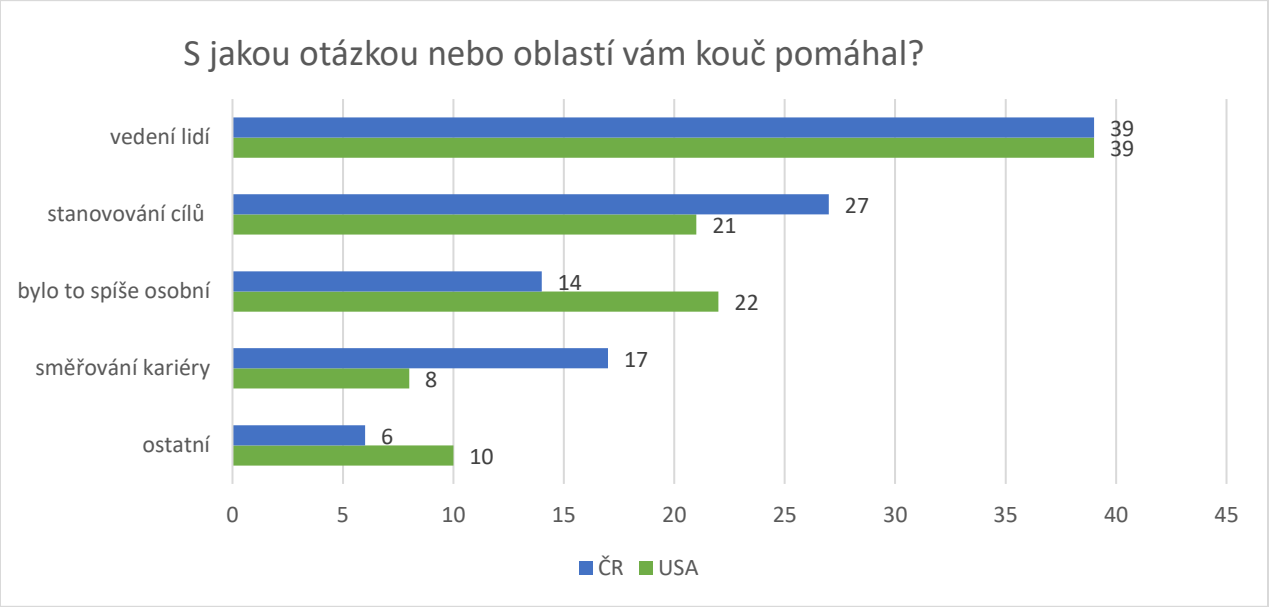


Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Další otázka směřovala na oblast, s níž kouč klientovi pomáhal. Respondenti mohli vybrat více než jednu přednastavenou odpověď nebo i dopsat vlastní oblast, na níž s executive koučem pracovali. V České republice i ve Spojených státech bylo nejčastěji zmiňovanou odpovědí vedení lidí / leadership. Tato odpověď se objevila celkem 39 krát v obou dotaznících. Mezi českými respondenty bylo druhou nejčastější odpovědí stanovování cílů, američtí respondenti uvedli jako druhou nejčastější odpověď práci na sobě samých (ochrana duševního zdraví, stress management, práce s emocemi,…). Jako další oblasti, s nimiž executive kouči klientům pomáhali, respondenti identifikovali women's leadership, time management, komunikační styly, upward management (tedy management nadřízených), práce na mezilidských vztazích a další. Jak již bylo zmíněno, mezi českými respondenty se také objevila odpověď, že kouč pomáhal s předáním technických

dovedností – mohlo jít o nešťastnou formulaci odpovědi, anebo dotazovaný nepochopil náplň práce kouče. Tyto odpovědi jsou shrnuty v grafu 16 níže.

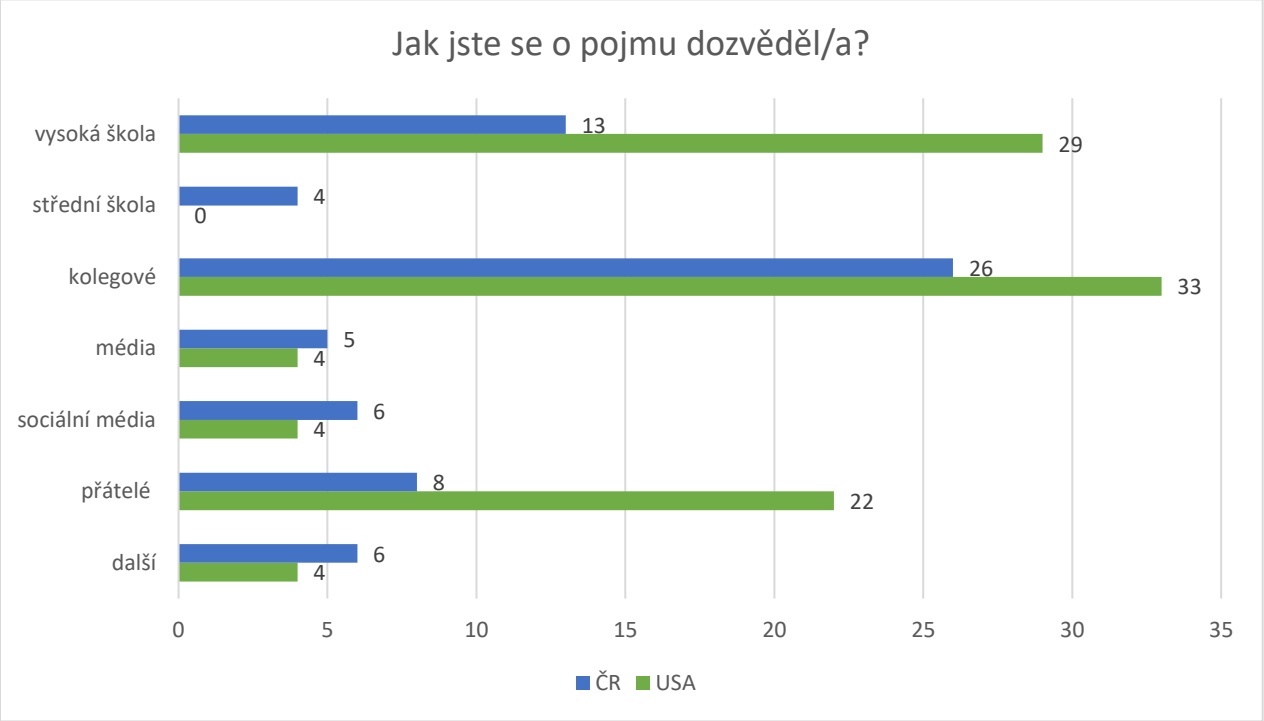
Graf 16: Oblast, s níž kouč klientovi pomáhal



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V rámci dotazníku mě také zajímalo, odkud respondenti executive koučink znají. Zcela největší četnost měla odpověď od kolegů, případně pak lidé uváděli také od nadřízených nebo od kolegů z jiných firem. Dobrým zdrojem informací jsou v USA také přátelé a vysoké školy. Z amerických respondentů nikdo nezvolil možnost střední škola, mezi českými respondenty se tato odpověď objevila čtyřikrát. Překvapivé také je, že v době, kdy jsme všichni online, jen velmi málo lidí zná pojem executive koučink díky sociálním médiím. Tři američtí respondenti také uvedli, že koučink je zcela normální praxí v amerických firmách, stejně tak jako jedna Češka pracující v HR, která považuje koučink za standartní nástroj rozvoje manažerů. Několikrát se také objevila odpověď, že si manažeři executive kouče našli sami, zajímají se o seberozvoj a chtějí se neustále někam posouvat, a proto hledají nové a nové možnosti. Graf číslo 17 ilustruje odpovědi na otázku *„Jak jste se o executive koučinku dozvěděli?“*

Graf 17: Zdroj povědomí o pojmu



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.6. Používané techniky a situace, s nimiž kouči respondentům pomáhali

Jedinou čistě otevřenou otázkou celého dotazníku byla otázka na popis situace, kterou manažer s koučem řešil, případně popis metod, které manažerům přišly užitečné. Vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, ne všichni dotazovaní chtěli nebo měli čas odpovídat. Z českých respondentů odpovědělo 41 z 52 manažerů, v případě amerických manažerů otázku zodpovědělo 50 lidí z 64, kteří měli koučink. V obou případech tak odpovědělo cca 78 % dotazovaných. Čtyřikrát lidé odpověděli, že považují téma a podrobnosti rozhovoru s koučem za příliš důvěrné, a proto žádné detaily nesdělili.

Naprosto nejčastější odpovědí v obou porovnávaných zemích byla **metoda otevřených otázek**. Klienti kladně hodnotili fakt, že je kouč aktivně poslouchal a zrcadlil jejich myšlenky. Respondenti uvedli, že jim velmi pomohlo myslet nahlas a také fakt, že je kouč nenechal od tématu „odběhnout“. Některé z odpovědí jsou uvedeny zde:

- *„Odpovědi na všechno jsem vlastně znala, ale potřebovala jsem si je nějak v sobě najít, a s tím mi koučka hodně pomohla.“*
- *„Vlastně mi úplně stačilo, že mě někdo aktivně poslouchal a reflektoval moje odpovědi.“*
- *„Surprisingly the process of very simple questions.”*
- *„The coaching session helped me to work through a few areas that were holding me back. Essentially I was holding myself back and through the process of simple questions and time to think out loud, I was able to recognize the changes that I needed to make in my life.“*

V souvislosti s otevřenými otázkami čeští i američtí manažeři zmiňovali **techniku pěti proč.** Techniku pěti proč je dobré používat na stále se opakující problémy, které jsou často příznakem nějakého jiného a daleko hlubšího problému. Tato technika tedy slouží k tomu, aby člověk našel skutečnou příčinu problému. Hodí se však k řešení spíše jednodušších nebo středně obtížných problémů než pro složité problémy. V první fázi je nutné identifikovat problém a zeptat se proč k takové situaci dochází. Pokud máme odpověď, opět se zeptáme, proč dochází k této další situaci. A v otázkách proč pokračujeme do té doby, než se dostaneme k příčině problému. (MindTools, 2015).

V odpovědích pěti amerických manažerů se objevila **technika 360 stupňů**, tedy princip zpětné vazby, kterou koučovanému poskytují všichni v jeho okolí – nadřízení, podřízení, kolegové, dodavatelé i další stakeholdeři. Tato zpětná vazba slouží coacheemu k určitému náhledu do jeho slepé skvrny a pomáhá také k určité sebereflexi, na které coachee spolu s koučem systematicky pracuje. Zásadně však neslouží k tomu, aby manažera kritizovala. Zajímavé je, že žádný z českých respondentů tuto metodu nebo její obdobu neuvedl.

Jak již bylo zmíněno ve čtvrté kapitole, obě kultury – česká i americká, jsou individualistické kultury (Hofstede, 2019), a proto může být pro některé zaměstnance výzvou **pracovat v týmu** nebo tým řídit. V odpovědích tak lze mnohokrát najít, že manažeři potřebovali pomoci právě s týmovou prací. Někteří respondenti byli nově dosazeni do pozice teamleadera a potřebovali se vyrovnat s faktem, že jejich bývalí kolegové a kamarádi jsou teď jejich podřízenými, jiní potřebovali, aby byl jejich hlas v týmu více slyšet. Jeden z respondentů uvedl, že mu kouč pomohl díky tomu, že se ptal otevřenými otázkami, ale zároveň mu během sezení říkal, jak má svůj tým vést. Toto podle respondenta nefungovalo, protože tento respondent s náhledem kouče na týmovou práci nesouhlasil. Zde se kouč dopustil chyby v tom, že svého klienta vedl jeho cestou a ne cestou,

kterou by si zvolil sám koučovaný. Jedním z pomocníků pro identifikaci týmové dynamiky může být již zmiňovaný Belbinův test rolí. Meredit Belbin, britský teoretik managementu, identifikoval devět různých rolí, které na sebe lidé berou při práci v týmech. Z této analýzy může kouč odvodit chování člověka v týmu a pomoci mu s jednáním v rámci týmu.

Manažeři také často zmiňovali, že bojují s časem. Rosinski (2003, s. 93) poukazuje na to, že management celkově pracuje s premisou, že času není nikdy dostatek a je nutné prioritizovat. Proto mnoha dotazovaným kouči pomáhali s jejich **time managementem**. Některé z odpovědí tedy zněly následovně:

- *„I am an senior manager and lucky enough to pay for coaching. My main problem was my inability to say NO to work requests from above me and below me. My coach helped me to protect my time more, try to focus on what is important and preserve my mental health.“*

- *„S koučem jsem řešila, jak řídit týmovou práci a time management.“*

- *„My coach helped me with self confidence, she also taught me some time management techniques.“*

Jeden z dotazovaných manažerů také uvedl, že mu kouč ukázal opačnou časovou perspektivu, tedy přemýšlet nad úkoly tak, jako kdyby měl dostatek času. Odpověď respondenta zněla následovně:

- *„My coach told me to make "NOT TO DO“ LIST instead of "TO DO" list so that I could really get clear on my version of success would look like.“*

Vzhledem k tomu, že si manažer sepsal všechny věci, které nejsou prioritou, a není je třeba dělat, ačkoli by je normálně dělal, získal čas na to, aby se zamyslel nad tím, jak by měla vypadat jeho verze úspěchu a také cesta, kterou se za ní vydá.

Kromě time-managementu byl často skloňován také **stress management**. Respondenti uváděli, že jim kouči pomáhali s udržením mentálního zdraví a někteří manažeři své kouče žádali o výuku mindfulness technik nebo technik meditace. Management je obecně stresovým prostředím, kde může docházet k radikálním změnám (samozřejmě záleží na konkrétní pozici) a tito manažeři také nesou velkou zodpovědnost za svoje týmy, za sebe, nebo i za celou firmu. Určitá míra stresu, takzvaný eustres, je dobrá a pomáhá manažerovi mobilizovat síly a jednat. Avšak vysoká míra stresu, která může přerůst až v chronický stres, který označujeme jako distres, způsobuje

i zdravotní problémy nebo syndrom vyhoření. Tomu se dá zabránit pravidelnou duševní hygienou a stress-managementovými technikami (pochopit, že kromě práce člověk musí i odpočívat, znát sebe a svoje spouštěče stresu,…). (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 71-75).

Mezi americkými odpověďmi se často vyskytovaly tyto odpovědi:

- *„We worked on my strenghts.“*
- *„I was identified as a "high potential" in my company. After identify my preferences and areas of strengths, my coach helped identify various career scenarios both within my current job family and "not obvious" assignments that would further my growth.“*
- *„My coach helped me to identify my preferences and areas of strengths.“*
- *„We were working on my strengths, unlocking the potential I have.“*

Všechny mají jedno společné – práci na **silných stránkách** jedince. Kouč je první pomohl klientovi identifikovat, a poté je dál rozvíjet. Zatímco američtí manažeři hodně mluvili o práci na svých nejsilnějších stránkách, obdobná odpověď se mezi českými manažery objevila pouze jednou.

Další oblastí, na které manažeři se svými kouči pracovali, je **tvorba vize** a orientace na budoucí cíle. Je to totiž právě schopnost člověka si představit budoucnost, která umožňuje podniknout takové kroky, které k této budoucnosti povedou. Pokud totiž člověk nezná svůj cíl a neví, za čím jde, bude jen bezcílně postupovat kamsi, ale neuvidí progres, který na cestě k cíli udělal. (Bossons, Kourdi a Sartain, 2009, s. 90).

Mezi českými manažery byla zmíněna i metoda **porcování slona** neboli **elephant carpaccio**, tedy rozdělení komplexního problému do menších dílčích úkolů, které postupně umožní zvládnout i složitou výzvu. Jejich odpovědi byly následující:

- *„Kouč mi pomohl rozkouskovat problém (slice the elephant), pochopila jsem, že malými kroky se dostanu k velkým cílům (a zvládnu to sama, akorát musím být "intentional").“*
- *„Řešili jsme, jak si naporcovat velké výzvy a pracovat na nich postupně a systematicky.”*

Velkým tématem, které rezonovalo téměř každou odpovědí, byl **leadership**. Každý manažer si musí uvědomit, jaký je jeho osobní styl vedení a jaké má jeho jednání vliv na kolegy a podřízené. Jednou z metod, kterou lze v přístupu k leadershipu využít je situační leadership. Podrobnosti situačního vedení lidí jsou zmíněny v kapitole 3. Zde jsou vypsány některé odpovědi manažerů, kteří se svými kouči řešili otázku vedení lidí:

- *„Osobní růst, uvědomění si dopadu mého chovaní na jiné lidi, uvědomění si síly slov a jak je používat, jak efektivně střídat leadership styly a být komfortnější ve stylech, které jsem dříve nepoužíval.“*
- *„S povýšením do nové funkce jsme řešili různé druhy leadershipu.“*
- *„We talked about new leadership styles.“*

Kromě obecných teorií leadershipu zmiňovaly dotazované ženy také specifický druh vedení lidí a to **Women's Leadership.** V kapitole věnující se kultuře jsme poukázali na to, že obě společnosti, americká i česká, jsou spíše maskulinně orientované. Vyšší management je také často mužskou doménou, a ženy se tak snaží najít si zde své místo a svůj autentický druh leadershipu. Zde jsou odpovědi vybraných žen:

- *„I worked in the IT company and 95% of executives are men. I had to face the challenge of being a woman in man's world. We worked on my authentic leadership style.“*
- *„Koučka mi pomáhala adaptovat se v čistě mužském prostředí technologické firmy.“*
- *„The challenge of female representation at board level.“*

Ženy manažerky mají často pocit, že aby mohly uspět v mužském světě, a aby získaly respekt a autoritu mezi ostatními, musí se chovat jako muži. Tímto se však dostávají do konfliktu rolí muž vs. žena. Často se pak stane, že jsou ženy ještě ctižádostivější než jejich mužské protějšky a snaží se si svoji pozici vydobýt pomocí tvrdých loktů. Při veškeré snaze být tvrdými a neústupnými manažerkami mnohdy zapomenou řešit i jiné manažerské aktivity a způsobují tím problémy v komunikaci. Celá tato situace však není pro ženy nepříznivá jen kvůli velkému množství mužů na vyšších pozicích. Ženy jsou méně sebevědomé a mají tendenci se podhodnocovat. Navíc musí ženy čelit ještě dalšímu protivníkovi – dalším ženám. Zatímco muži bývají obklopeni dalšími muži

a tvoří společenství, kde jeden druhému většinou pomáhají, ženy jsou na svých vedoucích místech spíše osamocené. Každé jejich selhání se jeví jako projev ženské slabosti, každé jejich razantní řešení se jeví jako příliš agresivní jednání, ačkoli u muže by toto jednání bylo považováno za asertivní a rozhodné. Výše zmíněné problémy vedou k tomu, že pro ženy není snadné najít vhodný komunikační a leadershipový styl vůči svým kolegům a podřízeným. (Paukerová, 2007, s. 54-64). Všechny tyto překážky mohou být předmětem rozhovoru manažerky a kouče, respektive spíše koučky.

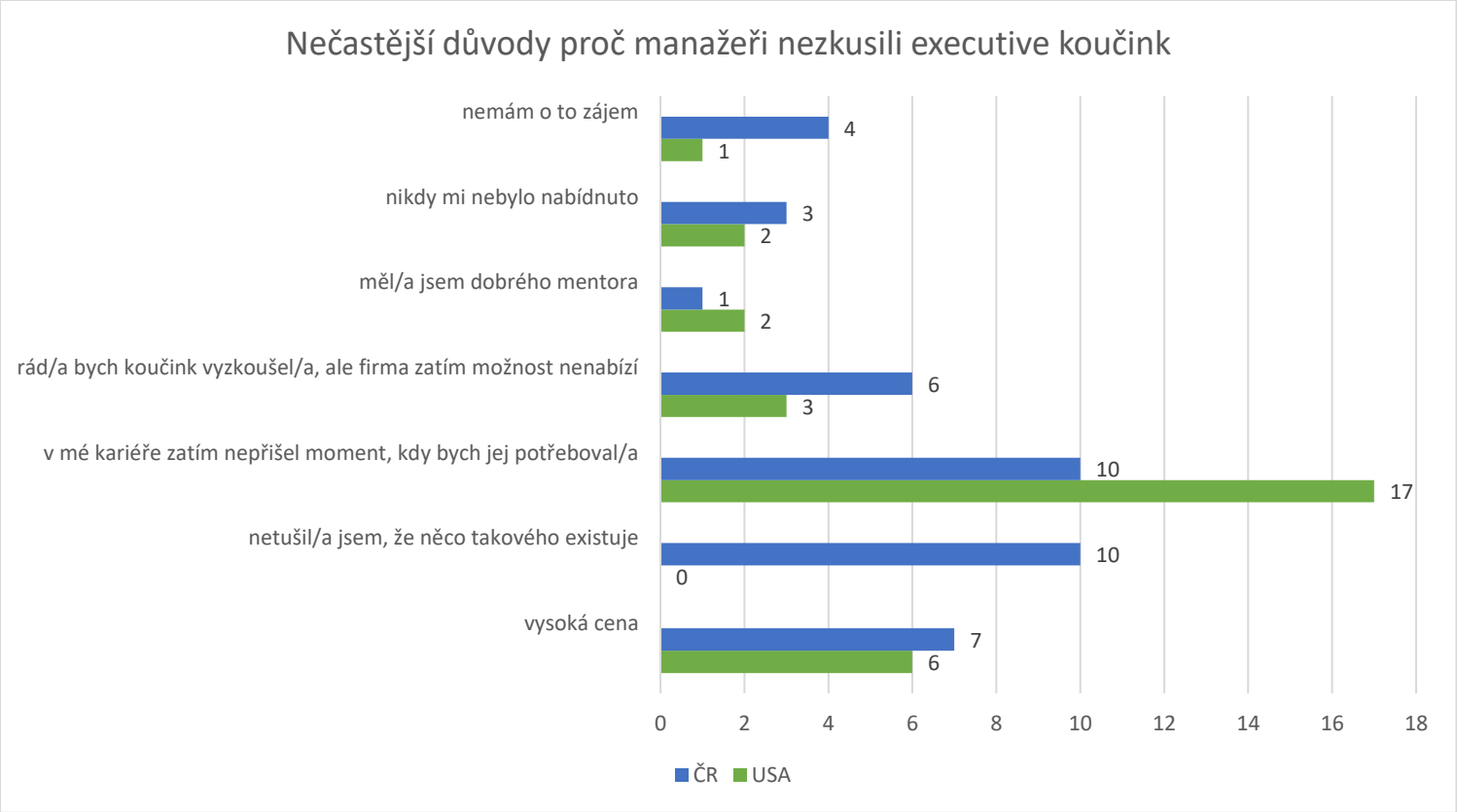
Jeden z dotazovaných uvedl, že mu pomohla **metoda prázdné židle.** Tato metoda se hodí použít pro řešení různých situací – například v případě, že manažer čelí důležitému rozhodnutí a chce projít všechny možnosti, v případě, že manažer zastává více rolí a potřebuje si ujasnit a rozlišit svoje postavení v těchto rolích nebo také v případě, že manažer chce pochopit pochybnosti a obavy, které mají členové jeho týmu. Princip této metody je následující: Klient sedí ve svém neutrálním křesle, kde zastupuje sám sebe, svůj současný problém, svoji perspektivu. Kolem něj pak existuje jedna nebo více prázdných židlí. Každá z těchto židlí představuje jinou perspektivu, symbolizuje jinou roli, jinou osobu nebo jiné řešení. Pokaždé, když si klient přesedne do jiné židle (a je žádoucí, aby si skutečně fyzicky přesednul), musí emociálně i intelektuálně prožívat tu danou situaci, řešení nebo osobu. To mu poskytne určité odosobnění se od vlastní pozice a jiný úhel pohledu na jeho problém. (Albrecht, 2015).

Díky odpovědím na otevřenou otázku „*Krátce popište situaci, kterou jste s koučem řešili, případně zmiňte metody, které ve vašem případě fungovaly“* jsem získala spoustu různých odpovědí. Respondenti většinou popisovali situace, na nichž s koučem pracovali, a někteří si byli dokonce vědomi i názvu různých cvičení a technik. Někteří manažeři také popisovali, jak často se s koučem scházeli a zda šlo spíše o osobní setkávání nebo video-hovory, avšak tento pohled na koučovací sezení by vydal na další výzkum.

6.7. Ne, nemám kouče

Executive koučink nemělo možnost absolvovat 48 českých a 36 amerických respondentů. Respondenti, kteří záporně odpověděli na otázku, zda měli kouče, byli dále dotazováni na to, proč executive koučink nezkusili. Čeští manažeři nejčastěji odpovídali, že v jejich kariéře zatím nepřišel moment, kdy by měli pocit, že kouče potřebují nebo že nevěděli, že něco takového existuje – tito lidé také pojem neznali a ani si jeho definici neuměli dobře vyložit. Další častou odpovědí je vysoká cena koučinku a také administrativní omezení firmy – firma, kde pracují, totiž koučink nenabízí. Čtyři dotazovaní uvedli, že o něj nemají zájem. Mezi americkými odpověďmi vyčnívá názor, že jej za celou kariéru nepotřebovali a šesti lidem také vadí vysoká cena sezení. Někteří respondenti uvedli, že měli dobrého mentora, který je vedl jejich kariérou, a proto nepociťují potřebu kouče. Odpovědi ilustruje graf číslo 18.

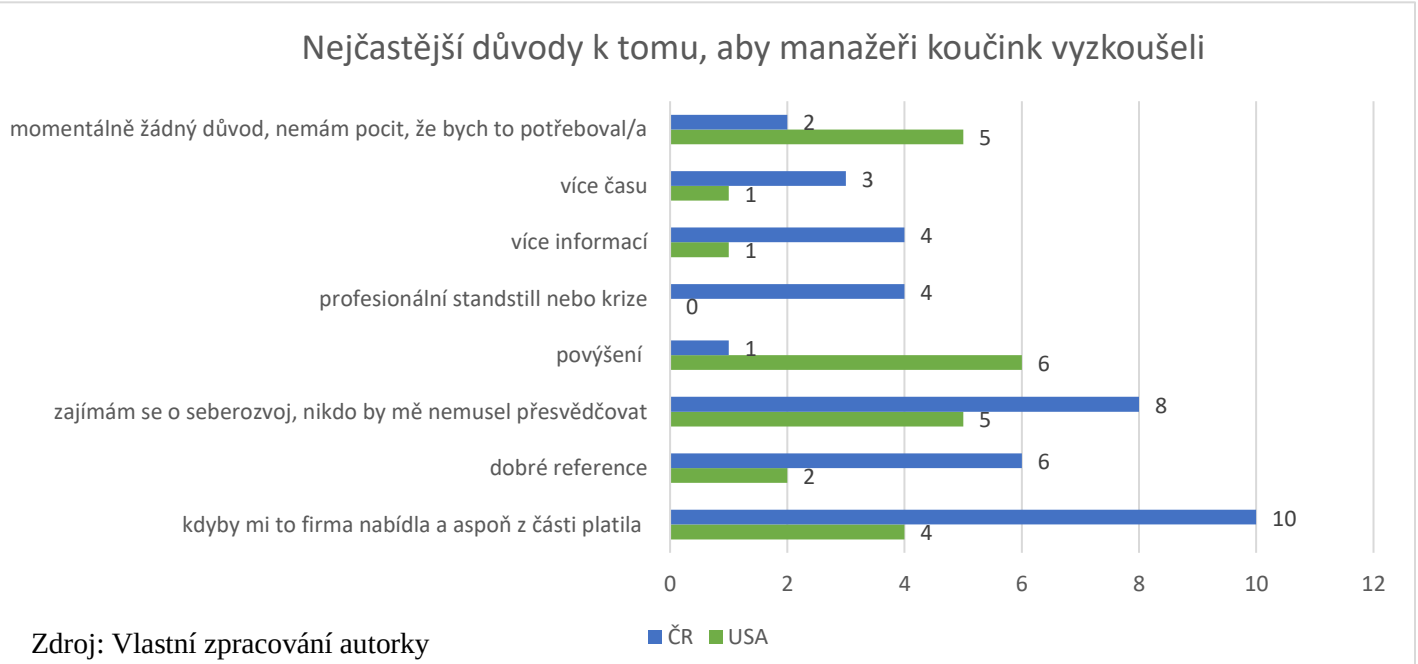
Graf 18: Důvody pro neabsolvování koučinku



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Dále byli respondenti dotazováni na to, co by je přimělo k tomu, aby zkusili využít služeb kouče. Mezi českými respondenty jednoznačně vyčnívá názor, že by koučink zkusili, pokud by jim ho firma nabídla a alespoň z části také platila. Osm českých manažerů uvedlo, že se o seberozvoj zajímají a nikdo by je přesvědčovat nemusel, avšak ještě se k tomu neodhodlali, nenašli čas nebo jim to zaměstnavatel neumožnil. Pro české manažery jsou také důležité dobré osobní reference. Ti, kteří pojem vůbec neznali, by potřebovali více informací o celém průběhu koučování. Několik českých respondentů také uvedlo, že určitá krize nebo fakt, že už nemají své firmě co nabídnout, by je přiměly executive koučink zkusit. V rámci amerických odpovědí je na první příčce možnost povýšení, která by manažery motivovala k tomu využít služeb, které nabízí koučink. Pět z nich uvedlo, že nemají pocit, že by kouče potřebovali, a proto ani nemají žádný důvod k tomu jej mít. Pět dotázaných odpovědělo, že se o osobní rozvoj zajímají a rádi by kouče měli, pokud by to firma umožnila. Jeden z dotázaných odpověděl, že si čte knihy o koučování a je si vědom praktik, které kouči používají, takže mu přijde zbytečné za ně utrácet peníze. Zajímavé také je, že žádný Američan neuvedl, že by ho ke koučinku motivovala určitá krize (negativní vnímání), ale naopak povýšení (pozitivní vnímání) se v odpovědích objevilo mnohem častěji než mezi českými respondenty. To může souviset s dlouhodobější praxí koučinku ve Spojených státech, kde executive kouč není najímán hlavně proto, aby zachraňoval zaměstnance, nýbrž proto, aby jim pomohl růst. V České republice pravděpodobně není tento trend natolik rozšířen.

Graf 19: Důvody k absolvování koučinku



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.8. Limity výzkumu a prostor pro zlepšení

Teoretická část výzkumu se opírá o spolehlivé knižní zdroje věnující se tématu executive koučink, ale také o články z renomovaných časopisů. K tématu executive koučinku však existuje velmi málo dat týkajících se stavu koučinku v jednotlivých zemích. Výzkumy, které tyto charakteristiky popisují jsou buď již několik let staré, anebo je nutné si jejich výstupy koupit, přičemž ceny těchto publikací jsou velmi vysoké a odrážejí tak popularitu koučinku a také fakt, že executive koučink je celosvětově miliardovým businessem.

Určitým limitujícím faktorem je i počet respondentů – v rámci dotazníku se mi sice podařilo získat 100 odpovědí od amerických manažerů a 100 odpovědí od českých manažerů, ale vyšší počet respondentů by mohl vykázat statisticky významnější závěry a také minimalizovat riziko zkreslení dat. Na druhou stranu ovšem bylo velmi složité těchto 200 odpovědí získat. Nutno také poukázat na to, že počet žen ve výzkumu je oproti mužům poddimenzován a ani poměr respondentů v jednotlivých věkových skupinách nebo poměr respondentů pracujících pro americké a neamerické firmy není stejný.

Dotazník mohl být více detailní a dotazovat se respondentů na mnohem více otázek. Nechtěla jsem však respondenty odradit dlouhým dotazníkem, který by se raději rozhodli nevyplnit, než aby nad ním trávili čas. I při tomto množství otázek bylo složité odpovědi získat. Ze stejného důvodu obsahoval dotazník také jen jednu otevřenou otázku, navíc umístěnou uprostřed dotazníku.

Pro budoucí a rozšiřující výzkum bych navrhovala mimo jiné zkoumat, jak často setkávání s kouči probíhala, jestli byla prováděna ve formě video hovorů nebo osobním setkáváním, a případně také zkoumat korelaci mezi osobnostními charakteristikami kouče a koučovaného. Zajímavé výsledky by mohl skýtat výzkum na téma executive koučink jako zaměstnanecký benefit – zda by manažeři ocenili executive koučink jako benefit k práci a zda by byli případně i ochotni práci změnit kvůli dosažení tohoto benefitu. Dále by se další výzkum mohl zaměřit na to, kolik peněz by byli zaměstnanci ochotni za kouče dát a kolik by chtěli, aby platil jejich zaměstnavatel nebo zda by o executive kouče nestáli vůbec, pokud by si jej museli z části financovat.

Tento výzkum by bylo také vhodné obohatit o focus group s určitou skupinou manažerů, kteří koučinkem prošli a detailně se ptát na další podrobnosti – co je k rozhodnutí mít kouče vedlo, zda by byli ochotni za koučování platit i sami, zda by na hodinách něco změnili, jaké techniky

shledávají jako nejlepší a další. Zajímavé také může být porovnání situace v České republice se situací v jiných státech Evropské Unie.

Dvakrát jsem se v průběhu výzkumu setkala s názorem, že Google Forms dotazníky nejsou považovány za důvěryhodný nástroj, kam by respondenti chtěli vyplňovat osobní informace. Do budoucna bych tedy zvážila i jiný druh dotazníkového média. Tento typ dotazování byl však zvolen proto, že je velmi přehledný, analyticky přesný a nejjednodušší pro sběr odpovědí z druhého konce světa.

6.9. Závěr a doporučení

Výzkum prováděný mezi českými a americkými manažery potvrdil obě stanovené hypotézy. Ukázalo se, že pojem executive koučink je skutečně mnohem známějším termínem mezi americkými manažery než mezi českými. Pouze jeden Američan totiž termín neznal, avšak i ten tvrdí, že význam termínu by si představoval přesně tak, jak bylo uvedeno v definici. Oproti tomu 23 % českých manažerů nebylo s termínem executive koučink nebo koučink ve firmě seznámeno, 8 % o něm neslyšelo nikdy, 6 % dotázaných manažerů se domnívalo, že termín znají, ale po přečtení definice svůj názor změnili. To může být způsobeno tím, že respondenti nedokáží jasně rozlišit pojmy koučink, mentoring, counselling a poradenství nebo také jinou používanou terminologií, např. že executive koučink znají jako třístranný business koučink.

I druhá stanovená hypotéza, tedy že executive koučink je více používán v amerických firmách než ve firmách českých, případně obecně řečeno, že executive koučink je více používán v amerických firmách než ve firmách jiného než amerického původu, se potvrdila. Ačkoli pouze čtvrtina českých respondentů pracuje pro americké firmy, 76 % z nich mělo ve své kariéře možnost mít kouče. U českých firem je toto procentuální zastoupení podstatně nižší – 46,15 % českých manažerů mělo executive kouče. Tento trend vidíme i v rámci odpovědí amerických respondentů. Ve firmách neamerického původu mělo executive kouče 47,37 % manažerů, v rámci amerických společností je číslo o 20 % vyšší – 67,9 % manažerů.

Cílem práce jistě není tvrdit, že všichni manažeři musí projít koučinkem, a že každý manažer musí mít svého executive kouče, který mu pomůže posouvat se v nejen kariérním žebříčku. Lidé

by však o možnosti koučování měli vědět, aby v případě, že pocítí potřebu se někam posunout, vzdělávat se nebo řešit určitou otázku, měli více možností. A právě proto, že bych ráda rozšířila povědomí o executive koučinku v České republice, navrhuji několik řešení, která by mohla postupně pomoci.

S osvětou ohledně termínu executive koučink a i koučink obecně by bylo dobré začínat již ve školách. V rámci základů společenských věd nebo v rámci jiných odborných předmětů na středních školách by mohl být koučink zmiňován. Ze střední školy totiž termín zná jen velmi málo Čechů a žádný Američan. Mnoho mladých lidí stojí před dokončením střední školy před významnou otázkou týkající se jejich budoucnosti. Někteří kouči by tedy v rámci svého tréninku a sbírání nakoučovaných hodin mohli poskytovat své služby už studentům středních škol, kteří by o ně projevili zájem. Případně by o executive koučinku mohli studentům říci v rámci přednášek. O službách koučů by pak studenti věděli a možná by jich později, až někteří budou na manažerských pozicích, využili.

Vysoké školy v edukačním ohledu plní svou roli velmi dobře především ve Spojených státech amerických – téměř polovina dotazovaných uvedla, že termín zná právě díky vysokoškolskému vzdělání. Také někteří čeští respondenti uvedli, že termín executive koučink znají díky vysokým školám.

Nejlepší „reklamou“ na executive koučink jsou však lidé, kteří jím prošli a mají s ním nějakou zkušenost. Právě ti mohou o své zkušenosti povědět nejen svým kolegům, ale také známým. Z průzkumu vyplynulo, že lidé by ocenili zkušenosti svých kolegů a kamarádů, a právě tyto zkušenosti by je také přiměly koučink zkusit. Jak již bylo zmíněno, dříve byl koučink považován za jakési stigma neschopnosti zaměstnance, který potřebuje pomoci. Tento přístup je již na ústupu, avšak i tak jsem se v rámci výzkumu setkala s tím, že jedna česká manažerka, která koučinkem prošla, a kterou jsem osobně žádala o vyplnění dotazníku, se mě snažila přesvědčit, že ona ale není jediná ve firmě, kdo koučink měl, jako kdyby se za to styděla. Sdílení zkušeností koučovaných klientů by mohlo mít pozitivní vliv nejen na povědomí o termínu, ale mohlo by také dodat odvahu ostatním manažerům, aby o executive koučinku informovali své nadřízené, a případně navrhli executive koučink jako nástroj rozvoje ve své firmě, nebo aby se nebáli svého zaměstnavatele o služby executive kouče požádat.

Určitým standardem při executive koučování by měla být první uvítací schůzka, při níž mají kouč, koučovaný i zástupce vedení firmy nebo HR oddělení, možnost se poznat a pobavit o cílech koučování. Manažer musí být přesvědčen, že mu vybraný kouč sedí a bude mu schopen důvěřovat. Určité sympatie a důvěra musí být i ze strany kouče ke koučovanému. Během prvního a neplaceného sezení, má koučovaný možnost s koučem o své situaci diskutovat a rozhodnout se. Firmy by mohly této možnosti využít a nabídnout tak zaměstnancům s vysokým potenciálem možnost vyzkoušet si první hodinu s vybraným koučem, případně s více kouči. Pokud by se rozhodli, že koučink chtějí absolvovat, vybrali by si k sobě toho pravého kouče. Vzhledem k tomu, že se v průzkumu ukázalo, že mnoho manažerů se zajímá o osobní rozvoj a nikdo by je nemusel ke koučinku přesvědčovat, mohli by být ochotni si koučink aspoň částečně financovat ze svých zdrojů. Z toho by pak mohl profitovat nejen zaměstnanec, ale i jeho firma. Zde by však musely být jasně vymezeny pravomoci firmy nebo nadřízeného. Na druhou stranu je však nutné zmínit, že někteří respondenti odpovídali, že by kouče chtěli, pouze pokud by jim ho firma aspoň z části nebo zcela platila. Muselo by tedy dojít k určitému průzkumu mezi zaměstnanci, aby vedení firmy vědělo, jakou část celkové sumy by si zaměstnanci byli ochotni hradit ze svého.

Jako překvapivý fakt shledávám to, že téměř nikdo nezná koučink díky sociálním médiím. Ve světě, kdy jsme všichni neustále online, je to zarážející. Někteří executive kouči by tedy mohli této díry na trhu využít a zkusit cílit povědomí o svých aktivitách mezi skupinami manažerů, manažerek a personalistů na sociálních sítích.

Jako překážku v šíření povědomí o termínu executive koučink vidím nedostatečné zakotvení oboru. Koučink není ve většině zemí nijak regulován a kdokoli si může na vizitku umístit slovo kouč nebo nahrávat videa s tzv. koučovacím obsahem, a potenciální klienti pak nevědí, jak si zvolit toho správného kouče. Vodítkem zde mohou být certifikáty uznávaných organizací jako je International Coach Federation nebo obdobných místních organizací, počet odkoučovaných hodin, historie a úspěchy kouče a další. ICF se snaží koučink promovat například v rámci Mezinárodního týdne koučování, kde profesionální kouči nabízejí své služby zdarma, a kam ICF zve i zástupce firem a personalisty.

Z kulturního hlediska lze českou kulturu řadit ke kulturám, které mají vysoký index vyhýbání se nejistotě a necítí se komfortně při zkoušení nových věcí. I na executive koučink mohou tak někteří nahlížet jako na nějakou novou metodu, která přišla ze Spojených států. Opak je však pravdou. Dle Rosinského (2003, s. 23) lze totiž již řeckého filosofa Sokrata považovat za kouče. Díky Platónovi víme, že Sokrates pomáhal ostatním lidem objevovat řešení tím, že se jich ptal. Spíše než by lidem říkal, co a jak mají dělat, dotazoval se jich správnými otázkami, a pomohl tak svým kolegům rozvíjet vlastní schopnosti sebereflexe. Koučink tak vlastně není žádným novým fenoménem, spíše znovu objevujeme něco, co naši předci znali již před dvěma tisíci lety.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem executive koučinku jakožto metody rozvoje vysoce postavených zaměstnanců nebo zaměstnanců s velkým potenciálem. Executive kouč pomáhá lidem se sebeurčením, směřováním kariéry v rámci firmy, nastavením cílů nebo odemykáním potenciálu. Konkrétně byly v práci porovnávány situace ve dvou zemích – v České republice a ve Spojených státech amerických. K porovnání a ověření hypotéz byl využit kvantitativní výzkum, konkrétně pak metoda strukturovaného dotazníku s kombinací uzavřených a otevřených otázek. Výzkumu se zúčastnilo dvě stě manažerů – sto z České republiky a sto ze Spojených států amerických.

Práce pracovala se dvěma hypotézami:

- Mezi americkými zaměstnanci je význam slova executive koučink jasnější než mezi zaměstnanci v České republice.
- Executive koučink je v amerických firmách využíván pro rozvoj zaměstnanců v daleko větší míře, než je tomu v České republice.

První z nich tedy tvrdila, že američtí manažeři jsou s pojmem executive koučink lépe seznámeni než manažeři v České republice. Tuto hypotézu se v rámci výzkumu podařilo potvrdit. Téměř všichni oslovení američtí manažeři pojem executive koučink znali a věděli o jeho významu – 91 % oslovených si bylo jisto a 8 % se domnívalo, že termín zná. Pouze jeden oslovený Američan uvedl, že termín nezná. Avšak po přečtení definice pojmu uveřejněné ve druhé otázce, potvrdil, že termínu rozumí přesně tak, jak jej vystihuje definice. V České republice výzkum zaznamenal větší variabilitu odpovědí. Celkem 8 % českých respondentů o termínu nikdy neslyšelo, více než polovina respondentů (54) uvedla, že si je jista (nicméně 6 z nich po přečtení definice zjistilo, že si termín vysvětlovali chybně) a 38 respondentů uvedlo, že tuší význam termínu, avšak jen 29 z nich skutečně vědělo. V rámci českého dotazníku byl uveden nejen termín executive koučink, ale také koučink manažerů ve firmě, tedy nejbližší volný překlad termínu, aby čeští manažeři nebyli v jazykové nevýhodě. Přesto mnoho manažerů s termínem není seznámeno, a to i v případě, že uvedli, že executive koučinkem prošli. To může být způsobeno například tím, že si lidé pletou význam slov koučink, mentoring, poradenství a konzultanství. Proto byly významy a rozdíly těchto termínů popsány v teoretické části práce.

Druhou ověřovanou hypotézou bylo, že executive koučink je v amerických firmách využíván pro rozvoj zaměstnanců v daleko větší míře, než je tomu v České republice. I tato hypotéza se ve výzkumu potvrdila. Americké firmy v České republice i ve Spojených státech skutečně využívají executive koučinku častěji než firmy sídlící v jiných zemích. Celkem 68 % amerických respondentů, kteří pracují pro americké firmy, mělo během kariéry možnost pracovat s executive koučem. Tuto možnost naopak mělo pouze 47 % amerických zaměstnanců pracujících pro firmy neamerického původu. Obdobná situace je i v České republice, kde americké firmy nabídly koučink svým zaměstnancům v 76 % případů, v Českých firmách mělo koučink pouze 46 % dotázaných. Zajímavým faktem je to, že čtyři čeští respondenti, kteří tvrdí, že executive koučinkem prošli, uvedli, že neznají význam termínu.

V rámci výzkumu se také podařilo dokázat vliv kultury na koučink. V americké kultuře je nízký index vzdálenosti k moci, lidé proaktivně hledají cesty, aniž by čekali na pokyn nadřízeného a také se nebojí si o služby kouče říci – zatímco v USA požádala o koučink pětina dotazovaných, v České republice to byli pouze čtyři jedinci. Vliv kultury lze najít i v jiných aspektech. Zatímco američtí manažeři uváděli, že posun vpřed nebo povýšení by byly těmi faktory, které by je přiměly spolupracovat s koučem, v případě českých manažerů to byl pocit zmaru a neschopnosti se pohnout dále, co by je přimělo zkusit executive koučink. V obou kulturách je také znát projev maskulinního nastavení společnosti – ženy z obou porovnávaných zemí uváděly potřebu najít si koučku, která jim pomáhala s ženským stylem leadershipu, aby se tak udržely v mužském světě.

Vyzdvihnutí hodné jsou také korelace mezi pohlavím a koučinkem. Zatímco ve Spojených státech mělo koučink 63 % žen a 65 % mužů – tedy srovnatelné množství, v České republice lze najít genderovou mezeru – pouze 41 % žen mělo kouče ale 59 % mužů. V obou zemích je největší počet lidí, kteří měli svého executive kouče, ve věkovém rozmezí 46-60 let.

Díky výzkumu se tedy podařilo ověřit obě hypotézy a také poukázat na rozdíly plynoucí z různých kulturních dimenzí srovnávaných zemí. V České republice není executive koučink ještě zcela etablovaným nástrojem, avšak i zde je na vzestupu a nabízí tedy prostor pro jeho další implementaci. K tomu může dojít nejen tím, že manažeři budou své zkušenosti s koučováním sdílet mezi kolegy a přátele, ale také snahou samotných koučů (koučink studentů před volbou povolání, ukázkové hodiny pro manažery, sdílení pomocí sociálních sítí).

Cílem této práce jistě nebylo tvrdit, že každý manažer potřebuje mít svého executive kouče, a že pouze s pomocí kouče se jedinec může rozvíjet a posouvat. Cílem bylo zvýšit povědomí o koučinku, aby manažeři věděli o možnosti na někoho se obrátit, pokud by to potřebovali.

Tato diplomová práce nemohla obsáhnout všechny podrobnosti ohledně executive koučinku ve srovnávaných zemích. Nabízí se tedy prostor pro další rozšíření výzkumu na větším vzorku respondentů a zahrnout také hloubkové rozhovory nebo focus group s oběma skupinami manažerů – s těmi, kteří koučinkem prošli i s těmi, kteří ne. Také sledování dalších charakteristik jako typy koučovacích rozhovorů (online vs. osobní setkání), míra ochoty za kouče platit nebo výzkum na téma executive koučink jako zaměstnanecký benefit by mohli přinést zajímavé výsledky, z nichž by mohli čerpat inspiraci nejen executive kouči, ale také zaměstnavatelé.

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

- English, S., Sabatine, J., a Brownell, P. (2019). *Professional coaching.* ISBN 978-08-2618-008-7.

- Bedrnová, E., Jarošová, E. a Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

- Bossons, P., Kourdi, J. a Sartain, D. (2009). *Coaching essentials.* London: A & C Black. ISBN 978-14-0811-109-3.

- Jarošová, E., Pauknerová, D., a Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu*. ISBN: 9788072614790.

- Hall, E. (1977). *Beyond culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Books. ISBN: 9780385087476.

- Hofstede, G., Hofstede, G., a Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. ISBN: 9780071770156.

- Hofstede, G., Hofstede, G., a Minkov, M. (2007). *Kultury a organizace: Software mysli*. Praha: Linde. ISBN: 80-86131-70-X.

- Kahn, M. S. (2014). *Coaching on the Axis : Working with Complexity in Business and Executive Coaching*. Knowres Publishing. ProQuest Ebook Central. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=3544733.

- Law, H. (2013). *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*, 2nd Edition. John Wiley & Sons. [ProQuest Ebook Central]. [cit. 8. pros. 2019]. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=1376944.

- Passmore, J. (2012). *Psychometrics in coaching*. London: Kogan Page. ISBN 978-07-4946-664-0.

- Rosinski, P. (2003). *Coaching across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 1-85788-301-2.

- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN: 9780470185865.

- Schein, E. a Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership*. ISBN: 978111921204.

- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 978-1857885354

- Zeus, P. a Skiffington, S. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work* . Roseville: McGraw-Hill. ISBN 978-00-7470-842-2.

Další zdroje

- Albrecht, E. (2015). Business Coaching Competence: The Empty Chair Method. *Blog Munich Business School*. [cit. 28. břez. 2020]. Dostupné z: https://www.munich-business-school.de/insights/en/2015/business-coaching-competence-in-practice-part-2-5/

- Bluckert, P. (2005). The similarities and differences between coaching and therapy. Industrial and Commercial Training, 37(2), 91-96. [cit. 20. pros. 2019]. Dostupné z: http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/00197850510584241

- Bluckert, P. (2006). Psychological Dimensions To Executive Coaching, McGraw-Hill Education, 2006. ProQuest Ebook Central. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=316255

- Blue Globe Management Consulting. (2020). Back to Situational Leadership Styles – Blue Globe Group. [cit. 25. břez. 2020]. Dostupné z: https://blueglobegroup.com/globeblog/back-to-situational-leadership-styles/

- Bresser, F. (2009). The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008 / 2009. *Frank Bresser Consulting Report*. [cit. 29. břez. 2020]. Dostupné z: https://www.yumpu.com/en/document/read/8913490/global-coaching-survey-frank-bresser-consulting

- Catalyst. (2019). Female Business Leaders: Global Statistics. [cit. 17. břez. 2020]. Dostupné z: https://www.catalyst.org/research/women-in-management/

- Certified Impact (2019). Coaching VS Consulting - Do You Know the Difference. [online]. [cit. 22. pros. 2019]. Dostupné z: https://www.certifiedimpact.com/single-post/2015/03/16/Coaching-VS-Consulting-Do-You-Know-the-Difference

- ČAKO. (2018). Česká asociace koučů. [cit. 29. břez. 2020]. Dostupné z: http://www.cako.cz/cs/

- European Mentoring and Coaching Council. (2011). The Professional Charter For Coaching And Mentoring. [cit. 8. pros. 2019]. Dostupné z: https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/142-private-act--2.pdf

- Evered, R., a Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics, 18(2)*, 16-32. doi: 10.1016/0090-2616(89)90040-5

- Franzoso, E. (2018). The Difference Between Counselling & Coaching | Elisabetta Franzoso. [online]. [cit. 20. pros. 2019]. Dostupné z: https://www.elisabettafranzoso.com/articles/the-difference-between-counselling-coaching

- Harwell-Kee, K. (2019). COACHING. The Learning Professional, 40(4), 66-67. [cit. 20. pros. 2019]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2281086562?accountid=17203

- Hofstede, G. (2019). Compare countries - Hofstede Insights. [online]. [cit. 19. únor 2020]. Hofstede Insights. Dostupné z: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

- Howell, A. (2019). What is executive coaching and how does it work? » Science of Working. [online]. *Science of Working*. [cit. 12. led. 2020]. Dostupné z: http://www.scienceofworking.com/what-is-executive-coaching-and-how-does-it-work

- ICF Czech Republic. (2015). [cit. 27. lis. 2019]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/o-nas/icf-global.html

- Intenational Coach Federation. (2018). One ICF: 2018 Annual report [Ebook]. Lexington. Dostupné z: https://coachfederation.org/app/uploads/2019/07/ICF_2018AnnualReport.pdf

- International Coach Federation. (2016 a). 2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary. [cit. 29. břez. 2020]. Dostupné z: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf

- International Coach Federation. (2016 b). 2016 ICF Global Coaching Study. [cit. 29. břez. 2020]. Dostupné z: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudySlideDeck_UnitedStates.pdf

- International Coach Federation. (2019). About ICF. [cit. 29. břez. 2020]. Dostupné z: https://coachfederation.org/about

- International Coach Federation. (2020). Global Consumer Awareness Study. [cit. 13. dub. 2020]. Dostupné z: https://coachfederation.org/research/consumer-awareness-study

- IS.MENDELU. [cit. 12. břez. 2020]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070

- Jacobson, S. (2017). What is the Difference between Coaching and Counselling? - Harley Therapy™ Blog. [online]. [cit. 20. pros. 2019]. Harley Therapy™ Blog. Dostupné z: https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/coaching-and-counselling.htm

- McCarthy, D. (2019). A Manager's Guide to Executive Coaching. [online]. The Balance Careers. [cit. 09. led. 2019]. Dostupné z: https://www.thebalancecareers.com/manager-s-guide-to-executive-coaching-2275823

- MindTools. (2015). 5 Whys: Getting to the Root of a Problem Quickly. [cit. 25. břez. 2020]. Dostupné z: from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm

- Passmore, J., Brown, H., Jarošová, E., Honsová, P., Langrová, V. a the European Coaching and Mentoring Research Consortium. (2018). Coaching in the Czech Republic (Koučování v České republice). Henley-on-Thames: Henley Business School. ISBN 978-1-912473-07-6

- Pauknerová, D. (2007). Psychologické aspekty genderu v pracovním procesu a managementu. (Disertační práce). Univerzita Karlova v Praze.

- Solberg-Tapper, P. (2010). Coaching, counseling, mentoring and consulting – what's the difference? - Coaching and Action Learning. [online]. [cit. 22. pros. 2019]. Dostupné z: https://managementhelp.org/blogs/personal-and-professional-coaching/2010/04/02/coaching-counseling-mentoring-and-consulting-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-difference/

- Stern, L. (2004). Executive coaching: A working definition. Consulting Psychology *Practice And Research*, 56(3), 154-162. doi: 10.1037/1065-9293.56.3.154

- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 205. [cit. 09. led. 2020]. Dostupné z: https://doi-org.zdroje.vse.cz/10.1108/01437730210429070

- Wilson, C. (2016). *The Differences Between Coaching, Mentoring And Related Fields*. [cit. 8. pros. 2019]. Dostupné z: http://www.coachingcultureatwork.com/wp-content/uploads/2018/04/Executive-Coach-Training-The-Differences-between-Coaching-Mentoring-Counselling-and-Therapy.pdf

- WJM Associates (2018). What should the executive coaching process look like? | WJM Associates, Inc.. [online]. Wjmassoc.com. [cit. 09. led. 2020]. Dostupné z: https://www.wjmassoc.com/coaching/what-should-the-executive-coaching-process-look-like/

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem 13
Obrázek 2: Koučink jako prolnutí ostatních oborů 18
Obrázek 3: Strany Executive koučinku a jejich vzájemný vztah 21
Obrázek 4: Situační leadership 29
Obrázek 5: Kultura 33

Seznam grafů

Graf 1: Hofstedeho šest kulturních dimenzí - porovnání ČR a USA 36
Graf 2: Pohlaví respondentů: ČR a USA 46
Graf 3: Věk respondentů: ČR a USA 46
Graf 4: Původ firmy, v níž respondenti pracují: ČR a USA 47
Graf 5: Znalost pojmu executive koučink 48
Graf 6: Znalost pojmu vs. znalost definice mezi českými manažery 49
Graf 7: Znalost pojmu vs. znalost definice mezi americkými manažery 49
Graf 8: Korelace mezi pohlavím a znalostí pojmu 51
Graf 9: Korelace mezi věkem a znalostí pojmu 51
Graf 10: Korelace mezi původem firmy a znalostí pojmu 51
Graf 11: Executive koučink - ČR a USA 53
Graf 12: Korelace mezi pohlavím a absolvovaným koučinkem ČR a USA 53
Graf 13: Korelace mezi věkem a koučinkem – ČR a USA 55
Graf 14: Korelace mezi původem firmy a absolvovaným koučinkem – ČR a USA 57
Graf 15: Spokojenost s koučinkem – ČR a USA 59
Graf 16: Oblast, s níž kouč klientovi pomáhal 60
Graf 17: Zdroj povědomí o pojmu 61
Graf 18: Důvody pro neabsolvování koučinku 67
Graf 19: Důvody k absolvování koučinku 68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Korelace mezi pohlavím a znalostí pojmu 51
Tabulka 2: Korelace mezi věkem a znalostí pojmu 51
Tabulka 3: Korelace mezi původem firmy a znalostí pojmu 51
Tabulka 4: Korelace mezi pohlavím a absolvovaným koučinkem ČR a USA 54
Tabulka 5: Korelace mezi věkem a koučinkem – ČR a USA 56
Tabulka 6: Korelace mezi původem firmy a absolvovaným koučinkem – ČR a USA 57
Tabulka 7: Korelace znalosti pojmu a absolvovaného koučinku mezi českými manažery 58

Seznam příloh

Příloha číslo 1 – česká verze dotazníku

Příloha číslo 2 – americká verze dotazníku

Přílohy

Příloha číslo 1 – česká verze dotazníku

1. Víte, co si pod pojmem executive koučink nebo koučink manažerů ve firmě představit?

   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ Ano, jsem si tím jist/a
   - ◯ Tuším, ale nevím přesně
   - ◯ Ne, nikdy jsem se s pojmem nesetkal/a
   - ◯ Jiné: _____

Koučink - definice a zkušenost

2. Koučink manažerů je metoda, při níž profesionální kouč pracuje s jednotlivými vysoce postavenými zaměstnanci nebo se zaměstanci s velkým potenciálem na tom, aby jim pomohl se sebeurčením, směřováním kariéry v rámci firmy, nastavením cílů nebo odemykáním potenciálu. Kouč není ani mentor ani terapeut, ale pomocí otázek pomáhá klientovi, aby své problémy vyřešil sám. Shoduje se tato definice s vaší představou?

   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ Ano
   - ◯ Ne

3. Měli jste si v rámci své profese možnost koučink vyzkoušet? *

   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ Ano, můj současný zaměstnavatel mi to nabídl *Přeskočte na otázku 4*
   - ◯ Ano, požádal/a jsem o to svého zaměstnavatele *Přeskočte na otázku 4*
   - ◯ V rámci bývalé práce ano, nyní ne *Přeskočte na otázku 4*
   - ◯ Ne *Přeskočte na otázku 8*

Zkušenosti s koučinkem

4. S jakou otázkou nebo oblastí vám kouč pomáhal?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Vedení lidí
- [ ] Stanovování cílů
- [ ] Bylo to spíše osobní
- [ ] Směřování kariéry
- [ ] Jiné: _____

5. Pomohl vám koučink?

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano, rozhodně
- ◯ Nevím
- ◯ Ne
- ◯ Jiné: _____

6. Krátce prosím popište situaci, kterou jste s koučem řešili - jaké metody podle vás fungovaly (pokud je dokážete popsat), kdy nastal tzv. aha efekt, kdy jste si uvědomili, že jste našli odpověď na to, co jste hledali... I tehdy, když vám kouč pomáhal s osobními otázkami.

_____

_____

_____

_____

_____

7. Jak jste se o koučinku dozvěděl/a?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Na vysoké škole
- [ ] Na střední škole
- [ ] Od kolegů
- [ ] Z médií
- [ ] Díky sociálním médiím
- [ ] Od kamarádů
- [ ] Jiné: _____

Přeskočte na otázku 10

Nemám zkušenosti s koučinkem

8. Proč jste nevyzkoušel/a koučink?

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Nikdy jsem ho nepotřeboval/a
- ◯ Netušil/a jsem, že něco takového existuje
- ◯ Kvůli vysoké ceně
- ◯ Nemám o to zájem
- ◯ Jiné: _____

9. Co by vás přimělo k tomu, abyste do koučinku šel/šla?

_____

Osobní údaje

10. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Muž
- ◯ Žena

11. Věk

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ do 30 let
- ◯ 31 - 45 let
- ◯ 46 - 60 let
- ◯ 61 a více

12. Pracujete pro:

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Českou firmu
- ◯ Americkou firmu v ČR
- ◯ Jiné: _____

Příloha číslo 2 – americká verze dotazníku

1. Do you know what executive coaching means?

   Mark only one oval.

   - ◯ Yes, I am sure I do
   - ◯ I think I do know but I am not sure
   - ◯ No, I do not know this term

Coaching - definition and experience

2. An executive coach is a qualified professional that works with individuals (usually executives, but often high potential employees) to help them gain self-awareness, clarify goals, achieve their development objectives, unlock their potential and act as a sounding board. They are not consultants or therapists (although many have consulting or therapist backgrounds) and usually, refrain from giving advice or solving their client's problems.Instead, they ask questions to help an executive clarify and solve their own problems. Does this definition meet your expectation?

   Mark only one oval.

   - ◯ Yes
   - ◯ No

3. Have you ever tried coaching?

   Mark only one oval.

   - ◯ Yes, my current employer offered it to me *Skip to question 4*
   - ◯ Yes, I asked my employer for it *Skip to question 4*
   - ◯ Yes, my former employer offered it to me *Skip to question 4*
   - ◯ No *Skip to question 8*

Experience with coaching

4. What problem did coach help you with?

Tick all that apply.

- [ ] Leadership
- [ ] Goals clarification
- [ ] It was more personal than job related
- [ ] Career orientation
- [ ] Other: _____

5. Did coaching help you?

Mark only one oval.

- ◯ Definitely yes
- ◯ I do not know
- ◯ No
- ◯ Other: _____

6. Please, briefly describe the situation you solved/are working on with your coach - which methods worked on you (if you are able to describe them), when you realised you know the answer to your questions... Please describe your experience even if the coach helped you with personal problems.

_____

_____

_____

_____

_____

7. How do you know about coaching? Who told you about it?

Tick all that apply.

- [ ] University
- [ ] High school
- [ ] Coleagues
- [ ] Media
- [ ] Social media
- [ ] Friends
- [ ] Other: _____

Skip to question 10

I do not have any experience with coaching

8. Why have you never tried coaching?

Mark only one oval.

- ◯ I have never needed it
- ◯ I did not know that something like this exists
- ◯ Because of the high price
- ◯ I am not interested in it
- ◯ Other: _____

9. What would persuade you to try coaching?

_____

Personal information

10. Gender

Mark only one oval.

- ◯ Male
- ◯ Female
- ◯ Other: _____

11. Age

Mark only one oval.

- ◯ less than 30
- ◯ 31 - 45
- ◯ 46 - 60
- ◯ more than 61

12. Do you work for:

Mark only one oval.

- ◯ American company
- ◯ non-American Company
- ◯ Other: _____