

## KOČOVANIE V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH: BONUSY A LIMITY

## COACHING WITHIN HELPING PROFESSIONS: BENEFITS AND LIMITS

KATARÍNA MÁRIA VADÍKOVÁ

**Abstrakt:** Príspevok je venovaný etickej expertíze poskytovania koučovania podľa štandardov Etického kódexu koučov medzinárodnej federácie koučov na Slovensku. Analyzuje koučovanie na Slovensku vzhľadom na etymológiu, terminológiu a metodológiu, dejiny koučovania a trendy v koučovaní. Identifikuje bonusy i limity koučovania pre koučovaného i kouča. Vyzýva k obozretnosti pri marketingovej profilácii, poskytovaní doplnkových služieb, k zodpovednosti. Koučovanie vymedzuje ako pomáhajúcu profesiu.

**Kľúčová slova:** koučing, etika, benefity, limity, pomáhajúce profesie

**Abstract:** Paper is focused on an ethical expertise of coaching care in Slovakia, which is given according to standards of the Ethical Coaching Codex confirmed by the International Coaching Federation. It analyses etymology, usage of terminology and methodology, history of coaching and new trends in coaching. Benefits and limits of coaching are identified separately for the coach and the coached person. Author asks Slovak coaches to stay moral, responsible and prudent towards new trends, in which coaching is mixed within various types of alternative care. Coaching is presented as a helping profession.

**Key words:** coaching, ethics, benefits, limits, helping professions

---

---

## ÚVOD

Koučovanie je na Slovensku etablované najmä v oblasti firemného manažmentu. V oblasti športu, poradenstva v oblasti zdravej výživy či voľnočasových aktivít alebo kariérneho poradenstva koučovanie za posledných desať rokov tiež zaznamenalo nárast aktívnych online ponúk. V pomáhajúcich profesiách sa formálne koučovanie využíva len okrajovo, aj keď v posledných rokoch zaznamenalo prienik aj do tejto oblasti. V rámci [verejnoprospešných projektov](#) sa koučovanie na Slovensku postupne zavádza v oblasti [stredného a vysokého školstva](#), sociálnej práce i zdravotníctva či v rámci poskytovania duchovného sprevádzania v hospicioch, nemocniciach alebo zariadeniach pre seniorov. Existujú rôzne koučovacie „probono“ iniciatívy (napr. [Lemoncoaching](#), [koučovanie seniorov](#), [koučovanie knihovníkov](#), [koučovanie dobrovoľníkov](#), [koučovanie v nemocnici](#) a mnohé iné) ako reakcia na pandémiu COVID-19, ale aj na dopyt po ozdravení mentálneho zdravia obyvateľstva. Samostatnú kapitolu tvoria ponuky koučovania prepájané s ponukou iných doplnkových služieb – napr. [NLP](#), [etikoterapia](#), [Duševný lifting](#), jóga, arteterapia, muzikoterapia, turistika a iné. V kontraste k nim stoja školy, ktoré nielen že deklarujú vernosť koučovaniu v súlade s etickými zásadami dohodnutými [Medzinárodnou federáciou koučov](#) (ICF) – s [Etickým kódexom kouča](#) (EKK ICF), ale ponúkajú tzv. „čistý koučing“ (napr. [Brief coaching PURE](#) a [kresťanský koučing](#)). [Podľa prieskumov Slovenskej asociácie koučov \(SAKO\)](#) v poslednej dobe rastie pozitívne vnímanie koučingu u odbornej i laickej verejnosti prostredníctvom preukázateľných

prínosov koučingu pre jednotlivca či organizáciu.

Na Slovensku – v krajine dobrých nápadov, koexistujú rôzne školy a štýly koučovania ako pestrá ponuka rozmanitej a nielen domácej klientele. V tomto príspevku vychádzame z hypotézy, či koučovanie vo všeobecnosti, a nielen na Slovensku, už dávno nepresahuje pôvodný zámer prispievať k rozvoju psycho-fyzického potenciálu človeka, či skôr už neašpiruje ponúkať sa ako liečebná procedúra, vzdelávací program či externe navádzací mechanizmus ako zbohatnúť alebo zachrániť firmu pred prepadnutím do konkurzu. Východiskom pre stanovenie hypotézy príspevku sa stala nielen často diskutabilná aktuálna online ponuka koučovania, miešaného s rôznorodým alternatívnym prístupom k vzdelávaniu, medicíne či nakoniec k samotnému človeku, ale najmä stále prítomná nedôvera slovenského obyvateľstva ku koučovaniu, s ktorou sa vo svojej kariére stretne takmer každý kouč. Preto je hlavným zámerom príspevku heuristika podmienok možnosti akceptácie rôznorodosti v koučovaní na pozadí benefitov či limitov a rozsahu tolerance implementácie doplnkových služieb do koučovania, kde kritériom skúmania je EKK ICF. Nie je cieľom vymenovať či identifikovať všetky benefity a limity, ani obsiahnuť túto štýlovú rozmanitosť koučovania, ale poukázať na miesta, kde by zvýšená ostražitosť mohla ako koučom, tak koučovaným pomôcť čeliť následkom, ktoré sa po akomkoľvek koučovaní, tzn. prevzatí osobnej zodpovednosti za rozhodnutie, môžu stať dôsledkami

nielen pre ich celý profesijný, ale najmä osobný život.

S rôznorodou ponukou súvisí aj rozporuplné povedomie slovenskej verejnosti o význame koučovania, ale aj o jeho limitoch pre použitie v bežnom živote. Napriek jasnému východiskovému vymedzeniu terminológie, metodológie pravidiel a zásad koučovania, stále vo verejnej mienke existuje pomerne veľké poznatkové vákuum, ktoré znemožňuje v rozmanitej ponuke škôl a štýlov rozlišovať a vyberať. Dôraz sa preto kladie na obsah úvodného stretnutia, počas ktorého sa vysvetľuje ponuka koučovania, štýl a spisuje dohoda a udeľuje informovaný súhlas so starostlivosťou. Zneužitie a dokonca neetické poskytovanie koučovania ešte stále nie je dostatočne právne podchytené a sankcie vymáhateľné. Preukázateľnosť pochybení je nízka. Zodpovednosť za etické koučovanie je podobne tekutá ako politická či občianska alebo i osobná zodpovednosť (Pozri: Vadíková, Krištof, 2019). Aj preto i plne certifikovaní profesionálni kouči stále bojujú s nedôverou a podozrievaním z akýchsi postranných úmyslov.

Preventívnym opatrením v oblasti biznis koučovania je firemná inštitucionalizácia koučovania v rámci starostlivosti o zamestnancov, deklarovaná príslušnosť koučov k národným a nadnárodným spolkom, alianciám a federáciám koučov formou databáz a preverenie štýlu koučovania prostredníctvom medzinárodnej certifikácie. Ťažšie je to v iných typoch koučovania (napr. v life koučingu), ale aj tam slúžia vyššie spomínané databázy a medzinárodná certifikácia k prevereniu spôsobilosti kouča. Čo sa však ani prostredníctvom

týchto prostriedkov zaručiť nedá, je vplyv dodatočnej profesijnej profilácie kouča, vrátane všetkých doplnkových certifikácií, na jeho aktuálny spôsob koučovania. Preto pre udržanie medzinárodnej certifikácie musí každé dva roky absolvovať supervíziu svojej činnosti a dokladovať profesijný rozvoj, a to vrátane doplňujúcich certifikácií.

Legislatívou tak kouč v súčasnosti na Slovensku nie je ani chránený, ani postihnuteľný za výkon svojej samostatnej činnosti, keďže ide o voľnú živnosť, a teda neviazanú právnymi predpismi o dokladovaní spôsobilosti na jej výkon. Z praktického hľadiska, keďže môže ísť pri koučovaní aj o nepravidelnú zárobkovú činnosť, kouč nie je ani nútený pracovať na živnosť, a ak neprekračuje zákonom stanovené limity príjmu, nemusí podávať ani daňové priznanie. ([Por. Zákon č. 455/1991 \(živnostenský zákon\): 2 diel, §25](#)). Živnostenský zákon SR umožňuje poskytovať koučovacie služby v rade tzv. [voľných živností](#). Ide o službu, ktorej výsledky nie sú exaktne preukázateľné a merateľné. Právne je kouč pri neodbornom zásahu do mentálneho zdravia takýmto spôsobom takmer nepostihnuteľný. Koučovaný je chránený dohodou, kde sa kouč zaväzuje postupovať podľa EKK a podpisuje informovaný súhlas s poskytnutou službou, ktorý chráni kouča.

Koučovanie citlivo zasahuje do osobnej integrity koučovaného, a preto sa od kouča vyžaduje dodržiavať minimálne požiadavky na etiku koučovania zhrnutú v medzinárodnom Etickom kódexe kouča (EKK ICF), na ktorom sa dohodli zástupcovia Medzinárodnej federácie koučov (ICF) a platí

pre výkon profesie kouča na celom svete. EKK ICF rešpektujú aj národné federácie, asociácie, kluby a je implementovaný v rámci školení koučovania vo všetkých renomovaných koučovacích školách. Odkaz na EKK ICF na stránkach samostatných koučov, ich priznanie k afilácii ku konkrétnemu klubu, asociácii či federácii, potvrdzuje kredit poskytovateľa koučovania a potvrdzuje hodnotu získanej akreditácie, ktorú získal. Z hľadiska obsahu základnej certifikácie kouča pre priznanie spôsobilosti poskytovať koučovacie služby na medzinárodnej úrovni je to práve EKK ICF, čo tvorí 80% z teoretického testu a podmieňuje hodnotenie praktickej ukážky koučovania. Dodržiavanie etických štandardov podľa EKK ICF je podmienkou možnosti koučovania v medzinárodnom ohľade a jednoznačne a nezameniteľne definuje obsah a rozsah tejto činnosti a základné kompetencie kouča. Inštitúcia EKK ICF je umocnená Manuálom postupu pre revíziu etického správania a zriadením Nezávislej komisie pre etiku v koučovaní (IRB). Koučovaný tak môže využiť status ICF chránenej osoby, podať sťažnosť na Linke pomoci ICF (+1 859 219 3580) alebo podať písomnú sťažnosť e-mailom ([ethics@coachfederation.org](mailto:ethics@coachfederation.org)). Podmienkou je minimálna znalosť koučovaného o etike koučovania (znalosť EKK ICF) a informácia o možnosti podať sťažnosť, ktorá by mala byť súčasťou podpisovanej zmluvy medzi koučovaným a koučom.

Ako v prípade každého etického kódexu, tak aj v prípade EKK ICF ide o minimálne etické požiadavky a odporúčania pre správnu koučovaciu

prax. Keďže koučovanie nie je vedeckou disciplínou, ani umením, ani filozofiou, ani medicínou, nie je možné exaktne zaistiť správnu klinickú prax alebo eticky korektné aplikovanie techník koučovania. Ide o živý autentický proces, ktorý začína v mysli a zväčša sa uskutočňuje vo vedomí koučovaného za vyžadovane nestrannej asistencie kouča.

V tomto ohľade by bolo sporné viesť diskusiu o možnosti poskytovania koučovania prostredníctvom umelej inteligencie, ktorá by zo svojej podstaty nemala ako zachytiť pre koučovanie podstatné momenty uvedomenia a autenticky na nich reagovať. (Problematiku koučovania umelou inteligenciou prenechávame ďalšiemu výskumu.)

Koučovanie v tomto zmysle možno exaktne a eticky zhodnotiť výhradne po jeho završení a v limitoch objektívneho preukázania zachovania práve minimálnych štandardov podľa EKK ICF. Deje sa počas supervíznych mentoringov kouča, a to už pred získaním certifikácie i po jej získaní. V praxi nie je takto prakticky možné vedecky zadefinovať obsah a rozsah konkrétneho koučovania – ide o chránený rozhovor, ktorého obsah je bez vzájomného súhlasu daného pred jeho začatím neverejný. Benefitom je vyslovene humánný rys tejto činnosti, ktorá je založená na ľudskej úcte, vzájomnosti, zdieľaní a rešpekte k osobitostiam každého človeka. Limitom je jej z hľadiska vedy vágne zadefinovanie, ktoré by ju práve o tento benefit pripravilo. V tomto dôsledku je významné si uvedomiť, že ako každé ľudské dielo, každá ľudská činnosť, je aj koučovanie vo svojej podstate ľudsky dôstojne nedokonalé – nesie v sebe

originalitu obidvoch zúčastnených, a to v dobrom aj v zlom.

A preto aj napriek krásnemu poslaniu kouča, ktorý pomáha koučovanému na jeho ceste k objaveniu zmyslu života, k vlastnej identite, rozhodnutiu uplatniť sa vo svete, pri rozvíjaní osobnostného i profesionálneho potenciálu, je potrebné byť vzájomne ostražitý, aby sa hranica za ktorú by koučovanie nemalo presiahnuť (terapia, poradenstvo, manipulácia, indoktrinácia, a pod.), pri poskytovaní koučovacích služieb nikdy neprekročila.

Príspevok je aj v tomto zmysle venovaný všetkým etike koučovania verným koučom a koučkám, ktorí na rôznych postoch pomáhajúcich profesií odborne vedú koučovacie stretnutia ako etické rozhovory cielené na klienta a citlivo vnímajú benefity a limity pôsobenia koučovania v oblasti mentálneho zdravia svojich zverencov.

### **Východiská, metodológia a terminológia príspevku**

Z týchto dôvodov som sa ako odborník z oblasti etiky a ako aktívny kouč rozhodla svoj príspevok venovať analýze benefitov a limitov koučovania z hľadiska EKK ICF. Využijem pritom základnú heuristiku procesu koučovania i diachroniku dynamiky podtextu jeho využitia i zneužitia. Koučovanie budem vnímať v širokospektrálnom zábere interdisciplinarity jeho používania a o ňom uvažovať v rôznorodosti jeho typológie. Svoju etickú expertízu tak vsadím do dialogického systému, ktorý ma profesijne charakterizuje a je mi vlastný (dialogický personalizmus: Vadíková, 2011).

Školenia v koučovaní som získala v [Business Coaching College](#) v Bratislave – prvej koučovacej škole založenej na území Slovenska. Primárnou literatúrou sa mi tak stala učebnica koučovania odporúčaná ICF s názvom Koučovanie podľa pyramídy: Zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj v osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi. (2017). Autorkami sú mentorky z koučovacej školy Business Coaching College: Karpinská Zuzana a Kmecová Denisa. Keď som sa rozhodla, kde získať licenciu, práve táto škola ma zaujala deklarovanou vernosťou EKK ICF, ktorá sa preukázateľne potvrdila aj počas kurzov. V súčasnosti pôsobím ako [etik & kouč](#) v oblasti rozhodovania a pripravujem sa na medzinárodnú certifikáciu ICF.

Profesijne som veľmi citlivá na dodržiavanie etických zásad koučovania a vnímam viaceré nástrahy pri jeho poskytovaní. Dlhé roky som počas svojej pedagogickej praxe v univerzitnom prostredí koučovanie ešte neuvedomene používala ako súčasť starostlivosti o študentov. Viedla ma k tomu práve moja odborná profilácia v oblasti etiky a formácia myslenia v systéme dialogického personalizmu. Po absolvovaní školení v Business Coaching College mi najviac hodín tréningu zaplnil čas na seba-konfrontáciu ako kouča a ako etika. Významnou transformáciou významov obidvoch povolání a ich implementáciou do svojho životného prípadu som si uvedomila, že sa nevyklúčujú, práve naopak sú prepojením, ktoré mi bolo od začiatku štúdií filozofie zrejmé. Z tohoto dôvodu považujem úvod do dejín etického myslenia pre každého, kto sa

podujal poskytovať koučovacie služby základom pre pochopenia výziev obsiahnutých v EKK ICF. Pravidlá etického koučovania by mal nielen vedieť vymenovať, ale im rozumieť, keďže pri koučovaní ich aplikuje v každodennej praxi. V tomto zmysle uvažujem o etickom koučovaní ako prítomnom v medziľudských vzťahoch od vzniku ľudstva a obsiahnutom [v transgeneračnom odkaze](#) až do súčasnosti. Podobne ako etika, tak aj koučovanie potrebovalo sformulovanie a dohodnutie radu odporúčaní.

### **Pohľad do dejín koučovania z hľadiska dejín ľudského myslenia**

Z hľadiska dejín poskytovania služieb koučovania, ako ich poznáme dnes na Slovensku, ide o pomerne raný typ služby (1. koučovacia škola na Slovensku bola založená v roku 2013: Por. Karpinská, Kmecová, 2017, s. 297). Skutočné dejiny koučovania však siahajú hlboko do dejín filozofického myslenia (Por. Van Nieuwerburgh, Ch., Allaho, R. Y. 2017, s. 1-5) a podľa nášho názoru rovnako do hĺbky dejín medziľudskej komunikácie a ľudskej interakcie až k jej počiatkom. Prvé zápisy o koučovaní, ako ho poznáme dnes, môžeme nájsť už vo filozofii starovekých náboženstiev. Z gréckych bájí spomeňme Homérov epos *Odyssea* (2019), z antickej filozofie Pytagorovu školu, sofistov (Por. Platón, 2000) a Sokrata (Por. Platón, 2003), či Platónov dizajn pre-koučingu v ideálnom štáte (Platón, 1993). V tomto zmysle možno konštatovať, že koučováním slúžili pomáhajúce profesie svojim zverencom od ich počiatku.

(Dejiny koučovania v raných štádiách jeho používania by si zaslúžili hlbší interdisciplinárny výskum.)

Z hľadiska techník bio-psycho-fyzického rozvoja možno za koučov tiež označiť školiteľov atlétov pre-olympijských hier či rímskych gladiátorov v hrách o život. Záviselo však od hierarchického postavenia koučovaného, aby sme mohli hovoriť o etickom koučingu. Práve v oblasti športu je aj dnes často sporné hovoriť o etickom zameraní na klienta, ktorý slúžil/slúži skôr ako prostriedok na iné ciele (obohatenie, spoločenskú prestíž, manipuláciu s mienkou verejnosti, indoktrináciou a pod.) iným osobám (sponzorom, národnej prestíži, záujmovým skupinám a neraz i samému koučovi). Z týchto dôvodov má dnes povolanie športového trénera – kouča pomerne prísne eticky vymedzené pravidlá, ktoré sú vždy právne podchytené, a tak aj vymáhateľné a sankcionované v odporúčaní Európskou komisiou ako [Etický kódex športovej etiky](#).

Z etymologického hľadiska (Por. [Oxfordský online etymologický slovník](#) – OoES) pochádza slovo [coach](#) z maďarského pomenovania mesta Koč, kde sa používa, v súvislosti so slovom kočiar/ kočíš pre voz ťahaný koňmi/ vozataja, už od 15. storočia. V anglickom jazyku sa objavuje po prvýkrát už v 16. storočí. (Por. Van Nieuwerburgh, Ch., Allaho, R. Y. 2017, s. 2) Prepojenie slova kouč s ľudskou osobou sa nachádza v zápise z akademickej rozpravy na Oxfordskej univerzite z roku 1830. (Por. OoES) V nej slovo [coaching](#) pomenúva prácu tútora, ktorý študenta sprevádza na jeho akademickej ceste (dnešný

študijný poradca). Obsah a rozsah pojmu coach sa tak neformálne používal na vyjadrenie usmernenia študenta vo vzdelávacom procese (poníka zapriahnutého do kočiara vedy). Slovo Športový koučing sa používa od roku 1860 (Por. OOES), a práve v oblasti manažmentu rozvoja bio-psycho-fyzického potenciálu sa slovo presadilo ako pojem neskôr aj v oblasti pedagogiky, psychológie a pomáhajúcich profesií. Slovo [coaching](#), ktoré pomenúva špeciálnu prípravu a tréning ku skúške alebo k športovému výkonu sa používa v anglickom jazyku od roku 1849 (Por. OOES).

Biznis koučovanie prišlo na rad v 1940-tych a 1960-tych rokoch (Por. OOES), kedy vzišiel dopyt práve z firemného sektora, a to dopyt po etizácií firiem v národnom i nadnárodnom kontexte. Súviselo to s nárastom tlaku na zamestnancov na rôznych pozíciách, ktorí si v dynamicky sa meniacich podmienkach čo najefektívnejšie potrebovali cielene zvyšovať profesionálnu interdisciplinaritu, flexibilitu a pripravenosť na záťaž ťažko predvídateľných profesijných výziev. Prvou globálnou firmou, ktorá začala využívať koučovanie boli IBM v roku 1995 (Karpinská, Kmecová, 2019, s. 9).

Okolo roku 1960 vzniká [Human Potential Movement](#), reprezentované známymi osobnosťami ako Leonard, Murphy, Allport, Maslow, Shostrom, Rogers, Perls. Hlavným ideovým východiskom hnutia bol optimistický pohľad na potenciál ľudskej prirodzenosti, ktorý je možné a preto potrebné cielene rozvíjať, aby mohol byť účinný v realite a prospešný pre spoločnosť ako celok. Limitom tohoto prístupu je skryté

pohrdanie dôstojnou nedokonalosťou a obmedzenosťou človeka, ktoré je podstatou ľudskej prirodzenosti. Nepriemeraný optimizmus aplikovaný neodborným spôsobom – bez pokory, bez úcty voči prirodzenej inakosti a bez rešpektu ku základným etickým princípom koučovania podľa EKK ICF, môže koučovanému spôsobiť viac škody ako úžitku. Zakladatelia tohoto prístupu zdôrazňovali múdre, pokorné, kenotické, prítomne aktívne počúvanie koučovaného a koučom odporúčali aplikovať metódu dialogického ticha a dialogického zdieľania, v ktorých by sa doslova „láskyplne vžívali“ do životného príbehu zverenca (Pozri viac: Rogers, 1995, 1997, 1998, 2015, 2021) Preto od koučov vyžadovali cnosti askézy, sebaobetovania, pokory, múdrosti. Dôvera mala byť pre nich tou najúčinnjšou zbraňou, prostriedkom a dôkazom plnosti dialogického zdieľania. Humanistická psychológia, resp. psychológia zameraná na človeka, tak nie je len starostlivosťou o duševnú stránku, ale komplexne o celý konkrétny, autentický životný príbeh. Takéto pozvanie k zodpovednosti, akokoľvek krásne a ľudsky sa to na prvý pohľad zdá, v sebe nesie neľudskú záťaž celým životom spoločníka v zdieľaní, ak sa má vykonávať do dôsledkov. Ustáť takúto záťaž je ako pre kouča, tak i pre koučovaného nesmieme vyčerpávajúce a je preto na zváženie, či a za akých okolností ho podstúpiť. Na druhej strane sa pri nedôslednom aplikovaní dosiahnu iba povrchné výsledky, čo v praxi znamená zneužitie vzájomnej dôvery a útek pred zodpovednosťou.

Exaktným preukázaním limitov tejto teórie je aj disfunkčnosť Maslowovej

pyramídy hierarchie ľudských potrieb (Por. Maslow, 1970, 2000) v stresových či iných duševne vypätých podmienkach, kedy uspokojenie nižších potrieb sanuje uspokojenie duchovných potrieb a nikdy nie naopak. Maslow vychádzal z predpokladu, že k uspokojeniu na pyramíde vyšších osobných potrieb dochádza v pracovnom procese. (Por. kritiku podľa Frankl, 1994,1995, 2013; Lorenc, 1965) Napriek tomu sa techniky humanistickej psychológie práve takýmto nezodpovedným spôsobom, tzn. neobozretne využívajú, a preto neprinášajú tvorcami zamýšľanú transformáciu života a úľavu, ale iba pseudo-výsledky a rozčarovanie. ([Ku konštruktívnej kritike Human Potential Movement pozri viac napr.: Hill, 1998.](#))

Analogicky aj teórie, ktoré stavajú blaho klienta na facilitácii k prehnanej sebarealizácii, sebauspokojeniu a aj nadmerné zdôrazňovanie autenticity na úkor tzv. common sense, má svojich kritikov (Por. Adorno, 2015).

Humanistická psychológia si našla pomerne značný počet priaznivcov a stala sa základom portfólia koučovacích škôl na Slovensku. Vo svojom podpornom a starostlivom prežívaní osudu druhého človeka je pre koučovanie zaujímavá, jej výskumy sú benefitom, s ktorým je ale potrebné zaobchádzať opatrne – ako s niečím typicky ľudským (humánnym). Okrajovo sa stala zdrojom inšpirácie aj pre tvorbu slovenskej metodiky „koučovania podľa pyramídy“ (Karpinská, Kmecová, 2017 – pozri viac v recenzii knihy uverejnenej v tomto čísle DAP, na s. 81). Podľa nich to bola práve humanistická psychológia, ktorá začala hovoriť o tom, že je dôležité vnímať človeka tak, ako sa on sám

zažíva, aké má ciele, hodnoty a čo ho trápi. (Karpinská, Kmecová, 2019, s. 10) Jednoznačne možno potvrdiť, že benefitom bolo uvoľnenie a sprístupnenie zážitkového vnímania v zdieľaní, ktoré sa dovtedy považovalo za natoľko skreslené a subjektívne, že sa javilo ako nepoužiteľné. Obrat pozornosti rozprávača aj poslucháča do zážitkového procesu a jeho vzájomné zdieľanie v dialógu (Por. Poláková, 1993), tak možno považovať za kopernikovský obrat v metodológii psychológie. Limitom tohoto zdieľania bola nadmerná záťaž pre zúčastnených, vystúpenie z vlastnej reality pre kouča a vstup do reality koučovaného a tolerancia tendencií ľudskej výhovorky zo zodpovednosti. Správna aplikácia si totiž vyžadovala na strane kouča múdrosť zrelej stabilnej osobnosti, s čím tvorcovia školy počítali ako so samozrejmosťou, ale čo už v súčasnosti nie je verifikovateľnou podmienkou koučovania.

Ako uvádza Van Nieuwerburgh (Por. 2017, s. 1-5.) vo svojej rozsiahlej štúdií k dejinám koučovania, vo svete je v skutočnosti v súčasnosti k dispozícii pestrá paleta rôznych škôl i štýlov koučovania. Koučingu venuje interdisciplinárne pozornosť dokonca aj akademická obec vo forme špecializovaných kvantitatívnych výskumov. Ako ďalej píše Van Nieuwerburgh, výsledky na koučing cielených zahraničných výskumov z roku 2011 (Passmore & Fillery-Travis), 2015 (Passmore & Theeboom), 2016 (Theeboom), preukazujú význam koučingu v týchto oblastiach: osobnostný rozvoj, well-being, zefektívnenie stanovovania a dosahovania cieľov. Akademicky nie je koučing dostatočne exaktne preukazný,



tzn. nespĺňa kritéria, aby bol zaradený medzi vedecké odbory štúdia. V Anglicku a v Austrálii sa možno špecializovať na štúdium v oblasti koučovania počas postgraduálnych štúdií v odbore koučovacia psychológia a pozitívna psychológia. Akademický výskum koučingu v zahraničí kontinuálne systematizujú nasledujúce špecializované odborné časopisy: Coaching: An international Journal of Theory, Research and practice, The international Journal of evidence-based Coaching and Mentoring, and the international Coaching psychology Review. (Por. Van Nieuwerburgh, Ch., Allaho, R. Y. 2017, s. 5.)

Na Slovensku sa koučovanie v akademickej sfére používa predovšetkým nevedomene (natívne) ako súčasť študijných konzultácií, školení, poradenstva. V posledných rokoch sa rozvíja iniciatíva zavedenia koučovania študentov a zamestnancov vysokých škôl v rámci starostlivosti o mentálne zdravie. (Pozri viac: [Projekt Zavádzanie koučovania na VŠ](#)). Vďaka rôznym spolkom a združeniam koučov sa zvyšuje povedomie o koučovaní v oblasti starostlivosti o mentálne zdravie (odborní: medicína, psychológia, sociálna práca, školstvo) a je súčasťou sylláb predmetov tých odborov, ktoré súvisia s touto starostlivosťou. Na Slovensku zatiaľ nie je akreditovaný študijný program Koučing.

Kurzy koučovania môže záujemca absolvovať v celom rade koučovacích škôl. Prvá koučovacia škola založená na Slovensku je Business Coaching College v Bratislave z roku 2013. Niektoré kurzy sú akreditované Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu. Všetky akreditované kurzy sú

predstupňom k medzinárodnej certifikácii a spĺňajú štandardy EKK ICF.

## **Etika koučovacieho procesu**

Terminologická neistota pri aplikácii pojmu koučing/ koučovanie, ako ukazuje úvod do jeho etymológie, a tiež dejín koučovania z hľadiska dejín ľudského myslenia, patrí k limitom procesu koučovania. (Por. Van Nieuwerburgh, Ch., Allaho, R. Y. 2017, s. 5-6.) Vágnosť definície a exaktná nepreukázateľnosť výsledkov jeho pôsobenia sa premieta do neustále hľadania nových a nových formulácií obsahu a rozsahu tohoto pojmu, a tiež pridávanie rôznych adjektív na rozlíšenie jeho akosti (typológia). Aj preto je neodpušiteľnou súčasťou EKK ICF definícia pojmu koučing a kompetencií kouča. Súčasťou EKK ICF je aj formulácia sľubu kouča, ktorý sa zaväzuje plniť počas poskytovania koučovacích služieb.

Z hľadiska vymedzenia podstaty koučovacieho procesu je primárne dôležité ho rozlíšiť od iných foriem pomoci – od mentoringu (kontrola), poradenstva (rada), konzultácie (odporúčania) a školenia (vzdelávanie). Na začiatku koučovania sa kouč intenzívne učí rozlišovať medzi týmito rôznymi spôsobmi prístupu k vedeniu rozhovoru a techniky, ako zostať verný zachovaniu koučovacieho prístupu ako transformačného rozhovoru (Karpinská, Kmecová, 2017), ako inner game (Gallwey, 2000, 2009), ako GROW (Whitmore (2005, 2011), ako Brief Coaching PURE ([SolutionSurfers International](#)) s využitím rôznych metodických pomôcok ako napr. škály

(Por. Tomšík, 2017, s. 71-77), zázračná otázka (Por. Shazer, DOLAN, 2011), mentorský stôl (Por. Karpinská, Kmecová, 2017, s. 215 – 219), SMART (Por. Doran, 1981) a iné. Profesionálne sa špecializuje na koučing, aby prípadne nadviazal na jeho výsledky v oblasti poradenstva, mentoringu a podobne. Koučovanie by malo takto vždy logicky stáť v počiatočnej fáze starostlivosti o klienta, ale v počiatočnej fáze spracovania jednej témy alebo byť úvodom k terapii, poradenstvu, ku konzultácii či školeniu.

Kouč sa počas profilácie identifikuje nielen s procesuálnou stránkou koučovania, ale aj typológiou. Z hľadiska typológie koučovania existujú viaceré kritériá na ich rozlíšenie: podľa počtu (individuálny, skupinový, tímový), podľa formy komunikácie (osobný, telefonický, na online platforme, písomný), podľa tematického zamerania (vodcovský, manažérske, výkonnostný, výzvoový, rozvojový, podporný, kariérny, kreatívny, životný, biznis, športový, vzťahový, rodinný a iné), podľa organizačnej príslušnosti (externý, interný, manažérske). (Por. [Typológia koučingu podľa SAKO](#)) Profilácia kouča by mala byť súčasťou úvodného stretnutia – zoznámenia sa s klientom.

Z hľadiska etiky koučovania teda existujú minimálne požiadavky – zhrnuté v EKK ICF a ďalej filozofia ich aplikácie v praxi. Benefitom koučovania je rozmanitosť jeho filozofických východísk, čo sa zároveň stáva aj jeho limitom. Tak, ako je jediná pravda daná v morálke morálnym zákonom, a v dejinách ľudstva existuje len správnych interpretácií ako bolo, je a bude ľudí na svete, tak osobitý je prístup ku

koučovaniu v jeho ľudsky dôstojnej nedokonalosti. Každý kouč i každý koučovaný v situácii koučovania dáva tomuto okamihu neopakovateľný, nezameniteľný, neoceneniteľný, nenahraditeľný význam a zmysel – koučovacie stretnutie sa v nich stáva hodnotou (Por. Orbanová, Vadíková, Čechvala, 2013, s. 127, 144-151).

Preto etickým koučovaním rozumiem dialogický proces zrenia osobnosti koučovaného, v ktorom sa na pozadí medziľudskej dialogickej interakcie odohráva, podľa potrieb koučovaného a zručností kouča, niekoľko parciálnych procesov naraz: proces seba-spoznania, seba-vedenia, seba-identifikácie a seba-prijatia. Podľa Karpinskej, Kmecovej (2017) ide o sériu rozhovorov, rozloženú v čase, cieľom ktorej je pomôcť koučovanému definovať jeho hodnoty zámeru a ciele a konkrétne kroky, ktoré bude vykonávať, aby zmenil svoju realitu podľa vlastných zámerov. Takýto proces zvyčajne trvá 6 až 12 mesiacov, počas ktorých sa koučovaný stretáva s koučom približne raz mesačne. Na začiatku procesu môžu byť stretnutia častejšie a na konci procesu menej časté.

Koučovanie sa líši od terapie, poradenstva, mentoringu, konzultácie či školenia. Ako uvádzajú Karpinská, Kmecová (2017, s. 41-42), mentorské rady sú založené viac na osobnej skúsenosti mentora, na tom, čo fungovalo jemu osobne. Terapeutické rozhovory sa vyznačujú nadviazaním vzťahu, hĺbkovým počúvaním s primárnym cieľom dosiahnuť, aby si klient uvedomil spôsob a príčinu prežívania situácií určitým spôsobom. Terapia je podľa autoriek viac o vnútornom svete prežívania, koučovanie

sa zameriava viac na konanie, ku ktorému viedlo uvedenie si vlastných zdrojov. Ako sa uvádza v [Manuáli k problematike odporúčenia koučovaného do zdravotníckej starostlivosti](#): „Je potrebné si uvedomiť, že rozdiely medzi niektorými typmi terapie a osobným koučingom nie sú úplne vymedzené a jasne ohraničené. Veľa terapeutických postupov je podobných koučovacím zručnostiam a majú spoločný základ. Obidve disciplíny môžu pracovať s plne funkčnými jednotlivcami/aj pármí, ktoré čelia náročným situáciám. Obidve profesie sa sústreďujú na pomoc ľuďom urobiť zmeny a dosahovať ciele.“

Koučovací proces sa manifestuje vo vedomí koučovaného – v precitnutí v situácii, ktorou je koučovaný sám a ukazuje sa v následnej činnosti, pre ktorú sa koučovaný autonómne rozhodol. Ide o udalosť v autentickom životnom príbehu a zároveň o dianie na ceste k cieľu života koučovaného. Guardini by toto dianie popísal ako sústredenie, ako zvnútornenie, ako cestu do hĺbky k jadrú svojej bytosti (Por. Guardini, 1999, s. 20-21). Podľa Čapka sa situácia a udalosť v obsahu aj v rozsahu terminologicky líšia, ale zároveň majú spoločné body, ktoré umožňujú, aby sa v rozlíšení premenili jedna v druhú. V zásade možno podľa neho konštatovať, že udalosť je jednorazový významný dej (Por. Čapek, 2007, s. 14-23) a situácia je prítomné dianie (Por. Čapek, s. 183). Čo ak ale jednorazový významný dej trvá určitý časovo-priestorovo zaznamenateľný úsek? Trvanie v tomto deji – časopriestorovom výseku, možno označiť ako situáciu. Preto aj koučovanie môže byť jednorazovým významným

dejom – udalosťou v živote človeka, ktorý ho priviedol ku zmene v myslení, reči a konaní. Tiež môže byť v opakovanom mode koučovacích stretnutí dlhodobejšou situáciou, kedy postupne dochádza ku zmene a až pri naplnení koučovacieho procesu sa koučovanie samotné stáva udalosťou. Mohli by sme v tomto zmysle diskutovať, či jednotlivé uvedomenia počas koučovacieho procesu sú udalosťami. Odpoveď je viacerá a navyše, môžu sa pre koučovaného stať dokonca okolnosťami (Por. Čapek, 2007, s. 202 – 203), ktoré umožnia vznik situácie či udalosti. (Por. Vadíková, 2019, s. 91-100) Hĺbkovú analýzu koučovacieho procesu z hľadiska situacionizmu prenechávam na ďalší výskum.

V koučovacom procese je pre samotného kouča bezvýznamnou informáciou, či ide o situáciu, udalosť alebo okolnosť, aj keď ich je povinný zaznamenávať pre koučovaného v priebehu procesu ako potenciálne možnosti každej z nich. Výhradne koučovaný rozhoduje, či a kedy v procese koučovania vzniká situácia, udalosť či okolnosť, a to aj v prípade, že si to ešte nie je pripravený uvedomiť. Poznámky kouča a jeho schopnosť rozlišovania medzi nimi však predstavujú zásadnú pomoc pre koučovaného, ktoré z hľadiska priebehu koučovacieho procesu môžu mať zásadný význam pre odlíšenie spôsobov rekapitulácie – spätnej väzby, ktorú koučovací rozhovor vyžaduje ako jeden zo základných pilierov, na ktorom možno jeho jednotlivé logické fázy kauzality spolu s koučovaným budovať.

Z hľadiska kouča a jeho kompetencií by sa mali všetky koučovacie stretnutia

udiať ako jednorazový významný dej plný rôznorodých situácií. Výhradne v situácii je totiž kouč schopný prítomne vnímať koučovaného s otvorenou, a konštruktívne kritickou myslou; zdieľať dynamiku jeho emócií; zachytiť momenty uvedomenia, čo je pre koučovaného dôležité; citlivým kladením otázok roztvárať pomyselné dvere do hĺbok témy a vystihnúť moment, kedy sa situácia uzavrie a vhodne popísať jej obsah a sprostredkovať to koučovanému. Periférne vnímanie okolností – napr. či sa klientovi dobre sedí, či sa nepotrebuje napiť, aké výrazové prostriedky koučovaný používa, či je nahnevany, frustrovaný alebo letargický, aký mal dnes deň, koľko času trvá fáza od ocitnutia sa v situácii po precitnutie do schopnosti sa v nej začať orientovať či si v nej uvedomovať to, čo si vyžaduje opis a zdieľanie alebo sa môže ponechať na neskôr, je významným faktorom úspešnosti koučovania, akokoľvek banálne sa to na prvý pohľad môže zdať. V tomto ohľade je tréning aplikácie kenotickej metódy – odosobnenia (Por. Glasová, 2008, s. 16), pre kouča podmienkou možnosti etického koučovania. Koučove sústredenie na klienta má byť úplné – koučovaný má byť pre kouča pri stretnutí „ten prvý“ (Por. Lévinas, 1997).

Koučovanie je výsostne ľudský spôsob pomoci človeku alebo skupine osôb. Práve ľudskosť tento proces robí takým dôstojne ľudsky nevyspytateľným, plným chýb a omylov, neočakávané funkčným pri riešení dilem a zásadne kontraproduktívnym, ak ašpiruje na exaktné riešenie problémov či slúži pre záujmy kouča. V tomto zmysle sa s koučovaním možno stretnúť v pomá-

hajúcich profesiách ako s nástrojom prevencie, edukácie, administrácie klienta a podobne. Je súčasťou úvodných či prijímajúcich stretnutí kariérneho a iného typu poradenstva. Okrajovo sa môže využiť aj na [pre-diagnostiku porúch mentálneho zdravia](#) či špeciálnych potrieb, kedy slúži na vylúčenie potreby odporúčania do zdravotnej starostlivosti terapeuta, psychológa či psychiatra, čo však rozhodne nie je primárny cieľom koučingu skôr doplnkom alebo vyústením.

V jadre možno eticky rozumieť koučingu výhradne ako pozvaniu zo strany koučovaného k spolupráci v hĺbke poznania jeho vlastného života. Kouč sa má správať ako volaný navštíviť intímne zákutia kognitívnej sféry koučovaného (mysle i vedomia), vstupovať do jadra osobnosti s úctou, rešpektom a prirodzenou bázňou voči odhalenému prostrediu – ako prizvaný zapisovateľ vnútorného boja či rozhovoru faktorov rozhodovacieho procesu koučovaného a konfrontácie koučovaného s jeho svedomím.

Koučovaný koučovi ukazuje ako myslí, ako sa rozhoduje, ako sa to premieta navonok do slov a činov. Zveruje sa mu, čo je pre neho dôležité – svoje pocity, názory, pohľady, presvedčenia. V bezpečí, ktoré vytvára kouč, sa koučovaný môže ponoriť do svojho vedomia a nazrieť do všetkých jeho neprebádaných zákutí (rozum, city, pamäť, vôľa, svedomie). Kouč nemusí do detailov či odborne rozumieť, o čom mu koučovaný hovorí, ale počúva ho v kontexte všetkých stretnutí, s porozumením mu verne reprodukuje, čo mu hovorí, pomocou doplňujúcich otázok mu viac/ menej svieti tam, kde

už nevládze koučovaný sám, ale vyjadruje túžbu, že by sa tam chcel ísť pozrieť.

Preto možno o koučovanom konštatovať, že je prvý – je to jeho svet, jeho vedomie, jeho život, čo sa deje a kouč je prítomný návštevník, ktorý je sebe vlastným spôsobom pozvaný ho vnímať a uvidieť. Koučovanie nie je vzťah medzi koučovaným a koučom, ale dialóg, ktorý je pre obidvoch médiami pre informáciu a kompetencie, ktoré keď sa stretnú, presvetlia bezpečný priestor (kontrakt, jadro témy), vedú k uvedomeniu (formulácii podmienok a plánu k uskutočneniu rozhodnutia) a prijatiu zodpovedností (stotožneniu).

Podľa EKK ICF je koučing partnerstvo s klientmi v podnetnom a kreatívnom procese, ktorý ich inšpiruje maximalizovať svoj osobný a profesijný potenciál. Profesionálny koučovací vzťah nastáva, keď koučovanie zahŕňa obchodnú dohodu alebo zmluvu, ktorá definuje zodpovednosti každej strany. (Por. Karpinská, Kmecová, 2017, s. 285 – 286)

[Kľúčové kompetencie kouča podľa EKK ICF](#) sú pravidlá, ktorými sa riadi každý kouč, bez ohľadu na jeho špecializáciu alebo absolvovaný výcvik. Sú to zručnosti, ktorými musí disponovať každý kouč. Tréningom a preverením týchto zručností sa pre koučovaného zabezpečí, že:

- Kouč rozumie etickému kódexu a štandardom tohto povolania a vždy ich uplatňuje v praxi.
- Kouč si vytvára a udržiava nastavenie mysle, ktoré je otvorené, zvedavé, flexibilné a zamerané na klienta.

- V spolupráci s klientom a príslušnými tretími stranami tvorí jasné dohody o podmienkach koučovacieho vzťahu, samotnom procese koučovania a tiež o plánoch a cieľoch.
- Uzatvára zmluvy o celkovom procese koučovania aj o jednotlivých stretnutiach.
- V spolupráci s klientom vytvára bezpečné prostredie, ktoré mu poskytne potrebnú podporu a umožní mu slobodne sa podeliť o svoje prežívanie.
- Vo vzťahu s klientom udržiava vzájomný rešpekt a dôveru.
- Kouč je plne sústredený a je tu pre klienta, je otvorený, flexibilný, nohami stojí pevne na zemi a verí vo svoje schopnosti.
- Zameriava sa na to, čo klient hovorí, ale tiež na to, čo nehovorí, aby plne porozumel obsahu klientových vyjadrení a aby podporil klientovo sebavyjadrenie.
- Podporuje klientovo uvedomenie a učenie sa používaním nástrojov a techník ako silné otázky, ticho, metafora alebo analógie.
- V spolupráci s klientom mu pomáha premeniť jeho uvedomenia a postrehy na skutky.
- V procese koučovania podporuje klientovu autonómiu.

## ZÁVER

Dôležitý ukazovateľ etickej čistoty koučovania je dôraz na informovaný súhlas koučovaného počas úvodného stretnutia: profilácia kouča, vysvetlenie podmienok koučovania, dohodnutie frekvencie stretávania, miesto i čas, cieľ

koučovania a spísanie dohody o koučovaní s jasným vymedzením všetkých týchto položiek. Ako informujú Karpinská-Kmecová (2019, s. 12): *„koučing experimentuje s kombinovaním postojov a nástrojov takmer všetkých filozofických, neurologických, psychologických a antropologických poznatkov, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii. Vznikajú tak rôzne koučovacie prístupy, školy a štýly. Fragmentácia je podporovaná prirodzenou tvorivosťou ľudí, tým, že kouči (aj klienti) prichádzajú z rôznych prostredí a majú rôzne temperamenty a tiež marketingovou potrebou odlišiť sa a vybudovať si vlastnú obchodnú značku.“* Preto je úvodná profilácia kouča a tiež primerane výstižné vysvetlenie využívaných kombinačných doplnkov eticky významná informácia na udelenie informovaného súhlasu pri podpísaní dohody o koučovaní. Pri doplnkoch s indikovanými zdravotnými kontraindikáciami je to dokonca zákonná povinnosť kouča, a nie len právo na informáciu koučovaného. Bez riadneho oboznámenia koučovaného s podmienkami koučovania, ako sa uvádza aj v EKK ICF, ide o podvod a neetickú manipuláciu s koučovaným.

Tolerancia zo strany ICF voči kombinatorike a fragmentácií, tzn. diverzifikácii koučovacích štýlov a škôl, je formálne vymedzená EKK ICF, ale právne nepostihnuteľná. Preto je jedným z limitov dôvery v koučovací proces, ktorý takto oprávnené vo verejnosti vzniká a s ktorým bojujú mnohí eticky pracujúci kouči.

K flexibilitě tolerancie prispieva aj terminologická vágnosť definície samotného koučingu, ktorá je v neustálom procese interdisciplinárnej verifikácie. V súčasnosti sa pojem koučing používa

na označenie podpory študentov, biznis lídrov, pacientov, zdravotníkov – hocikoho, kto si praje vyťažiť čo najviac zo svojho osobnostného potenciálu. (Por. Van Nieuwerburgh, Ch., Allaho, R. Y. 2017, s. 3.)

Pre koučovaného je takmer nemožné počas koučovania zistiť, čo koučovanie je a čo už nie je. Pri správnom koučovaní býva ponorený v téme a premýšľaní. Preto zásadným znakom porušenia EKK ICF je nástup vnútorného diskomfortu, kedy sa koučovaný prestáva cítiť bezpečne, stráca dôveru v kouča a vníma znaky presadzovania vôle kouča či odsudzovanie svojho konania alebo pohrdanie zo strany kouča či netrepezlivé počúvanie bez porozumenia či nadmerné zaťažovanie vysvetľovaním témy pre potreby kouča. Iné porušenia EKK ICF ako napr. manipuláciu, poradenstvo, mentoring, terapiu a iné ovplyvňovanie nemusí koučovaný postrehnúť, a ak ide o silnú osobnosť, ani na neho nemusia zaúčinkovať. V závere koučovania, pri rekapitulácii výsledkov a prevzatí zodpovednosti za výsledok z koučovania sa zhodnotenie koučovania niekedy dostaví ako príjemný bonus. Nie je však etické od koučovaného vyžadovať posúdenie svojho koučovania podľa EKK ICF (dokonca supervíziu alebo mentoring), keďže je povinnosťou kouča pre koučovaného zaistiť etický spôsob koučovania, a to rovnako ako vytvoriť bezpečný časopriestor podľa dohodnutých podmienok koučovania, ku ktorým mu koučovaný udelil informovaný súhlas podľa štruktúry: Koučovaný a jeho záujmy, je vždy na prvom mieste. Kouč zodpovedá za koučovací proces, ale nie za

koučovaného rozhodnutia. Podporuje, smeruje, teší sa s koučovaným – zdieľa s ním jeho cestu osobnostného rozvoja, za objavovaním toho, čo je dôležité, za zmyslom života.

Stávať doplnkovú službu nad proces koučovania, ak si koučovaný objednal primárne koučovanie, je ďalším závažným porušením etických pravidiel. Koučova obranná argumentácia po vznesení námietky, že koučovaný sa mohol oboznámiť s ponúkanými doplnkovými službami na jeho online-profile, je výhovorkou zo zodpovednosti za nedostatočné informovanie koučovaného počas úvodného stretnutia – v ňom mal spomenúť všetky závažné skutočnosti, ktoré by mohli ovplyvniť proces koučovania. Tiež neobstojí ani ponuka tejto doplnkovej služby ako únik z procesu, ak sa samotný kouč z rôznych dôvodov cíti nekomfortne alebo sa v procese zasekol. V prípade, že je doplnková služba súčasťou regulárnej dohody a koučovaný s jej začlenením do procesu autonómne súhlasil – vedomý si následkov, potom je jej zaradenie etické. Napriek tomu, toto zaradenie nemusí byť správne, ak je čo i len minimálne podozrenie, že by mohlo ísť o kontraindikáciu procesu koučovania, a to už musí zvážiť a garantovať jej poskytovateľ – kouč. Preto by táto možnosť mala vyplynúť až z dlhodobej starostlivosti o koučovaného a nemala byť ponúkaná na prvom stretnutí zo strany kouča. Akokoľvek sa totiž zdá koučovi doplnková služba pre koučovaného užitočná (etika utilitarizmu) či prospešná (etika pragmatizmu), nie je samotným koučovaním, na ktoré sa prišiel objednať. V konečnom dôsledku sa tak benefity doplnkovej služby môžu

stať limitom alebo ohrozením samotného koučovania. Ako sa uvádza v [charakteristike koučovania na webstránke SAKO](#): „Základnou úlohou koučingu je doviest' klienta k cieľu. K tomu slúži na jednej strane odhodlanie a vlastná snaha klienta a na strane druhej, schopnosti kouča pomôcť mu objavovať vlastný potenciál a napredovať. Dobrý kouč sa o klienta úprimne zaujíma, načúva mu, rozširuje oblasť jeho vnímania, pomáha klientovi udržiavať pozornosť na stanovený cieľ a objavovať možnosti, ktoré k nemu vedú.“

V tomto zmysle možno koučing priradiť medzi pomáhajúce profesie, a zároveň ho vnímať ako pomáhajúcu profesiu pomáhajúcich profesií, keďže sa často využíva pri úvodnom stretnutí takmer každej z nich (školsťvo, zdravotníctvo, sociálna práca a iné).

## LITERATÚRA

ADORNO, T. W. 2015. *Žargon authenticity: k nemecké ideológii*. Praha: Academia.

BRIEF Coaching PURE: Klára Giertlová [online: 3.2.2022] Dostupné z [https://www.kouc.sk/kurzy\\_koucingu/brief-coaching-pure/](https://www.kouc.sk/kurzy_koucingu/brief-coaching-pure/)

Business Coaching College [online: 3.3.2022] Dostupné z [www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk)

ČAPEK, J. 2007. *Jednání a situace*. Praha: Oikoymenh.

Čo je koučing? [online: 23.2.2022] Dostupné z <https://sako.sk/o-koucingu/>

- Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: Management Review. 1981/11, Vol. 70.
- Etický kódex kouča podľa Medzinárodnej federácie koučov (EKK ICF) [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://sako.sk/eticky-kodex-kouca/>
- Etický kódex športovej etiky [online: 3.3.2022] Dostupné z [http://www.ucps.sk/KODEX\\_SPORTOVEJ\\_ETIKY](http://www.ucps.sk/KODEX_SPORTOVEJ_ETIKY)
- FRANKL, V. E. 1994. *Člověk hledá smysl: úvod do logoterapie*. Praha: Psychoanalyt. nakl.
- FRANKL, V. E. 1995. *Lékařská péče o duši: základy logoterapie a existenciální analýzy*. Brno: Cesta.
- FRANKL, V. E. 2013. *Utrpenie z nezmyselného života*. Bratislava: Lúč, Libri Europaei.
- GALLWEY, W. T. 2000. *The Inner Game of Work*. New York: Random House.
- GALLWEY, W. T. 2009. *The Inner Game of Stress: Outsmart Life's Challenges, Fulfill Your Potential, Enjoy Yourself*. New York: Random House.
- GLASOVÁ, K. 2008. *Filozofia v praxi sociálneho pracovníka*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.
- GUARDINI, R. 1999. *Dobro, svědomí a soustředování*. Praha: Vyšehrad.
- HILL, G. 1998. The Failure of the Human Potential Movement: From Self-Actualisation to Experientialism. [online: 3.3.2022] Dostupné z <http://www.pacificnet.net/~cmoore/gill/esalen2.htm>
- HOMER: *Odyssey*. 2019. PULLEYN, S. (Ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Human Potential Movement. In: Encyclopedia.com [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.encyclopedia.com/medicine/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/human-potential-movement>
- KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. 2017. *Koučovanie podľa pyramídy: zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi*. Bratislava: Business Coaching College.
- KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. 2019. *Medzinárodne certifikovaný výcvik koučovania (ICF aproved program): Biznis koučing: zmysel a techniky koučovania v biznise*. Bratislava: Business Coaching College.
- Kľúčové kompetencie kouča podľa EKK ICF* [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.icf.sk/co-je-icf/klucove-kompetencie-icf>
- VYPUŠŤÁKOVÁ, Zora. *Koučovanie pre spolok slovenských knihovníkov*. [online: 23.2.2022] Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk/po-mahajuce-projekty/koucovanie-pre-spolok-slovenskych-knihovnikov>



- Kresťanský koučing* [online: 3.2.2022]  
Dostupné z <https://www.krestanskykouc.sk/>
- LÉVINAS, E. 1997. *Být pro druhého*. Praha: Zvon.
- LORENZ, K. 1965. *Über tierisches und menschliches Verhalten. Aus dem Werdegang der Verhaltenslehre. Gesammelte Abhandlungen. Band I & II*. München: Pieper Verlag.
- Manuál k problematike odporúčenia koučovaného do zdravotníckej starostlivosti* [online: 3.3.2022]  
Dostupné z <https://www.icf.sk/podujatia-a-aktivita/clanky-letaky/188-koucing-alebo-terapia-ake-su-rozdiely-a-kedy-odporucit-klienta-na-terapiu>
- MASLOW, A. H. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- MASLOW, A. H. 2000. *Ku psychológii bytia*. Modra: Persona.
- Medzinárodná federácia koučov (ICF)* [online: 3.3.2022] Dostupné z [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)
- NLP Akadémia* [online: 3.2.2022]  
Dostupné z <https://www.nlp-akademia.sk/>
- PLATÓN. 1993. *Ústava*. Praha: Svoboda-Libertas,
- PLATÓN. 2000. *Prótagoras*. 4., oprav. vyd. Praha: Oikoymenh,
- PLATÓN. 2003. *Platónovy spisy*. Sv. 1: Euthyfrón, Obrana Sókrata, Kritón, Faidón, Kratylos, Theaitétos, Sofistés, Politikos. Praha: Oikoymenh.
- POHORELÁ, P. Zoznam voľných živností pre rok 2022. In: *podnikajte.sk*. [online: 3.3.2022]  
Dostupné z <https://www.podnikajte.sk/zivnost/zoznam-volnych-zivnosti>
- VADÍKOVÁ, K. M. *Osobná webová stránka: Dr. KM Vadíková etik&kouč* [online: 3.3.2022] Dostupné z [www.kmv-etik-kouc.webnode.sk](http://www.kmv-etik-kouc.webnode.sk)
- Pojem coach. In: *Oxford Online Etymology Dictionary* [online: 3.3.2022] Dostupné z [https://www.etymonline.com/search?q=coaching&ref=searchbar\\_sarc\\_hhint](https://www.etymonline.com/search?q=coaching&ref=searchbar_sarc_hhint)
- Pojem coaching. In: *Oxford Online Etymology Dictionary*. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.etymonline.com/search?q=coaching>
- POLÁKOVÁ, J. 1993. *Filosofie dialogu: Uvedení do jednoho z proudů filosofického myšlení 20.století. Ukázky z děl*. Praha: Filo. ústav AV ČR.
- Projekt Koučovanie seniorov: Mária Drahošová* [online: 3.2.2022]  
Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk/po-mahajuce-projekty/koucovanie-seniorov-stale-dobri>
- Projekt Koučovanie v nemocnici: Renáta Kormanová [online: 13.2.2022] Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk/po-mahajuce-projekty/koucovanie-v-nemocnici>
- Projekt Lemoncoaching –* [www.lemoncoaching.sk](http://www.lemoncoaching.sk):

- Anita Kardum, Martin Valach [online: 23.2.2022] Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk/po-mahajuce-projekty/lemon-coaching>
- Projekt *Stále dobrí: koučovanie seniorov*: Mária Drahošová [online: 13.2.2022] Dostupné z [www.staledobri.sk](http://www.staledobri.sk)
- ROGERS, C. R. FREIBERG, H. J. 1998. *Sloboda učiť sa*. Modra: Persona.
- ROGERS, C. R. 1995. *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- ROGERS, C. R. 1997. *Encountrové skupiny*. Modra: Inšt. rozvoja osobnosti.
- ROGERS, C. R. 2015. *Být sám sebou: terapeutův pohled na psychoterapii*. Praha: Portál.
- ROGERS, C. R. 2021. *O osobnej moci*. Bratislava: Inštitút psychoterapie a socioterapie.
- SHAZER, S. DOLAN, Y. 2011. *Zázračná otázka: krátká terapie zaměřená na řešení*. Praha: Portál.
- Škola Etikoterapie Advaita [online: 3.2.2022] Dostupné z <https://www.advaita.sk/skola-etikoterapie>
- The Inner Game official web*. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://theinnergame.com/>
- TOMŠÍK, R. *Kvantitatívny výskum v pedagogických vedách. Úvod do metodológie a štatistického spracovania*. Nitra: PDF UKF. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.pf.ukf.sk/images/docs/p-rojekty/2017/pC-Cp/publikacie/Kvantitat%C3%ADvny%20v%C3%BDskum.pdf>
- Typológia koučingu podľa SAKO* [online: 3.2.2022] Dostupné z <https://sako.sk/o-koucingu/>
- VADÍKOVÁ, K. M. Transgeneračná zodpovednosť: výzvy a výhovorky. In: *Philosophydays 2020*. Prešov: FFPU. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.philosophyday.sk/trans-generacna-zodpovednost-vyzvy-a-vyhovorky-katarina-m-vadikova/>
- VADÍKOVÁ, K. M. 2011. *Problematika svedomia v kontexte dialogického personalizmu*. Kraków: Towarzystwo Słowaków w Polsce.
- VADÍKOVÁ, K. M. 2019. *Dialogická osoba a situácia. Gardiniovská edukačná etika a situacionizmus*. Trnava-Krakow: FFTU-Spolok Slowakow w Polsce.
- VAN NIEUWERBURGH, CH., ALLAHO, R. Y. 2017. *Coaching in Islamic Culture. The Principles and Practice of Ershad*. London: Routledge. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429473043/co-aching-islamic-culture-christian-van-nieuwerburgh-raja-yousif-allaho>
- VYPUŠŤÁKOVÁ, ZORA: *Duševný lifting* [online: 3.2.2022] Dostupné z <https://priestorprezmenu.sk/?p=289>
- WHITMORE, J. 2005. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.

WHITMORE, John. 2011. Performance consultants international. In: *The GROW Model*. [online: 5.3.2022] Dostupné z <https://web.archive.org/web/20120119082116/http://www.performanceconsultants.com/header-coaching/the-grow-model>

*Zákon č. 455/1991 Z.z. Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon): 2 diel, §25* [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455#cast2>

*Zavádzanie koučovania na stredných školách – projekt EduCoach* [online: 3.2.2022] Dostupné z <https://www.educoach.sk/>

*Zavádzanie koučovania na vysokých školách* [online: 3.2.2022] Dostupné z <https://sako.sk/projekty-a-iniciativy/koucovaci-pristup-na-vysokych-skolach/>

## KONTAKT

Mgr. Katarína M. Vadíková, PhD.,  
BCTC

nezávislý vedec, etik, kouč

ORCID: 0000-0002-2099-0991

E-mail: [vadikova@yahoo.com](mailto:vadikova@yahoo.com)