



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# KOUČINK V PRAXI

(studijní opora)

Mgr. Alena Kašpárková, Ph.D.

Ostrava 2022

VŠB	TECHNICKÁ	HORNICKO	KATEDRA
UNIVERZITA	GEOLOGICKÁ	FAKULTA	ENVIRONMENTÁLNÍHO
OSTRAVA			INŽENÝRSTVÍ



## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Co je a není koučink .....	7
2.1 Definice koučování.....	8
2.2 Princip koučování a nástroje koučovací metody .....	10
2.3 Koučovací přístup versus profesionální koučování.....	10
2.4 Mentoring .....	10
2.5 Trénink/ školení.....	10
2.6 Poradenství .....	11
2.7 Terapie .....	11
2.8 Cvičení – navázání kontaktu a zjišťování.....	11
2.9 Cvičení - diskuze o různých formách komunikace .....	12
3. Historie vývoje koučování .....	13
3.1 Historie koučování.....	14
3.2 Výzkum v koučinku.....	15
3.3 Cvičení – trénink aktivního naslouchání .....	16
4. Rozdíl mezi koučinkem a terapií .....	18
4.1 Kde je hranice mezi koučinkem a psychoterapií? .....	19
4.2 Soulad v komunikačním vztahu - <i>rapport</i> .....	23
4.3 Cvičení – navazování vztahu s klientem .....	23
5. Etika při práci s klientem .....	25
5.1 Etický kodex .....	26
5.2 Mezinárodní a české asociace sdružující kouče .....	26
5.2.1 ICF – International Coach Federation .....	26
5.2.2 AIK – Asociace integrativních koučů, z.s. ....	27
5.2.3 EMCC – European Mentoring & Coaching Council .....	27
5.3 Nástroj kouče – Otázky .....	28
5.3.1 Otevřené otázky.....	28
5.3.2 Otázky konstruktivní .....	29
5.3.3 Otázky instruktivní.....	29
5.3.4 Otázky zjišťovací .....	29
5.4 Cvičení – Pokládání otázek .....	30
5.4.1 Otevřené otázky.....	30



5.4.2	Negativní zjišťovací otázky.....	31
6.	Výkonový koučink.....	33
6.1	Vymezení pojmu – výkonový koučink.....	34
6.2	Smart cíle.....	34
6.3	Model GROW.....	35
6.4	Koučovací otázky GROW.....	36
6.4.1	Otázky na CÍL.....	36
6.4.2	Otázky na REALITU.....	37
6.4.3	Otázky na MOŽNOSTI.....	37
6.4.4	Otázky na VOLBU/ PLÁN.....	38
6.5	Procvičování modelu GROW.....	38
7.	Systemický a Solution koučink.....	40
7.1	Systemický přístup ke koučování.....	41
7.2	Solutions Focused Approach.....	41
7.3	Nástroje kouče.....	42
7.3.1	Škálovací otázky.....	42
7.3.2	Kolo rovnováhy.....	43
7.3.3	Cvičení – Kolo rovnováhy.....	44
8.	Mindful coaching.....	46
8.1	Všímavý koučink.....	47
8.2	Nástroje kouče.....	49
8.2.1	Kotvení.....	49
8.2.2	Technika kladení kotvy.....	50
9.	Ericksonovský koučink.....	52
9.1	Ericksonovský koučink.....	53
9.2	Nástroje kouče.....	54
9.2.1	Kouzelná hůlka.....	54
9.3	Pozice vnímání.....	55
9.3.1	Čtyři pozice vnímání.....	55
10.	Inner Game.....	58
10.1	Inner Game.....	59
10.2	Technika STOP.....	60
10.3	3 otázky o míře kontroly.....	60
10.4	Generálním ředitelem svého života.....	61



11. Sféry využití koučinku .....	63
11.1 Manažerský .....	64
11.2 Výkonový .....	64
11.3 Kariérový .....	65
11.4 Life coaching/ životní koučink .....	65
11.5 Základní náčrt koučovací schůzky .....	65
11.6 Cvičení .....	67
12. Individuální a týmový koučink .....	68
12.1 Formy koučinku .....	69
12.1.1 Individuální koučink .....	69
12.1.2 Skupinový a týmový koučink .....	69
12.1.3 Koučink sebe sama/ Sebekoučink .....	69
12.2 Cvičení – Mentorský stůl .....	70
13. Leadership a koučink v business oblasti. Koučinkový kontrakt .....	72
13.1 Leadership koučink .....	73
13.2 Koučinkový kontrakt .....	73
13.3 Cvičení – Let balónem .....	76
14. Osobnost kouče a předpoklady pro praxi .....	78
14.1 Vzdělání .....	79
14.2 Osobnostní charakteristiky .....	79
14.3 Kompetence kouče .....	79
14.4 Cvičení – vlastnosti kouče .....	80
15. Neurolingvistické programování .....	82
15.1 NLP – neurolingvistické programování .....	83
15.2 Název NLP .....	83
15.3 Předpoklady NLP .....	84
15.4 Cvičení – Strategie tvořivosti Walta Disneye .....	85



## 1. Úvod

Předmět Koučink v praxi má za cíl seznámit studenty s koučinkem jako poměrně novou a progresivní profesí, rozvíjející se od 70. let minulého století. Zabývá se styčnými body, které má koučink s psychoterapií, z níž do značné míry vychází. Studenti se dozvědí o vývoji koučinkových směrů, budou diskutovat o etice při práci s klienty, zážitkovou formou si osvojí základní techniky vycházející z různých koučinkových škol. Seznámí se s využitím koučovacích otázek v komunikaci, kterou lze využít v jejich budoucí praxi.

### **Osnova předmětu:**

1. Co koučink je a co není. Koučink, mentoring, trénink, poradenství – základní definice pojmů.
2. Historie vývoje koučování.
3. Existuje hranice mezi koučinkem a psychoterapií? Rozdíl mezi koučinkem a terapií.
4. Otázka etiky při práci s klientem. Etický kodex.
5. Výkonový koučink, model GROW.
6. Systemický koučink, solution koučink.
7. Mindful coaching.
8. Ericksonovský koučink.
9. Inner Game.
10. Sféry využití koučinku – manažerský, výkonový, kariérový, life coaching.
11. Individuální a týmový koučink. Výzkum v koučinku.
12. Leadership a koučink v business oblasti. Koučinkový kontrakt.
13. Osobnost kouče a předpoklady pro praxi – vzdělání, osobnostní charakteristiky.
14. Neurolingvistické programování.

Dle knihy *Psychoanalytické koučování* Martina Cipra (2015) je základní filosofie koučování obsažena v původním významu slova „coach“, které převzala angličtina z maďarského adjektiva „kocsi“. Toto je odvozeno od vesnice jménem *Kocs* blízko slovenského Komárna, kde byla historicky významná přepřahací stanice. Slovo se pak údajně z maďarštiny rozšířilo do většiny evropských jazyků (angl. *coach*, něm. *Kutsche*, fr., šp. *coche*). Jak uvádí Cipro: „Jako



by i smyslem koučování bylo jakési „přepřahání“ směrů myšlení, hledání nových cest a možností, změny pracovních cílů a životních hodnot koučovaného jedince“ (Cipro, 2015, str. 18).

Název této metody pochází z anglického pojmu „*coaching*“, pro který čeština používá několik překladů: koučink, koučing či koučování. Původ slova „*coaching*“ souvisí se slovem „*coach*“. I když je toto slovo běžně spojováno se sportem (ve významu trenér), má mnoho dalších významů. Ve slovníku nalezneme slovo „*coach*“ buď ve tvaru podstatného jména: *kočár/dostavník, dálkový autobus, vagón, instruktor, soukromý učitel* nebo ve tvaru slovesa: *trénovat, školit, mít soukromé hodiny, vést družstvo po všech stránkách, zvláště po stránce taktické při utkání*. Budeme-li chtít najít společný význam všech uvedených překladů, mohli bychom například dospět k metaforickému vyjádření archetypu *dlouhé cesty*, po které nás kdosi vede a současně nás zdokonaluje, cvičí, vzdělává a rozvíjí (Cipro, 2015).



## Použitá literatura

CIPRO, M. (2015). *Psychoanalytické koučování. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015.



## 2. Co je a není koučink



### Cíle kapitoly

Cílem je vymežit pojem koučink a koučování, pochopit principy jeho fungování a odlišit jej od jiných druhů pomoci (mentoring, trénink, poradenství, terapie). Formou diskuze o různých formách pomoci a vedení studenti pochopí základní principy koučinkové metody.



### Budete umět

- definovat základní pojmy z oblasti koučování
- odlišit koučování od jiných druhů pomoci



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 2.1 Definice koučování

Profesionální koučování je poměrně mladý obor. Stejně jako všechny obory potřebuje mít koučink vypracované standardy, tzn. požadavky na kvalifikaci. Kvalifikační standardy koučování a posuzování, kdo je naplňuje, jsou smyslem akreditačních systémů a profesních organizací koučů. Jednou z nich je Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation, ICF), která dříve na svých webových stránkách koučování definovala takto:

*„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“ (ICF ČR, 2013).*

Obecně je profesionální koučink vnímán jako profesionální vztah mezi klientem a koučem, který klientům pomáhá dosahovat mimořádných výsledků v práci, v osobním životě či podnikání. Na jednotlivých koučinkových sezeních klient volí téma konverzace = cíl spolupráce. Tímto je klient zodpovědný za obsah/ výsledek. Aby dosáhl svého cíle nebo přání, klient průběžně podniká konkrétní kroky. Koučink tak využívá procesů sebeobjevování a buduje klientovo uvědomění a přijetí zodpovědnosti za svůj život. Kouč je pak zodpovědný za proces/ strukturu, tj. zabezpečuje bezpečné prostředí pro rozvoj klienta, klade otázky, naslouchá, nabízí techniky a podává zpětnou vazbu. Prostřednictvím takového procesu si klienti řeší své zakázky, prohlubují své znalosti, zvyšují výkon a celkově zlepšují kvalitu svého života.

Dle ICF je koučink kreativní proces, jelikož každý z nás je jedinečný. V koučování jsme ovlivňováni mnoha faktory: od toho jak vnímáme realitu, jaké jsme osobnosti, jaké vnější vlivy na nás působí, až po nevědomé tendence a získané znalosti. Důvodem, proč je koučink úspěšnou metodou rozvoje, je právě kreativita, flexibilita a variabilita koučovacího procesu (Profesní certifikace ICF, 2022).





Důležité

## **Koučovací setkání je setkáním dvou expertů:**

**klient** je expertem na vlastní život

a

**kouč** je expertem na realizaci koučovacího/ transformačního dialogu.





## 2.2 Princip koučování a nástroje koučovací metody

Dle Parmy (2006) vznikl princip koučování ve sportu, když přípravu sportovce musel na čas převzít trenér, který neměl s daným sportem zkušenost a vlastně danému sportovnímu odvětví nerozuměl. Logicky nemohl své svěřence vést a musel se naopak naučit od něj. Pomocí otázek zjišťoval, jak dosahovat výkonu, co je nutné pro něj udělat, a jak na to, aby to co nejvíce fungovalo... Překvapivým zjištěním bylo, že sportovec zvýšil svou výkonnost podstatně více než s předchozím (poučeným) trenérem. A princip byl na světě.

Kouč tedy není expertem na životy ostatních, ale vede klienta šikovnými otázkami a technikami tak, aby klient zvyšoval své vlastní expertství. Jádrem koučinku je dialog, který je dobře strukturovaný, účelný a směřující k určitému cíli. Základem je kladení otevřených a konstruktivních otázek. Náplní koučovacích sezení rozhodně není udělování rad či doporučení klientovi, či navrhování řešení. Výjimkou je situace, kdy je kouč v dané konkrétní otázce odborníkem a klient jej o radu výslovně požádá (jde o výjimečné situace, které by rozhodně neměly být běžnou náplní profese kouče).

## 2.3 Koučovací přístup versus profesionální koučování

Koučovací přístup může využívat prakticky každý. Mnoho lidí princip koučování využívá odnepaměti, aniž by jim cokoli kdo vysvětloval (Parma, 2006) – viz více Kapitola 11.

## 2.4 Mentoring

Mentoring je o předávání nabytých zkušeností. Jedná se o profesionální vztah dvou osob, kdy zkušenější mentor předává své znalosti a zkušenosti mentorované osobě, která tak může postupovat rychleji a případně se poučit z chyb, kterými prošel mentor.

## 2.5 Trénink/ školení

Trénink, ať tělesný tak duševní, je o vylepšování určité dovednosti či celého souborů dovedností/ kompetencí. Cílem je získat dovednost, zkušenosti a schopnosti.



## 2.6 Poradenství

Poradenství/ konzultace je specializovaná činnost zaměřená na pomoc lidem radou/ odborným vzhledem do problému. Často takovou pomoc vyhledávají lidé v nesnázích a na takové pomoci mohou spolupracovat odborníci z více oborů najednou. Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním je, že se v poradenství klient získává/ platí si za hotové řešení, zatímco v koučování si řešení přichází sám.

## 2.7 Terapie

Koučink není terapie. Terapie řeší především problémy z minulosti, kdežto koučink se primárně zaměřuje na současnost, v jaké se klient nachází, a kroky směrem k žádoucímu stavu/ chování v budoucnosti.



### Praktické cvičení

## 2.8 Cvičení – navázání kontaktu a zjišťování

Práce ve dvojicích.

**Osoba A** v roli klienta. Vaším úkolem je se uvolnit a odpovídat na otázky kouče.

**Osoba B** v roli kouče. Položte klientovi následující otázky. Naslouchejte. Zapište si klíčové myšlenky klienta. Na závěr zrekapitulujte klientovi, co jste slyšeli.

Až tento rozhovor dokončíte, vyměňte si role.

**Otázky:**

- Co vás vedlo k tomu přihlásit se na tento seminář?
- Co víte o koučování?
- V čem se liší rozhovor s koučem a s přítelem?



- Proč se zajímáte o koučování? Co vás na tom láká?

## 2.9 Cvičení - diskuze o různých formách komunikace

Diskutujte ve skupině o rozdílech mezi koučinkem a mentoringem / koučinkem a tréninkem / koučinkem a poradenstvím / koučinkem a terapií. **Klíčové myšlenky si запиšte.**



### Kontrolní otázky

- 1) Co je náplní koučování?
- 2) Co není náplní koučování?



### Použitá literatura

ICF ČR (2013). Co je ICF koučink? [online] [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: [www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.htm](http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.htm)

PARMA, P. (2006). *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole: pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. – Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN: 80-86851-34-6.

Profesní certifikace ICF. (2022). ICF Czech Republic Charter Chapter. [online]. 2022. [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/certifikace-icf>



### 3. Historie vývoje koučování



#### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s historií koučování, výzkumem v této oblasti a také procvičit schopnost aktivního naslouchání.



#### Budete umět

- stručně popsat historii koučování
- pojmenovat výzkumné směry v koučování
- lépe naslouchat



#### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



### 3.1 Historie koučování

Samotný princip koučování je starý jako lidstvo samo. Z dochovaných zdrojů můžeme první náznaky koučovacího přístupu spatřit u Sókrata, tj. před dvěma tisíci lety. Jasně prvky koučování jsou patrné v jeho způsobu vedení dialogu se studenty, kdy se nesnažil být odborníkem na všechny typy problémů. Šlo mu o to, aby studenti hledali a našli své vlastní řešení. Kladl otázky, jelikož si sám uvědomoval, že o svých studentech moc neví a nezná jejich řešení. Respektoval tak jejich jedinečnost (Bobek a Peniška, 2008).

Za průkopníky moderního koučinku jsou považováni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore. Oba byli výbornými sportovci, kteří založili svou praxi na novém způsobu učení, tj. spojením znalosti sportu a psychologie. Později aplikovali svůj přístup v pracovním prostředí a koučink pronikl do světa byznysu.

Timothy Gallwey, učitel z Harvardu a tenisový odborník, se v 70. letech 20. století intenzivně zabýval teorií výuky tenisu, lyžování a golfu. Fascinovalo jej to, co se v průběhu procesu učení odehrává nejen na hřišti/ kurtu, ale hlavně v mysli a těle hráče. Zastával názor, že stav naší mysli je nám mnohem silnějším soupeřem, než je hráč na druhé straně dvorce (Gallwey, 2004).

Sir John Whitmore byl původně automobilový závodník. S Timothy Gallweyem se seznámil během své stáže v USA a jeho způsob práce s lidmi ho zaujal natolik, že se rozhodl nejen ho sám používat, ale šířit i po svém návratu na Britské ostrovy. Myšlenka, že má kouč pomoci hráči odstranit vnitřní překážky, či alespoň zmírnit jejich vliv, byla velmi kontroverzní. Do té doby nebylo zvykem příliš přemýšlet nad tím, co umožňuje sportovcům podávat dobrý či lepší výkon. Nepochopitelně se jevílo, že hráč následkem koučování výkon zlepšil, i když kouč nerozvíjel technickou stránku hry. I přes důkazy nebyli mnozí trenéři ochotni změnit zažité staré modely a inovovat. Nicméně se rozpaky ve sportovní sféře nenechali odradit a transformovali své znalosti a zkušenosti do firemní praxe (Whitmore, 2009).

S otevřením českých hranic západním směrem se začal koučink v ČR rozvíjet v 90. letech 20. století. K jeho rozkvětu přispěl příchod nadnárodních společností na český trh, kdy se do jejich dceřiných firem začaly přenášet praktiky používané v zahraničí. S nimi pronikl mezi



zaměstnance i koučink. Současně se začala rozvíjet síť profesionálních koučů a profesních organizací, které kouče sdružují – viz více Kapitola 5.

### 3.2 Výzkum v koučinku

Již několik let je patrné, že zájem o koučování roste ve mnoha zemích. I když existují výzkumné studie v oblasti koučování, mnohé pocházejí ze zahraničí. Výzkum v této oblasti není jednoduchý, protože se jedná o dlouhodobé spolupráce kouče a klienta, které jsou důvěrné. Účastníme-li se koučinku, jsme ovlivňováni i mnoha jinými faktory, takže určit vliv samotného koučování není snadné.

Mezinárodní federace koučů (ICF) pravidelně pořádá průzkumy, ve kterých sledují různé ukazatele. Např. ve studii publikované v roce 2017 zjišťovali, jaké mají lidé povědomí o koučování jako profesi. I když výsledky ukázaly, že 66% respondentů mělo povědomí o koučování jako profesi, pouze 30% respondentů vybralo správnou definici dle ICF. Ukázalo se tak, že velmi mnoho lidí si koučování plete s jinými službami (ICF, 2017).

Další zajímavou studií je od autorek Coutu a Kauffman (2009), kterou publikoval Harvard Business Review. Kromě toho, kolik koučink stojí, se zajímaly o témata, kvůli kterým firmy kouče najímají. Je velmi zajímavé, že i když firmy nenajímaly kouče primárně na řešení soukromých témat, koučové odpověděli, že v 76% případů řešili s klienty i soukromý život.

Co se týče osobnosti kouče, ukazuje se, že se zvyšuje podíl koučů, kteří označují koučování v podnikání jako svou hlavní specializaci. Dále přináším několik zjištění ze zprávy ICF z roku 2020 (ICF, 2020).

- Muži koučové se častěji specializují na výkonový koučink (74 % oproti 61 % žen koučů).
- Necelá pětina koučů (17 %) pracuje jako interní i externí kouč.
- Téměř všichni koučové z praxe (94 %) nabízejí kromě koučování i další služby. Nejčastěji nabízejí také poradenské služby (60 %), školení (60 %) a/nebo facilitační služby (54 %).
- Celková skladba klientů, kterým koučové praktici poskytují služby, se od roku 2015 v podstatě nezměnila. O něco více než jeden ze dvou koučů uvedlo, že jejich klienti jsou převážně



manažeri (27 %) nebo vedoucí pracovníci (25 %); dohromady 52 % je totožný s pozicí v roce 2015. Podobně se nezměnil ani podíl klientů koučujících osobní koučink, který činil 19 %.

- Typický klient kouče je ve věku 35 až 44 let (37 %). Necelá třetina klientů (30 %) je ve věku 45-54 let (ICF, 2020).



### Praktické cvičení

### 3.3 Cvičení – trénink aktivního naslouchání

Práce ve dvojicích.

**Osoba A** v roli klienta.

3 minuty vyprávějte partnerovi nějaký příběh, který se vám stal a je pro vás významný.

**Osoba B** v roli kouče.

- Aktivně nasloucháním, dávejte najevo, že klienta posloucháte, že rozumíte, že vnímáte.
- Svůj zájem dávejte najevo slovy (skutečně, rozumím, chápu apod.) i tělem (kývnutí hlavou, pohled do očí, mírné naklonění hlavy k partnerovi...)
- Vytvořte atmosféru rozhovoru, budujte vzájemný vztah, který by měl být založený na důvěře.
- Získávejte informace.

Až tento rozhovor dokončíte, vyměňte si role.

**Místo pro poznámky:**





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Použitá literatura

BOBEK, M. a P. PENÍŠKA (2008). *Práce s lidmi*. Brno: NC PUBLISHING, 2008.

COUTU, D. a C. KAUFFMAN (2009). What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review (January 2009). [online] 2022 [cit. 2022-06-29] Dostupné z:  
<https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>

GALLWEY, T. W. (2004). *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Metoda Inner Game*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.

ICF (2017). ICF Global Coaching Client Study. International Coach Federation [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z:  
[https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2017ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2017ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf)

ICF (2020). 2020 Global Coaching Study. International Coach Federation [online]. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

WHITMORE, John. (2009). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transparentního koučování*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.



## 4. Rozdíl mezi koučinkem a terapií



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je si uvědomit hlavní rozdíly mezi koučinkem a terapií. Kapitola blíže definuje koučování a psychoterapii prostřednictvím srovnávací tabulky kompetencí kouče a terapeuta. Studenti se dozví o navazování vztahu mezi koučem a klientem. V praktické části je představen nástroj *rapport* pro navázání komunikačního vztahu mezi koučem a klientem.



### Budete umět

- charakterizovat kompetence kouče
- charakterizovat kompetence terapeuta
- navazovat rapport



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



#### 4.1 Kde je hranice mezi koučinkem a psychoterapií?

Dle Navarové (2015) psychologové, terapeuti i kouči pracují se stejnou cílovou skupinou, tj. s lidmi, a to v různých kontextech. Již dávno neplatí, že se koučink využívá pouze ve sportu a businessu. Koučink pronikl i do osobní oblasti ve formě life koučinku nebo work-life balance koučinku, tj. klienti si řeší osobní témata.

Zřejmě nejznámější definicí výkonového koučování je definice Timothy Gallweye (2004). Říká, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. To znamená, že vše, co potřebujeme, již máme a to, co nám brání využívat náš potenciál či podávat lepší výkon, jsou naše strachy a vnitřní bariéry. Jsme experty na svůj život a jsme to my, kdo může rozvinout a zvýšit náš potenciál. Toto lze vyjádřit formou rovnice:

$$V \text{ (výkon)} = P \text{ (potenciál)} - I \text{ (interference)}$$

Dle České asociace pro psychoterapie (ČAP) je psychoterapie „komplexní, vědomá a plánovaná léčba psychosociálních, psychosomatických a behaviorálních poruch či stavů utrpení pomocí psychoterapeutických vědeckých metod, a to interakcí mezi jednou či více léčenými osobami a jedním nebo více psychoterapeuty s cílem snížit záporný postoj ke změně a umožnit zrání, rozvoj a zdraví léčené osoby“ (ČAP, 2022).

Z výše uvedeného je patrné, že názvosloví se liší, ale cíl je stejný cíl. Oba přístupy vedou ke změně postoje klienta a jeho rozvoji. Dle Navarové (2015) se v koučování častěji setkáme se slovy jako potenciál a výkon, kdežto v psychoterapii spíše uslyšíme slova jako problém a léčba. Navarová (2015) uvádí i další styčné body a rozdíly mezi koučováním a psychoterapií v tabulce níže. Výchozími body jsou Kompetence kouče dle ICF, Kompetence psychoterapeuta dle EAP, základní principy koučinku a doplnění o specifické postupy v psychoterapii.

Tabulka 1: Srovnání koučinku a psychoterapie (převzato z Navarová, 2015)

jev	Koučink	shody	Psychoterapie
Centrem zájmu je člověk		ano	
Pojmenování klient vs. pacient	Klient	částečně	Klient (pro terapeuty pracující mimo zdravotnictví) / Pacient



jev	Koučink	shody	Psychoterapie
			(pro terapeutů pracujících ve zdravotnictví)
<b>Pojmenování téma vs. problém</b>	Téma	částečně	Téma v systemických přístupech a častěji mimo zdravotnictví / Problém v dynamických směrech a ve zdravotnictví
<b>Oblast využití</b>	Pracovní a osobní, vztahová	částečně	Osobní a vztahová oblast, léčba psychosomatických nemocí
<b>Přízpůsobení procesu klientovi</b>	Ano u pokročilých koučů, začátečníci aplikují pouze techniky	částečně	Ano u humanistických směrů / ve zdravotnictví tendence k vytváření na problém (ne na klienta) orientované terapie ve smyslu „řekněte problém a databáze mi nabídne nejvhodnější přístup“
<b>Etické zásady</b>	Etický kodex kouče	ano	Etický kodex psychoterapeuta
<b>Kontrakt</b>	Stanovení dlouhodobého cíle spolupráce	ano	Požadavek vytvořit fungující spojení a získat (pokud možno) klientův informovaný souhlas v písemné podobě
<b>Vytvoření důvěrného vztahu / Přítomnost a flexibilita / aktivní naslouchání / Užívání silných otázek / Přímá komunikace / Rozvoj sebeuvědomění</b>		ano	
<b>Navrhování akcí</b>	Akce formuluje klient	částečně	Formulace akcí klientem, anebo strategické intervence ve formě úkolů, experimentů
<b>Plánování a stanovení cílů</b>	Spolupráce na koučovacím plánu, práce se SMART cíli, u transformačních přístupů se ale od SMART cílů postupně upouští	ano	Více expertní přístup a vliv terapeuta na plán terapie vycházející zejména z terapeutického přístupu, který terapeut zastupuje, SMART cíle nejsou požadovány
<b>Řízení rozvoje a odpovědnosti</b>	Více strukturováno a vždy součástí kouče.	částečně	Ano, ale volněji.



jev	Koučink	shody	Psychoterapie
	Sezení – kouč jasně požaduje na klientovi, aby činil kroky, které ho povedou ke splnění stanovených cílů.		
<b>Náležitě zaznamenávat informace</b>	Nepožadováno, obvykle si klient všechny poznámky odnáší ze sezení	ne	Požadováno vést poznámky k případu ze všech psychoterapeutických sezení s klienty
<b>Spolupracovat s dalšími profesionály</b>	Nepožadováno	ne	Požadavek sjednat kritéria spolupráce a zaznamenávat informace sdílené s ostatními službami (psychiatrie, soc. pracovníci, zdrav. sestry apod.)
<b>Zvládnutí změny, krize a práce s traumatem</b>	Neřešeno, kouči bez psychologického vzdělání nepoznají	ne	Odborné psychologické znalosti, krizová intervence
<b>Vyhodnocovat práci (psychoterapii)</b>	Nepožadováno	ne	Požadavek na využití všech posudkových výsledků, dotazníků na (ne)splněnost klienta k pomoci vyhodnocení účinnosti psychoterapie, hodnotit vlastní výkon, problémy a praxi; a diskutovat se svým supervizorem
<b>Časové hledisko</b>	Krátkodobá spolupráce	částečně	Krátkodobá u systemických směrů, dlouhodobá u hlubinných
<b>Nehodnotící přístup</b>	Ano	Částečně	Ano u humanistických a kognitivních směrů, u hlubinných směrů je terapeut více expertem na lidskou psychiku
<b>Nedirektivnost</b>	Ano	Částečně	Ano u zejména narativního přístupu, hlubinné směry jsou direktivnější
<b>+ mód (pozitivní zaměření, zaměření na ne-problém)</b>	Ano	Částečně	U systemických směrů ano, u hlubinných směrů je důležité také porozumění tomu, co se stalo, jaký na to měl klient vliv apod.
<b>Důvěra v klienta</b>		ano	



jev	Koučink	shody	Psychoterapie
<b>Zodpovědnost za proces na pracovníkovi</b>		ano	
<b>Strukturovanost procesu v rámci 1 sezení (SMART cíl, možnosti řešení, zhodnocení dosažení cíle, akční kroky)</b>	Větší v porovnání s terapií	Částečně	Menší v porovnání s koučinkem
<b>Zodpovědnost za výsledek</b>	Na klientovi	ne	Obvykle spolupodíl klienta a terapeuta
<b>Aktivita klienta</b>		ano	
<b>Otázky jako základní „pracovní“ nástroj</b>		ano	
<b>Práce s tělem Práce s prostorem Práce se symboly</b>	Ano u transformačních směrů / Ne u transakcí	Částečně	Ano v nějaké podobě a vždy u expresivních terapií (drama, arte, muziko, taneční)
<b>Metafory, práce s jazykem klienta, příběhy</b>	Jen u pokročilých transformačních koučů	Částečně	Ano
<b>Znalost psychodiagnostiky a psychických poruch</b>	Není požadováno (jakákoli diagnostika „škatulku“, hodnotí, což jde proti principům koučování)	ne	U psychoterapeutů se předpokládá znalost diagnostiky, humanistické směry ale přistupují ke klientovi nehodnotícím způsobem jako koučink
<b>Práce se sebereflexí a metareflexí</b>	Žádoucí	ano	Nutná, požadována v kompetencích terapeuta a supervidována

(ano – v daném jevu se oba přístupy shodují, částečně – do určité míry se shodují a v popisu směrů je blíže vysvětleno, ne – na daný jev oba směry pohlížení rozdílně).



## Praktické cvičení

### 4.2 Soulad v komunikačním vztahu - *rapport*

Podstatou komunikace je porozumění zúčastněných stran. Pokud vám partner nerozumí, pak vám ani nevěří, nebude reagovat. Komunikační vztah je důležité dobře začít a vybudovat platformu důvěry – *rapport*. Toto je důležitý krok jak v koučinku, tak terapii. Pozor – lze tohoto i zneužít v cílené manipulaci s lidmi.

Chceme-li navázat *rapport*, je nutné budování důvěry rozfázovat. První a klíčovou fází *rapportu* je fáze „**pacing**“. Již výše bylo zmíněno, že každý z nás je jedinečný a tato fáze je o přizpůsobení se ‚mapě světa‘ vašeho komunikačního partnera. Kouč/ terapeut se od první chvíle snaží vytvářet soulad. Aby mohla spolupráce fungovat, kouč/ terapeut se snaží být sympatický a jednat podobně jako komunikační partner. Pomocí techniky **zrcadlení** zaujme pozici podobnou jako komunikační partner, pohybuje se jako on/ona, dělá stejné věci.

Zároveň je to něco, o čem klient nemá vědět. Není dobré to přehánět, bylo by to kontraproduktivní. Zrcadlení je přirozenou součástí úspěšné komunikace a odehrává se do nám přirozené míry. Není třeba zrcadlit všechny prvky chování, vyberte si některé a nevybírejte nežádoucí (např. tiky). Přímému opičení se také vyhneme mírným zpožděním, což přidá na přirozenosti vašim pohybům.

Zrcadlit můžete vzhled partnera (např. typ oblečení), postoj / gesta / řeč těla, tempo mluvy/ hlasitost/ rytmus, konkrétní slova / fráze / terminologii. Stejně tak můžete ovlivnit společná témata hovoru a hodnoty, které sdílíte. Až následně, když dosáhne atmosféry důvěry a porozumění, může kouč/ terapeut přejít do fáze vedení – „**leading**“ (Klimszová, 2022).

### 4.3 Cvičení – navazování vztahu s klientem

Práce ve dvojicích.

Pokyny pro **osobu A**:



- Vyprávěj o něčem ze svého života. Například, co děláš rád/a (hobby, práce, dovolená ...)

#### Pokyny pro osobu B:

- Pozoruj a naslouchej. Nalaď se na svého partnera. Zrcadli alespoň tři druhy jeho chování (např. postoj, svalové napětí, rytmus dechu, tempo mluvení ...)
- Po několika minutách přeruš raport výraznou změnou svého chování (např. pokud jste seděli, vstaň, výrazně změň hlasitost rozhovoru). Nakonec se vrať zpátky k raportu.



#### Kontrolní otázky

1. Kde vidíte překryvy mezi koučinkem a psychoterapií?



#### Použitá literatura

ČAP. (2022). Časté otázky o psychoterapii. Česká asociace pro psychoterapii. [online] 2022 [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.czap.cz/FAQ-psychoterapie>

GALLWEY, T. W. (2004). *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Metoda Inner Game*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.

KLIMSZOVÁ, K. (2022). Koučink a mentoring. Lektorská kruh. [online] 2022 [2022-06-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7924411-Koucink-a-mentoring-autorka-kristina-klimszova.html>

NAVAROVÁ, S. (2015). Hranice koučinku a psychoterapie. Koučinkportál 29. 6. 2015 [online]. 2016 [cit. 2022/06/08]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/hranice-koucinku-psychoterapie/>





## 5. Etika při práci s klientem



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s profesními koučovacími asociacemi, etickými otázkami práce kouče a osvětlit umění kladení otázek. V praktické části si studenti procvičí kladení různých typů otázek.



### Budete umět

- charakterizovat klíčové oblasti etiky práce kouče
- lépe se ptát



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 5.1 Etický kodex

Nejen mnohé profesní organizace ale i asociace koučů se snaží svou práci standardizovat a také ukotvit mantinely etiky své práce. Etický kodex většinou definuje očekávanou nejlepší praxi v dané oblasti a podporuje rozvoj nejlepších pracovních postupů v těchto profesích. Etické kodexy tak mají za cíl chránit klienta, kouče, ale také pověst dané profese.

Účelem Etických kodexů je např.:

- definovat kodex chování vztahující se na všechny členy dané asociace
- stanovit způsob jednání, chování a výkonu profese členů při práci s klienty
- směřovat profesní rozvoj a růst členů v návaznosti na odbornou způsobilost příslušných organizací
- nasměrovat klienta v případě stížnosti nebo disciplinárního slyšení a řízení.

## 5.2 Mezinárodní a české asociace sdružující kouče

### 5.2.1 ICF – International Coach Federation

Dle webu ICF (2022) je ICF organizace sdružující profesionální kouče, kteří koučují v oblasti profesního i osobního života. Byla založena v roce 1995 a je největší světovou organizací sdružující profesionální kouče ze 128 zemí. V roce 2022 ICF sdružuje celosvětově více než 36,000 členů. Má své akreditované programy a uděluje profesní certifikace. V České republice působí ICF od roku 2005. V současné době se česká pobočka ICF ČR zaměřuje na podporu profesionálního koučinku, rozvoj vzdělávání v tomto oboru a pořádání akcí.

Etický kodex (2019) ICF vymezuje „klíčové hodnoty Mezinárodní federace koučů (Klíčové hodnoty ICF) a etické principy a etické standardy chování pro všechny ICF Professionals [...]. Naplňování těchto etických standardů chování ICF je první z klíčových kompetencí kouče ICF (Klíčové kompetence ICF). To znamená: „Řídí se etickou praxí: chápe a důsledně používá etiku koučování a koučovací standardy.“ Obsahuje těchto 5 částí:



1. Úvod
2. Klíčové definice
3. Klíčové hodnoty a etické principy ICF
4. Etické zásady/standardy
5. Slib

### 5.2.2 AIK – Asociace integrativních koučů, z.s.

Dle webu AIK (2022) vznikla Asociace integrativních koučů (AIK) v Ostravě v roce 2012. Je dobrovolným, nevládním, neziskovým svazkem občanů, v němž se spojili zastánci integrativního přístupu ke koučování, supervizi a rozvoji lidí, k popularizaci tohoto přístupu a k poskytování obecně prospěšné činnosti v těchto oblastech. Základními cíli AIK jsou sdružovat kouče, supervizory a odborníky v oblasti rozvoje lidí různých směrů a vzdělání, chránit a prosazovat jejich oprávněné zájmy, přispívat k růstu jejich odborné úrovně.

Asociace integrativních koučů chápe koučování jako „cestu ke komplexnímu rozvoji kompetencí klienta prostřednictvím společného hledání možností a cest k řešení, dosahování cílů a úspěchu s ohledem na jedinečnost klienta, jeho motivace, schopnosti a touhy“. Členové AIK působí v mnoha oblastech – ve školství a vzdělávání, v byznyse, v sociálních službách, v práci s mladými delikventy, v akademické sféře, v nadnárodních společnostech (AIK, 2022).

Etický kodex AIK (AIK, 2017) vznikl v roce 2017 a obsahuje 3 hlavní části:

1. Úvod a závazek
2. Profesní aspekty
3. Partnerství s klientem

### 5.2.3 EMCC – European Mentoring & Coaching Council

Dle webu EMCC (2020) je European Mentoring & Coaching Council (EMCC) neboli *Evropská rada pro mentorování a koučování* nezávislou, nestrannou a neziskovou organizací.



EMCC rozvíjí, propaguje a nastavuje očekávání nejlepší praxe v mentoringu, koučování a supervizi, a to ku prospěchu jednotlivců, organizací i celé společnosti. Tato organizace nabízí společnou platformu těm, kteří se zajímají jak o mentoring, tak koučování. V roce 2018 se EMCC sloučila s Českou asociací koučů (ČAKO).

EMCC si klade za cíl propojit svět profesionálních koučů, jejich klientů, koučovaných a mentorovaných, se světem poskytovatelů vzdělání, akademiků a výzkumníků.

Etický kodex EMCC (2020) má pět částí:

1. Terminologie
2. Práce s klienty
3. Profesionální chování
4. Dobrá praxe
5. Signatáři Globálního etického kodexu



## Praktické cvičení

### 5.3 Nástroj kouče – Otázky

#### 5.3.1 Otevřené otázky

Tabulka 2: Otevřené versus uzavřené otázky

Otevřené otázky	Uzavřené otázky
Více možných odpovědí, množná čísla	Odpovědi jsou předem známé
Navádějí lidi, aby se zamysleli „za hranici normálu“ a aby „hluboce přemýšleli“	Závěry jsou pevně stanovené
Rozšiřují se směrem do budoucna	Závěry z minulosti jsou přebírány do současnosti
Nesoudí	Navádějící otázky, manipulace
Je možné hodnotit otevřenost na stupnici 1-10	Možné odpovědi jsou „Ano“ nebo „Ne“



Učte se klást otevřené otázky a porovnejte je s otázkami typu buď/nebo. Učte se rozvíjet tok možnosti voleb a směrů.

### 5.3.2 Otázky konstruktivní

Nejúčinnější mohou být otázky konstruktivní. Když se na ně klient snaží odpovědět, tvoří něco nového. V okamžiku jejich položení nezná odpověď ani kouč, ani klient.

#### **Příklad:**

Co si tady chcete řešit? Na čem budeme pracovat? O co jde?

Jak bychom mohli náš čas efektivně a pro Vás nejužitečněji využít?

Jakými způsoby by se to dalo řešit?

Jak by bylo nejlepší pokračovat?

### 5.3.3 Otázky instruktivní

Mají v sobě obsažený pokyn pro komunikačního partnera. Často jsou uzavřené. Kouč je využívá v situaci, kdy si přeje, aby si koučovaný něco uvědomil, chce ho k něčemu přimět a sám „zná správnou odpověď“. Potíží je v tom, že aktivitu přebírá kouč, přemýšlí a řeší za koučovaného, kterému tím zužuje možnosti.

#### **Příklad:**

Nechcete se nad tím zamyslet? Už jste zkoušel...? Uděláte raději... nebo...?

### 5.3.4 Otázky zjišťovací

Neublíží, ani nepomohou. Bývají otevřené, kouč si zjišťuje informace o cíli a souvislostech, ale klient netvoří.

#### **Příklad:**

Co tam nefunguje? Jak to řeší? A co další souvislosti? Jaký máte problém? Kdy je to nejhorší?



Některé z těchto otázek jsou NEGATIVNÍ. Tato kategorie otázek je riziková (Klimszová, 2022).

## 5.4 Cvičení – Pokládání otázek

### 5.4.1 Otevřené otázky

#### **Změňte následující otázky na otevřené a konstruktivní:**

1. Chceš hledat své řešení, svou cestu?
2. Budeš si chtít vybrat někoho, kdo ti pomůže?
3. Stačí, když se sejdeme jednou týdně?
4. Budeš chtít pomoci s....?
5. Myslíš si, že je dobré dělat to tímto způsobem?
6. Máš pro to potřebné vědomosti?
7. Myslíš si, že tomu rozumíš dobře?
8. Můžeš začít plnit tento krok příští týden?
9. Řešil jsi ten konflikt rozumně?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Jak působí tyto otázky? Sdílejte své postřehy se skupinou. Diskutujte.



## 5.4.2 Negativní zjišťovací otázky

Diskutujte ve skupině

- V čem jsou tyto otázky rizikové a nebezpečné?
- Jak je můžete nahradit?

### **Nahrad'te tyto negativní pokyny a otázky pozitivními:**

1. Co se ti na tom úkolu nepodařilo?
2. Kde jsou příčiny neúspěchu?
3. V čem by ses potřeboval zlepšit?
4. Nezapomeň si na to nechat dostatek času.
5. Dej si pozor na kvalitu.
6. Jaké tam nastaly problémy?
7. Neoblékej si ty krátké šaty.
8. Proč máš v pokoji nepořádek?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Použitá literatura

AIK (2022). O nás. Asociace integrativních koučů. asociacekoucu.com [online]. 2022 [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.asociacekoucu.com/>

EMCC (2020). EMCC Czechia and Slovakia. emccczech.cz [online] 2020 [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/>

Etický kodex AIK (2017). Etický kodex Asociace integrativních koučů. [online] [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/osu/poradenske/eticky-kodex-asociace-integrativnich-koucu.pdf>

Etický kodex EMCC (2020). Etický kodex EMCC Czechia and Slovakia. emccczech.cz [online] 2020 [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/standardy-a-etika/eticky-kodex/>

Etický kodex ICF (2019). coachfederation.cz [online]. ICF ČR, 2019 [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

ICF (2022) Proč s námi. [online]. ICF ČR, 2022. [2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/proc-my>

KLIMSZOVÁ, K. (2022). Koučink a mentoring. Lektorská kruh. [online] 2022 [2022-06-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7924411-Koucink-a-mentoring-autorka-kristina-klimszova.html>





## 6. Výkonový koučink



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je studenty seznámit s nejběžnější podobou koučinku, což je manažerský/ výkonový koučink. Kapitola vymezuje manažerský/ výkonový koučink a přibližuje model GROW a metodu SMART. V praktické části si studenti procvičí jak metodu SMART, tak model GROW.



### Budete umět

- definovat výkonový koučink
- používat metodu SMART
- strukturovat koučovací rozhovor dle modelu GROW



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 6.1 Vymezení pojmu – výkonový koučink

***„Lidé podávají výkon, protože chtějí, ne proto, že musí.“ (Whitmore, 2009)***

Výkonový/ manažerský koučink cílí na rozvoj výkonnosti klientů, kteří pracují ve firmách a průmyslu. Klienti si řeší jak pracovní, tak soukromé/ osobní cíle. Podobně jako v jiném typu koučování se kouč zaměřuje na dvě klíčové triády, ovlivňující pozitivní vývoj: rozvoj-radost-výkon a důvěra-uvědomění-odpovědnost. Jelikož je objednavatelem často firma, dosažení žádoucí pozitivní změny na úrovni chování zaměstnance se často očekává v těchto oblastech:

- Ujasnění si cílů v pracovním životě
- Sladění cílů v pracovním i soukromém životě
- Vyšší výkonnost při dosahování cílů
- Učení se z vlastních zkušeností
- Rozvoj potenciálu
- Tvůrčí myšlení
- Kvalitní vztahy a atmosféra na pracovišti
- Zvýšení motivace, loajality a odpovědnosti zaměstnanců.

Klíčovým krokem v koučování je nastavení cíle spolupráce. Potřebujeme vědět, kam jdeme/ kam se chce klient vydat. Je tak užitečné nastavovat cíle, které jsou tzv. SMART a plánovat si kroky na základě konstruktivních otázek.

## 6.2 Smart cíle

SMART cíl je takový, u kterého byla naplněna SMART kritéria. SMART cíle jsou specifické, měřitelné, akční/ ambiciózní, realistické a časované. Cíl, který je SMART, se snadněji plánuje a dosahuje, lze u něj měřit pokrok, protože je jasně definovaný.



SMART cíle jsou:

- **S** – Specific (specifický) – cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a tím se předejde možným nedorozuměním.
- **M** – Measurable (měřitelný) – splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo.
- **A** – Accepted (akceptovaný/ akční/ ambiciózní) – cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Kdo to bude mít na starosti, musí tento cíl akceptovat a přijmout „za svůj“, a ne položit na stůl do složky „někdy“, a věnovat se jiné práci.
- **R** – Realistic (reálný) – cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle, abychom se nezahltili a předešli zbytečnému stresu a frustraci z nereálných plánů.
- **T** – Timed (časově ohraničený) – cíl musí mít daný termín. Pokud není stanoven termín, splnění se bude odkládat „až bude čas“, což nebude nikdy.

**S M A R T**



### 6.3 Model GROW

Autorem techniky GROW je Sir John Whitmore. Jedná se o postup kladení otázek, který lze využít v každém koučovacím rozhovoru. Anglické slovo GROW znamená v češtině „růst“ a je mnemotechnickou pomůckou k zapamatování si čtyř na sebe navazujících oblastí, na které se v koučovacím rozhovoru zaměřujeme.



**G – GOAL = CÍL**

**R – REALITY = SOUČASNÝ STAV**

**O – OPTIONS = MOŽNOSTI**

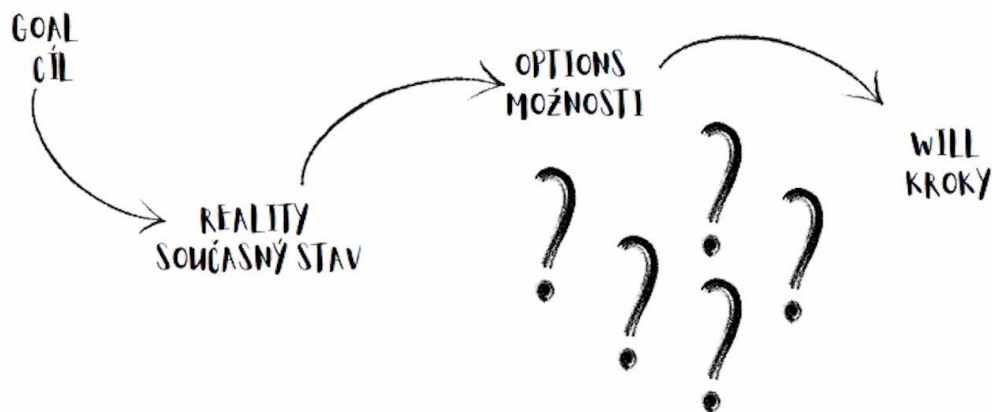
**W- WILL (WHEN, WHO, HOW) = KROKY, VOLBA, PLÁN**

I když je model GROW využíván ve výkonovém koučování, je univerzálním nástrojem pro koučování. Lze jej využít i při individuálním koučování, koučování skupin i koučování sebe sama.



## Praktické cvičení

### 6.4 Koučovací otázky GROW



#### 6.4.1 Otázky na CÍL

- Co očekáváte od dnešního setkání / koučování?
- Co potřebujete řešit?
- Co je cílem? Jaký si stanovíte cíl?
- Co je pro vás nyní důležité?



- Jaký dlouhodobý cíl souvisí s tématem, které tu řešíme?
- Co se chcete naučit?
- Za jak dlouho chcete cíle dosáhnout?
- V čem by vám změna měla pomoci?
- Co pozitivního Vám to přinese?
- Jak je to obtížné/ dosažitelné / měřitelné?
- Jak poznáte, že se Vám podařilo cíl splnit?
- Kdo ještě si všimne, že se něco změnilo?
- Čeho si všimnou kolegové?
- Jaké to bude, až bude problém vyřešen? Jaký budete mít pocit?

#### 6.4.2 Otázky na REALITU

- Jak to teď vypadá (co, kdy, kde)?
- Jak by současný stav popsali vaši spolupracovníci?
- Koho se to ještě týká?
- Kde se nacházíte na škále od 1-10, kdy 10 znamená, že jste v cíli?
- Co jste v tom až dosud udělal?
- Jaký to mělo účinek, co fungovalo, co nefungovalo?
- Co Vás brzdí, že jste to ještě neudělal?
- Jaké kroky je třeba udělat pro změnu?
- Co ještě potřebujete?

#### 6.4.3 Otázky na MOŽNOSTI

- Jaké máte možnosti?
- Bez toho, abyste hodnotil míru úspěchu, co ještě byste mohl udělat?
- Co Vám dříve fungovalo?
- Co fungovalo Vašemu okolí?
- Co ještě?
- Kdo vám může poradit/ pomoci?
- Co ještě byste navrhnul, kdybyste nebyl ničím omezen?



- Co by Vám poradil kamarád?
- Co Vám poradil Vás konkurent?
- Jak se dají uvedené možnosti mezi sebou kombinovat?

#### 6.4.4 Otázky na VOLBU/ PLÁN

- Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?
- Které z řešení vám nejvíce vyhovuje?
- Kterou možnost si vyberete?
- Co chcete udělat? / Co uděláte?
- Kdo všechno se projektu zúčastní?
- Co budete potřebovat k dosažení cílů projektu?
- Kdy začnete?
- Co bude vaším prvním krokem?
- Jaké dílčí kroky je třeba splnit?
- Jak budete sledovat jejich splnění?
- Jaké překážky by mohly nastat?
- Jak je překonáte?
- Jakou podporu potřebujete? Jak ji získáte?
- Jak poznáte, že se vám daří plnit cíl?
- Jak byste na škále 1-10 ohodnotil své odhodlání začít?
- Co vám brání hodnotit stupněm deset?
- Co vás to bude stát, když se nedáte touto cestou?



#### Praktické cvičení

### 6.5 Procvičování modelu GROW

Práce ve dvojicích.

**Osoba A** v roli klienta. Vyberte si cíl, na kterém chcete pracovat.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



**Osoba B** v roli kouče. Ved'te s klientem strukturovaný koučovací rozhovor s použitím modelu GROW.

Až tento rozhovor dokončíte, vyměňte si role.

**Místo pro poznámky:**



#### Použitá literatura

WHITMORE, John. (2009). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transparentního koučování*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.



## 7. Systemický a Solution koučink



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit koučovací směry Systemický a Solution koučink. Kapitola také definuje nástroje kouče. V praktické části si studenti vyzkouší techniku Kolo rovnováhy.



### Budete umět

- definovat systemický přístup ke koučování.
- pojmenovat nástroje kouče.



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.





## 7.1 Systemický přístup ke koučování

Systemika je přístup, který se staví k člověku jako k systému. Systém je soustava jednotek nebo částí, které mezi sebou setrvávají v trvalém vztahu. Na rozdíl od expertního postoje, systemický přístup spíše tíhne k partnerské spolupráci (dialogu) a k podněcování systému. I když se v tomto přístupu má za to, že přímá intervence není možná, že lidi nelze libovolně měnit, řídit či učit, je možné systemicky přistupovat k jednomu člověku.

Člověk je tak vnímán jako vysoce kompetentní jedinec, kterého nelze libovolně zvenčí měnit. Věří se však, že vše potřebné již má člověk v sobě a je ten nejlepší expert na sebe sama. Systemický přístup jde cestou podněcování a inspirace, rozšíření oblasti vnímání, myšlení a jednání. Přístup tak vytváří podmínky, aby klient aktivoval své zdroje a v rámci sebeorganizace a dospěl k cílům, které si sám stanovil. Klient si sám vybírá, který vnější vliv je pro něj podnětným a jak na něj zareaguje (Bobek a Peniška, 2008; Parma, 2006).

Dle Navarové (2022) je systemika o hledání toho, co funguje a toho, co je užitečné. Toto se dále klientem rozvíjí. Etickým požadavkem systemického přístupu je:

***Respektuj rozmanitost individuálních světů a respektuj druhého jako sobě rovného.***

## 7.2 Solutions Focused Approach

Hlavním zdrojem systemického koučinku je SFA = Solutions Focused Approach. Tento na řešení zaměřený přístup vychází z terapeutického přístupu, který začali v 70. letech 20. století rozvíjet Steve de Shazer se svou ženou Insoo Kim Berg, kteří založili The Brief Family Therapy Center (BFTC) = Centrum pro krátkou rodinnou terapii.

Tento přístup je odlišný od tradičních terapeutických přístupů, protože se vyhýbá analyzování příčin problému a naopak se soustředí na dosažení klientem požadovaného řešení. Steve de Shazer a Insoo Kim Berg se dlouho věnovali studiu problematického chování, ale pak je napadlo nepátrat po příčině, ale obrátit diskuzi na popis chování, kdy hledáme řešení.



Základem jsou dvě myšlenky. První z nich říká, že nikdo není dokonalý, což platí i pro naše problémy. Nikdo nedokáže zařídit, aby byl problém pořád dokonalým a tudíž neřešitelným. Existují časy, kdy se nám povede zachování problému pokazit a něco uděláme jinak. Tomu de Shazer a Berg říkají výjimky. Cokoli, co vybočuje z normálu, je zárodkem potenciálního řešení. Úkolem je tedy najít to, co již děláme jinak a co tak může pomoci k řešení onoho problému (Brief, 2022).

Druhá myšlenka říká, že je větší pravděpodobnost, že se někam dostanete, pokud víte, kam se dostat chcete. Jedním z běžných následků vážného problému je, že zamlží vaši vizi budoucnosti. Víte, že nechcete problém, ale ztratíte ze zřetele to, co chcete. Pomocí otázek a technik se kouč se snaží klienta přimět, aby si představil svůj život bez onoho problému = jak to teď vypadá, když je problém vyřešen? Postupně se tak rodí obraz budoucího stavu a čím je obraz jasnější, tím je pravděpodobnější, že se začne uskutečňovat (Brief, 2022).

### 7.3 Nástroje kouče

Kromě aktivního naslouchání a umění kladení otázek, o kterém jsme již mluvili, má kouč k dispozici řadu koučovacích technik a pomůcek. Přes koučovací karty, kostky, nástroje na vizualizaci (vision board), používají kouči nejrůznější techniky, aby pomohli klientovi nalézt to nejlepší řešení a cestu k němu. Patří mezi ně i škálování.

#### 7.3.1 Škálovací otázky

Zejména u technicky smýšlejících klientů funguje škálování. Pomocí této techniky podporuje kouč koučovaného, aby si v daný moment uvědomil, kde se nachází a kam se chce dostat. Škálování je účinný nástroj, který koučovanému umožňuje hodnotit současné situace, výsledný stav, úroveň motivace, apod. K tomuto účelu se používá stupnice od 1 do 10 nebo 0% - 100%, apod. Někteří koučové se nule vyhýbají, protože nula „neexistuje“.

#### Příklady:

- Jak hodnotíte svou spokojenost se současným stavem...na škále od 1 do 10, kde 1 je nespokojenost, 10 je naprostá spokojenost?
- Kam byste se chtěl v této situaci dostat za 5 měsíců?



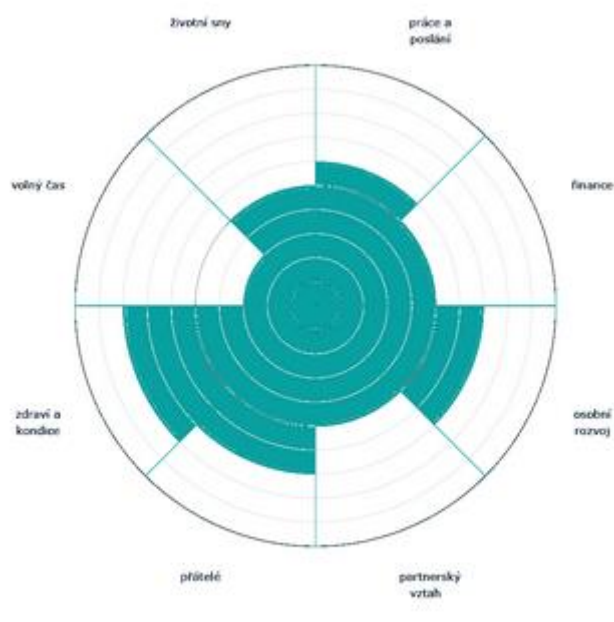
- Jak to bude vypadat, když se na škále dostanete na bod 7?
- Jak poznají vaší kolegové, že jste v bodě 7?
- Na škále 1- 10, jak moc jste odhodlaný to udělat?
- Co by vám pomohlo, abyste se dostal v tomto odhodlání na 10?
- Ohodnoťte prioritu tohoto úkolu/ projektu (na škále 1-10).
- Co teď, když jste se dostal do bodu 7, děláte jinak? /Jaké to má výsledky?/ Jaký to má vliv na lidi kolem vás?



### Praktické cvičení

#### 7.3.2 Kolo rovnováhy

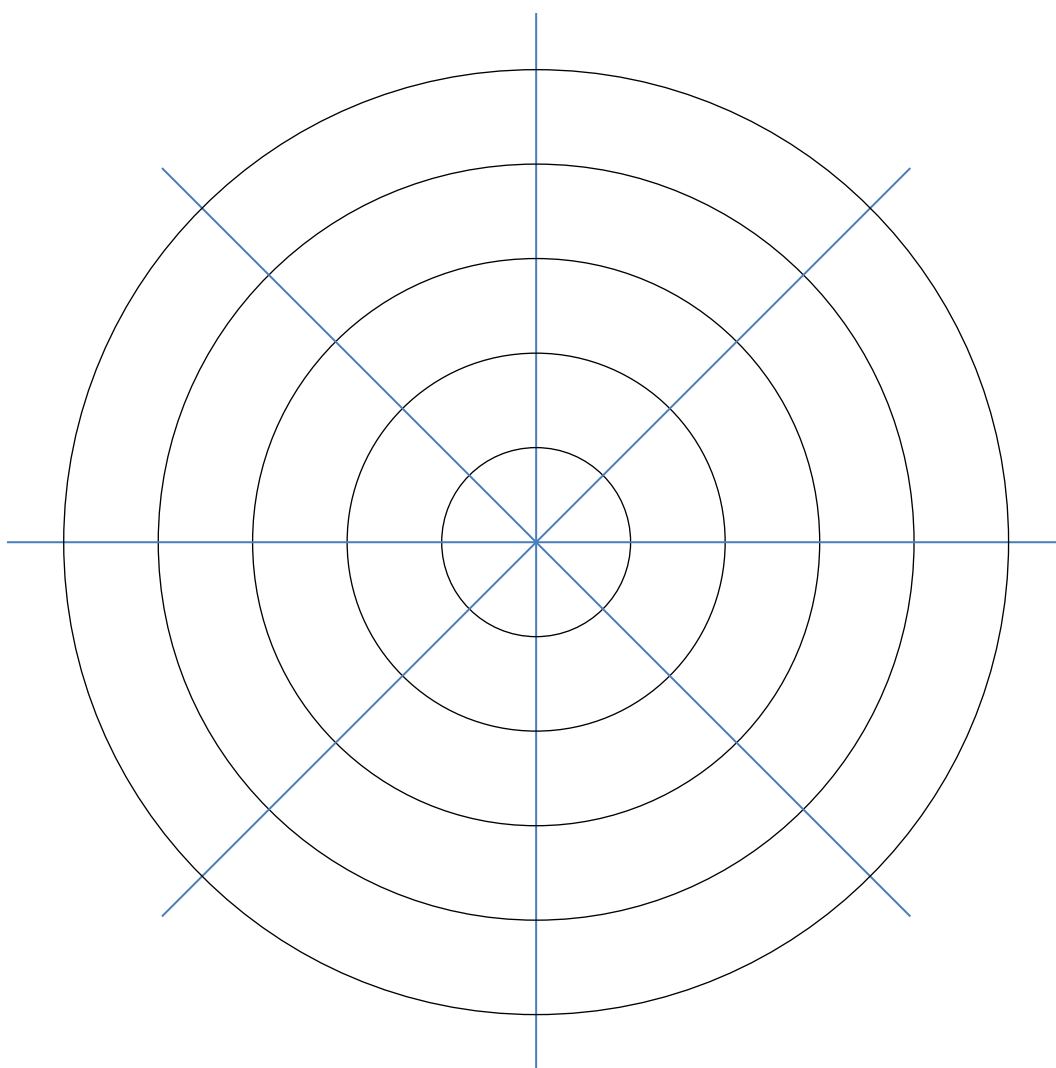
Škálování využívá i technika Kolo rovnováhy. Tento klíčový koučovací nástroj může být využit mnoha různými způsoby. Například lze hodnotit současnou situaci a stanovit si cíle v konkrétních oblastech. Kariéroví poradci používají Kolo rovnováhy k popsání budoucího života klientů. Kouč podněcuje komplexní pohled na situaci a klient vyhodnocuje pomocí techniky škálování, stanovení cílů a rozhodování.





### 7.3.3 Cvičení – Kolo rovnováhy

Pojmenujte si jednotlivé výseče a vyznačte v jednotlivých částech úroveň spokojenosti, jakou v tuto chvíli prožíváte v dané oblasti svého života. V dalším kroku lze zapřemýšlet o budoucnosti = kam chci svou spokojenost v daných oblastech posunout? (Poznámka: ve středu začíná škála na čísle 1; číslo 10 je na vnější části).





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



**Místo pro poznámky:**



### Použitá literatura

BOBEK, M. a P. PENÍŠKA (2008) *Práce s lidmi*. Brno: NC PUBLISHING, 2008.

BRIEF (2022). What is the Solution Focused Approach? BRIEF. The Centre for Solution Focused Practice. [online] 2022 [2022-06-13]. Dostupné z: <https://www.brief.org.uk/about-us/what-is-the-solution-focused-approach>

NAVAROVÁ, S. (2022). Solution coaching. Škola manažerského rozvoje. [online] 2022 [2022-06-13]. Dostupné: <https://testovani.smrov.cz/vzdelavani/kurz-koucovani/obsah-kurzu-koucovani>

PARMA, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006.



## 8. Mindful coaching



### Cíle kapitoly

Tato kapitola seznamuje studenty se směrem koučování Mindful koučink (Všímavý koučink). Studenti se naučí techniku kotvení.



### Budete umět

- pojmenovat základní rysy Všímavého koučinku
- využívat techniku kotvení



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 8.1 Všímavý koučink

I když se všímavost více zaměřuje na samotné bytí a koučink na výkon, všímavý koučink se odehrává tehdy, potká-li všímavost právě s koučinkem. Všímavost nás učí odklonit se od výkonu (doing) a soustředit se na samotné bytí (being). Jsme-li v módu ‚doing‘, pohybujeme se v příbězích a myšlenkách, které se zaměřují na minulost či budoucnost, či jedeme tzv. na autopilota = vykonáváme činnosti bez většího přemýšlení. Naopak mód ‚being‘ pouští do našeho života koncepty jako proces, pocity, zaměření na konkrétní okamžik, záměr a kreativní volbu.

Dle Mynářové (2014) je **všímavost** (z anglického *mindfulness*) schopností nezaujatě a bez hodnocení vnímat všechno, co se v daném okamžiku odehrává jak uvnitř v naší psychice, tak okolo nás. Synonymem všímavosti je **duchapřítomnost**. Publikované výzkumy ukazují, že pomocí všímavosti dochází k efektivnímu rozvoji lidské mysli, který s sebou přináší větší kreativitu, lepší schopnosti soustředění a tím například i vyšší pracovní výkonnost. Ve své podstatě jsou koučinkové postupy práce s všímavostí založené i na meditační zkušenosti. V mnohých nadnárodních IT firmách (Google, Facebook, atd.) mimo jiné nabízejí meditačních sezení přímo na pracovišti. Taková meditace je okleštěna od jakýchkoli náboženských konotací.

### Jaký je konkrétní přínos všímavého koučinku v praxi?

Představte si imaginárního pana Petra Nováka, který je manažerem malého týmu v pojišťovací firmě. Petr pracuje s koučem, který mu pomohl vyjasnit si krátkodobé a dlouhodobé cíle – Petr ví, co chce a jeho činy mají jasný směr. Když vystupuje z auta, všimne si svých pocitů a uvědomí si, že je pořád plný emocí, které v něm vyvolal rozhovor s pubertálním synem. Přichází do práce našťavaný, ale protože si svých pocitů všiml a připustil si je, brzy se přes ně přenesl. V kanceláři si pak projde své priority na daný den. Otevírá svůj notebook a zvažuje, co může stihnout za tu půlhodinu, kterou má před ranní poradou. Je rozumné začít odpovídat na ty stovky emailů ve schránce nebo by měl raději dělat něco jiného, něco, co může v tom omezeném čase dokončit? Když přichází do zasedací místnosti, uvědomuje si, že kolegové již na něj čekají. Před tím než vstoupí, urovná si kravatu a nasadí úsměv. Dává si záležet, že vstupuje do místnosti s rovnými zády a vyzařuje z něj energie. Je si vědom skutečnosti, že plán, který vytvořil, nebude



snadné splnit a od svých podřízených, kteří nemají rádi změnu, očekává jistou míru vzdoru. I v průběhu živé debaty si uvědomuje svůj zrychlený tep, a že má tendenci zvyšovat hlas. Když zrovna nemluví, zhluboka se nadechne, aby se uklidnil a držel se rozumných argumentů. Jelikož si všímá, jak se konverzace vyvíjí, podaří se mu dodržet naplánovanou délku porady a zabráni tendenci některých kolegů mluvit o věcech, které se porady netýkají. Po poradě se rozhodne otevřít emailovou schránku. Ano, mohl to očekávat – dalších 50 nových emailů. Ihned na to mu zazvoní telefon a asistentka mu sděluje, že volá regionální manažer. Petr si uvědomí, že má ztuhlý krk. Regionální manažer volá jen, když jsou potíže. Řekne asistenci, ať mu vyřídí, že zavolá zpátky za 30 minut. Potřebuje dokončit svůj rozepsaný email a před rozhovorem s regionálním manažerem si potřebuje utřídit myšlenky. Pro nadcházející rozhovor s regionálním manažerem si klade za cíl, že bude trpělivě naslouchat a nebude mu skákat do řeči. Uvědomuje si, že to často dělá, zvláště když s něčím či někým nesouhlasí. Pomalu je čas na oběd a do konce pracovní doby má Petr stále hodně práce. Na konci dne, před tím, než odejde domů, si Petr projde úkoly, které se mu podařilo splnit či dokončit a co musí dokončit následující den. I když je konec měsíce, práce je pořád hodně, ale Petr odchází s vědomím, co se mu povedlo a co je třeba udělat v budoucnu. Je si vědom skutečnosti, že uspokojení z práce nepřichází pouze z výkonu a penězům na bankovním účtu, ale také z nových věcí, které se naučil a které mu dělají radost (Mynářová, 2014).

Příběh o Petrovi ukazuje, jak zvýšená všímavost směrem k našim emocím a činům nám může objasnit naše motivace a upřednostnit určité činnosti před jinými. Můžeme být v našem rozhodování flexibilnější a jednat více vědomě. Můžeme díky tomu být efektivnější a dosahovat lepších výsledků. Všímavý koučink pracuje s triádou prožívání-vědění-jednání, kdy se pozornost jak kouče, tak koučovaného soustředí na všechny tři oblasti.

Tento přístup je tak nástrojem, jak se přirozeně a nenásilně vydat cestou změn, od zahlcenosti úkoly k jasným prioritám, od neproduktivních nudných porad k efektivním, od zmatené komunikace ke srozumitelné a od vnitřního i vnějšího chaosu k vnitřnímu i vnějšímu řádu (Mynářová, 2014).





## 8.2 Nástroje kouče

### 8.2.1 Kotvení

Kotvení je proces, ve kterém jsme si určité podněty - spouštěcí mechanismy spojili s určitými pocity tak, že jsou schopné znova a opakovaně tyto pocity vyvolat. Takové propojení můžeme vytvořit záměrně a vědomě. To nám umožní „zakotvit“ určité stavy a vyvolat je ve chvíli, kdy je budeme potřebovat.

Když se signál spojí s reakcí, dáváme svým zkušenostem, reakcím a prožitkům trvalý charakter. Během velmi krátké doby můžeme změnit své vnitřní prožívání i vnější projevy, a tak můžeme dosáhnout nových výsledků. Tyto změny však vyžadují uvědomělé úsilí. Abyste navodili požadovaný stav a nemuseli o něm přemýšlet, potřebujete vytvořit spouštěcí mechanismus pomocí automatického spojení signálu a reakce.

Jste-li v intenzivní náladě – nezáleží na tom, zda v dobré či špatné – a přijdete do styku s konkrétním podnětem, je pravděpodobné, že vznikne spojení. Působí-li podnět soustavně, pravděpodobnost vzniku spojení se zvyšuje. Jestliže slýcháme dostatečně často jistou informaci – například reklamní slogan – je pravděpodobné, že tak či onak zakotví v naší nervové soustavě.

Vznik spojení se můžete naučit ovládat. Můžete vytvářet pozitivní a rušit negativní spojení.



***Kotva je jakýkoliv stimul, který vyvolává zabudovaný související vzorec reakce nějakého člověka.***

Může to být cokoliv, vnímané jakýmkoli smyslem, v jednoduché nebo kombinované podobě.



**Praktické cvičení**

### **8.2.2 Technika kladení kotvy**

Práce ve dvojicích. A je zde klientem a B koučem. Pokud stihnete, vyměňte si role.

- Prostředí – kontext a dohodnutí signálu.

A a B se dohodnou, jaký stav chtějí zakotvit. Může to být stav sebedůvěry, motivace, uvolnění, radosti apod. v nějakém konkrétním kontextu. Vycházejte ze situace, která A čeká v blízké budoucnosti. „Jaký stav by v tomto kontextu byl prospěšný?“. Dohodněte způsob a místo kotvení.

- Vzpomínka výchozího stavu.

B požádá, aby si A vzpomněl/a na nějakou konkrétní zkušenost z minulosti, při které A zažil/a intenzivní požadovaný stav. Může to být vzpomínka z dětství nebo ze sportu, z jakékoli situace. Situace nemusí souviset s původním vybraným kontextem.

Kotvení.

Pro zvýšení intenzity prožitku B klade prohlubující otázky: „Co jsi při tom viděl/a, slyšel/a, cítil/a...“ V okamžiku nejvyšší intenzity prožitku zakotvěte tak, že propojíte tento stav s určitým, předem domluveným signálem (stisk, gesto, symbol, heslo apod.)

- Přerušování stavu – separátor.
- Další vzpomínka nebo představa.



B požádá, aby si A vzpomenu/a na jinou, další konkrétní zkušenost minulosti, při které A zažil/a intenzivní požadovaný stav. Můžete také využít i fantazii. „Jaké by to bylo, kdybys byl/a v intenzivním požadovaném stavu (sebedůvěry, motivace, uvolnění, radosti)“?

Kotvení. Stejně jako výše. „Co jsi při tom viděl/a, slyšel/a, cítil/a...“

- Přerušení stavu – separátor.
- Další vzpomínka nebo představa.

Kotvení. Stejně jako výše. „Co jsi při tom viděl/a, slyšel/a, cítil/a...?“

- Přerušení stavu – separátor.
- Testování kotvy.

B uvede A do neutrálního stavu, připomene původní kontext, ve kterém chce A novou kotvu využít a spustí nově zabudovaný mechanismus. B kalibruje nastalé změny a příznaky zabudované kotvy. Zpětná vazba.



## Použitá literatura

MYNÁŘOVÁ, J. (2014). Co přináší všímavý koučink. Koučinkportál 8.9.2014. [online] 2016 [2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/prinos-vsimeho-koucinku/>



## 9. Ericksonovský koučink



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je popsat jednu z nejdůležitějších koučinkových škol – Ericksonovský koučink. Kapitola také představuje další nástroje kouče a techniku 4 pozic vnímání.



### Budete umět

- definovat principy Ericksonovského koučinku
- používat kouzelnou otázku
- používat techniku 4 pozic vnímání



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 9.1 Ericksonovský koučink

I když tento přístup staví na práci Milтона H. Ericksona, dle Navarové (2013) je za zakladatelku Ericksonovského koučinku považována Marilyn Atkinson z Kanady. Atkinson od Ericksona převzala jak základní principy práce s klienty, na řešení orientovaný přístup a tak práci s podvědomím. Dále hojně využívá prvky a techniky Neurolingvistického programování (NLP) – více v kapitole 15, které také částečně vychází z práce Milтона H. Ericksona. Vytvořila a propaguje velice systematický, strukturovaný a metodicky propracovaný systém vzdělávání pro kouče na celém světě „The Art & Science of Coaching“. Je akreditován International Coach Federation (ICF). Její systemické a praktické koučovací dovednosti a strategie byly nazvány zlatým standardem koučování.

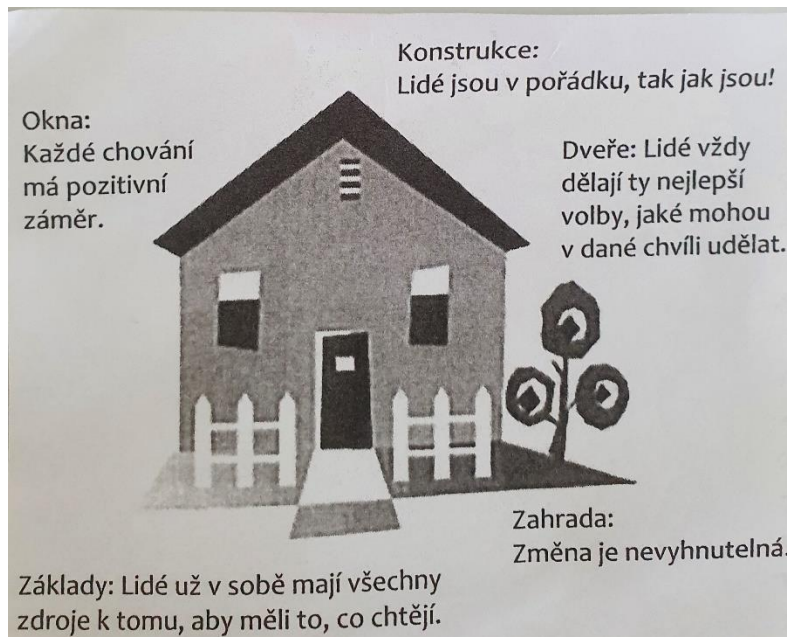
Milton H. Erickson (1901-1980) byl americký psychiatr, psycholog a psychoterapeut. Podstatně změnil pohled na hypnózu a její místo v psychoterapeutické praxi. Je považován za zakladatele ericksoniánské psychoterapie, krátké strategické terapie a na řešení orientovaného přístupu. I přes svá vlastní zdravotní omezení věřil, že život je dobrodružstvím, kdy se neustále něčemu učíme. I když neznáme budoucnost, můžeme si být jistí, že bude zajímavá, vše zvládneme, něco se naučíme a budeme tak bohatší (Navarová, 2013).



### Důležité

#### **Základní principy Ericksonovského koučinku (Atkinson a Choís, 2009):**

- Lidé jsou v pořádku, tak jak jsou.
- Lidé vždy dělají ty nejlepší volby, jaké mohou v dané chvíli udělat.
- Každé chování má pozitivní záměr.
- Lidé už v sobě mají všechny zdroje k tomu, aby měli to, co chtějí.
- Změna je nevyhnutelná.



Obrázek 1: Principy na metafoře domu (převzato z: Atkinson a Chois, 2009).

## 9.2 Nástroje kouče

### 9.2.1 Kouzelná hůlka

Kouč pomáhá koučovanému při rozvoji vizí, cílů, motivuje koučovaného k hledání jiných příležitostí a řešení:

- Představte si
  - Představte si, že se objevilo řešení této situace. Jaké by to bylo? Jak by to vypadalo? Co všechno by bylo jiné?
  - Přenos v čase: představte si, že jste na konci tohoto projektu. Máte vydanou knihu, vaši čtenáři vám píšou ohlasy... jaký je to pocit?
- Zázračné otázky
  - Předpokládejme, že by se stal zázrak a váš současný problém je vyřešen. Co děláte jinak?
    - Co vidíte?
    - Co cítíte?



- Co víte?
- Když je váš problém vyřešen, jak se mění vaše aktivity? Co ještě je jinak? Co děláte jinak?
- Co se změnilo ve vašem okolí? Koho to ovlivnilo? Co ještě to ovlivnilo?
  - Jaké jiné změny si váš nadřízený (kolega, podřízený...) všiml?
  - Jak jinak váš kolega reagoval na změny?
- Co se musí změnit, aby se věci daly do pohybu?
  - Co musíte změnit vy sám?
  - Už se někdy něco podobného stalo?
  - Jak to vypadalo?
  - Jak? Proč? Co je nyní jinak?
  - Co se musí stát, aby k tomu docházelo častěji?
- Tlačítkové otázky
  - Představte si, že zmáčknete kouzelné tlačítko (otočil kouzelným prstenem) a objeví se dokonalé... řešení... jaké je to řešení?
  - Předpokládejme, že máte kouzelné zdroje, zdroje vesmíru, zdroje NASA, a ty by vám pomohly s řešením vaší záležitosti. Co by se stalo? ...



## Praktické cvičení

### 9.3 Pozice vnímání

Nástroj pozice vnímání vám pomůže lépe chápat pocity, reakce a myšlení jiných lidí. Dokážete tak lépe identifikovat a pochopit problémy ve vztazích a řešit konflikty, spory a nedorozumění (s partnerem, s rodiči). Naučí vás to vyšší toleranci vůči okolí, ale i k sobě samému.

#### 9.3.1 Čtyři pozice vnímání

Upraveno dle Klimszová (2022) a Gebauerová a Mynářová (2014).



Práce ve dvojicích. **Osoba A** v roli klienta. **Osoba B** v roli kouče. Až tento rozhovor dokončíte, vyměňte si role.

1. Vzpomeň si na konkrétní situaci, ve které bys potřeboval lépe chápat svého partnera, jeho chování, pocity, atd.
2. Rozlož na podlahu 3 listy papíru do trojúhelníku. Meta-pozici zatím necháme stranou.

1. JÁ

2. PARTNER

3. POZOROVATEL

4. META-POZICE

3. Postav se do prostoru pozice „1“ a vzpomeň si na situaci, ve které jsi měl/a nějaký komunikační problém/ konflikt se svým partnerem. Je důležité vzpomenout si na co nejvíce podrobností, se situací se ztotožnit (asociovat).
4. Popiš situaci ze svého pohledu, co vidíš, cítíš, slyšíš, jakou jsi cítil/a chuť a jaké tam byly vůně.

Separátor (tj. přerušení určité situace). Osoba B požádá osobu A, aby například vyjmenovala vyjmenovaná slova po B.

5. Teď je na řadě Váš komunikační partner (imaginárně). Postav se do pozice „2“ a všemi smysly se snaž do něj vcítit. Co cítíš, slyšíš, vidíš, jaká jsou tam chutě a vůně? Je třeba se asociovat do pozice partnera, jako kdybyste byli v jeho/její kůži.
6. Pak osoba B položí otázku: „Jaký je Váš (míněno partnerův) pozitivní úmysl v tomto chování?“

Separátor. Osoba B požádá osobu A, aby například vyjmenovala 5 hlavních měst Evropy.





7. Nyní se postav do pozice „3“, která je již disociovaná. Je to pozice nezávislého pozorovatele, který se snaží pochopit, co oni dva (lidé na pozicích 1 a 2) spolu řeší. Pozice pozorovatele umožňuje klientovi se na situaci podívat co nejvíce objektivně.
8. Osoba B klade otázky: Jaké máš nyní pocity? Co si myslíš, že by „ti dva“ potřebovali, aby lépe vycházeli a cítili se spolu lépe? Soustřeď se na to, jaký zdroj konkrétně bys, jako úplně nezúčastněný pozorovatel dodal/a osobě v pozici „1“ (sobě).

Separátor. Osoba B požádá osobu A, aby například vyjmenovala 5 velkých světových řek.

9. Nakonec s těmito vygenerovanými zdroji vstupuje klient na meta-pozici. Bude mít za úkol vnímat popsanou situaci i s novými zdroji a v této chvíli mohou klienta napadnout ještě další zdroje, nové vhledy či řešení situace. Osoba B nabízí: „Dovol si pohled z vyšší perspektivy. Můžeš se postavit na židli. Umožní ti to nadhled a uvidíš širší souvislosti“.
10. Zde může osoba B nabídnout techniku kotvení možných zdrojů a poté se osoba A vrací zpátky do 1. pozice.



## Použitá literatura

ATKINSON, M. a R. T. CHOIS (2009). *Koučink - věda i umění (Vnitřní dynamika)*. Praha: Portál, 2009.

GEBAUEROVÁ, A. a J. MYNÁŘOVÁ (2014). Čtyři pozice vnímání. Koučinkportál, 1.12.2014. [online] 2016 [2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/pozice-vnimani/>

KLIMSZOVÁ, K. (2022). Koučink a mentoring. Lektorská kruh. [online] 2022 [2022-06-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7924411-Koucink-a-mentoring-autorka-kristina-klimszova.html>

NAVAROVÁ, S. (2013). Integrace v koučování. [www.sylvienavarova.cz](http://www.sylvienavarova.cz) [online] 2013 [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://sylvienavarova-cz.webnode.cz/autorske-clanky/integrace-v-koucovani/>



## 10. Inner Game



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je studenty seznámit s metodikou Inner Game. Studenti si vyzkouší několik technik.



### Budete umět

- popsat metodiku Inner Game
- lépe rozumět stresu
- pojmenovat sféru svého vlivu



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 10.1 Inner Game

Metoda *Inner Game* neboli *Vnitřní hra*, autorem které je Timothy Gallwey, změnila vztah mnoha lidí k práci a učení. I když Gallwey pocházel ze sportovního prostředí a některé jeho knihy se zabývají aplikací této metody v konkrétním sportu (např. *Inner Game of Tennis*, *Inner Game of Golf*), metoda se ujala v mnoha dalších oblastech, především ve firemním vzdělávání. Podporuje snahu institucí zlepšovat výkonnost, učit se a vytvářet příjemnější pracovní prostředí. Rozvíjí mnohé schopnosti:

- řešení problému
- iniciativu
- samostatnost
- kreativitu
- odpovědnost.

Tato metoda je založena na tom, že jednotlivec nekriticky pozoruje klíčové momenty, které jej dále ovlivňují, např. v rozhodování. Timothy Gallwey říká, že: „Ten kdo chce vyhrávat vnější zápasy, musí v první řadě vyhrávat ty vnitřní“ (Gallwey, 2012).

Podle Gallweye (2012) má většina z nás dvě „já“. Jedno u nich na sebe nechává působit soudy jiných lidí, což v nás vyvolává obavy a způsobuje stres. Jsou to naše vnitřní bariéry. Promlouvá k nám slovy: „Na to fakt nemáš; Tohle nedokážeš ...“. Metodika *Inner Game* je unikátní v tom, že umožňuje klientům podpořit potenciál zaměřením pozornosti na blokuující mentální vzorce a vnitřní bariéry. Využívá praktické nástroje a klienti tak mohou rychle začít vyhrávat vnitřní své boje a tím i významně zlepšit úspěšnost v dosahování svých cílů.

Klienti však také disponují i obdivuhodnými vrozenými schopnostmi. Daly by se nazvat „naším druhým já“. Dokáže-li se klient napojit na tuto svou sílu, napojí se tak na energii uvolněného soustředění. Stává se spokojenějším, a tak i úspěšnějším v profesním i osobním životě. Je však nutné zbavit se špatných návyků onoho prvního „já“. Krátce řečeno, je to o kontrole a klienti se tak stávají generálními řediteli svého života (Gallwey, 2012).



## Praktické cvičení

Techniky pocházejí z knihy *Zvládněte stres metodou Inner Game* od autorů Gallwey, Hanzelik a Horton. (2012).

### 10.2 Technika STOP

Inner Game nám nabízí jiný pohled na to jak zacházet se svým vnitřním světem. Náš vnitřní svět je místo, které můžeme mít nejvíce pod kontrolou. My sami si můžeme vybírat své komentáře k dění, své postoje k situacím a své kroky, jak životu čelit. Gallwey, Hanzelik a Horton (2012) říkají, že se většina lidí ve stresu chová jako kulečnicková koule, do níž narazila jiná koule. Něco nás pošouchne a my se dáme do pohybu. Nekutálíme se však tam, kam bychom chtěli, ale působí na nás setrvačnost.

Abychom mohli lépe volit směr a žít proaktivně, musíme se v tom všem chaosu zastavit. STOPka umožňuje člověku podívat se na situaci s odstupem, přemýšlet, co na této záležitosti v něm vyvolává stres. Je třeba si uspořádat myšlenky, udělat si plán a klást si otázky typu:

- Jaké jsou mé priority?
- Jaké mám na své cestě překážky?

Následně postupujeme v malých krocích, ale s jasnější představou toho, co se děje. STOPku si můžeme naordinovat na začátku a na konci každého dne, nebo pokaždé když jsme lapení v nevědomém momentu a máme pocit, že ztrácíme kontrolu. STOPka je i užitečný předěl mezi pracovní a osobní částí dne. Například se zamyslete nad tím, jak chcete strávit odpoledne, kdy nebudete v práci.

### 10.3 3 otázky o míře kontroly

Jak bylo řečeno výše, ve stresu mohou mít klienti pocit, že se jejich život řídí samospádem a že nad osudem nemají kontrolu. Kromě STOPky se vyplatí zastavit se a položit si tři jednoduché otázky:

- Co v této situaci nemám pod kontrolou?
- Co se momentálně pokouším kontrolovat?



- Co bych mohl kontrolovat, ale momentálně to nedělám?

### **Prostor pro poznámky:**

## **10.4 Generálním ředitelem svého života**

Jaké by to bylo, kdybyste byli generálním ředitelem svého života? Představte si, že jste to vy, kdo může výhradně rozhodovat o svém životě/ firmě; o vašem poslání, prioritách, hodnotách, misi a produktech/ službách. Představte si, že pro Váš život (jako firmu) svoláte poradu správní rady a zaměstnanců. Pozvete všechny své role, včetně viceprezidenta pro oblíbenost, viceprezidenta pro výkon a viceprezidenta pro úspěch. Můžete si klást spoustu otázek, např. ty, které se týkají ‚akcií našeho života‘.

### **1. Kdo vlastní akcie vaší firmy?**

Sestavte si seznam vlastníků akcií vaší firmy – osob, které mají vlastnický zájem na vašem životě, kteří mají hlas při rozhodování, která děláte.

### **2. Jakou hodnotu mají jejich akcie?**

### **3. Vlastní většinu vašich akcií váš šéf, životní partner, jiní lidé?**

### **4. Pokud to nejsou lidé, nejsou držitelé akcií různé aktivity a představy?**

### **5. Za co jste své akcie prodali?**

### **6. Bylo to za oblíbenost, přijetí, souhlas, sympatie, peníze, lásku?**

### **7. Jak a kdy můžete své akcie vykoupit zpět?**

Zvolte si oblast, kde si myslíte, že jste prodali příliš mnoho akcií, a sestavte seznam kroků, které podniknete, abyste je získali zpět.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



**Prostor pro poznámky:**



#### Použitá literatura

GALLWEY, T. (2012). *Inner Game pro manažery*. Praha: Management Press, 2012. [ISBN 978-80-7261-213-0](#)

GALLWEY, W. T., E. S. HANZELIK a J. HORTON. (2012). *Zvládněte stres metodou Inner Game. Jak se vyrovnat s nástrahami života a využít svých možností*. Management Press, 2012.



## 11. Sféry využití koučinku



### Cíle kapitoly

Cílem je objasnit studentům v jakých oblastech se dnes koučink uplatňuje a ve kterých lze pracovat koučovacím způsobem.



### Budete umět

- rozlišovat mezi koučinkem a koučovacím přístupem
- popsat průběh koučovacího sezení



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 11.1 Manažerský

**Koučování** se v dnešní době ve firmách stále častěji uplatňuje **jako styl vedení lidí**. Oproti direktivnímu přístupu (úkolování, příkazování, kontrola – kdy o všem rozhoduje manažer), který pracovníky příliš nerozvíjí a ponechává zodpovědnost za výsledky na manažerovi, koučovací přístup se snaží motivovat, uvolňovat potenciál, zvyšovat výkonnost a odpovědnost všech zaměstnanců. Koučovací přístup omezuje přímé příkazy a má za cíl více angažovat do plánování a rozhodování ve firmě samotné zaměstnance. Navíc ke koučování jako stylu vedení může být součástí tohoto přístupu i individuální či skupinový koučink (s manažerem, či interním koučem).

## 11.2 Výkonový

Koučování, které cílí na zvýšení výkonnosti v oblasti jak pracovních tak i soukromých cílů, se často říká výkonový koučink. Zadavatelem je často firma, která koučink financuje. Kouč může být zaměstnancem firmy (interní kouč), ale často je člověk „zvenku“. Rozhovor často začíná u pracovních témat, ale jelikož se práce od soukromí nedá zcela oddělit, častým tématem bývá i sladování pracovního a soukromého života.

Individuální koučinkový rozhovor v běžné manažerské praxi je spíše kratší (do 30 minut), ale má-li se zaměstnanec/ klient nad věcmi zamyslet hlouběji, délka schůzky se nejčastěji pohybuje kolem 60 minut. Navíc efektivita a dopad koučování rostou a násobí se s časem. Ukazuje se, že čím déle jsou lidé koučováni, tím lepší vykazují výsledky. Je to způsobeno tím, že roste jejich kompetentnost, a tak i zodpovědnost a schopnost dosahovat výsledků a růst. Dosažení pozitivní změny se odehrává především na úrovni chování, které souvisí s cíli klienta v oblastech:

- ujasnit si cíle v pracovním i soukromém životě
- posílit vlastní motivaci
- zvýšit motivaci a odpovědnost zaměstnanců
- dosáhnout vyšší výkonnosti
- učit se z vlastních zkušeností
- širěji využívat dovednosti a zdroje
- mít kvalitní vztahy a atmosféru na pracovišti





- myslet tvůrčím způsobem

### 11.3 Kariérový

Kariérový koučink provozují psychologové, kouči a poradci. Pomáhá řešit změny a výzvy, které nás potkávají od dětství do dospělosti. Zaměřuje se na plánování profesního života, jak během kariéry samotné, tak i před zahájením pracovního života. Je využíván i při výběru střední a vysoké školy, při výběru zaměstnání anebo při změně zaměstnání. Nabízí nový pohled na silné stránky a schopnosti a jejich využití bez ohledu na věk či vzdělání.

### 11.4 Life coaching/ životní koučink

V posledních letech se koučink hojně rozšířil do mnoha oblastí soukromého života. Pomineme-li všechny možné služby, které ve svém názvu obsahují slovo koučink, a budeme o koučování přemýšlet ve smyslu dosud nastíněném, je životní koučink velmi podobný předchozím popisům. Kouč, který nabízí životní koučink klientů, naznačuje, že dává přednost tématům soukromé povahy, ale ani v tomto typu koučink se nedá zaručit, že se nebudou kouč s klientem bavit o práci, stejně jako v manažerském/výkonovém se nelze nebavit o soukromém životě.

Když si klienti hledají životního kouče, jsou často nespokojení. Často si přejí změnu, ale nevědí, čeho by se změna měla týkat. Mohou mít pocit, že svůj život nemají pod kontrolou, že jsou zavaleni prací, nefungují jim vztahy, či potřebují zlepšit svou finanční situaci. Někdy potřebují pomoci s konkrétní situací.



#### Praktické cvičení

### 11.5 Základní náčrt koučovací schůzky

#### Prvky navazování kontaktu (rapport):

- Vřelost
- Podle klienta upravte tón a výšku hlasu, rychlost a hlasitost projevu
- Změkčujte, vraťte se k tomu, co bylo řečeno



### **Smlouva (téma setkání/zaměření):**

- *Čeho chcete dosáhnout v těchto 30(45-60) minutách? Jak byste nejlépe využili svůj čas?*
- Klient popisuje problémy. Klient se zaměřuje na cíle, hodnoty, závazky a touhy.
- Pokud je to nutné přesuňte klienta z pozice kverulanta/návštěvníka do pozice zákazníka.
- Užívejte povzbuzující slova, upravujte rámec diskuze podle potřeb.

### **Kouč rozvíjí plán kroků a otázek směřujících k výsledku:**

- *Co chcete? Čeho chcete dosáhnout?*
- *Co musíte/měl byste udělat, abyste to získal/toho dosáhl?*
- *Jak se k tomu můžete dlouhodobě zavázat? Jak se chcete ujistit, že to skutečně uděláte? Jak to můžete dále prosazovat? Jsou potřeba nějaké závazky?*
- *Jak poznáte, že jste toho dosáhl?*

### **Kouč naslouchá a hledá odpovědi odpovídající výsledkově orientovanému přístupu:**

- Pozitivní?
- Kontrolovatelné klientem?
- S.M.A.R.T. cíle? (Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Reálné, Časově ohraničené)
- Ekologické? (v souladu s ostatními cíli klienta)

### **Kouč pomáhá klientovi rozvinout silný závazek vedoucí ke zvolenému cíli:**

- Využití nejrozličnějších nástrojů a technik (například: škálování, kolo rovnováhy, mentorský stůl apod.).

### **Domácí úkoly/práce v terénu a navrhování efektivních kroků:**

- *Co jste, vzhledem k tomu, co jsme dnes udělali a vzhledem k Vaším krátkodobým a dlouhodobým cílům, odhodlaní slíbit, že tento týden uděláte? Čeho jste odhodlaní dosáhnout?*

Pozn: V tuto chvíli zbývá do konce setkání jen 5 minut. (upozorněte na to klienta)

**Požádejte klienta, aby vám sdělil, v čem bylo pro něj setkání nejvíce přínosné.**



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- *V čem bylo pro Vás setkání přínosné? Co si z dnešního setkání odnášíte?*

**Kouč uzavírá setkání vřelým a upřímným oceněním klientových kvalit:**

- Identita – Kdo? (např. *jste...*)
- Hodnota – Proč? (např. *hodnoty, kterými se řídíte, jsou...*)
- Schopnost – Jak? (např. *máte dovednosti v ... rozvíjíte dovednosti v...*)
- Akce – Jak, co? (např. *děláte kroky k tomu, abyste se posunul kupředu...*)

## 11.6 Cvičení

Práce ve dvojicích.

**Osoba A** v roli klienta. Vyberte si cíl, na kterém chcete pracovat.

**Osoba B** v roli kouče. Ved'te s klientem strukturovaný rozhovor dle osnovy „Základní náčrt koučovací schůzky“ (viz výše).

Až tento rozhovor dokončíte, vyměňte si role.



## 12. Individuální a týmový koučink



### Cíle kapitoly

Cílem je objasnit studentům rozdíl mezi individuálním koučinkem, koučováním sebe sama a koučováním celých týmů.



### Budete umět

- rozlišovat mezi individuálním koučováním a koučováním týmů
- používat techniku mentorského stolu



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 12.1 Formy koučinku

Vedle již zmiňovaného koučovacího přístupu a různých oblastí, ve kterých koučové pracují s klienty, dále rozlišujeme různé formy této práce. Koučovat lze jednotlivce, celé týmy i sebe sama. Jde tedy o formu individuálního koučování, skupinové koučování a sebekoučink.

### 12.1.1 Individuální koučink

Jedná-li se o přímou službu definovanou jako koučink, je potřeba definovat podmínky koučovací smlouvy (viz 13.2), na kterých se musí shodnout oba aktéři, tj. kouč a klient. Někdy do zadání smlouvy zasahuje sponzor, tj. například firma, která koučink hradí svému zaměstnanci. Kouč si tak se svým klientem domluví strukturovaná sezení, jejich frekvenci, cíle a rozdělí si role (kouč je zodpovědný za proces, klient za výsledek).

Při uplatňování koučovacího přístupu ve vedení lidí může individuální koučink probíhat neformálně. Jedná se tak o setkání vedoucího s jeho podřízeným, který spolu určí aktuální problém a vedoucí pracovník pro nalezení řešení použije koučování otázky. Podřízený si vůbec nemusí být vědom skutečnosti, že je při každodenní komunikaci koučován.

### 12.1.2 Skupinový a týmový koučink

Tento formální typ koučování může být nabízen novým týmům, či týmům již existujícím. Tento typ práce nelze aplikovat na velké skupiny, ale spíše menší týmy. Je však nezbytné, aby měl celý tým společný cíl. Většinou je na sezení diskutováno, jak nastavit společné pracovní cíle, vyhodnotit pokrok, či může být nastavována nová firemní kultura. V rámci skupinových sezení se pracuje na společném cíli, ale přirozeně dochází i k individuálním objevům a aha momentům. Účastníci si mohou definovat i své vlastní cíle.

### 12.1.3 Koučink sebe sama/ Sebekoučink

Někteří lidé kouče nevyhledají, protože mohou být sami sobě určitým průvodcem. Mohou čerpat z literatury, inspirovat se různými aplikacemi, či jen přemýšlet, jak docílit kýžené změny sami. Velmi často postačí papír a tužka. Koučink sebe sama ve smyslu vytváření prostředí, ve kterém se neustále učíme a jednáme, je velmi prospěšné. Výhodou práce s koučem je, že kouč



nabízí odlišnou perspektivu a může tak klientovi proces urychlit. Může také aktivně nastavovat zrcadlo.



## Praktické cvičení

### 12.2 Cvičení – Mentorský stůl

Tato metoda je použitelná při jakémkoli projektu, úkolu a cíli. Většinou si o ni řekne koučovaný sám: „Potřeboval bych se s někým poradit“. Tento nástroj použijete při zaměření řešení na obtížné oblasti a problémy, které vyžadují rozhodování.

1. Koučovaný si vydefinuje svou problémovou situaci, popřípadě otázku, kterou chce mentorovi předložit.
  - Kouč nechá klienta vybrat tři nebo více vhodných mentorů, s kterými by se mohl poradit. Mentoři již v minulosti nebo současnosti pomohli pozitivně budovat jejich život nebo jinak pozitivně ovlivňují: mohou to být lidé s určitými dovednostmi, zkušenostmi v projektu.
  - Nechte koučovaného, ať ve své představě pro své mentory vybere prostředí, ve kterém by se s nimi rád setkal.
2. Požádejte koučovaného, aby pozval ke „svému stolu“ prvního mentora.
  - Nechte ho popsat situaci, jak vidí svého mentora, jak hovoří, jak se s ním cítí.
  - Nechte koučovaného, ať položí otázku svému mentorovi.
  - Co vám váš mentor říká, co vám radí?
  - Co ještě vám doporučí?
  - Na co se ho chcete zeptat dál?
  - Co ještě?
3. Nechte koučovaného pozvat další mentory a postup opakujte.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

4. Požádejte koučovaného, aby se přesunul do pozice nezávislé osoby a rekapitulujte hlavní sdělení mentorů.
- Jaké jsou vaše vnitřní pocity?
  - Co tam bylo pro vás důležité?
  - V čem vidíte hlavní myšlenku, poslání...?
  - Čeho jste si všimnul?
  - Jaký význam má pro vás sdělení mentorů?
  - Co z toho chcete uplatnit?



### 13. Leadership a koučink v business oblasti. Koučinkový kontrakt



#### Cíle kapitoly

Cílem je popsat tzv. leadership koučink a koučinkový kontrakt.



#### Budete umět

- definovat leadership koučink
- posoudit kvalitu koučovacího kontraktu



#### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.





### 13.1 Leadership koučink

V dnešní době je pracovní prostředí stále více složitější. Lídři potřebují dovednosti, které se nenaučí jen ve škole. Navíc je nutné takové dovednosti neustále aktualizovat a zdokonalovat, protože svět se neustále mění. Jedním ze způsobů, jak toto lídři/ vysocí manažeři řeší, je, že spolupracují s koučem. Koučink jim pomáhá v několika oblastech:

- **Přizpůsobivost**

V nestále se měnící době musí jít lídr svým zaměstnancům příkladem. Díky spolupráci s koučem může najít cestu, jak může sám demonstrovat svou flexibilitu při učení se novým věcem.

- **Komunikační dovednosti**

Komunikace je základem všeho. Ne všem je přirozeně dáno být schopen přesvědčit druhé a získat je pro věc.

- **Kritické pozorování**

Koučování umožňuje lídrovi získat nadhled. Pomáhá nahlížet na okolí kriticky, konstruktivně a hledat možnosti a cesty zlepšení.

- **Řešení problémů**

Důležité je soustředit se na výzvy a příležitosti. Lídr se učí, že problémy nevyřešíme, když o nich budeme mluvit. Je nutné hledat řešení.

- **Řešení konfliktů**

V každé firmě dochází ke konfliktům. Dobrý lídr musí být schopen konflikty rozpoznávat a hledat řešení, která jsou přínosná pro všechny strany.

### 13.2 Koučinkový kontrakt

Při uzavírání koučinkové smlouvy mezi koučem a klientem je třeba zohlednit několik stránek: definovat koučování jako takové, trvání smlouvy, počet či frekvence setkávání, etiku práce a



její cenu. Také je nutné určit oblast zodpovědnosti. Za co je zodpovědný kouč a za co klient? Vstupuje-li do koučování zadavatel, jak je definována jeho role?

Kvalitu koučovací smlouvy lze často posoudit i podle skutečnosti, odvolává-li se na etický kodex některé koučovací/ profesní asociace. Například Etický kodex Asociace integrativních koučů (Etický kodex AIK, 2017) popisuje následující oblasti, kterým je třeba se věnovat při práci s klientem:

### **Kontrakt**

- *Na počátku vzniku kontraktu deklarujeme svůj závazek vůči Etickému kodexu AIK.*
- *Zajišťujeme, že kontrakt odpovídá potřebám a cílům klienta.*
- *Pružně reagujeme na potřeby úprav kontraktu.*
- *Ověřujeme, že klient i zadavatel rozumí všem ujednáním kontraktu (např. objasnění koučování, finančních a logistických ujednání a všech dalších podmínek).*

### **Profesionalita**

- *Plně respektujeme klienta a jeho potřeby.*
- *Zavazujeme se v průběhu spolupráce seznamovat klienta s principy, postupy a metodami, které používáme s cílem zvyšovat kompetentnost a nezávislost klienta.*
- *Koučujeme v prostředí, které je pro klienta bezpečné.*
- *Jednáme v souladu s platným právem.*

### **Etika**

- *Přijímáme jen takové zakázky, ve kterých můžeme naplnit potřeby klienta na základě našich zkušeností a dovedností.*
- *Dojdeme-li k závěru, že klientovi prospěje změna kouče či jiná forma odborné pomoci, toto klientovi sdělujeme.*

### **Diskrétnost**

- *Zachováváme mlčenlivost stran informací od klienta i zadavatele v průběhu koučování i po jeho ukončení.*



- *Informace získané v průběhu koučování zveřejňujeme pouze na základě výslovného klientova souhlasu a v podobě, kterou klient schválil.*
- *Zvukové či obrazové záznamy pořizujeme výhradně se souhlasem klienta.*
- *Se záznamy zacházíme důvěrně a bezpečně.*

### ***Střet zájmů***

- *Oddělujeme profesní vztah s klientem od jiných osobních či pracovních vztahů.*
- *Včas upozorňujeme na možný střet zájmů (Etický kodex AIK, 2017).*



### **Použitá literatura**

Etický kodex AIK (2017). Etický kodex Asociace integrativních koučů. [online] [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/osu/poradenske/eticky-kodex-asociace-integrativnich-koucu.pdf>

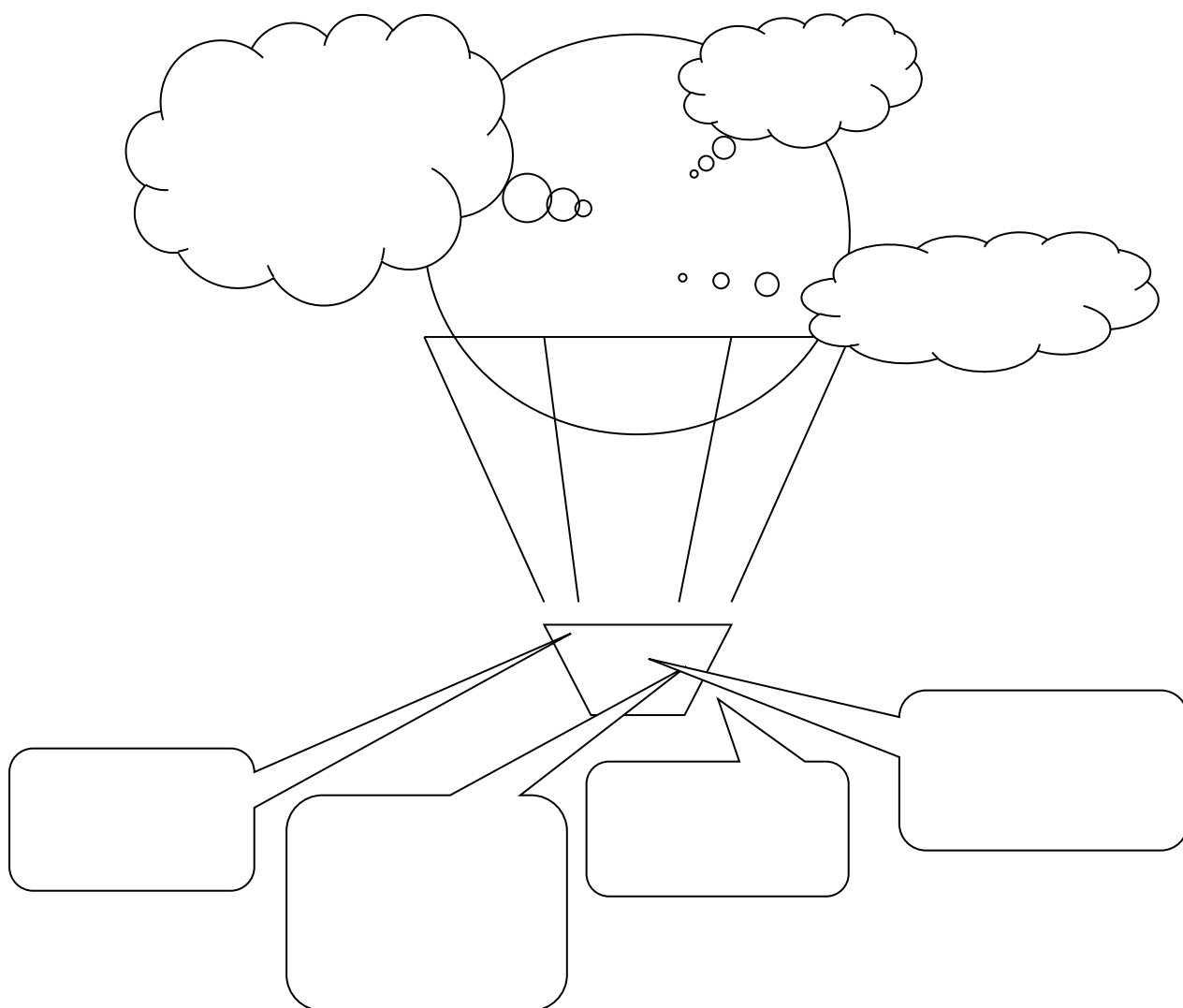


## Praktické cvičení

### 13.3 Cvičení – Let balónem

Let balónem je kreativní nástroj pro zkoumání hodnot a překážek klientů.

1. Na čtvrtku papíru (A4) nakreslete létající balón se zavěšeným košem, ke kterému jsou připevněny zátěžové pytle s písmem.





2. Do oblasti balónu vypisujte své hodnoty, silné stránky a zdroje, které máte k dispozici. Tyto symbolicky balón nadnášejí.
  - Kouč pomáhá uvědomit koučovanému jeho hodnoty a silné stránky otázkami jako např.: „Co je pro tebe důležité? Co je důležitější? Jaké jsou tvoje silné stránky? Jaká jsou kritéria naplňování těchto hodnot? Jaké zdroje máš k dispozici?...“
3. Na jednotlivé pytle s pískem vypište zátěže (překážky, nezdary, problémy apod.)
  - Kouč pomáhá identifikovat zátěže koučovaného: „Co ti nedovoluje letět? Co ti brání? Jaké problémy tě táhnou dolů? Co potřebuješ vyřešit?...“
  - „Kterou zátěž bys z balónu odhodil jako první... druhou... třetí? Co si necháš? Jak by se daly tyto překážky (problémy) řešit?“
  - „Které zdroje můžeš aktivovat, posílit, doplnit?“
4. Závěr, rekapitulace, akční kroky
  - Kam směřuje tvůj balón?
  - Jaký je tento let?
  - Jak se cítíš?
  - Co si odnášíš z této zkušenosti?
  - Co uděláš, jako první krok?
  - Kroky 2, 3, 4...?



## 14. Osobnost kouče a předpoklady pro praxi



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je definovat osobnostní charakteristiky kouče.



### Budete umět

- definovat vlastnosti, které jsou pro profesi kouče klíčové
- definovat kompetence kouče



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 14.1 Vzdělání

Dobrý kouč je takový, který se neustále vzdělává, reflektuje svou práci, účastní se supervizních sezení a hlavně prošel některým z nabízených tréninkových programů. Programy jsou dlouhodobé, jsou zakončeny zkouškami a certifikátem, někdy i pod akreditovanou organizací. Některé asociace mají i návazné akreditační postupy (např. ICF, EMCC).

## 14.2 Osobnostní charakteristiky

Dobrý kouč je člověk s vysokou etikou práce. Je nezbytné, aby byl diskrétní a zachovával důvěrnost a úctu k soukromí klienta. Podobně jako lékař či právník musí zachovávat mlčenlivost o obsahu informací z koučovacího sezení. Toto může zvláště složité, je-li kouč interním koučem a ve firmě plní ještě jinou roli, např. personalisty.

Dobrý kouč je schopen navazovat hodnotné vztahy s klienty, a to vztahy rovnocenné a partnerské. V takém partnerství není nikdo šéf. Navíc kouč respektuje klienta takového, jaký je, věří v klienta a nabízí mu změnu, pokud o ni klient stojí. Dobrý kouč se umí vcítit, má schopnost empatie, aktivně naslouchá a při sezení je schopen se zcela koncentrovat na klienta. Kouč tak klienta vede k lepšímu zvědomění cílů, zvládání různých překážek a nacházení nových řešení. Dobrý kouč je zvědavý a je schopen díky vhledu pokládat „silné“ otázky, které vychází z kvalitního naslouchání. Dobrý kouč neradí, ale doprovází.

## 14.3 Kompetence kouče

Dle Kompetencí profesionálního koučování ICF (2022) spadají kompetence kouče do následujících oblastí:

### **Etika**

*Chápe a důsledně používá etiku koučování a koučovací standardy.*

### **Koučovací myšlenkové nastavení (coaching mindset)**

*Vytváří a udržuje nastavení mysli, které je otevřené, zvědavé, pružné a zaměřené na klienta.*

### **Nastavuje a dodržuje dohody**



*Ve spolupráci s klienty a příslušnými investory vytváří jasné dohody/kontrakty ohledně koučovacího vztahu, procesu, plánů a cílů. Nastavuje dohody jak pro celý koučovací závazek, tak pro jednotlivá koučovací sezení.*

### **Důvěra a bezpečí**

*Ve spolupráci s klientem vytváří bezpečné a podpůrné prostředí, které klientovi umožňuje svobodně se vyjadřovat. Zachovává vztah vzájemného respektu a důvěry.*

### **Koučovací pozici (přítomnost kouče)**

*S klientem je naplno vědomý a přítomný, užívá styl, který je otevřený, pružný, uzemněný a jistý.*

### **Aktivní naslouchání**

*Zaměřuje se na to, co klient říká i neříká, aby plně porozuměl tomu, co je sdělováno v kontextu klientových systémů a aby mohl podpořit sebevyjadřování klienta.*

### **Uvědomění**

*Facilituje klientův vhled a učení pomocí nástrojů a technik jako například silné otázky, ticho, metafory nebo analogie.*

### **Facilitace klientova růst**

*Spolupracuje s klientem na transformaci poznatků a vhladů do akcí. Podporuje klientovu samostatnost v koučovacím procesu (Kompetence profesionálního koučování ICF, 2022).*



## **Praktické cvičení**

### **14.4 Cvičení – vlastnosti kouče**

Diskutujte ve skupině o vlastnostech a dovednostech kouče:

- Jaký by měl kouč být? Jaké by měl mít vlastnosti a dovednosti?
- Které charakteristiky naopak nepotřebuje?





## Správné odpovědi

Dobrý kouč by měl být/umět:

- Znat sám sebe
- Vnímavý
- Trpělivý
- Nezajatý a nestranný
- Schopen podpořit druhé
- Naslouchat
- Pozorný

Naopak nemusí (ale může) mít následující. Kouč si dává pozor, aby jej jeho zkušenosti a znalosti nesváděly přecházet do role experta a do kladení nevyžádaných rad:

- Odborné znalosti
- Zkušenosti



## Použitá literatura

Kompetence profesionálního koučování ICF (2022). [www.coachfederation.cz](http://www.coachfederation.cz) [online] [2022-06-29] Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kompetence-profesionalniho-koucovani>



## 15. Neurolingvistické programování



### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty se základy Neurolingvistického programování (NLP), z něhož koučink ve velké míře čerpá.



### Budete umět

- definovat základní předpoklady NLP
- využívat techniku Walta Disneye



### Čas

Ke studiu této kapitoly budete potřebovat v průměru asi 1,5 hodiny.



## 15.1 NLP – neurolingvistické programování

*Programátory svých životů jsme my sami. Je důležité si tento fakt uvědomit a převzít za svůj život zodpovědnost.*

Cílem Neurolingvistického programování (NLP) je zkoumat naše myšlení a jazyk a zjistit jak lidé vnímají realitu. NLP se stalo součástí mnoha koučovacích technik, protože pomáhá koučům a klientům pochopit neurologické vzorce myšlení, co je v životě klienta zkresleno minulými zkušenostmi, co funguje a čím si klient případně sám škodí.

Jako psychoterapeutická metoda je NLP spojeno s Ericksonovským koučinkem. Vyvinuli jej v 70. letech 20. stol. matematik Richard Bandler a lingvista John Grinder. Ti obdivovali a sledovali práci úspěšných psychoterapeutů M. H. Ericksona, V. Satirové a F. Perlse. S cílem identifikovat vzorce jejich jednání a předat je ostatním jejich práci Bandler a Grinder studovali a analyzovali (Navarová et al., 2013).

Dle O'Connora a Seymora (1998) je NLP účinnou metodou odvozenou od zkoumání způsobů, jakými lze dosahovat vynikajících výsledků. Autoři vymezují NLP jako „umění a vědu o osobní výjimečnosti“. NLP se snaží modelovat efektivní chování a konkrétní kognitivní procesy, které za ním stojí. Jinak řečeno, NLP pátrá po tom, jak si stavíme svůj vlastní svět a jak jazyk ovlivňuje naše myšlenky a tak i jednání. Jazyk je tak vnímán jako prostředek komunikace, ale také něco, čím se sami ovlivňujeme a motivujeme.

## 15.2 Název NLP

Už samotný název naznačuje s čím a s jakými prvky tento systémový model pracuje. Název je popisný a rozděluje systém na tři oblasti zkoumání.

Je zde část **NEURO**, která se týká našeho nervového systému – práce našeho mozku, nervové soustavy a smyslového vnímání. V našem nervovém systému existuje nekonečné množství možností propojování informací. Některé reakce na určité podněty spouštíme automaticky, aniž si to uvědomujeme. Jsou to hotové informační balíky, které nám usnadňují život.



Bohužel v procesu zabudovávání těchto informací dochází častokrát k **deformacím**, k **vynechávání** možná podstatných částí nebo k nepravdivým **zobecněním**, které pak máme tendenci opakovaně používat. Tyto procesy zkoumá **LINGVISTICKÁ** část v názvu, která blíže souvisí s myšlením, a tak s řídicím prvkem našeho bytí.

Jazyk je nástroj, který slouží k **PROGRAMOVÁNÍ**. Naprostá většina námi zabudovaných vzorců či programů nám slouží. Vybudovali jsme si je na základě našich životních zkušeností, na základě procesů učení. Smysl vzniku těchto programů je prostý, mají za úkol usnadnit nám život, pomáhat v dalším procesu učení a ve vytváření budoucnosti. Je zde však celá řada programů (zvyků, názorů, přesvědčení), které nám neslouží, jsou zastaralé anebo dokonce chybné.

### 15.3 Předpoklady NLP

NLP staví na následujících předpokladech:

- Mapa není území.
- Nelze nekomunikovat.
- Smysl komunikace je v reakci, kterou vytváří.
- Neexistuje chyba, omyl, neúspěch, je pouze zpětná vazba.
- Každé chování má pozitivní úmysl.
- Mysl a tělo jsou součástí téhož systému.
- Teprve 3 a více možností dávají svobodu volby.
- Když děláš to, co jsi dělával, dostaneš to, co jsi odstával. Chceš-li změnit výsledky, udělej něco jiného.
- Každý člověk má všechny vnitřní zdroje, které potřebuje.
- Zážitek má strukturu.



## Praktické cvičení

### 15.4 Cvičení – Strategie tvořivosti Walta Disneye

Tvůrcem tohoto modelu NLP je Robert Dilts. Model strategie tvořivosti vznikl na základě procesu modelování světoznámé a významné osobnosti, jakou bezpochyby Walt Disney byl (upraveno dle Klímszová, 2022).

#### **První fáze cvičení - kotvení**

Vyber si tři místa v prostoru před sebou, na která si můžeš stoupnout nebo se posadit. Jedno pro Snílka, jedno pro Kritika, jedno pro Realizátora.

#### **SNÍLEK**

Kouč pomáhá koučovanému vytvořit prostorovou kotvu SNÍLKA.

- Jako děti jsme uměli neomezeně snít. Někteří z nás si tuto schopnost zachovali do dnešního dne. Když jsme jako děti poslouchali pohádky, uměli jsme být dokonalými SNÍLKY. Mohli jsme mít tisíce snů a přání pro Alladinovu lampu nebo pro zlatou rybku, pro dobrou vílu apod.
- Vzpomeň si na situaci, kdy jsi byl/a skutečně tvořivý/á, kdy tvůj Snílek skutečně vymyslel tvořivé možnosti a ničím se neomezoval. Všechno bylo možné.
- Stoupni si anebo se posad' na místo Snílka a oživ si tuto situaci. Když jsi byl/a ve stavu snění ..... něco jsi při tom viděl/a....., nebo slyšel/a....., možná to byl určitý pocit....., chuť nebo vůně..... Jaké to bylo?..... co jsi viděl/a, slyšel/a, cítil/a? Můžeš také zaujmout stejnou polohu těla, připomeň si ji.
- Spoj v mysli tuto vzpomínku s prostorem, ve kterém se nacházíš, zakotvíš si tak vnitřní stav - zdroj, strategii Snílka na toto místo.
- Je-li pro tebe obtížné najít ve vzpomínkách nějakou tvořivou situaci, můžeš modelovat někoho, koho znáš a kdo je dobrý v tvořivém snění. Anebo si vytvořit představu toho jaké by to bylo, kdys uměl/a být SNÍLKEM. Prostě si to vymysli.



## REALIZÁTOR

Kouč pomáhá koučovanému vytvořit prostorovou kotvu REALIZÁTORA.

- Vzpomeň si na situaci, kdy jsi byl/a realistický/á při nějakém plánování, vlastním nebo s někým druhým. Takovou situaci, kdy jsi plán efektivním, účinným a elegantním způsobem uskutečnil/a.
- Stoupni si anebo se posad' na místo Realizátora a oživ si tuto situaci. Když jsi byl/a ve stavu plánování a organizování ..... něco jsi při tom viděl/a....., nebo slyšel/a....., možná to byl určitý pocit....., chuť nebo vůně..... Jaké to bylo?..... co jsi viděl/a, slyšel/a, cítil/a? Můžeš také zaujmout stejnou polohu těla, připomeň si ji.
- Je-li to obtížné, vzpomeň si na osobu, kterou můžeš modelovat. Buď se jí zeptej, jak uskutečňuje své plány, nebo dělej, jako bys byl/a tou osobou. „Kdybych byl/a jako X, jak bych uskutečnil/a tyto plány?“ Jednejte, jako byste byli X.
- Zakotvěte svůj realistický přístup a zdroje na toto místo.

## KRITIK

Kouč pomáhá koučovanému vytvořit prostorovou kotvu KRITIKA.

- Vzpomeň si na situaci, kdy jsi konstruktivně kritizoval/a nějaký plán, viděl/a jsi jeho slabá místa i jeho silné stránky, a byl/a schopný/á určit problémy. Může to být tvůj vlastní projekt, nebo projekt tvého kolegy.
- Stoupni si anebo se posad' na místo Kritika a oživ si tuto situaci. Když jsi byl/a ve stavu hodnocení a kladení otázek ..... něco jsi při tom viděl/a....., nebo slyšel/a....., možná to byl určitý pocit....., chuť nebo vůně..... Můžeš také zaujmout stejnou polohu těla, připomeň si ji.
- Opět, je-li to obtížné, modeluj kritiku někoho, koho znáš.



Právě sis zakotvil/a Snílka, Kritika a Realistu na tři různá místa. Podobná tři místa můžeš používat ve své pracovně, nebo dokonce ve třech místnostech. Nejspíše zjistíš, že některý z přístupů je pro tebe snadnější než jiné. Můžeš si z toho vyvodit určité závěry o svých plánech. Každý z těchto přístupů je ve skutečnosti sám o sobě strategií.

Následující strategie tvořivosti je zastřešovací strategií, kdy jsou tyto tři strategie spojeny do jedné.

### **Druhá fáze cvičení – projekt**

Kouč pomáhá koučovanému vytvořit vizi i cestu k realizaci vybraného projektu.

- Zvol cíl nebo projekt, kterým se budeš zabývat, se kterým chceš pracovat.
- Zaujmi pozici na místě SNÍLKA a ponechej mysli naprostou volnost. Snílek nemusí být realista. Sny jsou obvykle vizuální a Snílek nejspíše bude používat vizuálně vytvořené myšlenky. Nenechej realitu omezovat myšlenky. Přemýšlej bouřlivě. Co bys dělal/a, kdyby se všechno dařilo? Snílka lze shrnout do postoje „Jaké by to bylo, kdyby bylo všechno možné.“ Když budete hotov/a, stoupněte si zpět na místo nezávislého pozorovatele.
- Zaujmi místo REALIZÁTORA a přemýšlej o plánu, který povede k cíli, jenž sis vysnil/a. Tady je prostor pro třídění myšlenek. Jak by se cíl, projekt dal uskutečnit? Co by se muselo změnit, aby se mohl plán uskutečnit? Když jsi s plánem spokojen/a, vrať se na místo nezávislého pozorovatele. Úkol pro realizátora je „Jak to jenom udělat, abych tento cíl realizoval/a. Všechno jde, když se chce“ Realizátor ve vás, by měl být převážně kinestetický, jako „muž/ žena činu“.
- Další je místo konstruktivního KRITIKA. Zkontroluj a ohodnoť plán. Chybí v něm něco? Vyžaduje-li plán spolupráci jiných lidí, co je potřeba, aby udělali? Co z toho budeš mít? Je to zajímavé? Jak se to vyplatí? Kritikové se ptají: „Co tomu chybí? Co z toho mám?“ Kritik obvykle pracuje s vnitřním dialogem.



- Opět zaujmi místo Snílka a tvořivě měň plán podle toho, co jsi zjistil/a od Realizátora a Kritika.
- Procházej opakovaně všemi třemi místy, střídej role tak dlouho, až s plánem souhlasí všichni tři - tvůj Snílek, Realizátor i Kritik. V rámci střídání rolí využívejte i pozici pozorovatele – tzv. Meta pozici



### Použitá literatura

KLIMSZOVÁ, K. (2022). Koučink a mentoring. Lektorský kruh. [online] 2022 [2022-06-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7924411-Koucink-a-mentoring-autorka-kristina-klimszova.html>

NAVAROVÁ, S. et al. (2013). Integrace koučovacích přístupů. In: Kolektiv autorů: Sborník příspěvků z 1. konference Koučink v praxi. Ostrava, 2013. [online] 2013 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://adoc.pub/1-konference-kouink-v-praxi-sbornik-pispyk.html>

O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. (1998). *Úvod do neurolingvistického programování. Jak lépe porozumět sobě i jiným a dosáhnout svých cílů*. Praha: Institut pro NLP.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Autor	Mgr. Alena Kašpárková, Ph.D.
Název	Koučink v praxi
Vydavatel	VŠB-TUO
Rozsah	89 stran
Rok	2022
Copyright	© VŠB-TUO



Toto dílo podléhá licenci [Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní Licence](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).