

VĚDECKÝ ČASOPIS

ISSN 2570-7612

ROČNÍK 5 | ČÍSLO 2 | 2021

# DIAGNOSTIKA A PORADENSTVÍ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

KOUČINK V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

VYSOKÁ ŠKOLA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
PALESTRA, SPOL. S R.O.

**PALESTRA**

VĚDECKÝ ČASOPIS

ISSN 2570-7612

ROČNÍK 5 | ČÍSLO 2 | 2021

# DIAGNOSTIKA A PORADENSTVÍ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

KOUČINK V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH

# **DIAGNOSTIKA A PORADENTSTVÍ v pomáhajících profesích**

## **Vědecký recenzovaný časopis**

### **Vědecká rada**

doc. PhDr. Jaroslav Balvín, CSc. Univerzita Tomáše Bati, Zlín  
Prof. ThDr. Josef Dolista, ThD. Ph.D., 1LF UK, Praha  
PhDr. Marcela Ehlová, Ph.D., FF UPCE Pardubice  
Prof. Dr. Elena Gonchareva, Ph.D., Institute of Special Education of Russian Academy of Education Moskva  
doc. MUDr. Lidmila Hamplová, Ph.D., Vysoká škola zdravotnická o.p.s. Praha  
doc. PhDr. Petr Hlaďo, Ph.D., Masarykova univerzita Brno  
doc. MUDr. Alena Kobesová, Ph.D. 2. LF UK, Praha  
doc. PaedDr. Anna Kucharská, Ph.D., Pedagogická fakulta UK Praha  
doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D., Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r.o. Praha  
PhDr. Jitka Lorenzová, Ph.D., Filozofická fakulta UK Praha  
Mgr. Eva Marková, Ph.D., Vysoká škola zdravotnická Praha  
Prof. MUDr. Pavel Maruna, CSc, FF TU Trnava  
doc. PhDr. Jitka Němcová, Ph.D., Vysoká škola zdravotnická Praha  
doc. PhDr. Beata Pitula, Ph.D., Uniwersita Ślaski, Katowice, Poland  
Dr. Ekaterina Popova, Ph.D., Russian Academy of Sciences Moskva  
doc. PhDr. Peter Rusnák, Ph.D., FF TU Trnava  
Prof. PhDr. Wenceslava Sacher, Ph.D., Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Korczaka w Katowicach  
doc. PhDr. Daniela Stackeová, Ph.D., Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r.o. Praha  
PhDr. Klára Špačková, Ph.D. UK Praha  
Prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., FAMO Písek  
doc. PhDr. Pavel Tilinger, CSc., Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r.o. Praha  
Mgr. Katarína Maria Vadíková, Ph.D., Trnava, SR  
Prof. PhDr. Alena Vališová, Ph.D., Masarykův ústav ČVUT Praha

**Šéfredaktorka:** doc. PhDr. Markéta Švamberk Šauerová, Ph.D.

**Výkonná redaktorka:** Alena Malcová

**Hlavní editor vydání:** Mgr. Katarína M. Vadíková, PhD., BCTC

© Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r.o.  
Praha 2021

ISSN 2570-7612

## OBSAH

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>
<b>DAVID KRYŠTOF</b>	
<b>Teoretické prístupy využívané v koučinku</b>	<b>9</b>
Theoretical approaches used in coaching practice	
<b>SVATAVA HAVADEJOVÁ</b>	
<b>Zavádzanie koučingu na stredné školy (Projekt EduCoach)</b>	<b>18</b>
Coaching Introducing within Slovakian Grammar Schools (Project EduCoach)	
<b>ZORA VYPUŠŤÁKOVÁ</b>	
<b>Koučing a poradenstvo v službe nezamestnaným</b>	<b>36</b>
Coaching and Counselling within Workless People	
<b>ĽUDMILA ČULKOVÁ, KATARÍNA MÁRIA VADÍKOVÁ</b>	
<b>Individuálny a skupinový koučing pre ženy: benefity a limity</b>	<b>44</b>
Individual and group coaching for women: benefits and limits	
<b>KATARÍNA MÁRIA VADÍKOVÁ</b>	
<b>Koučovanie v pomáhajúcich profesiách: bonusy a limity</b>	<b>61</b>
Coaching within helping professions: benefits and limits	
<b>MEDAILONEK – prof. PhDr. Alena Vališová, CSc.</b>	<b>80</b>
<b>RECENZE – KARPINSKÁ, Zuzana, KMECOVÁ, Denisa. Koučovanie podľa pyramídy: zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi.</b>	<b>82</b>
(Katarína Mária Vadíková)	
<b>RECENZE – BIELESZOVÁ, Dušana, KOREŇOVÁ, Soňa. Sebariadenie a manažerská etika v školskom prostredí</b>	<b>86</b>
(Markéta Švamberk Šauerová)	
<b>ZPRÁVY</b>	
Poradenské centrum VŠTVS PALESTRA, spol. s r. o. Praha	<b>88</b>
Pozvánka na 6. ročník mezinárodnej vedeckej konferencie Zážitková pedagogika v edukačných a spoločenských súvislostiach VŠTVS PALESTRA s. r. o.	<b>90</b>
Pozvánka na 11. študentskú konferenciu VŠTVS PALESTRA s. r. o.	<b>91</b>

## EDITORIAL

Vážený čitatelia, predstavitelia  
pomáhajúcich profesií, dobrovoľníci,  
a všetci ľudia dobrej vôle,

v súčasnej dobe sa aktivisti pomáhajúcich profesií stávajú novodobými hrdinami. Skĺbiť interdisciplinaritu, osobný a profesijný život, dokázať vytrvalo a neúnavne pomáhať druhým v pozícii bytostného ohrozenia seba a svojich najbližších, je vážnym osobným rozhodnutím, ktoré je možné výhradne pri výkone profesie ako povolania. Len v rozhodnutí prijať a stotožniť sa s výberom povolania na celý život môže jednotlivec nájsť potrebnú morálnu, mentálnu i fyzickú silu zdolávať preťaženie, podceňovanie či znevažovanie práce, ktorú neraz vykonáva nad rámec zaslúženej odmeny, a darúva ako prejav ľudskosti.

Napriek sebaobetovaniu v prospech mnohých sa však predstaviteľom pomáhajúcich profesií nedostáva pochopenia, dostatočného uznania a často sú dokonca obeťami útokov a šikany nielen fyzickej, ale najmä tej psychickej. Verejnosť je dezinformovaná a zmietaná náladami, keďže žije v strachu a v neistote pandemických čias, kde podobne ako vo vojne – ide o život.

V tejto dobe je metóda sústredeného počúvania myslenia druhého, zabránenie paralýze myslenia, zacykleniu či uviaznutiu vo vlastných predsudkoch a presvedčeniach, starostlivosť o formuláciu otázok, ktoré súvisia s hľadaním vlastnej

identity, pochopením nevyhnutnosti rozlišovania vecí, javov, vzťahov i dobra a zla, významnou formou pomoci a poskytnutia úľavy. Etická podpora samostatného premýšľania a uvažovania, revitalizácia a sfunkčnenie osobného rebríčka hodnôt je dôležitým faktorom rozhodnutia pre nový začiatok v osobnom živote. Znamená rozhodnutie pre zmenu seba a nadväzne i svojho okolia, dobrú vôľu k osobnostnému rastu a otvorenie sa novým možnostiam.

Koučing ako podpora diagnostiky, poradenstva a mentorstva na ceste ku zmene sa čoraz viac stáva nástrojom premeny zatvoreného typu myslenia a funguje ako typicky etické presvietenie temných zákutí samotným aktérom uvažovania, na ktorého je pomoc smerovaná, cielená, a kým aj chcená. Aktérova dobrá vôľa ku zmene je základnou podmienkou možnosti koučingu rovnako, ako plne dialogické prijatie aktéra v celej variabilite plnosti jeho života. Ide o výsostne ľudský prístup k človeku nielen tvárou v tvár, ale komplexným náčuvovým vnímaním podstaty jeho bytia vo svete. Preto koučing v pomáhajúcich profesiách možno pochopiť ako vstupný komunikačný manéver pre vytvorenie bezpečného priestoru pre rozvinutie dialógu, a nie je možné ho uskutočniť bez dôvery v ľudský potenciál, prevzatie osobnej zodpovednosti a bez rešpektovania etických pravidiel (etického kódexu a informovaného súhlasu). Úcta k dôstojnosti človeka tak otvára pomyselné dvere dôvery tam, kde by

bežná metodika poradenstva a mentoringu narazila na odpor alebo hry alebo manipuláciu či iný typ odmietnutia alebo rebélie. Koučing tak možno pochopiť ako pomáhajúcu profesiu v pomáhajúcich profesiách.

Vedecká rada časopisu venovanému diagnostike a poradenstvu v pomáhajúcich profesiách – DAP, sa vzhľadom aj k týmto skutočnostiam rozhodla problematike koučovania venovať samostatné číslo a sústrediť pozornosť na aktuálne dianie ako v Českej, tak v Slovenskej republike. Možno konštatovať, že v oboch krajinách sa kladie veľký dôraz na výchovu a vzdelávanie koučov podľa štandardov, ktoré definovala Medzinárodná federácia koučov (ICF), ktorá má v oboch krajinách svoje pobočky (pobočka v ČR, pobočka v SR). Obedve krajiny majú aj vlastné asociácie koučov. V Českej republike je to Česká asociácia koučov (EMCC) a v Slovenskej republike Slovenská asociácia koučov (SAKO). Obedve asociácie spolupracujú na projektoch, podpore koučingu a zvyšujú povedomie o koučingu vo verejnosti. Koučing je v oboch štátoch súčasťou akreditovaného vzdelávania dospelých ako podpora rozvoja osobnostných, manažérskych, poradenských zručností. Vzdelávanie v oblasti koučingu zväčša zabezpečujú koučovacie školy. Ojedinele je metodika koučingu vyučovaná ako podporný predmet humanitných a medicínskych odborov. Vykonáva sa vo forme voľnej živnosti. Službu koučing poskytujú jednotlivci (akreditovaní kouči), alebo v rámci inštitúcií špeciálne zaškolení reprezentanti vyššieho a stredného manažmentu (akreditovaní kouči s úzkou špecializáciou podľa firemnej afiliácie a stratégie), školstva (špeciálni pedagógovia, školskí psychológovia, študijní poradcovia), neziskových organizácií (reprezentanti rôznych pomáhajúcich profesií).

Špecifickou skupinou sú tzv. kresťanskí kouči, ktorí okrem etických štandardov podľa ICF navyše spĺňajú kritériá stanovené Christian Coaches Network International (CCNI).

Ako na Slovensku, tak v Čechách a na Morave je koučing zatiaľ prijímaný s veľkou rezervou a nedôverou, keďže v komerčnom priestore sa znovu a znovu objavujú prípady samozvaného, neetického a zväčša zároveň aj neakreditovaného poskytovania tejto služby. Tiež je možné sa stretnúť s rôznymi kombináciami koučingu s iným typom služieb, alebo zastrešovanie týchto služieb koučingom či dokonca vydávanie týchto služieb za koučing alebo poradenstvo či mentoring, pričom nie sú poskytované s dostatočnou mierou informovanosti (informovaný súhlas), čo nie je etické. Hlavnou podstatou výhrad a pozvania k obozretnosti pri prijímaní takýchto služieb je skutočnosť, že vo veľkej miere býva porušené základné zlaté pravidlo medziľudských vzťahov: nerob iným, čo nechceš sám a nezneužívaj druhých pre svoje ciele. Nedôvera ku koučingu sa tak zväčša zakladá na nedostatku osvetly, ale aj na nedobrej skúsenosti. Snáď obsah tohoto čísla prispeje k informovanosti nielen akademickej, ale i širokej verejnosti o tejto zaujímavej možnosti podpory v oblasti mentálneho zdravia a osobnostného rozvoja.

Možno konštatovať, že príjemca služby koučing má v oboch krajinách vytvorenú stabilnú bezpečnú zónu, kde môže nájsť kontakty na akreditovaných koučov. V oboch krajinách sú dostupné funkčné databázy akreditovaných koučov, ktorí neraz svoje kvalitné služby bezodplatne poskytujú ohrozeným skupinám v mene vyššieho dobra. V súčasnosti je na Slovensku a v Čechách dostatok akreditovaných koučov, ktorí poskytujú služby buď samostatne alebo sa združujú podľa

cieľových skupín alebo výziev projektov či dopytu inštitúcií, alebo v rámci alumni databáz renomovaných koučovacích škôl. Pri výbere kouča je dôležitá nielen jeho akreditácia, referenčné odporúčania, ale i znalosť, čo možno od neho očakávať, tzn. profilácia a marketingová stratégia vlastnej obchodnej značky. Koučovaný sa môže pri pochybnostiach o prevádzkovaní služby koučing obrátiť na Nezávislú komisiu pre etiku v koučovaní (IRB) a žiadať preverenie spôsobilosti kouča.

Z hľadiska dejín ľudstva je koučovanie človeku blízka, a možno tiež povedať prirodzená forma starostlivosti o rozvoj svojho osobnostného potenciálu. Napriek tomu, že sa slovo kouč/koučovanie objavuje v reči až v 16. storočí a metodika koučovania formuluje až v 1960-tych rokoch, tzv. natívne (nevedomené) koučovanie sa uplatňuje od počiatkov medziludskej interakcie. Preto mnohí reprezentanti pomáhajúcich profesií nevedome používajú koučovanie pri výkone svojej profesie. Benefit certifikácie koučovania však spočíva práve v ochrane jej prijímateľa i poskytovateľa, v zefektívnení jej používania a vedome etickej aplikácii metodických stratégií, ktorú možno verifikovať podľa medzinárodne dohodnutých štandardov. V súčasnosti je preto certifikácia pre výkon koučovania nevyhnutnou potrebou a podmienkou jej etického poskytovania.

Redakcia open-access odborného časopisu DAP sa preto rozhodla zaradiť do tohoto monotematického čísla autorské príspevky tak, aby ukázala ako benefity, tak limity koučovania. Na začiatku sú čitateľovi predstavené vybrané prístupy, ktoré sa v súčasnosti bežne ako v Čechách, tak na Slovensku v koučovacej praxi využívajú (David Kryštof). Ide o úvodné review bez konštruktívnej kritiky, či typizácie benefitov a limitov alebo analýz následkov a dôsledkov pôsobenia počas koučovacieho procesu. Koučovanie je

predstavené ako sebazvedľovanie. Nasledujúci článok informuje o zavádzaní koučovacích služieb v prostredí stredných škôl na Slovensku v rámci projektu EduCoach (Svatava Havadejová). Príspevok ukazuje potreby starostlivosti o mentálne zdravie už v raných fázach dospievania a predstavuje prostredie strednej školy ako mimoriadne vhodné pre podporu osobnostného rozvoja i celkového potenciálu životného príbehu dospievajúceho dieťaťa i tých, ktorí sú mu nablízku (učiteľ, rodič, kamaráti, tréner, a podobne). Záujem o vlastné dispozície, premýšľanie o nich a hľadanie stratégií ako ich využiť, je cenným vstupom do pracovného prostredia a sveta dospelých. V tomto zmysle tematicky nadväzuje príspevok, ktorý potvrdzuje význam koučovania pri poradenstve nezamestnaným (Zora Vypušťáková). Upriamuje pozornosť na sfunkčnenie tých oblastí psycho-sociálneho rozvoja a zvládnutia emócií, ktoré sú či už terapiou alebo poradenskou činnosťou ťažšie dostupné. Autorka zážitkovou analýzou podrobne skúma vlastné koučovanie nezamestnaných a potvrdzuje bežne známe benefity koučovania ako dôležité pre následné poskytnutie či už poradenstva alebo terapie. S podobným zámerom a spôsobom sa na koučovanie žien ženami pozreli aj autorky ďalšieho príspevku (Ľudmila Čulková – Katarína M. Vadíková). Rozlišujú znaky ženského koučovania v individuálnom a skupinovom koučovaní žien, jeho plusy a mínusy. Zároveň z vlastnej praxe potvrdzujú odlišnosti zážitku nevedomeného a certifikovaného koučovania žien. Nezávisle prichádzajú k záveru, že koučovanie je rodovo i morálne samo o sebe neutrálne, ale ako každá ľudská činnosť je dôstojne nedokonalé a limitované tými, ktorí ho uskutočňujú. Potvrdzujú rodovú otázku ako eticky významnú pri zakladaní skupiny a v priebehu plánovanej zmeny v dohode dlhodobej skupiny. V individuálnom koučovaní je

rodová otázka závislá od koučovanej témy a kontraktu, pre koučovaného nemusí mať vždy výpovednú hodnotu. Napriek tomu je etické ju zväžiť pri úvodnom mapovaní témy a rozhodnúť o jej valencii pre koučovaného premýšľanie. V poslednej štúdii (Katarína M. Vadíková) sa problematika koučovania sústreďuje do heuristiky koučovania v pomáhajúcich profesiách. Koučing na Slovensku je analyzovaný ako pomáhajúca profesia pomáhajúcich profesií. Skúmajú sa bonusy a limity používania slova, pojmu koučing z hľadiska etymológie, terminológie a metodológie, dejín koučovania. Etická expertíza postupne predstavuje koučovanie na Slovensku v jeho „čistote“ i previazaní rôznych „doplňkových služieb“. Doplňkovými službami pritom autorka nazýva nielen interdisciplinárnu profiláciu kouča, nielen poradenskú, terapeutickú, školiacu, konzultantskú a iné príbuzné činnosti, ale i niektoré tzv. „koučovacie prístupy“ (NLP, etikoterapia a iné), ktorých review je obsahom prvého článku. Z hľadiska etiky sa zdôrazňuje význam úvodného stretnutia (profilácia koučovania, spísanie dohody o čase, mieste a spôsobe, kontrakt, informovaný súhlas), rozoberajú práva a povinnosti i zodpovednosť kouča i koučovaného. Kritériom expertízy je Etický kódex kouča Medzinárodnej federácie koučov ako medzinárodne rešpektovaný dokument s očakávaným uplatnením v certifikovanej praxi koučovania. Príspevok vyzýva k obozretnosti a zodpovednosti pri koučovaní. Je 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.

V tomto zmysle je sekcia Medailonek venovaná prof. Alene Vališovej, CSc. (Ostravská univerzita, ČR) ako poďakovanie za významné zásluhy o rozvoj aplikovanej sociálnej psychológie v praxi, predovšetkým v oblasti autority, komunikačných techník (asertivity) a techník osobnostného rozvoja.

V sekcii Recenzie redakcia DAP začlenila klasickú medzinárodne uznávanú učebnicu koučingu, odporúčanú ako učebný text aj Medzinárodnou federáciou koučov (ICF) a nominovanú v roku 2017 na knihu roku v kategórii Životný štýl, s názvom Koučovanie podľa pyramídy: zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi. Autorkami publikácie sú zakladateľky prvej koučovacej školy na Slovensku s názvom Business Coaching College (Bratislava, 2013): Zuzana Karpinská a Denisa Kmecová. Hlavným dôvodom pre zaradenie tejto publikácie je jej všestranné, nestarnúce, interdisciplinárne využitie v pomáhajúcich profesiách na Slovensku i v Čechách.

Do sekcii Recenzie začlenila redakcia aj upútavku na práve vychádzajúcu monografiu Sebariadenie a manažérska etika v školskom prostredí. Autorky: Dušana Bielešová, Soňa Koreňová, sa dlhodobo angažujú v oblasti osobnostného rozvoja, mediácie a manažérskej etiky. Cieľovou skupinou publikácie sú učitelia, ich podpora v školskom prostredí, dôraz na manažment cieľov a školský manažment. Výrazným benefitom publikácie je zaradenie prehľadu techník z oblasti koučingu a osobnostného rozvoja, ktoré môžu pomôcť predchádzať rôznym ťažkostiam, s ktorými súčasný učiteľ zápasí (syndróm vyhorenia, prokrastinácia a iné). Preto, ako uznáva aj samotná autorka odbornej recenzie, text v sebe nesie nielen hutný interdisciplinárny pilier, o ktorý sa je možno v profesii učiteľa oprieť, ale aj povzbudenie a uznanie



s dôrazom na dôstojnosť a náročnosť výkonu tejto pomáhajúcej profesie.

V sekcii Významné odkazy redakcia zaradila pozvánku na 6. ročník medzinárodnej vedeckej konferencie s názvom Zážitková pedagogika v edukačných a spoločenských súvislostiach (3. 11. 2022, VŠTVS Palestra) a na 11. Študentskú konferenciu (27. 5. 2022 VŠTVS Palestra), na ktoré srdečne pozýva šéfredaktorka časopisu DAP – ich hlavný iniciátor a organizátor. Dopĺňujúcou

informáciou je zmienka o Poradenskom centre VŠTVS Palestra, spol. s.r.o., Praha, ktoré okrem všestrannej starostlivosti o študenta, ponúka aj koučovacie služby v oblasti osobnostného rozvoja.

S rešpektom, úctou a vďakou

Mgr. Katarína M. Vadíková, PhD.

Editorka

## TEORETICKÉ PŘÍSTUPY VYUŽÍVANÉ V KOUČINKU

### THEORETICAL APPROACHES USED IN COACHING PRACTICE

DAVID KRYŠTOF

**Abstrakt:** Článek pojednává o rozdílných přístupech využívaných v koučovací praxi. Koučink je v textu pojímán jako metoda rozvoje dospělých založená na vztahu kouče a koučovaného. Blíže jsou popsány klasický přístup, přístup transakční analýzy, neuro-lingvistické programování, systemický přístup, psychoanalýza, kognitivně-behaviorální přístup a přístup využívající MBTI.

**Klíčová slova:** koučink, klasický přístup, transakční analýza, neuro-lingvistické programování, systemický koučink, psychoanalýza, kognitivně-behaviorální přístup, MBTI

**Abstract:** The article discusses the different approaches used in coaching practice. Coaching is conceived in the text as a method of adult learning based on the relationship between the coach and the coachee. The classical approach, the transaction analysis approach, the neuro-linguistic programming, the systemic approach, psychoanalysis, the cognitive-behavioural approach and the MBTI approach are described in more detail.

**Key words:** coaching, classical approach, transactional analysis, neuro-linguistic programming, systemic approach, psychoanalysis, cognitive-behavioural approach, MBTI

---

---

#### ÚVOD

Definovat koučink není jednoduché, protože každý specialista, který koučink využívá, si jej definuje podle sebe. Je to způsobeno i tím, že jsou v praxi

využívány rozdílné přístupy. Osobně koučink vymezuji jako metodu vzdělávání dospělých. Jedná se o proces, v rámci kterého koučovaný přináší oblast změny (de facto co se chce naučit) a kouč je jeho průvodcem na cestě ke

změně. Jeho aplikaci můžeme sledovat v různých oblastech. Kromě firemní oblasti (tzv. exekutivní nebo též business coaching – blíže např. Blackman, Moscardo, Gray, 2016) existuje taktéž osobní koučink či transformační koučink (např. Pearce et al, 2003). Můžeme dobře vysledovat i aplikaci například ve školství. Toto téma rezonuje nejen ve středním školství, ale i v oblasti vysokého školství, přičemž již byly realizovány některé průzkumy. Např. dle průzkumu realizovaného Adamcem a Janderkovou (2021) je koučování využíváno z pohledu respondentů – vysokoškolských studentů – v českém školství jakožto jeden ze způsobů poradenství z 24 %. Zde můžeme sledovat potenciál růstu.

Koučovací proces je jasně ohraničen obsahově, časově, ale i vztahově. Je definována změna, která je srozumitelná a jasná pro všechny zúčastněné. V případě individuální zakázky je v souladu s přesvědčením koučovaného, v případě zakázky spojené s třístranným kontraktem (např. kdy firma platí svým zaměstnancům koučink) je v souladu se zadavatelem. Koučink má jasně vymezenou časovou strukturu, začátek a konec koučovacího sezení, ale i celého koučinku. Obvykle se jedná o pět až šest sezení, v rámci kterých proběhne u koučovaného změna. Je ovšem možné počet sezení dle potřeb upravit, což s sebou nese riziko narušení vztahu kouče a koučovaného. Vztahovým ohraničením je pak myšleno rozdělení pravomocí a zodpovědností. Kouč má zodpovědnost za koučovací proces, za jeho strukturu a efektivitu,

koučovaný pak za vlastní učení a aktivitu při realizaci naučeného (blíže Atkinson, Chois, 2009).

Na koučink můžeme nahlížet z různých úhlů pohledů, a to na koučink z humanistické perspektivy, založený na behaviorismu, přístup založený na rozvoji dospělého, kognitivní koučink, přístup vzdělávání dospělých, model pozitivní psychologie, model založený na zážitku, systemický koučink a přístup orientovaný na cíl. Jako hlavní kritéria jednotlivých přístupů pak stanovuje, jestli jsou direktivní či nedirektivní, zaměřená na řešení nebo na rozvoj, terapeutická či výkonnostní (Ives, 2008). Andragogické pojetí koučinku, konkrétně typ rozvoje dospělých (adult development) pojímá Ives (2008) jako direktivní terapeutický přístup zaměřený na rozvoj, typ učení dospělých (adult learning) pak jako nedirektivní terapeutický přístup zaměřený taktéž na rozvoj (s. 108-109).

V koučovací praxi existuje několik rozdílných přístupů, které jsou využívány jako nástroje při koučování. V odborné andragogické literatuře zabývající se koučinkem jsou víceméně popsány následující<sup>1</sup>: neuro-lingvistické programování (Knight, 2011, O'Connor, Seymour, 1998, Lahnerová, 2012), systemický přístup (Parma, 2006, Ludewig, 2011), psychoanalýza (např. Arnaud, 2003, Cipro, 2015), kognitivně-behaviorální přístup (např. Neenan a Palmer, 2015) či koučování s osobnostní typologií (Crkalová, Riethof, 2012). Jsem si vědom

---

<sup>1</sup> V odborné literatuře není znám konečný počet rozdílných přístupů. Jako kritérium výběru jsem zvolil ty, které jsou v praxi používány, a je

nabízen odborný výcvik daného přístupu s aplikací v koučinku.

toho, že se nejedná o vyčerpávající výčet<sup>2</sup>, což není ani cílem tohoto článku.

V kontextu s využívanými přístupy v koučinku, speciálně s psychologickými přístupy, můžeme mluvit o psychagogické intervenci. Nakonečný (1998) vymezuje psychagogiku jako „*vedení psychologickými prostředky ... nejde o léčení choroby, ale o řešení problému, na kterém by se měl klient aktivně podílet, případně pod vedením psychologa sám dospět k náhledu na jeho podstatu a řešení.*“ Mrkvička (2005) doplňuje, že zakladateli psychagogiky byli Jung a Rogers. U přístupů ovlivněných Jungem a Rogersem je tady patrný psychologizující vliv. Jungova teorie se setkala s rozpracováním a aplikací v koučinku ve formě MBTI (Crkalová, Riethof, 2012), proto je věnována zmínka i tomuto přístupu.

Dále v textu se zaměřuji na stručné popsání vybraných přístupů, které jsou využívány v rámci koučovací praxe. Jako kritérium výběru mi posloužila dostupnost<sup>3</sup> odborných zdrojů a propojení s koučinkem jako učením dospělých. Jsou jimi klasický přístup, transakční analýza, neuro-lingvistické programování, systemický koučink, psychoanalýza, kognitivně-behaviorální přístup a koučování s typologií MBTI.

## KLASICKÝ PŘÍSTUP

Klasickým přístupem je označován přístup Whitmora (2013) a Gallweye (2004, 2010, 2011) s tím, že Gallwey je inspirativní zdroj Whitmora. Je ovšem potřeba si současně uvědomit, že Gallwey vychází ze sportovní terminologie. Pokud se podíváme na filozofické předpoklady sportovního koučinku, pak vidíme, že samotná filozofie vychází z procesu obsahujícího pět kroků, konkrétně že kouč má určité hodnoty a principy, že dochází k určitým událostem (v kontextu chování a jednání koučovaného), kouč na události odpovídá a jeho odpovědi jsou založeny na jeho hodnotách a principech, dále kouč prožívá konsekvence se svým jednáním a konečně kouč mění, ujišťuje a upevňuje své hodnoty a přesvědčení a proces běží opět od začátku (Martens, 2012).

Gallwey (2004, s. 216) jako základní pravidlo koučinku vnímá to, že se kouč musí dokázat podívat na problém očima koučovaného, naslouchat mu a klást koučovanému otázky, které mu pomohou poznat pro něj podstatné věci. Hlavními principy pak jsou vnímání reality (jako o ideálním stavu), možností volby (ideální představa o výsledcích) a důvěra (poskytující zpřístupnění vnitřních i vnějších zdrojů, které pomohou koučovanému získání žádané životní pozice).

Whitmore (2013, s. 44) jako podstatu koučování uvádí vnímání

---

<sup>2</sup> Existují i poměrně bizarní přístupy, které odporují definicím koučinku. Jedním z takových je i například koučink založený na soucitu kouče s koučovaným (srov. Boyatzis, Smith, Beveridge, 2013).

<sup>3</sup> V řadě případů jsem se setkal se situací, že dohledatelnost odborných zdrojů nebyla možná,

protože teorie je předávána pouze skrze semináře a workshopy. Vzhledem k tomu, že se jedná o informace pouze ilustrativní k mé práci, necítil jsem potřebu tyto semináře či workshopy absolvovat, či kontaktovat jejich trenéry.

reality a přebírání odpovědnosti. Vnímání reality pak nevnímá pouze jako přijímání informací z pozorování, ale také vyhodnocování podstatných věcí. Koučování pak podle něj „*zlepšuje vnímání reality tím, že vynáší na povrch a zdůrazňuje jedinečné tělesné a duševní atributy každého člověka a rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalování nezávislé na návodech a doporučeních jiných lidí.*“ (s. 46)<sup>4</sup> Whitmore (2014, s. 49) zastává názor, že pokud je člověk schopen převzít zodpovědnost nad svým chováním a jednáním, tak současně zvyšuje i svoji pracovní výkonnost.

## TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Transakční analýza<sup>4</sup> je přístup, jehož primární kořeny lze vysledovat v psychoanalýze, ale v mnohém se odlišuje. Transakční analýza je představována řadou teoretických konceptů, které jsou využívány jak pro samotný vztah mezi koučem a koučovaným, tak během procesu koučování. Pro vztah mezi koučem a koučovaným je to předně koncept kontraktování, což pomáhá kouči v jasném vymezení zakázky (jak z organizační, tak psychologické roviny). Dále je to pak koncept životních pozic, který podporuje kouče v uvědomění si důležitosti rovnocenného partnerství během koučovacího procesu. Podstata koučování s přístupem transakční analýzy je pak v podporování koučovaného v chápání sociální reality skrze koncepty transakční

analýzy. Mohou to být například koncepty transakcí, psychologických her, či teorie rolí. Při používání tohoto přístupu by kouč měl být dostatečně erudovaný v transakční analýze, protože koncepty tvoří ucelený logický celek. Při používání některých konceptů bez znalosti souvislostí může být použití pro koučovaného matoucí. Transakční analýza posloužila pro vznik modelu TAPATE, který v současné době je ověřován skrze aplikovaný výzkum na českých školách, kdy cílovou skupinou jsou učitelé. Model v sobě zahrnuje využívání koučovacího přístupu pro rozvoj pedagogů a prevenci jejich syndromu vyhoření (Kryštof, Adamec, 2020; Kryštof, Adamec, 2021).

## NEURO-LINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ

Neurolingvistické programování můžeme chápat jako proces modelování jedinečných, každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců, jako jsou myšlení, komunikace a chování, při nichž je nepřetržitě rozvíjen a posilován vlastní potenciál člověka a tím je hledána podstata výjimečnosti a schopnosti dosahovat vysokých výsledků (Knight, 2011, s. 11). Tento přístup propojuje více disciplín (Linder-Pelz, Hall, 2007). O'Connor a Seymour (1998) tvrdí, že neuro-lingvistické programování je umění a věda o osobní výjimečnosti. Lahnerová (2012, s. 46) neuro-lingvistické programování definuje jako proces postavený na tom, že se

---

<sup>4</sup> Autor článku se specializuje v přístupu transakční analýzy. Je absolvent ročního výcviku v koučování s transakční analýzou (International Centre for Business Coaching, Scotland), třiletého výcviku v transakční analýze (organizováno Českou

asociací transakční analýzy) a dvouletého výcviku Transactional Analysis Advance Training v Německu. Je spoluzakladatel Českého institutu transakční analýzy.

člověk naučí to, jak je možné specifické schopnosti jednoho člověka předat druhému člověku takovým způsobem, aby je mohl prakticky využít. V rámci neuro-lingvistického programování se pracuje s typy osobností, a to vizuálním, auditivním a kinestetickým (McDermott a O'Connor, 1999).

## SYSTEMICKÝ KOUČINK

Dle Parmy (2006, s. 22) můžeme chápat systemický přístup jako široký proud filozofických východisek, teorií, metodik a praktických zkušeností, které mají jako společného jmenovatele snahu zjednodušit a současně klást důraz na celistvost věcí a jevů a na jejich souvislosti, a to současně jak v detailu, tak i celku. Jedná se o přístup, který pracuje s tím, že prvky a vztahy mezi nimi se neustále vzájemně ovlivňují. Ludewig (2011, s. 14) tvrdí, že systemický přístup je postaven na myšlení, jež je orientováno na základní otázky lidské existence, samotné odpovědi na ně se následně snaží nalézt prostřednictvím poznatků systémové vědy skrze systemické myšlení, které je považováno za kulturu myšlení

založenou na vlastních interpretacích lidského života a vlastních poznáních.

Obdobné myšlenky můžeme najít i u Alheita (2009)<sup>5</sup>. Podobnost můžeme sledovat i ve vymezení koučinku Witherspoonem a Whitem (1996), konkrétně v jednom z jejich typů koučinku – rozvojovém koučinku.

## PSYCHOANALÝZA

Psychoanalytické koučování představuje koučování s využitím psychoanalytických principů, se kterými přichází koučovaný, ty jsou pak ve spolupráci s koučem dávány do souvislostí a pojmenovávány. Kouč nabízí koučovanému k posouzení dané interpretace, které koučovaný může, ale taky nemusí přijmout a integrovat do svého myšlení a prožívání (Cipro, 2015). Klasickými analytickými metodami pak jsou introspekce, volné asociace, analýzy přenosového a protipřenosového vztahu, protiotázek, zrcadlení, rekonstrukce, konfrontace, klarifikace, interpretace a někdy i analýzy snů (Kocourek, 1992).

Specifičnost psychoanalytického přístupu v koučování (srov. Arnaud, 2003) spočívá v tom, že koučovaný je podporován k tomu, aby mluvil o tom,

---

<sup>5</sup> Alheit (2009) pracuje s tím, že učení (a především celoživotní učení) je pod velkým politickým a ekonomickým vlivem, kdy je kladen důraz na soutěživost, zaměstnanost a na kompetence přizpůsobení se pracovnímu trhu. Rozlišuje makro perspektivu učení a mikro perspektivu učení, kterou nazývá biografické učení. Pro potřeby této práce se zaměřím pouze na mikro perspektivu, tedy na biografické učení. Pouze doplním, že Alheit v rámci makro perspektivy vnímá to, že celoživotní učení nemůže být chápáno pouze jako ekonomický kapitál, ale taktéž jako sociální kapitál, tedy nejen učení pro ekonomiku, ale i pro sebe samého a své sociální okolí. Alheit dále zavádí pojem intencionálního akčního schématu, který obsahuje postoje k naší vlastní biografii a jejímu plánování, schéma není ani tak velký plán jako jednotky našeho života – vysněná

práce, kariéra, bydlení. Podle něj je důležité identifikovat vlastní základní pocity a pak pracovat s vlastní biografií. Ve vlastní biografii nemáme všechny představitelné možnosti, ale díky vlastní představivosti jsme schopni je rozšiřovat. Znalosti mohou být přeměněny v učení v případě, že se jedná o biografické znalosti. Biografické učení je pak vsazeno do učícího se prostředí. Takové učení je pak interaktivní a sociálně strukturované a současně je ovlivněno strukturou našich zkušeností. Biografické učení tak můžeme chápat jako dvojí proces. Jako konstruktivistický úspěch při integraci nových zkušeností do vlastních referenčních představ a taktéž jako sociální proces, kdy objekt (učící se) je schopen zkušenosti zpracovat a měnit s nimi svět.

co ho tíží, jaké jsou jeho problémy, současně je podporován k tomu, aby zmiňoval volné asociace a metafory, které ho k tomu napadají. Tím se v koučovacím procesu dostává koučovaný společně s koučem od nevědomých znalostí k uvědomění. Přístup je založen na propojování významných symptomů a jejich popsání v propojení s minulostí. Arnaud (2003, s. 1141) popisuje odlišení psychoanalytického přístupu v koučování oproti jiným přístupům tak, že se navíc zaměřuje v praktické rovině na jasné vyznačení analytické pozice a retroaktivně zdůvodňuje intervence, které jsou v přítomném okamžiku.

## KOGNITIVNĚ-BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP

Kognitivně-behaviorální přístup je založen na využívání poznatků kognitivně-behaviorální terapie, kdy úkolem kouče je dle tohoto přístupu rozvrhnout či strukturovat podmínky a situace, které podpoří koučovaného v jeho intenci k dosažení pozitivních změn (Grant, 2015, s. 23). Hlavní metodou tohoto přístupu je explicitní upozornění klienta na neproduktivní, nerealistické a nelogické myšlení v nějaké situaci a následně společné úsilí o vytvoření nových způsobů uvažování, při nichž se otevrou koučovanému nové perspektivy pro vnímání okolí, a především pro jednání (Whybrow, O'Riordan, 2015). Neenan (2015) uvádí, že v kognitivně-behaviorálním koučinku jsou otázky pokládány *„nejen za účelem pomoci klientovi identifikovat jeho přesvědčení a chování, které stojí v cestě ke změně, ale také vytvořit nová přesvědčení*

*a vzorce chování, které změnu podpoří. (s. 97)“*

Aplikace přístupu je pak v oblasti životního koučinku (Palmer, Williams, 2015), ale i v oblasti zavádění koučovacího přístupu v pracovním prostředí (Whybrow, O'Riordan, 2015).

## KOUCOVÁNÍ S TYPOLOGIÍ MBTI

Typologie MBTI podle Čakrta (2010, s. 13, srov. Myers, 1962) vychází z Junga, který pojmenoval dva protikladné způsoby přijímání informací, které nazval smyslovým vnímáním a intuicí. Podobně vymezil způsob rozhodování, které je ovlivněno buď myšlením, nebo cítěním. Soustředil se také na odlišení toho, jestli člověk získává energii z vnějšího světa lidí (což následně nazval extravertí), či z vnitřního světa myšlenek (následně nazvaného introvertí). Poslední oblastí je to, jak si člověk organizuje život, kterou vymezil póly rozhodování a vnímání.

Crkalová a Riethof (2010) se zaměřují na aplikaci MBTI. Aplikace je jak pro kouče, tak pro koučovaného. Kouč dle nich může pomocí typologie odhalit své silné stránky a rozvojový potenciál. Na základě sebeuvědomění pak cíleně pracovat s koučovaným. Díky tréninku v této metodě pak může kouč odhalit osobnostní typ koučovaného (případně pomocí standardizovaného testu) a díky tomu mu pomoci v jeho procesu změny.

## ZÁVĚR

Koučink jakožto metoda učení – seberozvoje má rozhodně své místo.

Můžeme sledovat jeho postupnou aplikaci nejen ve firemní oblasti, ale i postupné podporování v českém školství. Aplikace ovšem dle průzkumů realizovaných Adamcem (2019) nevychází z nabídky vzdělávacích institucí, ale objevuje se ve formě kolegiálního koučinku. Cílem tohoto textu bylo stručně popsat jednotlivé přístupy, které jsou v koučovací praxi využívány. V České republice se setkáváme s širokou nabídkou koučinku. Základní filozofie koučinku u některých koučů není v souladu s myšlenkami zakladatelů koučinků (s klasickým přístupem), ani s profesními organizacemi (např. International Coach Federation). Jejich práce připomíná spíše terapii, pseudo-terapii, či poradenství. I z toho důvodu jsem se zaměřil na popis přístupů, které jsou nabízeny v České republice ve formě výcviků či seminářů. V případě akreditace vzdělávacích akcí v těchto přístupech je předpoklad, že se jedná o koučink jako o koučink. Článek se zaměřil na popis přístupů, nikoliv hodnocení efektivity.

## LITERATURA

- ADAMEC, P. Vztah a motivace učitelů odborných předmětů k dalšímu vzdělávání. *Pedagogika: časopis pro vědy o vzdělávání a výchově*. 2019, 69(2), 165-184. ISSN 0031-3815. Dostupné z: doi:10.14712/23362189.2018.862
- ADAMEC, P. a D. JANDERKOVÁ. Analysis of demand for counselling services for university / college students. *Ad Alta – Journal of Interdisciplinary Research*. 2021, 11(1), 8-14. ISSN 1804-7890. Dostupné z: doi:10.33543/1101

ATKINSON, Marilyn a CHOIS, Rae T. *Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7367-538-7.

BLACKMAN, Anna, MOSCARD, Gianna E, GRAY, David. Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 2016, 15(4), pp. 459-486. ISSN 1552-6712 (online). DOI <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>

BOYATZIS, R. E., SMITH, M. L., BEVERIDGE, A. J. Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2013, 49(2), s. 153-178.

IVES, Y. What is "Coaching"? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2008, 6 (2), s. 100-113.

ALHEIT, Peter. Biographical learning – within the new lifelong learning discourse. In: ILLERS, Kund (ed.) *Contemporary theories of learning: Learning theorists ... in their own words*. 1. vyd. London: Routledge, 2009, s. 116-128. ISBN 978-0-415-47344-6.

ARNAUD, G. A Coach or a Couch? A Lacanian Perspective on Executive Coaching and Consulting. *Human Relations*. 2003, 56(9), s. 1131-1154.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání*



- koučovaného. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
- CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.
- GALLWEY, T. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.
- GALLWEY, T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-115-1.
- GALLWEY, T. *Vnitřní hra tenisu*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-233-8.
- GRANT, A. M. Úvodní slovo. In NEENAN, M., PALMER, S. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. Praha: Motiv Press, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6.
- KNIGHT, S. NLP v praxi: *Neuro-lingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-231-4.
- KOCOUREK, J. *Horizonty psychoanalýzy*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství, 1992.
- KRYŠTOF, D. a P. ADAMEC. TAPATE Model in the Czech Education System. In: *ICERI2020 Proceedings: 13th International Conference of Education, Research and Innovation*, International Academy of Technology, Education and Development, 2020, 5137-5143. ISBN 978-84-09-24232-0. ISSN 2340-1095. Dostupné z: doi:10.21125/iceri.2020.1117
- KRYŠTOF, D. a P. ADAMEC. Reflections on pedagogical interventions: observation during remote teaching. In: *EDULEARN21 – 13th International Conference on Education and New Learning Technologies Proceedings*. International Academy of Technology, Education and Development, 2021, 3069-3073. ISBN 978-84-09-31267-2. ISSN 2340-1117. Dostupné z: doi:10.21125/edulearn.2021.0656
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: Jak využívat pozitiva asertivní komunikace pro dosažení svých cílů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- LINDER-PELZ, S., HALL, M. The theoretical roots of NLP-based coaching. *The Coaching Psychologist*. 2007, 3 (1), s. 12-17.
- LUDEWIG, K. *Základy systemické terapie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3521-4.
- MARTENS, R. *Successful coaching*. Champaign: Human Kinetics, 2012. ISBN 978-1-4504-0051-0.
- McDERMOTT, I., O'CONNOR, J. *NeuroLingvistické programování v manažerské praxi: Efektivní komunikace – motivování – vedení lidí*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-82-4.
- MRKVIČKA, J. *Předpoklady psychoterapie*. Pardubice: Péče o duševní zdraví, 2005. ISBN 978-80-239545-1-7.

- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- NEENAN, M., PALMER, S. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. Praha: MotivPress, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6.
- O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. *Úvod do lingvistického programování: Jak lépe porozumět sobě i jiným a dosáhnout svých cílů*. Praha: Institut pro NLP, 1998.
- PALMER, S., WILLIAMS, H. Problémy s nízkou sebedůvěrou: Cesta k sebepřijetí. In NEENAN, M., PALMER, S. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. Praha: Motiv Press, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6.
- PARMA, P. *Umění koučovat: Systemické koučování ve firmě, rodině a škole: Pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.
- PEARCE Craig L., SIMS Henry P., COX Jonathan F., EUGENE SCHNELL, Gail Ball, SMITH Ken A. and TREVINO, Linda. *Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership*. *Journal of Management Development*, 2003, 22(4). ISSN 0262-1711.
- WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.
- WHYBROW, A., O'RIORDAN, S. Vytváření koučinkové kultury na pracovišti. In NEENAN, M., PALMER, S. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi. Přístup založený na důkazech*. Praha: MotivPress, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6.
- WITHERSPOON, R., WHITE, R. P. Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996, 48(2), s. 124-133.

## KONTAKT

Mgr. David Kryštof, Ph.D., PCC

Mendelova univerzita v Brně,  
Institut celoživotního vzdělávání

Zemědělská 5, 613 00 Brno

e-mail: [david.krystof@mendelu.cz](mailto:david.krystof@mendelu.cz)

## ZAVÁDZANIE KOUČINGU NA STREDNÉ ŠKOLY (PROJEKT EDU COACH)

### COACHING INTRODUCING WITHIN SLOVAKIAN GRAMMAR SCHOOLS (PROJECT EDU COACH)

SVATAVA HAVADEJOVÁ

**Abstrakt:** Príspevok predstavuje hlavné tézy, terminológiu, metodológiu a prvé výsledky projektu EduCoach (SR), ktorý je zameraný na zavádzanie koučingu na stredných školách. Potvrdzuje koučovanie ako proces, v ktorom si koučovaný uvedomuje svoje predtým nevyužitú zdrojovú predstavivosť, produktivitu a vodcovstvo. Vysvetľuje význam koučovania dospelých osôb, i tých, ktorým sú zverené. Pilotné výsledky projektu EduCoach potvrdzujú, že partnerstvo s koučom môže zmeniť život koučovaného a nasmerovať ho na ceste osobnostného a profesionálneho naplnení jeho dispozícií už počas stredoškolských štúdií.

**Kľúčová slova:** koučovanie, stredné školy, osobnostný rast dospelých, projekt EduCoach (SR), inovatívne vzdelávanie, koučovacia kultúra

**Abstract:** Paper presents the main thesis, terminology, methodology and the first results of the project EduCoach (SR). The project is dedicated to implement the coaching culture at any high school in Slovakia. Pilot results of the project confirm the coaching as such a process of selfunderstanding, in which coached person becomes aware of previously untapped resources of imagination, productivity and leadership. Importance of teens-coaching and coaching of those, who are responsible for teens, has been also proved in praxis at condition of a high school. The main outcome of the project is seen in building of a very strong partnership between a coach and a coached person, which may foster the coached person on his/her personal way towards mental maturation and fulfilment of his/her professional dispositions and competences earlier than he/she would have been start to work.

**Key words:** coaching, high school, teens mental maturation, EduCoach (SR), innovative education project, culture of coaching

## ÚVOD

Koučing je podľa Johna Whitmora silný nástroj individuálneho rozvoja jedinca, pretože „koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon. Skôr ako by niečo učilo, pomáha učiť sa.“ (Whitmore, 2002). Podľa Fisher-Epea (2006) sa pôvodné použitie slova coach (*kouč*) týka prepravy kočmi – doslova znamená „prepravný prostriedok z miesta na miesto“ a až začiatkom 20. storočia sa koučom začína označovať v športe ten, kto „dostane niekoho odniekiaľ niekam.“

V súčasnej dobe je koučing celosvetovo rozšírený. V roku 1995 vznikla [Medzinárodná federácia koučov \(ICF\)](#), ktorej hlavným poslaním je globálny rozvoj koučingu ako profesie.

Podľa [definície ICF](#) je „koučing partnerstvo s klientmi v kreatívnom a podnetnom procese, ktorý ich inšpiruje k maximalizácii osobnostného a profesionálneho potenciálu. Proces koučovania často odomyká predtým nevyužitú zdrojovú predstavivosť, produktivitu a vodcovstvo. Partnerstvo s koučom môže zmeniť život koučovaného a nasmerovať ho na cestu k väčšiemu osobnostnému a profesionálnemu naplneniu.

Kouč nie je ani mentor, ani učiteľ, ani terapeut. Riadi sa medzinárodne uznávanými štandardmi ICF podľa definície kľúčových kompetencií a [Etického kódexu](#), a na to, aby bol prijatý za člena profesijného združenia (stavovskej organizácie), musí absolvovať akreditované vzdelanie podľa štandardov

nadnárodných asociácií napr. ICF, [EMCC](#).

Na Slovensku sú akreditovaní kouči združení v [slovenskej pobočke Medzinárodnej federácie koučov \(ICF SK\)](#) a [Slovenskej asociácie koučov \(SAKo\)](#). To, že koučing funguje v biznise, je aj na Slovensku už rokmi overená skutočnosť (Karpinská-Kmecová, 2017). Cieľovou skupinou sú predovšetkým dospelí, zarábajúci dospelí, alebo tí, ktorí hľadajú uplatnenie v strednom a vyššom manažmente, alebo si potrebujú usporiadať (zmanažovať) svoj osobný život. V teórii koučingu a v koučovacej praxi existujú rôzne druhy koučingov (individuálny, skupinový alebo tímový), typy koučingov (osobnostný, pracovný, manažérsky) ako aj rôzne koučovacie prístupy (napr. kariérny koučing, transformačný koučing, koučing zameraný na riešenie, a iné).

V našom príspevku budeme rešpektovať medzinárodne uznávané štandardy podľa ICF v rámci kompetencií a etiky koučovania. Dôvodom je adresát služieb koučingu. Všestranná funkčnosť rôznych typov ako aj prístupov v koučingu bude predstavená a analyzovaná v špeciálnej a možno pričasto zanedbávanej cieľovej skupine – skupine študentov stredných škôl na Slovensku. Budeme vychádzať predovšetkým z vlastnej angažovanosti v projekte [EduCoach](#) (SR), ktorý je cieleňý do prostredia stredných škôl na Slovensku. Zároveň využijeme skúsenosti z okolitých krajín, z vlastnej praxe v biznis prostredí a z praxe komunity profesionálnych koučov.

Dozviete sa nielen o východiskovej situácii školstva na Slovensku, na

základe ktorej vznikol tento projekt, ale aj o poslaní a prvotných výsledkoch projektu EduCoach. Zároveň sa oboznámite s tým, ako môže byť koučing užitočný pre cieľovú skupinu – žiakov stredných škôl a ich učiteľov. Zameriame sa na analýzu pozitívnych účinkov koučingu na žiakov a učiteľov stredných škôl a prostredníctvom prvotných výsledkov projektu EduCoach sa pokúsime zodpovedať na otázku, ako môže zavedenie koučovacieho prístupu na pôdu školy (ako inováčivneho prvku vzdelávania), zmeniť a skvalitniť atmosféru na škole a na základe čoho si myslíme, že koučing patrí medzi pomáhajúce profesie.

### **Východisková situácia pre projekt EduCoach na Slovensku**

Vznik projektu podnietilo niekoľko skriningov populácie v oblasti komunikačných, adaptačných a sociálnych zručností. Portál To dá rozum v [Analýze zistení o stave školstva na Slovensku](#) (Hall, 2019, s. 336) odhaľuje, že obsah vzdelávania nie je vymedzený tak, aby učiacim sa umožnil, popri nadobudnutí dôležitých vedomostí, aj rozvinutie potrebných mäkkých zručností a vytvorenie príležitostí na učenie sa. Rozvíjanie mäkkých zručností, akými sú kritické myslenie, tvorivosť, spolupráca, otvorenosť k zmenám a schopnosť vyrovnávať sa s nimi, riešenie rôznych typov problémov, či etické správanie a občianska angažovanosť, nie je systematické a je prioritou len v málo školách. Vo väčšine škôl prevláda sústredenosť na osvojovanie si izolovaných vedomostí spôsobom, v ktorom je žiak alebo študent zväčša pasívnym prijímateľom informácií.

Nielen izolované vedomosti, ktoré si človek dokáže vybaviť z pamäte, ale práve rôzne typy zručností, či osobnostné predpoklady, sú podmienkou pre vytváranie vízie vlastného života a hľadanie ciest k jej napĺňaniu.

[Štúdia o skúsenostiach zamestnávateľov so zamestnávaním vysoko-kvalifikovaných, stredne až nízko-kvalifikovaných absolventov na slovenskom trhu práce – CELSI 2018](#) (Gandžalová, 2018) je ďalším zaujímavým zdrojom poznatkov v tejto oblasti. Ponúka pohľad na celistvosť a aktuálnosť obsahu v rozvoji žiakov stredných a študentov vysokých škôl, ktorý dokresľujú aj odpovede špecialistov na ľudské zdroje. Autori uvedenej štúdie sa vyjadrili k príprave na stredných a vysokých školách v kontexte toho, čo sa očakáva od budúcich zamestnancov a ako sú v týchto oblastiach pripravení absolventi škôl. Podľa týchto výsledkov zamestnanci (nízko-, stredne- aj vysoko-kvalifikovaní) spĺňajú očakávania zamestnávateľov len čiastočne, pričom tie oblasti, ktoré sú žiadané najviac (motivácia k učeniu sa a k práci, schopnosť učiť sa), spĺňajú najmenej. Naopak, formálne vzdelanie, ktoré zohráva z pohľadu zamestnávateľov najmenšiu úlohu pri prijímaní, spĺňa najväčší podiel záujemcov.

Medzinárodné testovanie 15-ročných žiakov s názvom [PISA 2018](#), ktorého [výsledky slovenských žiakov](#) zverejnilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR ukazujú, že v matematike sme sa priblížili k úrovni priemeru krajín OECD, avšak až tretina 15-ročných študentov je v rizikovej skupine pokiaľ ide o čitateľskú

gramotnosť – čo znamená, že nedokážu rozlíšiť zavádzajúce informácie od podstatných. Práve to, že Slovensko nedosahuje ani základnú úroveň v čitateľskej gramotnosti, je podľa [Štátneho ústavu NÚCEM](#) alarmujúce. Okrem hlavných oblastí testovania, akými boli čitateľská, matematická a prírodovedná gramotnosť sa PISA 2018 zamerala aj na hodnotenie globálnych kompetencií – hodnotenie nielen vedomostí a zručností žiakov, ale zameranie sa aj na ich postoje a hodnoty. V tejto oblasti sa Slovensko ocitlo pod priemerom krajín OECD.

[Z viacerých analýz rôznych zdrojov](#) vyplýva, že zrejme najčastejšou príčinou zlých výsledkov, ktoré odhalilo PISA 2018 je, že Slovensko má rezervy pri práci so žiakmi so slabšími výsledkami a so žiakmi zo znevýhodneného prostredia. Ďalšie štúdie, na základe ktorých vznikol a neskôr sa rozvíjal projekt EduCoach, sa týkali témy duševného zdravia. Podľa diskusnej štúdie [Duševné zdravie a verejné financie, Útvary hodnoty za peniaze Ministerstva financií SR](#) (Grajcárová, 2020) čoraz častejšie dochádza u stredoškolákov k duševným poruchám a neprispôsobivosti v dôsledku rýchlo sa meniacej dobe, čím sa znižuje ich šanca na uplatnenie sa na trhu práce a ich duševná pohoda. To z dlhodobého hľadiska môže mať vplyv tak na ekonomický ako aj na sociálny dopad Slovenska. [Správa Národného centra zdravotníckych informácií z roku 2017 \(NCZI\)](#) potvrdzuje, že od roku 2009 narástol počet mladých s nejakou psychickou poruchou až o 72,1 %. Najvýraznejšie vo veku 15 – 19 rokov. [V roku 2019 NCZI](#) evidovalo nárast

počtu detí aj vo veku do 14 rokov s psychickými poruchami (liečených v psychiatrických ambulanciách) o 20% za posledných 10 rokov.

## **Project EduCoach v čase pandémie COVID-19**

Na vývoj projektu EduCoach mala vplyv aj pandémia Covid-19. Ukázalo sa, že starostlivosť o duševné zdravie nevyhnutne patrí do prostredia škôl. [Reprezentatívny výskum Slovenského inštitútu mládeže \(IUVENTA\)](#), zameraný na súčasnú situáciu mladých, realizovaný Agentúrou FOCUS, ukázal, že mládež vníma, ako rýchlo sa mení svet, v ktorom žijú a až 80% z nich si myslí, že je pre nich náročné prispôbiť sa tomuto fenoménu. Otvplyňuje ich subjektívny pocit šťastia. Ako jeden z najväčších problémov pandémie vnímali nedostatok sociálneho kontaktu. Mnoho žiakov a študentov v tomto období stratilo dôležité sociálne kontakty, štruktúru a organizáciu svojho času, styk s niektorými rodinnými príslušníkmi a v niektorých prípadoch aj bezpečné prostredie. Ako ukázal [kontinuálny prieskum Ako sa máte Slovensko?](#) z roku 2020, sociálnu izoláciu zvládali horšie mladí ľudia. Najmä študenti vykazovali vysokú hladinu úzkosti, depresie a stresu, čo potvrdzuje aj [5-násobne väčší dopyt mladých ľudí po službách prvej psychologickéj pomoci](#) (Zdroj: [IPčko.sk](#)). [Následky nedostatku sociálnych kontaktov](#) totiž nemusia byť očividné a zrejme na prvý pohľad a ich vplyv sa u jednotlivcov líši.

Z analýzy dotazníkového [prieskumu Čo si myslia mladí?](#) (Zdroj: IUVENTA/2021) vyplýva, že až 60% stredo-



školákov považuje súčasný vzdelávací systém za celkom kvalitný, ale má rezervy, ktoré by bolo treba riešiť. Najkritickejšie hodnotili vzdelávací systém mladí ľudia, ktorým chýba zapojenie do rozhodovania o obsahu či forme vzdelávania (je jedno, čo si myslia mladí, dospelí si aj tak urobia po svojom) a tí, ktorí cítia, že ich škola nepripravuje na pracovné uplatnenie. Najhoršie známky dostali aspekty vzdelávania – príprava na trh práce, na život v 21. storočí, či riešenie konfliktov.

### **Vplyv pandémie Covid-19 na učiteľský zbor**

Reprezentatívny [prieskum Komen-ského inštitútu a Centra vzdelávacích analýz o dopadoch dištančnej výučby](#) a dotazníkový online [prieskum Inštitútu duševného zdravia a pozitívnej edukácie Konvalinka](#), upozorňujú na zvýšenie stresu a pocitov úzkosti, vyčerpanie a pocitov vyhorenia u pedagógov. Hlavnými dôvodmi sú neustále zmeny v školstve, psychické vyčerpanie, pracovné preťaženie, hľadanie rovnováhy medzi prácou a súkromím, prílišná administratíva, nízky plat a nedostatok uznania a rešpektu.

Na samotnú modernizáciu školstva apeluje aj OECD, ktoré v roku 2019 schválilo [dokument s názvom OECD zručnosti a kompetencie budúcnosti 2030](#). V ňom sa uvádza, že každý študent, odhliadnuc od jeho veku alebo pozadia, sa môže rozvíjať ako celostná osoba, dokáže naplniť jeho alebo jej potenciál a vie byť aktívnou súčasťou formovania budúcnosti, ktorá zlepšuje well-being človeka, komunity a planéty. [OECD hovorí o vzniku nového normálu škôl](#), kde školy už nemôžu byť uzavreté

entity fungujúce pre seba a vo svojom svete, ale v novom normále sú súčasťou širšieho systému a musia sa naučiť spolupracovať. Zároveň stanovilo [well-being ako cieľ a nástroj budovania zdravej spoločnosti](#).

V roku 2020 sa témou duševného zdravia začalo zaoberať aj Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky a v roku 2021 aj [Radu vlády pre duševné zdravie](#). [Národný program duševného zdravia](#) sa zameriava aj na prevenciu prostredníctvom edukácie o duševnom zdraví na školách, pracoviskách a v komunitách.

Na základe syntézy prezentovaných analýz a štúdií môžeme konštatovať, že mládež na stredných školách nie je proaktívne podporovaná sociálnym prostredím, ktoré tvorí základ ich zdravého a úspešného rastu. V súčasnosti sa školský systém javí v mnohom zastaralý, lineárny a autoritatívny, zameraný na obsahovú stránku výuky. V rodinách sa nie vždy učia ako zvládať emócie a súčasná online doba ich neučí sociálnym zručnostiam. Žiaľ, ani spoločenský systém im nepomáha, nenastavuje hodnoty a etické normy, a tak nevytvára bezpečné prostredie pre ich osobnostný rozvoj. Vyrastajú v chaose informácií, hodnôt a neistôt. Podľa Rolíkovej (2018) si mládež vo veku 15 – 25 rokov nevystačí len s množstvom osvojených poznatkov a vedomostí, ale potrebuje sa dozvedieť viac o tom, kto je, ako ju vníma okolie, aké má potreby, aké si stavia ciele a aké má osobnostné predpoklady.

Výchovno-vzdelávací proces vzájomnej interakcie učiteľov a žiakov kladie podľa Bolekovej (2022) mimoriadne požiadavky na osobnosť učiteľa, ako sú

odborná erudícia, pedagogická a všeobecná vzdelanosť, osobnostná zrelosť (jej prejavom je samostatnosť, vysoká motivácia, zodpovednosť, entuziazmus, spolupráca s inými učiteľmi, snaha stať sa lepším), reziliencia (psychická odolnosť), schopnosť odolávať záťaži a zvládať záťaž, pružne riešiť problémy a ďalšie. Na základe frekvenčnej analýzy sociálno-emocionálneho zdravia a reziliencie slovenských učiteľov (Radnóti, 2022) vyplýva, že v slovenských školách existujú vážne rezervy v „podpore školy“ ako inštitúcie, a to najmä v spolupatričnosti a podpore kolegov, pracovníkov školy, čo cíti až 2/3 opýtaných. Najväčšie rezervy sa našli v tomto pandemickom období v optimizme učiteľov.

Vzhľadom na stav v školstve spôsobený pandemiou na Slovensku a mimoriadnu situáciu vo svete, môže projekt EduCoach za pomoci nástroja, akým je koučing, pomôcť slovenským stredoškólakom a ich učiteľom dosiahnuť lepšie duševné zdravie, o čom hovorí aj dokument OECD.

### **Iniciácia projektu EduCoach, založenie OZ EduCoach – vízia zavedenia koučovania na stredných školách na Slovensku**

Zakladateľkami projektu EduCoach sú Miroslava Tomašovičová a Petra Holic, neskôr doplnila tím Svatava Havadejová. K založeniu občianskeho združenia EduCoach v roku 2019 ich viedla myšlienka: „Nebolo by úžasné mať kouča už na strednej?“ Tak vznikla komunita združujúca profesionálnych koučov s vášňou pre prácu s mládežou.

V EduCoach sa ponúka profesionálny koučing priamo na pôde školy. Od žiakov cez učiteľov, riaditeľov a v konečnom dôsledku, až po rodičov. Víziou projektu je sprístupniť kvalitný koučing na všetkých stredných školách na Slovensku, ktoré majú záujem. V EduCoach sa venujeme rozvoju žiakov a učiteľov v rámci jednej školy. Vytvorili sme schému podpory: žiak rastie a rozvíja sa (prostredníctvom vzdelávacích aktivít a individuálnych koučovacích rozhovorov) – podporuje ho učiteľ vďaka nadobudnutým koučovacím zručnostiam (prostredníctvom vzdelávacích aktivít) a individuálnemu koučingu – a obaja majú oporu vo vedení školy. Škola tak prosperuje ako celok a žiaci a pedagógovia ako jednotlivci. Vďaka tomuto unikátnemu systemickému prístupu sa škola rozvíja a stáva sa viac konkurencie schopnou, inovatívnou. Všetci aktívni jednotlivci sa stávajú odolnejšími a pripravenejšími voči nepredvídaným okolnostiam rýchlo sa meniacej doby.

Túto víziu podporujú aj mnohé vedecké štúdie zaoberajúce sa pozitívnym účinkom koučingu na žiakov a učiteľov pri zavádzaní koučovacej kultúry na stredných školách (napr. Knight, 2012; Van Nieuwerburgh, 2016; Campbell and Van Nieuwerburgh, 2017; Wang, 2017; Lofthouse 2019). Opierame sa tiež o prax už fungujúcich organizácií, ktoré sa venujú zlepšeniu školského systému zavádzaním koučovacej kultúry v zahraničí (napr. [Learning Cultures v Anglicku](#); [Growth Coaching International v Austrálii](#); [Youth Coach Global v Kanade](#), či [Iniciatíva zavádzania koučovacieho prístupu na vysoké školy](#) na Slovensku.



## **Funkčnosť koučingu na stredných školách cez projekt EduCoach – žiaci**

Primárnou cieľovou skupinou pre projekt EduCoach sú žiaci predposledných a posledných ročníkov stredných škôl – adolescenti Generácie Z, ktorí sú v citlivom štádiu vývoja. Ich sociálne poznanie sa rýchlo rozvíja a sú oveľa citlivejší na úsudok ostatných o sebe. Rozvíjajú vlastnú identitu a snažia sa rozhodnúť, kam zapadnú a viac si uvedomujú seba samého. Zaoberajú sa zvýšenými emóciami a citlivosťou s prepätiami hormónov súvisiacimi s biologickými zmenami, ktoré sú pre nich nové. Pri snahe odlúčiť sa od svojej rodiny a vytvoriť si vlastnú cestu, sú často impulzívni aj za cenu vyššieho rizika. Vzhľadom na zvyšujúce sa nároky okolia a súčasnej doby sú náchylnejší na stres, zníženie odolnosti, objavuje sa u nich odcudzenie, ktoré môže ohrozovať ich duševné zdravie (Kopčanová, 2016).

Preto kladieme dôraz na kvalitu a rozvoj edukoučov (koučov pôsobiacich v projekte EduCoach). Supervíziu edukoučov a ich ďalšie vzdelávanie a odbornosť zastrešuje [Coaching Agency and Coaching School](#), vedená PCC koučom: Zuzanou Valábkovou. Všetci edukouči sú registrovaní buď v SAKo alebo ICF SK a prešli riadnym koučovacím výcvikom (väčšina koučov pochádza z [Business Coaching College](#), ktorá projekt EduCoach aj naďalej podporuje) a riadia sa kľúčovými kompetenciami a Etickým kódexom podľa štandardov ICF. V rámci rozvoja znalostí práce s mládežou spolupracujeme s celosvetovou odborníčkou, Leah B. Mazzola, PhD, PCC, BCC, ktorá je zakladateľkou organizácie [Youth Coaching Institute, US](#). Vďaka tejto

spolupráci prinášame na Slovensko koučing mládeže, ktorý integruje relevantné teórie z oblasti psychológie a modely podložené vedeckým výskumom ľudského správania. Koučing je navrhnutý tak, aby podporoval osobný rozvoj mladých ľudí a zároveň im poskytoval informácie o ich emóciách, stresoch a úzkostiach. V EduCoach kladieme dôraz na:

- pomoc mladým zvládať výzvy príznačné pre prechod dospievajúcich na mladých dospelých;
- vyplnenie medzery v podpore mladých zo znevýhodneného prostredia a z okraja spoločnosti;
- podporu mladých ľudí, ktorí ešte nevidia svetlo na konci tunela;
- budovanie reziliencie a vnútornej motivácie u mladých ľudí;
- podporu pozitívnej zmeny správania mladých ľudí;
- zlepšenie troch základných kompetencií – a to schopnosť interaktívne využívať dostupné vedomosti a informácie, schopnosť interaktívne komunikovať v heterogénnych skupinách a schopnosť konať autonómne.

Koučing však nie je len nástrojom pre ambiciózných študentov, ale posilňuje práve tých, ktorí nemajú až takú sociálnu podporu, nachádzajú sa vo vysokorizikovom prostredí, prípadne nie sú nijako inak angažovaní alebo organizovaní v iných mimoškolských aktivitách. Koučing slúži aj ako prostriedok na zvýšenie angažovanosti, vnútornej motivácie a záujmu o sebarozvoj. Zároveň je prevenciou v kriminalite, nástupe psychických chorôb a účinnej podpory mladistvých

na ceste k pozitívnej zmene, schopnosti rozhodovania sa, prevzatia zodpovednosti za svoj život a na ceste za ich snami a cieľmi (Youth Coaching Institute, Knight, 2012; Van Nieuwerburgh, 2016; Campbell and Van Nieuwerburgh, 2017).

V EduCoach oslovujeme školy (začali sme v Bratislave – mieste nášho pôsobenia) a po dohovore s ich riaditeľmi predstavujeme interaktívnou formou workshopu program žiakom 3. a 4. ročníkov priamo v ich triedach. Tých, ktorí majú záujem o účasť v programe, následne spárujeme s našimi edukoučmi a po podpise Dohovoru o koučovaní začínajú individuálne koučovacie sedenia. V roku 2019 prebiehali koučingy priamo na pôde školy, ktorá predstavuje pre žiakov prirodzené prostredie. Avšak s nástupom pandémie sme museli prejsť do online priestoru. To nám otvorilo možnosti osloviť a zapojiť do programu aj školy z iných krajov Slovenska (napr. Trnavský a Žilinský kraj). V roku 2020 sme do programu okrem škôl zapojili aj mimoškolskú organizáciu [IAmbitious](#), v ktorej sa okrem koučovaniu študentov venoval EduCoach aj rozvoju ich mentorov. Momentálne máme v programe gymnáziá na Slovensku, ale našou snahou je zapojiť aj stredné odborné školy so zameraním na osobnostný a kariérny rozvoj a vytvoriť spoluprácu so zamestnávateľmi, u ktorých vykonávajú prax žiaci stredných odborných škôl.

Koučovacie sedenia prebiehajú počas celého školského roka, raz mesačne v trvaní 50 min. V období medzi koučovacími sedeniami si žiak sám určuje svoje úlohy a kroky, ktoré chce uskutočniť, v čom sa chce zlepšiť a vyhodnotí si, čo sa mu darilo, na čom

chce pracovať a čo chce zmeniť. Z praxe vyplýva, že tým, že si žiak sám zadáva cieľ a jednotlivé akčné kroky, rastie jeho vnútorná motivácia, aby svoje vlastné úlohy splnil. Zároveň sa stáva zodpovednejším a preberá tak život do vlastných rúk.

Žiaci prichádzajú do koučingu najčastejšie s témami ako napr. výber vysokej školy, zvýšenie sebavedomia, zlepšenie vzťahov v rodine, s priateľmi, časový manažment a prioritizácia projektov, vyhorenie, hľadanie samého seba, určenie priorít, hľadanie cieľa a zmyslu života, uplatnenie sa na trhu práce.

Z interného prieskumu EduCoach urobeného v roku 2021 medzi žiakmi zapojenými do koučovacieho programu vyplýva, že na začiatku programu, čo sa týka stanovenia cieľov a ich dosahovania, „skôr nemalo jasno“ 70% účastníkov, 10% z nich „asi vedelo“ a 20% „malo jasno“. Na konci 10-mesačného koučovacieho programu 80% absolventov „asi vedelo“ a 20% „malo jasno“ v tom, aké majú ciele a ako ich dosiahnu.

Ak by sme mali zhrnúť, ako hodnotia koučovacie rozhovory samotní žiaci, uvedieme niekoľko výňatkov z ich referencií:

„Som veľmi spokojná, priateľský a zároveň profesionálny prístup. Človek sa necíti pod stresom a má šancu zamyslieť sa nad vecami, nad ktorými by sa normálne nezamyslel a vďaka tomu nachádza odpovede.“ (Sarah, 18r.)

„Koučovanie je super a Anita je úžasná, určite vďaka nej viac spoznávam samu seba. Som veľmi

rada, že mám príležitosť mať koučku.“ (Paulína, 18r.)

„S koučingom som zatiaľ spokojná, je vidno, že Danko je skúsená. Koučing mi zatiaľ najviac pomohol upratať si myšlienky a urobiť si v hlave viac jasno o tom, čo chcem, za čo som veľmi vďačná.“ (Lucia, 18r.)

„S koučkou som veľmi spokojná. Prebrali sme už dosť tém, ktoré mi pomáhajú "upratať" si život. Katka je veľmi ústretová, aj keď je to takto online, myslím si, že vytvorila priateľskú atmosféru hneď na začiatku, kladie správne otázky a pomáha mi spoznať samú seba.“ (Adka, 18r.)

„Som veľmi rád, že som práve s Peťou zažil svoj prvý coaching. Už dlhšiu dobu som riešil svoje smerovanie a výber vysokej školy. Bol som zaseknutý na mieste a nevedel som ako ďalej. Spoločne sme sa pozreli na moje myšlienky z iného uhlu, stanovili sme si ako mám ďalej postupovať. Po stretnutiach s ňou mi veľmi odľahlo a spravil som rozhodnutia. Veľmi som jej vďačný za čas, ochotu a pozitívnu energiu. Jediné, čo ľutujem je, že som nemal stretnutie s Peťou už oveľa skôr.“ (Erik, 18r.)

Okrem samotného koučingu sme v rámci projektu EduCoach v roku 2022 vytvorili pre mladých e-learningový program [UPGRADNI SA! Bud' kormidelnikom svojho života](#), ktorý vznikol s podporou z dotačnej schémy Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (MŠVVaŠ SR): Programy pre mládež na roky 2014 – 2021, ktorú administruje IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže. Po jednoduchej registrácii sa mladí dostanú do e-learningovej platformy, v ktorej majú k dispozícii

6 modulov. V každom module ich prevedie moderátor a vzdelávací kouč jednou témou v krátkom 15-minútovom videu. Na to, aby vedeli počuté preniesť do svojich každodenných životov, sme pripravili pracovné listy a vizualizačné videá, vďaka ktorým si uvedomia, čo všetko už dosiahli, za čo všetko môžu byť vo svojom živote vďační a ako pracovať so zameraním pozornosti na to, čo chcú vo svojich každodenných aktivitách zažívať. Vďaka tomuto programu sa naučia, ako žiť tú verziu svojho života, ktorú chcú žiť. Program UPGRADNI SA! je zadarmo dostupný pre všetkých mladých, ale aj učiteľov a rodičov.

### **Funkčnosť koučingu na stredných školách cez projekt EduCoach – učitelia**

Vzhľadom na našu víziu – zaviesť koučovací prístup na pôdu slovenských škôl ako inovatívny prvok neformálneho vzdelávania – sa venujeme aj osobnostnému rozvoju učiteľov. Tak, ako uviedol už vyššie spomínaný dotazníkový online prieskum Inštitútu duševného zdravia a pozitívnej edukácie Konvalinka, aj v EduCoach veríme, že cieľom dnešných škôl by malo byť vzdelávať a vychovávať múdrych, no zároveň psychicky odolných a charakterovo silných ľudí, ktorí sú prínosom pre seba aj pre spoločnosť. To sa dá iba v prostredí, kde sú vyrovnaní, spokojní a zdraví učitelia. Duševná pohoda učiteľov ovplyvní pozitívne ich vyučovací proces, vzťahy so žiakmi, kolegami, vedením školy a rodičmi. Zároveň to má dopad na fungovanie školy, kde budú vedieť dať lepšiu kvalitu do vzdelávacieho procesu a vzťahov.

V školskom roku 2021/2022 realizujeme 2 programy pre učiteľov:

**Kurz Učiteľ ako kouč:** 6 -mesačný kurz, vďaka ktorému sa učitelia naučia základné princípy koučingu a ako ich použiť vo vlastnom živote. Naučia sa klásť koučovacie otázky, metódy sebareflexie, metodické zručnosti pre seba-rozvoj, mať otvorenú myseľ a kreatívne rozmyšľanie. Cieľom kurzu je učiteľom odovzdať základné koučovacie zručnosti a etiku kouča tak, aby sa o tieto základy mohli oprieť kedykoľvek v ich praxi.

**Program Bud' sám sebe koučom – zmeň perspektívu na to, čo robíš každý deň:** je polročný program pre pedagógov realizovaný s podporou Nadácie Orange z grantového programu Zdravá duša školy. Je zameraný na interaktívne workshopy s témami reziliencie, nenásilnej komunikácie s podporou edukoučov v individuálnych koučovacích rozhovoroch.

To, ako programy ovplyvnili učiteľov, budeme vyhodnocovať na základe porovnania vstupného a výstupného dotazníka. Na základe skúseností z našej praxe, praxe organizácie Growthcoaching v Austrálii a vedeckých štúdií veríme, že:

- učiteľ si uvedomí samého seba vzhľadom na svoje možnosti a hranice (nastaví si rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, čo mu prinesie väčšiu pohodu a vyrovnanosť);
- zlepší sa v komunikácii (minimalizujú sa konfliktné situácie s rodičmi, vedením školy, kolegami a študentmi, zároveň zefektívni vyučovací proces);
- stane sa asertívnejším a tým bude odolnejší pri zvládaní stre-

sových situácií (tlak od rodičov, neustále meniace sa školské nariadenia, dištančné vzdelávanie);

- prevzatie zodpovednosti za svoje konanie a zmena pohľadu na každodenné situácie mu umožní stať sa emocionálne odolnejším, a tým byť lepším vzorom pre svojich študentov a okolie;
- pomocou nadobudnutých koučovacích zručností bude vedieť dať vyššiu kvalitu do vzdelávacieho procesu

Zároveň ponúkame učiteľom aj individuálne koučovacie rozhovory, ktoré sú vítané a cenené, čo dokumentuje aj nasledujúca referencia učiteľa:

„Počas štúdia na vysokej škole som sa dostal k pojmu koučing a koučovať, no nikto mi k tomu nevedel povedať bližšie a konkrétnejšie informácie. Koučovací princíp som aplikoval aj v triede medzi žiakmi, s ktorými je niekedy ťažká komunikácia. Snažil som sa nepoužívať negatívne pôsobiace otázky, nezisťovať podrobnosti problému, ktorý neviem ovplyvniť a podobne. So žiakmi som sa snažil komunikovať tak, aby na riešenie svojho problému prišli sami a následne, ak potrebovali pomôcť, sme sa ho snažili spolu vyriešiť. Z môjho pohľadu sú žiaci viac otvorení, ak im kladiem správnu otázku, viac vnímajú okolie a sú so svojou prácou spokojnejší.“

Učiteľom tieto skúsenosti pomáhajú a robia z nás lepších učiteľov, čo sa takisto odzrkadľuje na výsledkoch žiakov a pohode v triede. Ďakujem veľmi pekne za možnosť byť súčasťou tohto projektu.“ (Šimon, učiteľ gymnázia)

V súčasnosti ponúkame školám ucelený program, ktorý zahŕňa interaktívne workshopy a kurzy pre žiakov a učiteľský zbor, tímový a skupinový koučing, možnosť vytvorenia podporných a peer skupiniek, spájania sa a vytvárania spolupráce medzi školami a možnosť zažitia si profesionálneho individuálneho koučingu, a to všetko v rámci jednej školy a na jej pôde. V budúcnosti, chceme vytvoriť koučovací krúžok pre žiakov stredných škôl, ktorí prejavia záujem a akreditovaný kurz pre učiteľov. Ako sme spomínali vyššie, koučing funguje nie len v biznise, ale aj vo vzdelávaní. Vďaka unikátnemu systemickému prístupu, ktorý ponúka školám EduCoach na základe vlastnej praxe zakladateľiek, tímu, edukoučov a s poznatkami zo zahraničia, škola napreduje, rozvíja sa, stáva sa viac konkurencie schopnou, inovatívnou a učitelia, vedenie školy i riaditelia a žiaci sa stávajú odolnejší a pripravenejší voči nepredvídaným okolnostiam rýchlo meniacej sa doby (Soroková, 2019), ako je aj pandémia Covid-19 a situácia na Ukrajine. V praxi EduCoach potvrdzuje [koučing ako inovatívny prvok](#) vo vzdelávacom procese už pre žiakov na stredných školách.

### **Zavádzanie koučingu na stredné školy – úskalia.**

Zavádzanie koučovacieho prístupu ako inovatívneho prvku neformálneho vzdelávania na pôdu slovenských stredných škôl má však aj svoje úskalia. V zahraničí je bežným javom, že už na stredných školách pôsobia okrem školského psychológa aj kouči a kariérni poradcovia. Niekedy sú tieto

role aj spojené. Koučing sa bežne používa ako výchovný nástroj aj priamo v školskom procese a využívajú ho učitelia aj v mimoškolskom prostredí v mládežníckych organizáciách a dokonca sa vyučuje aj ako predmet na vysokých školách. Na Slovensku, žiaľ pojem koučing a kouč Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (MŠVVaŠ SR) nepozná. Koučovacia komunita s podporou ICF SK a v rámci iniciatívy celoživotného vzdelávania žiadala úpravu [Zákona č. 568/2009 Z.z. o celoživotnom vzdelávaní](#) a pridanie pojmu koučing ako druh vzdelávania. Táto iniciatíva však bola neúspešná.

Avšak [iniciatíva To dá rozum \(TDR\)](#), neziskovej organizácie MESA10, predstavila v roku 2020 viac ako 400 odporúčaní pre skvalitnenie vzdelávania na Slovensku v oblasti školstva (Hall, 2020) na základe Analýzy zistení o stave školstva. Odporúčania TDR vychádzajú z troch princípov – zvýšenia kvality vzdelávania a vedy, rovnosti príležitostí pre všetkých žiakov a študentov a dôrazu na to, aby sa žiaci, študenti aj učitelia a ďalší zamestnanci v školách cítili dobre. Ich návrh je podporiť profesijný rozvoj pedagogických a odborných zamestnancov cez dopytovo orientované projekty so zjednodušeným spôsobom žiadania a vykazovania (tzv. šablónové projekty) a jednou z navrhovaných oblastí je aj mentoring, koučing a supervízia v profesijnom a osobnostnom rozvoji. Zároveň navrhovali doplnenie neformálnych spôsobov profesijného rozvoja, ako je mentoring a koučing do Zákona č. 138/2019 pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov. Žiaľ, v novom [Zákone č. 414/2021](#)



[o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch](#), ktorý dopĺňa Zákon č. 138/2019, ani v novom školskom [Zákone č. 415/2021 o výchove a vzdelávaní](#) pojmy ako koučing a mentoring zavedené zatiaľ nie sú. Veríme, že sa to v budúcnosti zmení a priblížime sa tak ku krajinám, v ktorých je tento model už zavedený a úspešný.

V tejto súvislosti je zaujímavý projekt [EDUvolúcia](#) – alternatívny súbežný školský systém, ktorý sa opiera o koučovací prístup. Jeho vízia je vytvoriť priateľské prostredie, v ktorom je každé dieťa ctené a v ktorom je rešpektovaná jeho jedinečnosť. Kde môže naplno rozvíjať svoj unikátny potenciál k svojmu a spoločenskému prospechu a k uplatneniu sa teraz i v budúcnosti. Kde si volí svoju vlastnú vzdelávaciu cestu na základe vnútornej motivácie a zároveň je v tom podporované typovo rôznorodou a vekovo zmiešanou komunitou. Vystupuje v pozícii klienta a partnera. Zároveň v pozícii partnera vystupuje aj pedagóg. Na to, aby bolo možné tento systém zaviesť do praxe, je potrebné zmeniť [ustanovenie článku 42 Ústavy Slovenskej Republiky \(2. hlava, 5. oddiel\)](#), ktoré hovorí o práve na vzdelanie a povinnej školskej dochádzke. Má tam byť právo na maximálny rozvoj potenciálu jedinca, čím sa povinnosť prenesie na zákonného zástupcu, verejnú samosprávu a štát, ktorí majú vytvoriť podmienky na takýto rozvoj. Toto právo na maximálny rozvoj svojho potenciálu platí pre každého jednotlivca, nielen pre dieťa, ale aj pre pedagóga alebo rodiča. Zároveň je potrebné [presadiť prijatie Návrhu zákona o súbežnom vzdelávacom systéme](#).

Cesta, akú zvolilo EduCoach, je zdĺhavá a pomalá. Koučovací prístup a samotný koučing nie je možné nikomu nanútiť. Do programu môžeme zapojiť len tých, ktorí chcú. Ani v zahraničí (Learning Cultures) nefunguje zavádzanie koučovacej kultúry hromadne. Je potrebné „zasievať“ semenko po semenku“. Pozitívna zmena je nákazlivá. Tí, ktorí sa do programu prihlásia a vďaka koučovaciemu prístupu sa zlepšia ich duševné zdravie, budú to šíriť ďalej. V prípade Growthcoaching v Austrálii zase funguje párovanie žiakov a učiteľov do peer skupiniek.

### **Možno koučing priradiť k „pomáhajúcim profesiám“?**

Pojem „pomáhajúca profesia“ nemá jednotnú definíciu a pevné právne legislatívne ukotvenie na Slovensku. Silným motívom pre pomáhajúce profesie je pomoc druhým. Podľa Michalíka (2011) je dôležitým faktorom pre pomáhajúce profesie zameranie sa na individuálne potreby jedinca. Egan (2007) definuje pomáhajúcu profesiu ako profesionálnu interakciu medzi pomáhajúcim odborníkom a klientom, ktorej cieľom je podporiť rast, či riešenie problémov fyzických, psychologických, intelektuálnych alebo emocionálnych stavov osôb.

Ako sme spomínali v úvode, podľa [definície ICF](#) je „koučing partnerstvo s klientmi v kreatívnom a podnetnom procese, ktorý ich inšpiruje k maximalizácii osobnostného a profesionálneho potenciálu. Proces koučovania často odomyká predtým nevyužitú zdrojovú predstavivosť, produktivitu a vodcovstvo. Partnerstvo s koučom môže zmeniť život koučovaného a nasmerovať ho na

cestu k väčšiemu osobnostnému a profesionálnemu naplneniu.“

Historické teoretické piliere koučingu vychádzajú z Humanistickej psychológie, Konštruktivismu a Filozofie jazyka (Karpinská-Kmecová, 2019). V definícii SAKO je koučing proces, počas ktorého klient (koučovaný) za pomoci kouča skúma a nachádza svoj vlastný potenciál. Kouč vychádza z toho, že každý klient je jedinečný, tvorivý, má vnútorné zdroje potrebné na zmenu a je odborníkom na svoju prácu i život. Ide o štruktúrovaný rozhovor, v ktorom je kouč partnerom koučovaného. Kouč kladie koučovanému špecifické otázky, vďaka ktorým sa klient môže pozrieť na svoju situáciu iným ale, čím sa zvýši jeho vnútorná motivácia a sila (Por. Karpinská-Kmecová, 2020). Koučing pracuje vždy výhradne so zdravou klientelou a jeho účelom je výhradne rozvoj, nikdy nie liečba. Tým sa koučing vymedzuje voči psychoterapii (Urban, 2019) Podľa globálneho prieskumu Medzinárodnej asociácie koučov sú tri najdôležitejšie dôvody vstupu do koučingu: zlepšenie vlastného sebaobrazu, zlepšenie pracovnej/životnej rovnováhy a zlepšenie vzťahov (ICF, 2009).

Vzhľadom k definícií pomáhajúcich profesií a definície koučingu môžeme koučing zaradiť medzi pomáhajúce profesie. Nielen, že je pomáhajúcou profesiou, zároveň dáva nástroj aj iným pomáhajúcim profesiám, napr. kariérnym poradcom, školským kariérnym poradcom (Por. Kipikašová, 2021), psychológom, školským psychológom, terapeutom, psychoterapeutom a ďalším. Koučing je nástroj, ktorý môže ošetriť toho, kto pomáhajúcu profesiu vykonáva,

zároveň môže byť použitý v procese vykonávania povolania s klientom.

## ZÁVER

V súčasnosti v občianskom združení EduCoach združujeme 17 profesionálnych koučov a za 3 roky sme pôsobili na 7 školách v Bratislavskom, Trnavskom a Žilinskom kraji. Individuálnymi koučovacími rozhovormi prešlo 148 študentov a učiteľov a spolu sme odkoučovali 625 hodín. V EduCoach veríme ako v zmeny v legislatíve a zavedení pojmu kouč a koučing do vzdelávacieho systému, tak aj v otvorenosť škôl, ktoré sa vďaka zavedeniu koučovacieho prístupu môžu zmeniť na interaktívne prostredie, ktoré bude pripravovať našu mládež na budúcnosť.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

*Ako sa máte Slovensko?* [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.sav.sk/index.php?doc=services-news&source\\_no=20&news\\_no=8928](https://www.sav.sk/index.php?doc=services-news&source_no=20&news_no=8928)

BOLEKOVÁ V., GAJDOŠOVÁ E., SZOBIOVÁ E. 2022. Reziliencia a sociálno-emocionálne zdravie u slovenských učiteľov. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie – Pozitívna psychológia pre pozitívny život*. Paneurópska vysoká škola, Tomášikova 20, Bratislava. [online 27.2.2022] Dostupné na: [https://www.pozitivnyzivot.sk/wp-content/uploads/2022/02/zbornik\\_pozitivna\\_psychologia\\_pre\\_pozitivny\\_zivot\\_2022.pdf](https://www.pozitivnyzivot.sk/wp-content/uploads/2022/02/zbornik_pozitivna_psychologia_pre_pozitivny_zivot_2022.pdf)

- Business Coaching College* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk>
- CAMPBELL J, VAN NIEUWERBURGH Ch. 2017. *The Leader's Guide to Coaching in Schools. Creating Conditions for Effective Learning.* Dallas: Corwin Press.
- Coaching Agency and Coaching School* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://coachagency.sk/>
- Článok 42 Ústavy Slovenskej Republiky (2. hlava, 5. oddiel) [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1992-460#hlava2>
- Čo si myslia mladí? [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.iuventa.sk/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2021/07/Co-si-myslia-mladi\\_analyza-gjinxe.pdf](https://www.iuventa.sk/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2021/07/Co-si-myslia-mladi_analyza-gjinxe.pdf)
- EduCoach* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.educoach.sk/>
- EDUvolúcia* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://eduvolucia.sk/>
- EDUvolúcia: strategické ciele. In: *EDUvolúcia.* [online 26.2.2022] Dostupné z <https://eduvolucia.sk/eduvolucia-2021/nase-strategicke-ciele?fbclid=IwAR2bzDbwMTPVUdB6dx38Hx4m9JMSjsE7htRc5IBBFWTXOGqWZkW3ZT0EhWw>
- EGAN, G. 2007. *The skilled helper: a problem management and opportunity development approach to helping.* Belmon, ca: thomson higher education.
- EMCC [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.emccglobal.org/>
- FISHER-EPE, M. 2006. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení.* Praha: Portál.
- GANDŽALOVÁ K., KAHANCOVÁ M., KOSTOLNÝ J. a VYSKOČÁNIOVÁ A. 2018. *Štúdia o skúsenostiach zamestnávateľov so zamestnávaním vysokokvalifikovaných, nízko až stredne kvalifikovaných absolventov na slovenskom trhu práce. CELSI a To dá rozum.* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://analyza.todarozum.sk/docs/312146002hw0a/>
- GARDNER, H. *Towards Collective Well-Being: OECD Learning Compass 2030.* [online 26.2.2022] Dostupné z [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/Thought leader written Gardner.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/Thought%20leader%20written%20Gardner.pdf)
- GARDOŇOVÁ, K., RYBANSKÁ, V. Komentár ISA ÚV SR: *Obmedzená škola, obmedzená budúcnosť: Vplyv obmedzenia školskej dochádzky ako opatrenia proti šíreniu Covid-19 na populáciu slovenských detí.* [online 26.2.2022] Dostupné z [https://www.vlada.gov.sk/share/isa/obmedzena skola obmedzena buducnost.pdf](https://www.vlada.gov.sk/share/isa/obmedzena%20skola%20obmedzena%20buducnost.pdf)
- GRAJCÁROVÁ L. 2020. *Duševné zdravie a verejné financie, Útvaru hodnoty za peniaze MF SR. Diskusná štúdia.* [online 26.2.2022] Dostupné online <https://eduworld.sk/files/upload/>



[Dusevne zdravie verejne financie  
UHP 20201221 001030.pdf](#)

*Growthcoaching INTERNATIONAL*  
[online: 15.2.2022] Dostupné z [www.growthcoaching.com.au/](http://www.growthcoaching.com.au/)

HALL R., DRÁL' P., FRIDRICHOVÁ P., HAPALOVÁ M., LUKÁČ S., MIŠKOLCI J., VANČÍKOVÁ K. 2019. *Analýza zistení o stave školstva na Slovensku. To dá rozum. MESA10.* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://analýza.todarozum.sk/docs/>

HALL R., DRÁL' P., FRIDRICHOVÁ P., HAPALOVÁ M., LUKÁČ S., MIŠKOLCI J., VANČÍKOVÁ K. 2020. *Odporúčania pre skvalitnenie školstva na Slovensku. To dá rozum. MESA10* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://todarozum.sk/aktualita/882-iniciativa-to-da-rozum-prinasa-odporucania-pre-komplexne-skvalitnenie-skolstva-na-slovensku/>

ICF First Global Survey of Coaching Clients Reveals (2009). In: *Global Coaching Client Study*. Lexington: ICF.

ICF [online 3.3.2022] Dostupné z <https://coachingfederation.org/about>

ICF SK [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.icf.sk>

*Iniciatíva zavádzania koučovacieho prístupu na vysoké školy* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://sako.sk/projekty-a-iniciativy/koucovaci-pristup-na-vysokych-skolach/>

*Inštitút duševného zdravia a pozitívnej edukácie Konvalinka – online prieskum* [online 3.3.2022] Dostupné z

<https://institutkonvalinka.sk/teacher-wellbeing-index-slovakia/>

IPČko [online 3.3.2022] Dostupné z <https://ipcko.sk/>

JURÁŠEK, D. Výsledky Slovenska v testovaní PISA – analýza vyjadrení odborníkov a médií. In: *Inštitút pre paradigmatické reformy.* [online 26.2.2022] Dostupné z <https://ippr.sk/226-vysledky-slovenska-v-testovani-pisa-analyza-vyjadreni-odbornikov-a-medii>

*Komenského inštitút – Veľký prieskum o dopadoch pandémie na školstvo* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://komenskehoinstitut.sk/prieskum-2021/>

*Learning Cultures* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://learningcultures.org/>

KARPINSKÁ Z., KMECOVÁ D. (2017). *Koučovanie podľa pyramídy.* Bratislava Business Coaching College.

KARPINSKÁ Z., KMECOVÁ D. 2019. *Biznis koučing – zmysel a techniky koučovania v biznise.* Bratislava: Business Coaching College.

KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. *Rozhovor: Čo je KOUČING a ako pomáha ľuďom a firmám rásť.* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=76NTKcvNnc8&t=1123s>

KIPIKAŠOVÁ J. 2021. *Prvky koučingu v práci školského kariérového poradcu.* Metodicko-pedagogické centrum, Bratislava [online 3.3.2022] Dostupné z [https://mpc-edu.sk/pages/projects/teachers/nops3\\_kolo/Kipikasova.pdf](https://mpc-edu.sk/pages/projects/teachers/nops3_kolo/Kipikasova.pdf)

- KNIGHT J., VAN NIEUWERBURGH Ch. 2012. Instructional coaching: a focus on practice. In: *Coaching: An International Journal of Theory: Research and Practice* 2012/5 :2, s. 100-112. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.707668>.
- KOPČANOVÁ D., KOPÁNYIOVÁ A., SMIKOVÁ E., 2021. *Metodická príručka pre zamestnancov a zamestnankyne poradenských zariadení v rezorte školstva SR*. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.minedu.sk/data/att/10843.pdf>
- LOFTHOUSE R. 2019. Coaching in education: a professional development process in formation. In: *Professional Development in Education*, 2019/45.1, s. 33-45. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529611>.
- MICHALÍK, J. 2011. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál.
- Národný program duševného zdravia* [online 3.3.2022] Dostupné z <http://www.psychiatry.sk/cms/File/NPDZ.pdf>
- NÚCEM [online 26.2.2022] Dostupné z <https://www.nucem.sk/>
- OECD *zručnosti a kompetencie budúcnosti 2030* [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD\\_Learning\\_Compass\\_2030\\_Concept\\_Note\\_Series.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf)).
- OECD *Future of Education and Skills 2030: The new "normal" in education*. (22.10.2019) [online 26.2.2022] Dostupné z [https://www.youtube.com/watch?v=9YNDnkph\\_Ko](https://www.youtube.com/watch?v=9YNDnkph_Ko).
- Rada vlády pre duševné zdravie [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.health.gov.sk/?rvdz>
- RADNÓTI E. 2022. Sociálno-emocionálne zdravie a reziliencia slovenských učiteľov – frekvenčná analýza. In: *Pozitívna psychológia pre pozitívny život. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie k 10. výročiu Fakulty psychológie Paneurópskej vysokej školy*. [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.pozitivnyzivot.sk/wp-content/uploads/2022/02/zbornik\\_pozitivna\\_psychologia\\_pre\\_pozitivny\\_zivot\\_2022.pdf](https://www.pozitivnyzivot.sk/wp-content/uploads/2022/02/zbornik_pozitivna_psychologia_pre_pozitivny_zivot_2022.pdf)
- ROĽKOVÁ, H. 2018. Rozvoj životných zručností ako možnosť optimálneho zvyšovania wellbeingu generácie „Z“ In: *Duševné zdravie a wellbeing virtuálnej generácie. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie 21. 11. 2018*. Bratislava: IPčko, s. 291-297.
- Reprezentatívny výskum medzi stredoškólakmi: IUVENTA* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.minedu.sk/co-si-mysliam-mladi-vysledky-vyskumu-medzi-stredoskolakmi/>
- SAKO [online: 15.2.2022] Dostupné z [www.sako.sk](http://www.sako.sk)
- SAKO – čo je koučing. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://sako.sk/o-koucingu/>

- SOROKOVÁ T. 2019. Koučing ako inovatívny prvok v prostredí školy. In: *Manažment školy v praxi*. 9/2019. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.direktor.sk/sk/casopis/manazment-skoly-v-praxi/koucing-ako-inovativny-prvok-v-prostredi-skoly.m-632.html>
- Správa SAV: Koronavírus zasiahol duševné zdravie mladých: hlásia viac depresií a úzkostí. In: *Výskum Sociologického ústavu SAV, Ústavu výskumu sociálnej komunikácie SAV, MNFORCE a Seesame (25. – 28. mája 2020)*. [online 26.2.2022] Dostupné z [https://www.sav.sk/index.php?doc=services-news&source\\_no=20&news\\_no=8928](https://www.sav.sk/index.php?doc=services-news&source_no=20&news_no=8928)
- Strategické ciele EDUvolúcie* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://eduvolucia.sk/eduvolucia-2021/nase-strategicke-ciele?fbclid=IwAR2bzDbwMTPVUd B6dx38Hx4m9JMSjsE7htRc5IBBF WTXOGqWZkW3ZT0EhWw>
- Tlačová správa Národného centra zdravotníckych informácií z roku 2017 o raste počtu detí a mladistvých s psychickými poruchami (NCZI)* [online 3.3.2022] Dostupné z [http://www.nczisk.sk/Documents/aktuality/tlacove\\_spravy/2018/TS\\_ps\\_ycha\\_deti\\_03102018.pdf](http://www.nczisk.sk/Documents/aktuality/tlacove_spravy/2018/TS_ps_ycha_deti_03102018.pdf)
- Tlačová správa Národného centra zdravotníckych informácií z roku 2019 o raste počtu detí s psychickými poruchami (NCZI)* [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.nczisk.sk/Documents/aktuality/tlacove\\_spravy/2019/TS\\_ad\\_hd\\_7102019.pdf](https://www.nczisk.sk/Documents/aktuality/tlacove_spravy/2019/TS_ad_hd_7102019.pdf)
- UPGRADNI SA! Bud' kormidelníkom svojho života* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.educoach.sk/studenti/>
- URBAN, M. 2019. Psychologické potreby autonómie, kompetencie a spolupatričnosti v koučingu, mentoringu a supervízii. In URBAN, K. (Ed.), *Psychológia pre poradcov a poradkyne: Teoretické východiská a na riešenie zamerané techniky*. Praha: Institut vzdelávania a poradenství ČZU, s. 61-100.
- VAN NIEUWERBURGH CH., BARR M. 2016. Coaching in education. In: BACHKIROVA, T., SPENCE, G., DRAKE, D. (Eds.) *The SAGE Handbook of Coaching*. London/Thousands Oaks/Singapore/New Delhi: SAGE. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://au.sagepub.com/en-gb/oce/the-sage-handbook-of-coaching/book245418>
- Výsledky Slovenska v testovaní PISA – analýza vyjadrení odborníkov a médií* [online: 26.2.2022] Dostupné z <https://ippr.sk/226-vysledky-slovenska-v-testovani-pisa-analyza-vyjadreni-odbornikov-a-medii>
- WANG S. 2017. *Teacher Centered Coaching: An Instructional Coaching Model*. *Mid-Western Educational Researcher* 29.1 [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.mwera.org/MWER/volumes/v29/issue1/V29n1-Wang-VOICES-FROM-THE-CLASSROOM.pdf>
- WEISS, P. , MURÁNSKY, M. 2020. Výzvy pre sociálnu prácu ako súčasť pomáhajúcich profesií v kontexte

celoživotného vzdelávania. In: Revue spoločenských a humanitných vied. Ročník 8, číslo 3. [online 3.3.2022] Dostupné z

<https://revue.vsdanubius.sk/sites/default/files/WEISS%2C%20P.%20a%20MUR%C3%81NSKY%2C%20M.%20-%20V%C3%9DZVY%20PRE%20SOCI%C3%81LNU%20PR%C3%81CU%20AKO%20S%C3%9A%C4%8CAS%C5%A4%20POM%C3%81HAJ%C3%9ACICH%20PROFESI%C3%8D%20V%20KONTEXTE%20CELO%C5%BDIVOTN%C3%89HO%20VZDEL%C3%81VANIA.pdf>

WHITMORE J. 2002 *Coaching for Performance: Growing People, Performance, and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing,

WHITMORE, J. 2009. *Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership*. London: Hodder & Stoughton General Division.

YOUTHCOACHGLOBAL [online: 15.2.2022] Dostupné z [www.youthcoachglobal.com](http://www.youthcoachglobal.com)

YOUTHCOACHINGINSTITUTE [online: 15.2.2022] Dostupné z [www.youthcoachinginstitute.com](http://www.youthcoachinginstitute.com)

*Zdravá duša školy: grantový program Nadácie Orange*. [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.nadaciaorange.sk/sk/zdrava-dusa-skoly/>

*Zákon č. 414/2021 o pedagogických zamestnancoch a odborných zamest-*

*nancoch* [online 3.3.2022] Dostupné z

<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2021/414/>

*Zákon č. 415/2021 o výchove a vzdelávaní*. [online 3.3.2022] Dostupné z [https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2021/415/vyhlasene\\_znenie.html](https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2021/415/vyhlasene_znenie.html)

*Zákon č. 568/2009 Z.z. o celoživotnom vzdelávaní* [online 3.3.2022] Dostupné z <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-568>

*Zverejnenie výsledkov slovenských žiakov v medzinárodnej štúdií OECD PISA 2018* [online 26.2.2022] Dostupné z <https://www.minedu.sk/zverejnenie-vysledkov-slovenskych-ziakov-v-medzinarodnej-studii-oecd-pisa-2018/>

## KONTAKT

Mgr. Svatava Havadejová  
Kouč, projekt manažér EduCoach,  
lektor EduCoach o.z.

Orgovánová 6141/1

90027 Bernolákovo

e-mail: [svatava.havadejova@educoach.sk](mailto:svatava.havadejova@educoach.sk)

## KOUČING A PORADENSTVO V SLUŽBE NEZAMESTNANÝM

### COACHING AND COUNSELLING WITHIN WORKLESS PEOPLE

ZORA VYPUŠŤÁKOVÁ

**Abstrakt:** *Príspevok je zameraný na deskripciu zážitkového procesu poskytovania koučovania nezamestnaným počas dní ProfesiaDays v Bratislave (Slovensko) v roku 2020 a následnú analýzu jeho funkčnosti v oblasti kariérneho poradenstva a terapie. Koučovanie je predstavené ako prvá fáza pri hľadaní zamestnania a cenný zdroj uvedomenia pre klienta a informácií pre poradcu alebo terapeuta. Hlavným výsledkom analýz príspevku je zistenie, že koučovací proces slúži na auto diagnostiku potrieb, hodnôt, identity – k sebaepochopeniu a k sebaidentifikácii, čím podporuje vedome prijať prípadné odporúčenie do poradne alebo na terapiu a zároveň ako dôležitý zdroj dát ako pre nezamestnaného, tak pre poradcu alebo terapeuta.*

**Kľúčová slova:** *koučovanie, kariérne poradenstvo, terapia, nezamestnaní*

**Abstract:** *Paper is focused on the description of author's personal experience with needs of workless people while coaching giving at Bratislava-ProfesiaDays 2020 (Slovakia) and on the analysis of coaching in the context of career counselling and therapy. The coaching process is analysed as the first phase towards any job search and as a valuable data-source to become self-aware for a work-searcher and to be informed enough for any career advisor or any therapist of workless people. The main result of the paper is that coaching process works also as auto-diagnostics, tm. a tool to decide on important needs, values, personal identity. It may help workless people within their personal self-understanding and self-identification processes or within decision making process to ask for further help in advisory or therapy.*

**Key words:** *coaching, career counselling, therapy, workless people*

---

---



## ÚVOD

Kariérne poradenstvo je služba pre tých, ktorí majú záujem si nájsť uplatnenie na trhu práce. Pandémia COVID-19 roztrieštila pôvodné zaužívané mechanizmy. Presunula väčšiu časť ťarchy zodpovednosti opätovne na plecia nezamestnaným, pričom drastickým spôsobom narušila pôvodné vzorce budovania kariéry, utlmila rast podnikania, znemožnila či dokonca uzavrela možnosti vykonávať špecializované povolania a spôsobila vlny nárastu nezamestnanosti nielen na Slovensku, ale všade po svete. Nezamestnaní viac ako inokedy pocítili potrebu pomoci.

Vzhľadom na túto situáciu som sa rozhodla podeliť so skúsenosťou poskytovania služieb kariérneho poradenstva, ktoré som vedome prepojila so službami koučovania a terapie tak, aby boli v záujme potrieb klienta využité na maximum. Preverila som tým potrebu ponúknuť službu koučovania v úvodnej konzultácii ku kariérnemu poradenstvu i terapii, a preukázala tým jeho funkčnosť ako pomáhajúcej profesie.

### Základné pojmy, prístupy a východiská

Nezamestnaní sú špecifická cieľová skupina pre poskytovanie koučovacích služieb. Kariérne poradenstvo vyžaduje holistický prístup k potrebám trhu práce. Koučovanie preto možno chápať ako prvotné uvedenie do problematiky hľadania práce samotným klientom, zmapovanie aktuálnej životnej situácie, aby si uvedomoval jej benefity i limity, svoje zdroje a hranice, identifikoval svoje potreby, možnosti, benefity, limity – svoju profesijnú identitu. Koučovanie

možno rozumieť ako východiskový bod pre naväzujúce služby poradenstva a mentoringu.

Terapiu, zvlášť etikoterapiu (Bezděk, 2007) považujem za vodiacu líniu pre koučovací rozhovor, ktorú neprekráčajú, ale ktorej sa držia obidve strany – ako kouč, tak jeho klient. Samotné koučovanie nie je liečbou klienta, analogicky tak ani etikoterapia, ani poradenstvo, ani mentoring, ale službou pri sústredenom seba-vedovaní, hľadaní, identifikácii a potvrdzovaní vlastných zdrojov, možností a zmyslu života.

Z rôznych typov koučingu som sa vo svojej praxi zamerala na life koučing, biznis koučing a systemický koučing. Som absolventkou koučovacích škôl so sídlom v Bratislave. V Coach Training Academy (v súčasnosti: [Coach Centrum](#)) som sa špecializovala na life koučing a v škole [Business Coaching College](#) na biznis koučing (BCTC) a systemický koučing (SCTC). V tomto smere pracujem tiež v oblasti osobného rozvoja, života, zdravia a vzťahu k práci, v pracovnej rovine na rozvoji zručností v oblasti leadership. Ďalej sa orientujem aj na iné témy – napr. perfekcionizmus, potreba kontroly, tlak na výkon, emócie na pracovisku, sebadôvera a sebahodnota, ako sa mať rád. K tomu mi tiež pomáhajú etikoterapeutické zručnosti, ktoré som nadobudla v [Škole etikoterapie Advaita](#), ktorej základy stoja na učení zakladateľa etikoterapie českého lekára Ctibora Bezděka (2007). Ako etiko-terapia, tak koučing sú založené na etických princípoch, ale samotnou etikou, ani vedou, ani medicínou nie sú (Por. Vadíková, 2018, 30 - 31).

## Zážitková analýza poskytovania koučingu počas Profesia days 2020 v Bratislave

Koučovacie a poradenské služby poskytujem popri zamestnaní v oblasti vrcholového manažmentu. Hlavným dôvodom sú moje skúsenosti, ktoré by som rada odovzdala a tiež úsilie o dobro, ktoré je možné šíriť prostredníctvom služieb. Záleží mi na Slovensku ako krajine s nevyužitým potenciálom sebarozvoja. Vychádzam z predpokladu, že často sú práve ľudia s veľkým potenciálom rásť v oblasti osobnostného rozvoja z rôznych dôvodov odsúvaní v kariére na vedľajšiu koľaj, izolovaní a osamotení. Neraz stoja v živote pred prekážkami, ktoré potrebujú pochopiť, aby ich mohli prekonať a niekoho, s kým by mohli zdieľať svoje úsilie, o koho by sa mohli oprieť, v prítomnosti koho by mohli naštartovať svoj osobnostný rozvoj k úspechu, uznaniu nielen svojich nápadov, výrobkov, ale kompetencií - zručností a kvalít. Predpokladám, že touto činnosťou, ktorá aj mne samej poskytuje vnútorný pokoj a radosť, prispievam k naplneniu šťastia, spokojnosti, kvality života či niekedy aj jednotlivých životných príbehov. V tomto zmysle stále objavujem nové príležitosti, ako sa zapojiť do systému, v ktorom sa s nimi môžem stretnúť.

Zo svojho blogu som z týchto dôvodov vytvorila platformu s názvom [Priestor pre zmenu](#), kde pravidelne zdieľam informácie o možnostiach koučovania, mentoringu, etikoterapie a transformačného rozhovoru. Už niekoľko rokov spolupracujem s časopisom [ZISK Manažment](#) na obsahu rubriky Emócie na pracovisku (Por. Vypušťáková, 2019, 2022). So spoločnosťou [Advaita](#), s.r.o.

spolupracujem ako člen Advaita tímu, v ktorom poskytujeme poradenstvo a konzultácie ohľadom práce s emóciami. Od minulého roku som v tíme nadácie [EDUvolúcia](#), ktorá má ambíciu vytvoriť paralelný systém vzdelávania v priateľskom prostredí, kde bude rešpektovaná jedinečnosť každého človeka a kde môže každý s radosťou a nadšením rozvíjať svoj potenciál. Projekt EDUvolúcia je jedným z viacerých zaujímavých projektov cielených na problematiku osobnostného rozvoja na Slovensku. Zaujímavý je tým, že cielene vytvára pre budúce generácie špecificky nový priestor určený pre potreby osobnostného rozvoja, kde môže nájsť uplatnenie ako kouč, tak mentor, poradca či etikoterapeut. Profesijne najväčšie potešenie nachádzam v aktivitách tímu združenom okolo [Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus](#).

Preto som sa v tomto príspevku rozhodla podeliť so zážitkom pomoci kariérneho poradenstva a koučovania na podujatí Profesia days, ktorý sa v roku 2020 konal v Bratislave a ktorý inicioval Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus. Prostredníctvom autodeskripcie zážitku budem deduktívne sledovať rozdiel medzi poskytovaním poradenstva a koučovania. Sústredím sa tiež na analýzu pomoci vybranej cieľovej skupine – nezamestnaným na Slovensku a heuristicky rozlíšim význam koučingu a poradenstva pri tejto špecifickej pomáhajúcej činnosti.

[Profesia days Bratislava](#) organizuje spoločnosť Profesia, prevádzkovateľ najväčšieho slovenského job-portálu [Profesia.sk](#), už 11 rokov. Profesia days Bratislava patrí k obľúbeným „festivalom príležitostí pre každého“: Okrem možnosti stretnúť sa počas dvoch dní s budúcimi

kolegami alebo aj šéfmi, ponúka aj pestrý sprievodný program. Na hlavnom pódium sa striedajú príhovory a prednášky úspešných osobností, nechýbajú cenné kariérne rady, dokonca je možné bezplatne získať jazykový či IT certifikát.“ (Por. [Reklama Profesia days Bratislava](#)) V priestore je viacero zón – napr. už spomínané prednáškové, ale aj tzv. prezentačné (s firemným portfóliom a reprezentantami oddelení firmy), ale aj tzv. Zóna mladých talentov či Zóna technológií a IT či Zóna spoločenskej zodpovednosti.

V rámci týchto mimoriadne navštevovaných zón pripravil Inštitút trvalého rozvoja 40 plus v roku 2020 po prvý raz aj zónu koučovania a poradenstva pre ľudí, ktorí si hľadajú zamestnanie a zúčastnili sa aktivity Profesia days. Osobne som sa angažovala v tejto iniciatíve ako kouč. Zadaním bolo ponúknuť a poskytovanie služby koučovania a poradenstva náhodným návštevníkom akcie. V tíme naraz pôsobili zástupcovia koučovania, recruiterov, psychológovia. Každý dobrovoľník bol svojím spôsobom jedinečný – definovaný profesijným prostredím, vlastným životom, hodnotami, záľubami, a tiež aj zvolenou technikou starostlivosti. Súbežne prebiehali naraz viaceré rozhovory podľa časových a kapacitných podmienok zóny. Rad čakajúcich záujemcov o prijatie ponúkanej služby potvrdil potrebu takejto iniciatívy i význam koučovania a poradenstva pri hľadaní zamestnania. Z môjho stanoviska kouča-etikoterapeuta som za dva dni poskytla služby koučovania 20 záujemcom.

Cieľovou skupinou boli rôznorodí záujemcovia o informácie z oblasti pracovných ponúk na Slovensku. Pre vlastné potreby som ich ďalej rozdelila

na tri rodovo zmiešané skupiny, a to podľa toho, ako vnímali potrebu zmeny vo svojom živote po štyridsiatke:

- Do skupiny A som priradila takých, ktorí nemali prácu už dlhšie a neverili, že by mohli dôjsť v ich životoch k nejakej zmene. Veková kategória sa pohybovala okolo 50 rokov. Skupina bola mimoriadne pútavá životnými príbehmi.
- do skupiny B som zaradila ženy po rodičovskej dovolenke (prípadne také, ktoré sa v predstihu ešte počas materskej dovolenky zaujímali o svoj ďalší profesijný život).
- do skupiny C som priradila takých, ktorí boli vo svojej aktuálnej práci nespokojní a hľadali zmenu.

Počas poskytovania starostlivosti som zaznamenala vo všetkých skupinách tieto spoločné znaky:

- nedôveru v seba a svoje schopnosti;
- v určitej miere nízku sebahodnotu a nízku sebaúctu.
- pocit sklamaní. ľútosť, hnevu, či krivdy z minulého zamestnania alebo všeobecne zo života
- vôľu ku zmene;

Skupina A bola veľmi zaujímavá práve diagnostikou paradoxu svojho prístupu k zmene. Viacerí opisovali prognózu svojej budúcnosti ako nenaplnený sen, ako zamknuté dvere, ako nepriestrelnú stenu. Bariéra, ktorú popisovali, sa napokon stala základom dohody o téme koučovania. Práve v tejto skupine sa preukázala sila ľudskej vôle ku zmene,



ktorá dokázala narušiť až zväčša bariéry. Mnohí sa vyjadrovali o nedôvere až neviere k možnostiam zmeny, či popierali jej realističnosť alebo správnosť hľadanie možností jej naplnenia. Často sa uchýľovali k skepticizmu alebo fatalizmu či výhovorkám, ktoré sa farbisto vynárali v peripetiách ich životných príbehov. Ako som mala možnosť spolu s nimi počas koučovacieho rozhovoru zažiť, nebolo ani tak dôležité uvedomenie, že tam nejaká bariéra je, ako skôr seba uvedomenie – tzn. objav vlastnej identity ako niekoho, kto má dostatok zdrojov (poznatkov, zručností, vôle, talentu), aby tú bariéru spracoval. Pre túto skupinu vôľa k zmene, ktorej možnosť existencie vlastne popierali, viedla k jej potvrdeniu ako objavu vlastného spôsobu života a seba potvrdeniu vo vlastnom životnom príbehu. Tento zásadný objav „Ale dá sa to! Ja môžem!“ im často stačil ako motivácia k tomu, aby si naplánovali rad krokov a dospeli k zásadnému prehodnoteniu východísk svojho kariérneho zaradenia.

Skupina B bola pre mňa v mojej koučovacej praxi veľmi podnetnou kategóriou uchádzačov o zamestnanie. Vyznačovala sa úprimnou zvedavosťou, hravosťou, a celkom odlišným prístupom k vlastnej identite a sebahodnoteniu ako skupina A alebo skupina C. V tejto skupine B som zaznamenala, že ustáť štandardy koučovania a neprestúpiť do poskytovania terapie alebo poradenstva (ak sme sa nedohodli inak), ma stálo viac úsilia ako v skupine A alebo C. Zvedavosť v tejto skupine bola obrátená na získanie informácií zo skúsenosti, zážitku niekoho, kto už zamestnanie má alebo si ho v nedávnej dobe hľadal či niekomu s tým pomáhal. Častá otázka:

A ako to bol v prípade niekoho iného? – sťažovala koučovací rozhovor. Preto prínosom pre túto skupinu bol predovšetkým apel na sústredené vnímanie svojho života, svojich zdrojov, svojich obáv a svojich predchádzajúcich úspechov. Neraz som musela ustáť nespokojné pohľady, nadmerné vzdychanie a mávnutie rukou či tiež zalomenie rukami nad prezentovanou situáciou. O to väčšiu radosť som zdieľala s tými, ktorí sa odhodlali zostúpiť do svojho vnútra a objaviť tam záhradu plnú možností. Práve zvnútornenie a zameranie sa na to, čo ony samé dokážu a majú v rukách, aj napriek tomu, že na to možno popri deťoch zabudli, v nich posilnilo vôľu k zmene vo vlastnom živote.

Skupina C bola špecifická najmä zatrpknutosťou, nespokojnosťou a mimoriadne silnou túžbou po zmene. V tejto skupine ma zaujalo porozumenie zmene a prijatie dôsledkov, ktoré to prináša. Premena sa odohrávala, alebo nakoniec nenastala v závere koučovacieho rozhovoru, ktorý je charakteristický práve prijatím alebo odmietnutím zodpovednosti.

Počas koučovania všetkých záujemcov som využívala získanú skúsenosť zo školení koučovacích škôl v Bratislave, najmä tých, ktoré som absolvovala v Business Coaching College. Nadstavbou mi bola prax v tíme Školy etikoterapie a osobná dlhoročná skúsenosť na manažérskej pozícii. Uvedomila som si, aké dôležité je pracovať nielen s informáciami, ale aj s emóciami a pochopením príčinných súvislostí, a to nielen vlastnými, ale práve tými, s ktorými prichádzali jednotlivé životné príbehy. Koučovanie slúžilo k dobru najmä v prvej fáze starostlivosti, na

ktorú som nadväzovala buď terapiou (riešenie príčinných súvislostí a spracovávanie problematických emócií) alebo poradenstvom (usmernením, radou, poskytnutím konkrétnych informácií, prípadne odpovedí na konkrétne otázky). Bolo náročné zostať verná čistému koučovaniu bez terapie a poradenstva, keďže práve s prosbou o radu alebo s pátraním po príčine záujemcovia prichádzali najviac.

Zážitok koučovania v otázke zmien v kariére mi umožnil pozrieť sa na samotné kariérne poradenstvo z nadhľadu a výrazne zlepšil moju východiskovú pozíciu v úvodnej časti služby. Potvrdilo sa mi, že koučovanie, podobne ako etikoterapia, nás odkazuje k nám samým, tzn. napr. že príčinu máme hľadať v sebe. Podobne aj že „všetko to „nešťastie“ nie je o tých druhých ľuďoch, ale o nás samotných“. Koučovanie vytvára akýsi pomyselný priestor, kde sa učíme porozumieť tomu, čo sami prežívame, pomenovať to a začať s tým, čo nás stavia do týchto situácií, pracovať. Uvoľňuje a konkretizuje našu vôľu ku zmene. Spúšťa procesy ukončovania starých programov a vzorcov.

Na druhej strane som si uvedomila význam a hodnotu poskytovania terapie, predovšetkým ako následnej starostlivosti v koučovaní vytvorenom priestore pre sebaepochopenie. Počas koučovania pomenovaný strach z nedostatku či zo zlyhania, tiež rozlíšenie pôvodcu a intenzity stresových faktorov, hľadanie zdrojov – kompetencií, zručností, ale aj porozumenie často skrytým lojalitám a validácia celoživotných presvedčení či preverovanie rebríčku hodnôt a priorit – to všetko bol materiál, s ktorým záujemca buď odchádzal ako s port-

fóliom na ďalšie rozmýšľanie a uplatnenie v praxi (zavŕšenie koučovacieho procesu) alebo sa posunul na rozhovor k psychológovi (proces terapie) alebo si na základe priorit vyberal konkrétne otázky, ktorých obsahu konečne aj v kontexte svojho života rozumel a zveril sa do rúk kariérneho poradcu (recruitera).

Na záver spomeniem jednu z vlastných kazuistík koučovania, a to bez následnej terapie a poradenstva. Týka sa ženy, ktorá dlhodobo hľadala uplatnenie v odbore. S Inštitútom trvalého rozvoja 40 plus sa stretla po prvý raz až na podujatí Profesia days. Podobne po prvý raz jej bol poskytnutý priestor s koučom - mnou. Dohodli sme sa na podmienkach koučovacieho rozhovoru. Počas neho sa žene podarilo prekonať paralýzu v rozhodovaní, prehodnotila svoje priority, uvedomila si svoje kompetencie, svoju identitu, svoje ciele a ujasnila si, čo presne hľadá. Podarilo sa jej zmeniť prístup k pracovnému pohovoru, z ktorého mala predtým strach. Výstupom koučovacieho rozhovoru bola žena so zmeneným prístupom k sebe samej, vedomá si svojich benefitov a limitov, toho, čo opravdivo chce a môže v živote dosiahnuť. Výsledkom koučovacieho rozhovoru bolo správne vyhľadanie ponuky zamestnania, úspešne absolvovaný pohovor a prijatie do zamestnania, v ktorom pracuje dodnes.

Z hľadiska vlastného zážitku koučovania môžem potvrdiť, že táto žena nepotrebovala terapiu akokoľvek zúbožene na začiatku pôsobila, alebo akokoľvek ňou na začiatku zmietať emócie. Nepotrebovala ani poradenstvo, keďže všetky potrebné informácie už do rozhovoru priniesla a boli jej známe aj

spôsoby, ako ich použiť. Preto teraz môžem ako kouč popisovať tento zážitok, ktorý potvrdzuje funkčnosť a význam koučovania popri iných spôsoboch pomoci v pomáhajúcich profesiách. Môžem tiež konštatovať, že eticky odvedený koučovací rozhovor podľa štandardov ICF bol dostačujúci moment premeny sebapochopenia a následnej sebareprezentácie. Udiala sa koučovacia transformácia – uvedomenie s plánom uskutočnenia zmeny, ktorá mi potvrdila význam a hodnotu koučovacieho rozhovoru a umožnila mi jasne rozlíšiť koučovací od terapeutického a poradenského prístupu, a to priamo v procese koučovania.

## ZÁVER

Skúsenosti z Profesia days a nado- budnuté zážitkové poznanie som začala prirodzene používať pri práci s ďalšími záujemcami a dnes už klientmi. Koučovanie je celoživotná škola života. Od poradenstva sa spôsobom prístupu ku partnerovi v rozhovore a s dôrazom na úprimnú zvedavosť, ako si poradí on sám a podporu jeho vôle ku zmene. Od terapie sa koučovanie líši v spracovaní informácií, ktoré sa týkajú príčin konania a rozhodovania klienta. Koučovanie príčiny a kauzalitu myslenia a konania klienta nerieši, ale vedie ho k tomu, aby zistil, ako sa to v jeho prípade uskutočňuje, odohráva, prípadne v tomto procese sebaskúmania odhalil aj príčiny či pôvodcu svojho správania alebo prístupu k riešeniu zvolenej problematiky. V tomto zmysle koučovanie môže klientovi pomôcť odhaliť otázky, ktoré si vyžadujú poradenskú alebo terapeutickú starostlivosť a uvedomiť si,

či požiada aj o tieto formy starostlivosti. V širšom kontexte sa v priebehu koučovania klient poznáva, učí sa rozumieť sám sebe, odhaľuje svoje zdroje a spôsoby ich použitia, uvedomuje si svoje hodnoty a priority a ako sa nimi riadi a čo je pre neho dôležité.

Z hľadiska zážitku koučovania počas Profesia days 2020 v Bratislave môžem potvrdiť, že koučovací rozhovor môže informáciami vo forme uvedomenia klienta významne prispieť k diagnostike problémov pre potreby kariérneho poradenstva a terapie, i keď nie je diagnostickým nástrojom. Z tohoto dôvodu odporúčam koučovanie tým, ktorí zamestnanie hľadajú, sprostredkujú alebo sa v procese hľadania zamestnania akokoľvek inak interdisciplinárne angažujú.

## LITERATÚRA

BEZDĚK, C. 2007. *Etikoterapie. Miesto vydania* : Vydavateľstvo Fontána, 2007. 293 s. ISBN 80-7336-370-4.

*Business Coaching College* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk).

*Coach Centrum* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.coachcentrum.sk](http://www.coachcentrum.sk)

*Časopis ZISK Manažment* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/>

*Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.40plus.sk/nase-plany-a-vizie/>.

*Portál PROFESIA* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk).

*Profesia days 2020 Bratislava* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.incheba.sk/eventy/profesie-days/>.

*Projekt EDUvolúcia* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.eduvolucia.sk/>

*Rozhovor so Zorou Vypušťákovou pre online magazín plus – apríl 2020.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.40plus.sk/kde-hladat-pracu-po-40-ke/>.

*Škola Etikoterapie ADVAITA* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.advaita.sk/kontakt/profil-expertov-spolocnosti-advaita>.

VADÍKOVÁ, K. M. Etika ako pomáhajúca profesia. In: *Etika v pomáhajúcich profesách: DAP Vol2, 2018/2.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <http://odborne.casopisy.palestra.cz/index.php/dap/article/view/158>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. Dovoľme si robiť chyby. In: *Časopis ZISK Manažment, 6.3.2019.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/dovolme-si-robit-chyby/4580/>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. Emócie na pracovisku. In: *ZISK Manažment:*

10.1.2022 [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/emocie-na-pracovisku/5159/>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. *Konflikt v práci ako dar: 18.7.2019* [online: 2.2.2022]. Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/konflikt-v-praci-ako-dar/4689/>

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. *PriestorPreZmenu – webová stránka.* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.priestorprezmenu.sk](http://www.priestorprezmenu.sk)

## KONTAKT

JUDr. Mgr. Zora VYPUŠŤÁKOVÁ,  
BCTC, SCTC

Národná banka Slovenska  
Riaditeľka odboru hospodárskych služieb  
kouč, etikoterapeut  
člen tímu Školy etikoterapie ADVAITA,  
tímu Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus,  
tímu EDUvolúcia

E-mail: [zora@priestorprezmenu.sk](mailto:zora@priestorprezmenu.sk);  
[zora.vypustakova@zoznam.sk](mailto:zora.vypustakova@zoznam.sk)

web: [www.priestorprezmenu.sk](http://www.priestorprezmenu.sk)

## INDIVIDUÁLNY A SKUPINOVÝ KOUČING PRE ŽENY: BENEFITY A LIMITY

### INDIVIDUAL AND GROUP COACHING FOR WOMEN: BENEFITS AND LIMITS

ĽUDMILA ČULKOVÁ, KATARÍNA MÁRIA VADÍKOVÁ

**Abstrakt:** Príspevok je zameraný na deskripciu zážitkového procesu poskytovania individuálneho a skupinového koučovania zameraného na potreby žien a následnú analýzu jeho funkčnosti v oblasti pomáhajúcich profesií. Vychádza z komparácie intuitívneho a vedomého používania koučingu, heuristiky zážitku tejto komparácie a vyvodenia dôsledkov pre výkon práce v pomáhajúcich profesiách. Dôležitým záverom článku je potvrdenie funkčnosti koučingu ako pomáhajúcej profesie pri jeho špecifikácii určenia na pomoc ženám, vymenovanie radu benefitov a limitu koučovania žien a zdôraznenie potreby splnenia etických požiadaviek podľa medzinárodnej federácie koučov.

**Kľúčová slova:** individuálny, skupinový a tímový koučing, žena, pomáhajúce profesie, zážitková analýza, etika

**Abstract:** Paper presents an experiential analysis of an individual and a group coaching care giving towards women. The coaching is confirmed as operational within helping professions. The analysis is based on the comparison between natively and consciously given coaching towards women by women and the heuristics of the experience – within all consequences towards helping professions included. The gender specification of the women alike approach towards problems is also implemented into results of the heuristics. Benefits and limits of women alike coaching of women seem to become the main result of the paper.

**Key words:** individual, group and team coaching, woman, helping professions, experiential analysis, etika

## ÚVOD

Uskutočňovanie koučovania je rodovo neutrálne, i keď má svoje rodové špecifiká, ktoré súvisia s odlišnosťami muža a ženy. Kouč rešpektuje koučovaného v jeho osobitosti, vytvára bezpečný priestor pre zdieľanie informácií a umožňuje koučovaniu prísť k uvedomeniu a prijatiu zodpovedného rozhodnutia uskutočniť, čo si počas stretnutia zaumienil. Zachováva štandardy a etiku koučovania podľa [Medzinárodnej federácie koučov \(ICF\)](#). Východiskom úvah v tomto príspevku je preto hypotéza, že pri umelej simulácii koučovania sa zodpovedanie rodovej otázky stáva súčasťou informačnej mapy, a pokiaľ nie je témou a kontraktom, stráca status eticky významnej hodnoty v koučovacom procese.

### Základné pojmy, prístupy a východiská

V tomto zmysle sa autorky rozhodli, že špecifikom príspevku bude ženský pohľad na koučovanie žien počas individuálneho a skupinového/ tímového koučingu. Svoj autorský vstup si rozdelili rovným dielom. Dohodli sa, že nebudú analyzovať mužský pohľad, ktorý vnímajú ako rovnako zaujímavý, ale ho prenechajú ďalšiemu skúmaniu v budúcnosti. Jadro príspevku preto vychádza zo vzájomných komparačných analýz existenciálneho zážitku autoriek z ich praxe uvedeného (tzv. zaškoleného) a neuvedomeného (intuitívneho, tzn. bez zaškolenia) koučovania žien. Ide o metodologicky netradičné prepojenie zážitkového poznávania a jeho heuristiky, kde komparácia vyúsťuje do rady analyticky zaujímavých zistení. Ide o pilotné skúmanie v danej oblasti, a aj

vzhľadom na obmedzený priestor, autorky si nekladú za cieľ plne vyčerpať danú problematiku.

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na ľudsky prirodzenú podstatu štandardného koučovania a na význam absolvovania certifikovaného školenia pre zabezpečenie etických štandardov jeho poskytovania. Špecifickým podtextom je rodová otázka, ktorá sa preukáže ako zaujímavá, ale eticky zvládnuteľná premenná koučovania ako celku.

Počas svojho života intuitívne obidve autorky tohoto príspevku vlastným a osobitým spôsobom uskutočňovali koučing v pomáhajúcich profesiách bez toho, aby poznali jeho zásady, etiku, metodiku či benefity a limity. Vychádzali z etiky svojej profesie, ktorú aplikovali v interakcii medziľudských vzťahov a zachovania štandardov ktorej, obidve považujú nielen za východiskové pre oblasť pomáhajúcich profesií, ale všetky profesie vôbec.

Neskôr ich informácia o procese koučovania profesijne zaujala natoľko, že absolvovali potrebné vzdelanie v koučovacej škole [Business Coaching College](#) a získali oprávnenie koučovať na Slovensku, ktoré si kontinuálne dopĺňajú. Koučovanie sa pre nich stalo silným existenciálnym zážitkom, ktorý ich obidve priviedol k uvedomeniu, že ho samotný možno za istých špecifických podmienok chápať ako pomáhajúcu profesiu.

V príspevku sa preto tiež venujú porovnaniu zážitku vedomého a neuvedomeného využívania koučovania žien v pomáhajúcich profesiách a identifikácii jeho benefítov a limitov. Súčasťou je tiež analýza existenciálneho zážitku



individuálneho a skupinového/ tímového koučingu a jeho vplyv na rozvoj kompetencií kouča v pomáhajúcich profesiách a význam ich kontinuálneho upevňovania. Špecifikom témy je zameranie sa na ženské vnímanie zážitku koučovania, ženské vnímanie poskytovania koučovania a ženské uskutočňovanie koučovania ako pomáhajúcej profesie cielenej na potreby žien.

Zážitok patrí k účinným nástrojom uvedomenia v procesoch edukácie a v rôznych fázach osobnostného rozvoja. Umožňuje konfrontáciu vnímania reality s ohľadom na celý životný príbeh a jeho posúdenie vzhľadom na zmysel života. Často býva prekvapením, tzn. vznikom situácie, ale niekedy významným dianie – udalosťou (Por. Čapek, 2007, s. 183).

V príspevku bude pojem zážitok navyše doplnený atribútom existenciálny, čo znamená, že sa bude skúmať v takom type situácií, kedy dochádza ku zásadným uvedomeniam, rozhodnutiam či dokonca zmenám životných postojov, presvedčení, transformácii rebríčku hodnôt či videnia sveta. Priestorom, kde sa daná situácia bude očakávať, bude bezpečie koučovacieho stretnutia podľa štandardov ICF. Podnetom pre vznik daných situácií bude samotná vôľa človeka k zmene v jeho živote a autonómia pri požiadaní o koučovanie. Podmienkou možnosti koučovania sa tak stane vzájomná dohoda koučovaného a kouča na téme, ciele a podmienkach koučovania (vzájomný kontrakt a informovaný súhlas).

Zážitok koučovania je zaujímavým nástrojom sebauvedomenia na ceste k sebapochopeniu a k sebaidentifikácii

pri hľadaní zmyslu svojho života, ale i pri nachádzaní vlastných foriem sebauplatnenia v interakcii medziľudských vzťahov.

Koučing samotný vyžaduje dôsledné napĺňanie štandardov pre výkon koučingu podľa [Medzinárodnej federácie koučov \(ICF\)](#). Podľa ICF možno koučing definovať ako etický rozhovor cielený na potreby klienta pri zachovaní etiky všetkých kompetencií kouča. Zameriava sa na klientovo uvažovanie, aby si uvedomil, ako rozmýšľa a začal uvažovať inak ako je pre neho to bežné (Por. [BCC, 2022, slovník pojmov](#)). V prípade, ak koučing nespĺňa etické požiadavky podľa ICF, môže vážnym spôsobom narušiť integritu osobnosti koučovaného a identitu koučovaného. Každý certifikovaný kouč je preto zaviazaný uskutočňovať koučovanie podľa štandardov schválených ICF, pracovať na osobnostnom rozvoji, aktualizovať najnovšie poznatky v oblasti koučovania, pravidelne sa podrobiť supervízii akreditovaného mentora a dokladovať kontinuálnu prax koučovacích hodín.

### **Individuálny a skupinový koučing žien**

V zásade sú dva spôsoby koučovania: individuálny koučing – tzv. tvárou v tvár a skupinový koučing – moderátor a skupina. V terminológii sa popri pojme skupinový koučing možno častejšie stretnúť s označením tímový koučing. Nie sú to synonymické označenia, ale sú si natoľko blízke využitím metód, že často vystupujú ako analogické pomenovanie koučovania väčšieho počtu ľudí jedným koučom. Zásadný rozdiel je daný obsahom a rozsahom základných pojmov: skupina

a tím, ktoré definujú akosť poskytovanej služby a špecifikujú ako kompetencie, zodpovednosť, úlohy a funkcie kouča-moderátora, tak zúčastnených koučovaných. Z tohoto dôvodu najskôr porovnáme odlišnosti obsahu a rozsahu pojmu individuálny a skupinový/tímový koučing, neskôr skupinový a tímový koučing. Kompetencie kouča, ani etický prístup k uskutočneniu koučovania sa z hľadiska tohoto porovnania nemenia. Zásadne nie je ani iný výsledok koučovania, ktorým je uvedomené slobodné rozhodnutie a prevzatie následkov a dôsledkov za vyhýbanie sa jeho naplneniu (prevzatie zodpovednosti).

Pri skupinovom/tímovom koučovaní je odlišný rozsah pôsobenia kouča a viacvrstvové prijímanie koučovania viacerými koučovateľmi. Kouč nie je pri skupinovom/tímovom koučovaní ani menej prítomný, ani centrovanejší na problémy klienta, ale rozhovor je menej dialogický, viac informatívny a cieľový akoby na polceste ku každému v skupine a v spojení ku skupine ako celku. Správne skupinové/tímové koučovanie si vyžaduje od kouča zachovať taký odstup od jednotlivých koučovaných, aby bol schopný vnímať ich potreby a zaangažovať jednotlivca a oddelene. Nemôže byť natoľko zameraný na jedného koučovaného, aby nadviazal dialogický vzťah, tzn. typicky rogersovské dialogické interpersonálne zdieľanie vo vzťahu kouč a koučovaný (Por. Rogers, 2019) V skupine sa kouč nedokáže osobne plne odovzdať v dialogickej situácii – plne zdieľať čas a priestor s koučovaným, ako je to pri individuálnom koučovaní, ale ich zdieľa spravodlivo – rozlíšene podľa potrieb koučovaných osôb. Vyžaduje sa od neho schopnosť abstrakcie od

jednotlivého k celku (induktivita), a nie natoľko analytickosť a syntéza, ako je to pri individuálnom koučovaní.

Skupinový/tímový koučing si vyžaduje moderátora, ktorý nie je vodcom, poradcom, lídrom, ale reprezentuje bezpečie vyhradeného času a priestoru a tvorí tzv. gadamerovskú situáciu porozumenia (Por. Vadíková, 2019, s. 16-19; Por. Vadíková – Gánovský, 2019, s. 78-81), i keď rozlíšene podľa toho, či ide o tím alebo skupinu.

V skupinovom koučovaní ide o špecifický spôsob iniciácie skupinového zdieľania, ktoré sa hermeneuticky prepája v dohodnutej téme stretnutia a rozvetvuje v osobitosti jeho aktérov. Koučovaní sú vnímaní koučom každý jednotlivo a so svojimi individuálnymi potrebami, cieľmi, zámermi. Koučovaných spája záujem na vlastnom osobnostnom a profesijnom rozvoji a téma slúži skôr moderátorovi na stmelenie skupiny ako skupine na zadefinovanie spoločného cieľa.

V tímovom koučovaní ide o spoluprácu na zjednotení všetkých zdrojov všetkých zúčastnených (často aj vrátane samotného kouča), ktoré sú potrebné na zvládnutie témy. Každý je v procese zdieľania zo svojej pozície svojou vôľou smerovaný k spoločnému cieľu skupiny, a prispieva jej práve výnimočnosťou svojich zdrojov a dôstojnosťou či hodnotou tejto svojej pozície, v ktorej sa osobnostne a profesijne v procese koučovania rozvíja. Významným vstupným krokom v tímovom koučovaní pre jeho aktérov je práve pochopenie dynamiky vzájomného zdieľania zdrojov, osobnostný rast a zameranie na spoločný cieľ. (Pozri viac: [Definícia Tímový/Skupinový koučing](#))



Koučovanie žien je špecifické nielen výberom tém, ale aj ich spracovaním. Odlíša sa od klebetenia, „kávičkovania“, „hysterčenia“, ohovárania či malicherných pletiek, tzn. od spôsobov najbežnejších foriem ženského zdieľania, ktoré sa práve ženským „rozhovorom“ často vytýkajú a farbisto opisujú pri karikatúre nejednej ženskej románovej postavy. Aj ženské koučovanie podlieha štandardom [EKK ICF](#), a premieňa aj neetické spôsoby zdieľania na funkčné zdroje seba porozumenia, sebauvedomenia, sebaidentifikácie. Oslobodzuje od moralizovania iných a sveta, uvoľňuje pre koučovanú bezpečný priestor pre premýšľanie nad sebou, svojím okolím a svetom. Napriek tomu, že ženy obľubujú vyššie spomenuté spôsoby zdieľania informácií, často nie sú stotožnené s ich výsledkami a cítia sa viac ako na bojovom poli, ako v bezpečí, čo im bráni kriticky myslieť a zaujímať nestranné stanovisko. Ako v individuálnom, tak v skupinovom/ tímovom koučovaní sa preto prvou fázou stáva zaistenie podmienok bezpečia a vytvorenie priestoru pre etický rozhovor zameraný na potreby koučovanej/ koučovaných. V ženskom koučovaní je zaujímavý psychologický moment uznania kompetencií koučky zo strany koučovanej a akceptácie sily vôle koučovanej ku zmene zo strany koučky. Obidve, ako koučovaná, tak koučka, vstupujú do procesu koučovania s dôverou – ako píše francúzsky filozof, s mottom: „Dúfam v Teba kvôli nám“ (Marcel, 1971, s. 123 – 124.).

V skupinovom/ tímovom koučovaní je psychologický moment nastolenia vzájomnej dôvery daný analogicky dohodnutím etických pravidiel, ktoré sa

očakáva, že budú všetky zúčastnené dodržiavať, kompetenciami kouča-moderátora a voľou ku spolupráci, aby nastala zmena. V tímovom koučovaní ide o odľahčenie ľarchy premýšľania dohodnutou spoluprácou (napr. brainstormingom). Neodohráva sa tu prenos zodpovednosti, ale vloženie jednotlivých rozhodnutí prevziať zodpovednosť do centra skupiny ako špecifického záväzku, ktorý rozloží jeho ľarchu na podporu mnohých (skupinu), čím sa jednotlivým účastníčkam dôsledky osobnej zodpovednosti budú ľahšie niesť a budú im ľahšie čeliť. V individuálnom koučovaní je osobná zodpovednosť za rozhodnutie a jeho následky v praxi priamo na pleciach koučovanej osoby. V skupinovom koučovaní je podobne ako v individuálnom koučovaní ľarcha prevzatia zodpovednosti primárne na pleciach koučovaných, avšak moderátor má dostatok techník k dispozícii, ako proces rozhodovania môže uľahčiť. V skupine dochádza k špecifickému zdieľaniu, ktoré je však rovnako limitované, ako nárok na vzájomnú podporu v skupine. Čím viac sa skupinový koučing priblíži k tímovej spolupráci, tým sa ľarcha zodpovednosti viac rozloží v spolupráci na jednom celi, čo však paradoxne zo skupiny vytvára tím. Rozpoznať, čo je pre potreby zúčastnených dôležité – či skupinové alebo tímové spracovanie témy a dohodnúť adekvátne podmienky tejto práce s dôrazom na informovaný súhlas všetkých zúčastnených, je úlohou moderátora v spolupráci so zúčastnenými. Moderátor sám nerozhoduje o forme koučovania (individuálnej, skupinovej, tímovej), ale ponúka a vysvetľuje možnosti na výber a pýta si súhlas s ich uskutočnením počas stretnutia. Pre zachovanie etického koučovania majú mať koučovaní vždy možnosť

odsúhlasiť, ktorou formou sa koučovanie bude uberať a následne pravidlá dohodnutého typu koučovania rešpektovať.

Z hľadiska rodovej špecifikácie sú ženy tímové hráčky, majú tzv. materinský cit pre potreby druhých a zmysel pre starostlivosť o druhých (Por. Held, 2016). V tomto zmysle je dôležité ustriechnuť správnu mieru ich zaangažovania sa v skupine a chrániť ich pred seba-preťažením. V skupinovom koučovaní je významným faktorom dynamika typicky ženského emocionálneho prežívania, ktoré si rovnako vyžaduje citlivú pozornosť a starostlivosť zo strany kouča. V tímovom koučovaní je dôležité zachovať férovosť a spravodlivosť v zaangažovaní sa na spolupráci.

Téma špecifik ženského koučovania by si rozhodne zaslúžila cielený výskum. Už z načrtnutých charakteristík však možno zaznamenať známky ohrozenia ľudskosti a spektrum možností porušenia pravidiel [EKK ICF](#). Ženské koučovanie je mimoriadne náročný proces. Vyžaduje si silnú a všestranne sformovanú osobnosť na strane koučky. Zvládnutie kompetencií kouča podľa ICF však ešte neznamená, že samotné koučovanie bude etické.

Práve ženské koučovanie si vyžaduje mimoriadnu obozretnosť pri výbere doplňujúcich prostriedkov koučovania ako je napr. etikoterapia, NLP, behaviorizmus, rogeriánizmus a iné. Pre koučku sú možno uľahčením, pre koučovanú inováciou, v každom prípade sú však nadstavbou, ktorá by z etického hľadiska mala byť využitá až po dôkladnom zvážení – tzn. po niekoľkonásobnom stretnutí s klientom a na základe jeho informovaného súhlasu.

V konečnom dôsledku sú to mechanizmy, ktoré je potrebné v záujme koučovanej zvážiť, nakoľko sú užitočné a neklásť túto zodpovednosť na jej plecia. V ženskom koučovaní by nemalo ísť o „klebetenie pri varení“ – zavádzaní nových ingrediencií bez informovaného súhlasu koučovanej. Uspokojiť sa s odpoveďou dôverčivej neinformovanej koučovanej: Všetko vyskúšajme, čo to spraví. – je jasným porušením etických pravidiel koučovania a alarmujúcou výzvou k zodpovednosti do radov koučov za mentálne zdravie svojich zverencov. Na druhej strane je pochopiteľné a vítané, že každá koučka je definovaná svojím východiskovým portfóliom – profesijným a osobným zameraním, ktoré regulérne môže zahŕňať aj certifikáciu v aplikácii vyššie spomínaných metód. V záujme zabezpečenia bezpečia pre koučovanú je však záväzným dodržiavať štandardy [EKK ICF](#) pri ich implementácii do koučovacieho procesu.

Na základe týchto čiastkových, a základných charakteristík ženského koučovania, i upozornenia na možné riziká porušenia [EKK ICF](#), sa v ďalšej časti príspevku predstaví prax koučovania žien v individuálnom a najmä skupinovom koučovaní prostredníctvom komparácie intuitívneho (nevedomene poskytovaného) a certifikovaného (vedome poskytovaného) koučovania. Dáta textu sú spracované zážitkovou analýzou poskytovaného koučovania autoriek s inou profesijnou profiláciou, ale tým istým školením, ktoré absolvovali v koučovacej škole [Business Coaching College](#) na prelome rokov 2020 - 2021.

**Zážitok individuálneho a skupinového koučovania žien z pohľadu koučky –**

## **absolventky odboru sociálna práca, s dlhoročnou praxou v dobrovoľníctve**

Prvá autorka článku, Ľudmila Čulková, sa dlhodobo venuje podpore žien, v poslednom čase aj prostredníctvom skupinového a individuálneho koučovania. V mladosti nadväzovala kontakty s mladými ľuďmi najmä prostredníctvom dobrovoľníckej činnosti, čím rôznorodou formou prispievala k ich osobnostnému rozvoju (skupinový voľný čas, letné tábory, mládežnícké cezročné tematické stretnutia a podobne). Profesionálnu formáciu získala v odbore sociálna práca, kde sa stretla s viacerými technikami a metodikou vedenia komunikácie, absolvovala úvod do dejín kritického myslenia (filozofie), etiky, osvojila si základy správnej sociálnej praxe. Štúdium v odbore sociálna práca považuje za solídny základ a východiskový bod na svojej ceste koučovania.

Zaujímavosťou ostáva, že prvú informáciu o certifikovanom koučovaní získala v procese intuitívneho koučovania, a to práve od jednej zo žien zo skupiny, ktorú založila ešte počas štúdií na univerzite a vedie dodnes. Samostatne si preto našťudovala úvodné publikácie o význame a zmysle koučovania, aby sa oboznámila s podstatou a významom práce na osobnostnom rozvoji v skupine touto zaujímavou formou. Medzi publikácie, ktoré ju v tejto oblasti najviac ovplyvnili, radí: *Zakázaná učebnice koučování aneb Zápisky účastníků výcviku* (Vokáčová, 2013); *Koučování podľa pyramidy* (Karpinská–Kmecová, 2017); *Koučování – krátko, jednoducho, účinně. Úvod do koučování zameraného na riešenie*. (Szabó – Meier, 2011); *Ako byť sám sebou* (Rogers 1995); *Group*

*Coaching* (Cockerham, 2011); *Koučování* (Whitmore, 2009); *Hľadanie zmyslu života* (Frankl, 2011); *Zázračná otázka* (De Shazer - Dolan a kol., 2014).

Hlavným zdrojom motivácie odovzdať sa pre potreby iných v spolupráci na ich osobnostnom rozvoji sa však stal spoločne, a v bezpečí zdieľaný čas a priestor dobrovoľníckej činnosti a zážitok zmysluplnosti rozhovorov, ktoré so svojimi zverenkyňami po celé roky viedla. Preto aj počas vlastnej materskej dovolenky (tri deti) a tiež aj na základe prosby z radu tých, ktorým sa v mladosti venovala, sa rozhodla, že využije svoje skúsenosti a založí ženskú skupinu, ktorá bude pracovať na svojom osobnostnom rozvoji. Dnes svoje rozhodnutie a rozhodnutie všetkých žien, ktoré sa na skupine zúčastňujú, hodnotí ako všestranný, a tým aj svoj vlastný kontinuálny osobnostný rozvoj.

V súčasnosti vedie tri ženské skupiny. S jednou mala skúsenosti už počas štúdií na univerzite – tzn. niekoľko rokov pred tým, ako sa oboznámila s pravidlami etického koučovania, a pokračuje v jej moderovaní aj po absolvovaní certifikovaných výcvikov v koučovaní. Ďalšie dve skupiny iniciovala, založila a moderuje už ako formálne školený kouč (cieľová skupina: matky, ženy 45+). Skupiny fungujú hybridne online/ naživo – podľa epidemiologickej situácie počas pandémie COVID-19. Popri skupinovom koučovaní sa neustále ďalej rozvíja a poskytuje aj služby individuálneho koučovania.

Intuitívny spôsob koučovania, ktorý dnes už odmieta nazvať koučovaním, rozvíjala prostredníctvom odborného vzdelania v oblasti poskytovania so-

ciálnych služieb. Poznatky, ktoré získavala spočiatku zážitkovou formou počas dobrovoľníckej praxe a vo forme pravidelných školení dobrovoľníkov, si prehlbovala a konfrontovala s poznatkami z oblasti sociálnej práce a duchovnej služby. V tom čase by ju ani nenapadlo hovoriť o koučovaní, ale o sprevádzaní a možno tiež skôr o poradenskej službe. V tomto zmysle je v jej životnom príbehu zaujímavý moment, keď objavila koučovanie ako nástroj, ktorý síce dlhodobo intuitívne využívala, a tiež sa odborne postupne vzdelávala v rôznych technikách jeho uskutočňovania, aj keď v podstatne inom, aj keď analogickom edukačnom procese.

Pre čitateľa sa v tomto momente môže javiť takáto cesta ako mimoriadne komplikovaná a nejasná, alebo práve naopak schodnejšia ako absolvovanie radu školení koučovacích škôl. Preto je rozhodujúce mať neustále na pamäti definíciu koučovania podľa ICF, a to, že sa pri jeho uskutočňovaní neuskutočňuje ani terapia, ani vzdelávanie, ani nezískava rada, ale koučovaný prichádza k autonómnemu sebauvedomeniu, pozrie sa na diskutovanú tému iným spôsobom a nachádza vlastnú cestu k zmyslu svojho života, za ktorú dokáže prevziať aj zodpovednosť. (Por. Karpinská – Kmecová, 2017, s. 31 - 32) Práve v tomto špecifickom momente je koučovanie ako zradná pôda – ak rozhovor vedie nemúdry kouč, a stáva sa bezodnou prispasťou, ak kouč sleduje svoj vlastný zámer alebo akýkoľvek iný bez ohľadu na účel rozhovoru – klienta.

Ľudmila Čulková – dnes už trénovaný kouč s rovnakou úctou, a tiež s múdrosťou životných skúseností vedie svoje skupiny. Školenia v koučovaní ju odbremenili od

hľadania tzv. technických vymožeností inovácií metodík spracovania informácií v záujme klienta a uvoľnili priestor pre koncentráciu na klienta (individuálny koučing) či obsiahnutie potrieb žien v skupine (skupinový koučing). Ušetrili priestor, čas a potrebné sily. Poskytli, ako sama hovorí - akoby korene košatému stromu, ktorý slúži tým, ktorí hľadajú seba v jeho tieni.

Preto možno konštatovať, že vzhľadom na svoju osobnú životnú skúsenosť potvrdzuje skutočnosť, že koučovanie vo svojom jadre obsahuje prirodzený základ potreby ľudského zdieľania, a to pri uvedomovaní si svojich potrieb a identifikácii ich hodnoty v procese osobnostného rozvoja. Možno potvrdiť, že koučovanie je možné vykonávať a často je aj nevedomene vykonávané v pomáhajúcich profesiách. V takejto intuitívne vykonávanej forme však vyžaduje jasne uvedomené etické štandardy prístupu k človeku (v jej prípade už zážitkovo získané počas dobrovoľníckej práce a neskôr odborne spracované počas štúdia sociálnej práce).

Poskytovanie intuitívneho (neškoleného a nevedomeného) koučovania je veľmi zložitá a náročná na čas a znalosti. Školenie koučovi umožňuje zefektívnenie a skvelý time&task manažment činností koučovania (výber metód, technika kladenia otázok, techniky psychohygieny, štruktúrovanie rozhovoru a podobne), ktoré sú síce nevyhnutné pre plynulý proces koučovania, ale keďže zväčša vychádzajú zo základov interdisciplinárne overenej etiky komunikácie, je možné ich obsiahnuť samoštúdiom alebo mimoriadnym nadaním alebo inak získaným odborným vzdelaním (nadstavbovým,

vysokoškolským). To však vyžaduje od kouča nielen bohatú životnú skúsenosť, ale najmä hlbokú ľudskú múdrosť a rešpekt k dôstojnosti človeka. Kompetencie podľa ICF, ktoré by mali byť vlastné každému koučovi, je potrebné neustále rozvíjať, čo si bez cieleného tréningu vyžaduje mimoriadne nadanie, čas a celú paletu ďalších podmienok. Z hľadiska dejín ľudstva si pripomeňme vzácne osobnosti, ktoré boli mimoriadne obdarené múdrosťou a o ktorých možno povedať, že nevedomene koučovali – napr. gréckeho filozofa Sokrata, Thomasa Mora, sv. Cyrila a Metoda, českého kráľa Václava či Matku Terezu, Gándhího, Jána Pavla II. I v našom blízkom okolí by sme mohli nájsť ďalšie a ďalšie príklady múdrych, ktorí jednoduchými otázkami dokázali presvetliť tmy straty identity či nám pomáhali nájsť stratený cieľ života a objaviť vlastnú cestu k nemu.

Vzhľadom k tomu možno konštatovať, že rôzne formy nevedomeného intuitívneho (neškoleného) koučovania možno nájsť uskutočňované v rade pomáhajúcich profesií. Povinnosť školenia však nastáva vtedy, ak je potrebné koučovanie nielen formálne zefektívniť, ale pod vplyvom interdisciplinárneho spektra presahov zachovať v jeho typicky etickom prístupe k človeku. Ako sa totiž ukáže prostredníctvom skúsenosti druhej autorky – Kataríny M. Vadíkovej, koučovanie je možné zneužiť a dokonca ním človeku aj ublížiť v tom prípade, ak je vykonávané bez ohľadu na aspoň minimálne etické požiadavky na štandardy dané [Etickým kódexom koučovania podľa ICF](#).

Koučovanie žien má svoje špecifiká. Potvrďuje to zo svojej skúsenosti prvá autorka – Ľudmila Čulková: Žena sa

žene „akosi“ viac otvorí. Cíti sa v bezpečí. Predpokladá v druhej žene niekoho, kto si niečím podobným už prešiel, prechádza, alebo bude prechádzať. Nepotrebuje sa na nič hrať. Vzájomnosť je doplnená typicky materinským citom pre podporu a povzbudzovanie. Nehanbí sa za prejav emócií, skôr ich chápe ako dorozumievací prostriedok na doplnenie výpovede.

Bežnou praxou pre Ľudmilu Čulkovú je na začiatku koučovania zaviesť pravidlá, dohodnúť si etiku stretnutia, čas a time&task manažment. Podľa nej, ženy potrebujú moderátora. Cítia sa uvoľnenejšie – nemusia si samé strážiť čas a môžu bezpečne využiť celý ponúkaný priestor. Potom sa cítia byť vypočuté, čo im neraz stačí k sebauvedomeniu a odstráneniu zábran, ktoré im zatarasili výhľad do budúcnosti. Často si napokon dokážu samé poradiť v situáciách, ktoré sa im zdali neprekonateľné. Rešpekt k veku je rovnaký ako ku skúsenostiam. Na vzdelaní v ženskom svete až natoľko nezáleží ako na životnej múdrosť. Nie je jednoduché viesť skupinový koučing pre ženy staršie a profesijne vyzretejšie, ale je to výzva, ktorú netreba podceňovať, ale ani preceniť. Mladistvé osvieženie inovatívnych skúseností, a to nielen z oblasti moderných technológií, často v skupine odľahčuje ťaživosť nedostatku síl či únavy z monotónnej pracovnej náplne alebo profesijnej či osobnostnej stagnácie alebo vyhorenia. Podľa Ľudmily Čulkovej – žena ženu podrží v bezpečí ženskej spoločnosti a poskytuje jej známy priestor pochopenia analogických stretnutí s okolitým svetom.

Mužský pohľad do ženského sveta je podľa Ľudmily Čulkovej potrebný,

vítaný a inšpirujúci. Svojou inakosťou je však vo svojej podstate rušivým elementom, ku ktorému skupina musí dozrieť, aby nenarušil bezpečie ženstva. Ide aj o často chýbajúci element, ktorý sa neraz pýta aj z radov samotných žien – tzv. mužský pohľad na svet. V tom momente si preto často kladie otázky – Nestal by sa muž akýmsi radcom? Ako by si ženy budovali dôveru k jeho skúsenostiam (napr. muž na materskej)? Nakoľko by sa stal manipulátorom priestoru a času? Nakoľko by prispel k disharmónii či súpereniu medzi ženami a ako by sa táto okolnosť dala ustáť z moderátorského postavenia?

Z vlastnej skúsenosti vedenia individuálneho koučovania alebo koučovania v prostredí tzv. zmiešaných skupín na jednej strane Ľudmila Čulková potvrdzuje primeranosť tých obáv. Na druhej strane priznáva mužskému elementu význam v koučovaní žien. Pre prizvaného muža do ženskej skupiny však musia platiť eticky dané pravidlá, zachovanie bezpečia a kontinuálne obnovovanie informovaného súhlasu zúčastnených. Vtedy je to na pleciach koučky, ako zvládne dynamiku rodovej interakcie. Mužský element v ženskej skupine však vidí skôr ako benefit, a nie ako ohrozenie. Nemal by však získať status účastníka skupiny, keďže potom by šlo o rodovo zmiešanú skupinu, čo je rozhodne téma na samostatný výskum.

Na tomto mieste považujeme za veľmi dôležité podčiarknuť, že koučovanie o sebe je rodovo neutrálne. Na druhej strane, zo skúsenosti Ľudmily Čulkovej možno konštatovať, že je dôležité od začiatku v skupine zaviesť pravidlá a v priebehu radu stretnutí ich zásadne nemeniť – tzn. ak sa skupina žien

dohodne na stretnutiach napr. výhradne žien tak, ako sme popísali vyššie, je potrebné to rešpektovať a priebežne reflektovať. Moderátor počas stretnutí sa nekoncentruje výhradne dovnútra stretnutia – na to má čas sa pripraviť pred stretnutím a tento priestor prenecháva pozvaným hosťom. Skôr sa usiluje obsiahnuť dané stretnutie v jeho rozmanitej plnosti, a to aj vrátane rôznych vyrušení (napr. dohodnutou mužskou účasťou), ktoré priebežne vyhodnocuje a konfrontuje s potrebami zúčastnených, prípadne zaraďuje do priestoru voľnej diskusie a zasadzuje do priestoru dohody. V tomto zmysle je jednoduchšie moderovať rodovo kompaktné skupiny, a to najmä v začiatkoch koučovania moderátora. Vyskytuje sa v nich oveľa menej premenných, a pritom stále dostatok, aby stretnutia rozvíjali potenciál ich účastníkov.

Na rozdiel od individuálneho koučovania, kedy sa úloha moderátora diskusie úplne stráca, a dokonca je neželaným javom, je skupinové koučovanie zároveň edukačným procesom pre samotného moderátora a samovzdelávacím procesom pre zúčastnených. V individuálnom koučovaní sa hľadá identita koučovaného, v skupinovom ide o objatie identít zúčastnených. Podstata tohoto procesu je rodovo rovnaká, ale spôsob je odlišný, čo sa môže pre niekoho stať oslobodzujúcim spestrením, iného môže zviazať do neistoty a obráť o dôveru, ktorá je nevyhnutným pilierom pre každé koučovanie. Preto je rodová otázka skupinového koučovania citlivou témou hodnou ďalšieho výskumu.



## **Zážitok individuálneho, tímového a skupinového koučovania žien z pohľadu vysokoškolskej pedagogy, študijného poradcu, etičky a koučky**

Druhá autorka príspevku – Katarína M. Vadíková je úzko spätá s vysokoškolským prostredím, keďže dlhé roky pôsobila ako odborný asistent na rôznych univerzitách. Vo svojej pedagogickej praxi dlhodobo intuitívne a nevedomene využívala koučovanie, a to najmä počas prípravy a sprevádzania študenta v procese jeho štúdia a počas konzultácií a ttorstva pri príprave desiatok záverečných prác. Katarína M. Vadíková je expert v oblasti filozofie a etiky s dlhoročnou odbornou praxou a rozsiahlou publikačnou činnosťou. Vo výskume sa špecializuje na otázky rozhodovacieho procesu v zložitých situáciách, zodpovednosť v rozhodovaní, na otázky svedomia a zdôrazňuje nevyhnutnosť vzájomného zdieľania a potrebu dialógu v medziľudských vzťahoch. Uvažuje v systéme dialogického personalizmu.

V tomto zmysle je pochopiteľné, že uplatňovala požiadavky profesijnej a manažérskej etiky a etiku dialógu vo všetkých rozhovoroch bez ohľadu na absolvované školenia v koučovaní.

Prvé stretnutie K. M. Vadíkovej s koučovaním bolo prirodzeným vyústením jej celoživotného úsilia o poskytovanie rozvojovej starostlivosti o zverených študentov. Nevedomene poskytovala intuitívne koučovacie služby ako pilier k nasledujúcej poradenskej činnosti a podľa zásad svojho odborného profilu. Zdroj vedomostí čerpala z odboru filozofia a etika, ktoré podporila svojou úctou k človeku ako dialogickej bytosti. Vo svojej dlhoročnej praxi doslova žila

výzvy filozofov ako bol Sokrates (spomeňme jeho koučovaciu – maieutickú metódu kladenia otázok), E. Lévinas (Obracaj sa k druhému ako ku Tvári. Druhý je vždy prvý! Zodpovednosť je starosť o druhého.), G. Marcel (Dúfam v Teba kvôli nám!) či R. Guardini (Svojou prirodzenosťou sme dialogické bytosti.) a mnohých iných.

Koučovanie sa stalo pre ňu výzvou ako svoje celoživotné skúsenosti začať odovzdávať iným ako čisto akademickým spôsobom. Počas školenia si čoraz viac a viac pripúšťala, že tzv. sokratovské koučovanie, tzn. filozofia ako láska k múdrosti, môže cíbením kritického myslenia a tréňovaním svedomia človeka priviesť k pochopeniu vlastného života a cez neho aj života iných a sveta. Keďže sa dlhodobo vo svojom filozofickom skúmaní venovala dôstojnosti človeka uprostred vzťahov v kritických situáciách (Pozri napr. Vadíková, 2019) a sústredila sa na problematiku morálnej psychológie (problematiku rozhodovania – úloh a funkcií svedomia v ňom (Pozri napr. Vadíková, 2011) a zodpovednosti (Pozri napr. Vadíková, 2020, 2021), koučovanie pochopila ako výzvu pomáhať druhým na ich vlastnej ceste k zmyslu ich života, tzn. ako pomáhajúcu profesiu. Vzhľadom k tomu si popri koučovaní založila [etickú poradňu](#) a ako nadstavbu zaradila aj mentoring v oblasti rozhodovania. Koučovaniu porozumela ako prirodzenej súčasť cesty pri hľadaní zmyslu života, k sebauvedomeniu, k sebaidentifikácii a ku zmenám stereotypov, validácii hodnôt a presvedčení.

Počas pôsobenia na univerzite intuitívne koučovala individuálne, tímo i skupinovo, pričom citlivo vnímala aj rodovú otázku skupinového zdieľania.



Túto skúsenosť neskôr konfrontovala s poznatkami získanými počas školení v koučovaní. V individuálnom koučingu sú podľa nej dôležité prvé chvíle s koučovaným, citlivé zváženie spolupráce a udelenie informovaného súhlasu. Z hľadiska rodovej otázky je podľa nej zaujímavá skôr typológia koučovania (napr. biznis/ life/ executive coaching).

Z hľadiska jej osobnej skúsenosti v biznis koučingu je rodová otázka väčšinou v úzadí premýšľania, keďže ten sa tematicky týka usporadúvania vecí, vzťahov, hodnôt, od ktorých sa koučovaný dokáže odosobniť, aj keď by sa kouč nemal usilovať odosobnenie ani navodiť, ani mu zamedziť. V prípade, že ide o silnú zrelú osobnosť koučovaného, ktorý prirodzene odlišuje svoj pracovný a súkromný život, tam ide o etickú skratku, ktorá je v koučovaní prípustná. Vtedy ani nemusí prísť do úvahy rodová problematika prístupu k riešeniu pracovných náležitostí. Nezriedka však pracovné skúsenosti osobnostne rozbijú koučovaného natoľko, že by takéto zjednodušenie bolo zo strany kouča nielen neetické, ale by sa ukázalo ako nefunkčné. Preto Katarína M. Vadíková zdôrazňuje význam úvodnej fázy koučovania – tzv. mapovania situácie. V nej sa ukáže, nakoľko je pre koučovaného dôležité brať ohľad na rodovú otázku a či je vhodné pristúpiť k prehodnoteniu informovaného súhlasu, ktorý koučovi udelil bez zváženia tejto kontraindikácie. Nie je to totiž iba o sympatiách, znalostiach a zručnostiach kouča, ale najmä o dare dôvery zo strany koučovaného koučovi a vytvorení bezpečia zo strany kouča. Tam sa ukazuje rodová otázka ako zaujímavý fenomén hodný ďalšieho výskumu.

Inak je to v prípade tzv. life koučingu, ktorý zasahuje celý život koučovaného, predpokladá celostné uvedomenie, prehodnotenie a vôľu ku radikálnej zmene v živote. V tomto type koučovania je rodová otázka neoddeliteľnou súčasťou procesu. Nie je nevyhnutne samostatne diskutovaná, ale nie je výnimkou, že sa k nej klient potrebuje v procese uvedomovania svojej identity vyjadriť. V tomto type koučovania sa ešte znásobuje dôraz na citlivý prístup kouča ku koučovanému, preveruje jeho osobná neutralita – tzn. vlastné odosobnenie a sústredenie sa na koučovaného. V tomto type koučovania, kde uvedomenie zasahuje bytostné piliere osobnosti, je možné uvažovať v podobných intenciách, ako uvádza vyššie Ľudmila Čulková. Nie sú to len klišé či presvedčenia lebo predsudky (ako napr. že: typicky ženské záležitosti je potrebné riešiť so ženou alebo že: chlap tomu nebude rozumieť tak ako žena), ale často prichádzajú do úvahy aj zaužívané vzorce správania pri zdieľaní (napr. toto by som mužovi nikdy nepovedala tak, ako to poviem Vám ako žene). Niekedy sa objavia aj celkom nepredvídateľné predsudky či zaškatuľkovania (napr. o Vás by som to nikdy nepovedala, že by ste tomu mohli rozumieť; nemáte deti, tomu nemôžete rozumieť; vy takého manžela nemáte, neviete to posúdiť; ako manželka ste sa s tým asi nikdy nestretli;) alebo skryté (neistota, nedostatok dôvery či sebaúcty) či na prvé počutie nezmyselné alebo malicherné dôvody (napr. dnes je spln; máte oblečenú takú a takú farbu, príliš veľa si píšete a podobne).

S týmito presvedčeniami, neraz až útokmi, je potom potrebné pri koučovaní pracovať najskôr, ak je to pre koučovaného

a jeho proces premeny dôležité. Vo veľmi špecifických prípadoch, najmä, ak ide o nezmyselné alebo malicherné dôvody, je kouč povinný podľa typizácie zistiť, či sú štandardy koučovania podľa ICF zachované – či je proces etický, a nie je skôr potrebné poskytnúť iné služby napr. zdravotnú starostlivosť vo forme terapie (k tomu má každý tréňovaný kouč zvlášťne [školenie](#)). V procese etického life koučovania je začiatkom aj koncom klient sám – jeho slobodná vôľa ku zmene vo svojom živote a prevzatie zodpovednosti za svoje rozhodnutie počas koučovania. Z jeho strany ide o dar dôvery sebe samému – rozhodnutie, či prijme následky svojho rozhodnutia. Kouč ručí za zabezpečenie podmienok etického koučovania.

Pri tímovom spôsobe koučovania je dôležitý moment kontraktu a dohodnutia pravidiel. Preto sa práve na vysvetlenie témy a určenie spoločného cieľa kladie dôraz hneď na začiatku, keďže koučovi sa potom oveľa jednoduchšie udržiava prehľad a dokáže obsiahnuť zúčastnených tak, aby zabezpečil záujmy všetkých zúčastnených na základe ich súhlasu a podľa kontraktu. Práve tímový koučing žien je špecifický nástrahami precitlivených reakcií, preangažovaných vstupov a častým vyhrotením situácie, čím je mimoriadne pre kouča náročný, ale aj zaujímavý a v konečnom dôsledku, ak kouč dokáže obsiahnuť a zvládnuť aj náročné „ženské“ témy, aj prospešné pre všetkých zúčastnených. Preto hlavnou úlohou kouča je smerovať všetku silu a krásu ženskej kreativity, starostlivosti a emocionality do vzájomnej spolupráce na spoločnom ciele. Výsledkom je etický koučovací tímový dialóg, ktorý umožňuje trieštiť dilemy

iným, ako čisto racionálnym, empirickým, apriórnym bezrodovo špecifikovaným spôsobom – tým ženským.

Námietka nevyváženosti s mužským spracovaním témy bude na mieste, ak sa na neho v procese koučovania žien zabudne alebo sa ako taký bezdôvodne zamietne alebo z akejkoľvek inej príčiny zavrhne. Kenotické (Por. Glasová, 2008) odsunutie mužského typu spracovania témy by nemalo spôsobiť, že by sa mužské spracovanie témy nemalo brať do úvahy, ale naopak - s úctou a rešpektom sa odsunie, aby v tíme žien vznikol bezpečný priestor a čas pre ženské spracovanie. Práve uvedomenie ženskej invencie pri spracovaní tém je jedným z prvých, ktoré tímový a skupinový koučing žien pri mapovaní témy prináša. Čo sa už stane s výsledkom koučovania na základe či už žensky alebo mužsky spracovanej témy, je vhodný predmet pre ďalšie interdisciplinárne skúmanie a presahuje proces tímového koučovania, i keď sa stále môže stať témou individuálneho koučovania.

V prípade skupinového biznis koučovania je rodová otázka viazaná s konkrétnou témou, ale je možné navodiť podľa kenotickej metódy stav, kedy sa zúčastnených osobne nedotýka. Využíva sa napr. Rawlsova technika „závoja“ (Rawls, 2007) alebo tzv. Bálintových rolových hier (Por. Kratochvíl, 2006; Ferenczi, 2014; Tóthová., Šlosár, 2019). Záleží na vstupe skupiny do témy a udržanie odosobnenia v skupine. Z vlastnej skúsenosti Katarína M. Vadíková konštatuje, že čím je skupina rodovo vyrovnanjšia alebo čím exaktnejšie sa k téme pristúpi, tým jednoduchšie sa

s ňou rodovo neutrálne pracuje a prípadné rodové „úlety“ (úškrny, povzdychnutia, zamračenia a podobne) sa ľahšie stratia v zdieľanom bezpečí ako nedôležité alebo sa naopak zapracujú ako ďalšie dáta do diskusie.

Zaujímavosťou je skutočnosť, že pri skupinovom koučovaní žien je dôležité rozpoznať sklony k vytváraniu tímu a udržiavať spravodlivý a férový prístup k téme, aj keď sa javí ako jednostranný (rodovo jednostranný), brať do úvahy všetky benefity a limity, určiť si a dohodnúť pravidlá. Čím vernejšie budú koučované tieto pravidlá dodržiavať, tým jasnejšie sa im ukážu ich vlastné zdroje spracovania témy a ľahšie vytvorí priestor, kde sa preukáže hodnota ich vôle ku zmene a možnosti seba-rozvoja. Pre kouča ide o zásadný moment v procese koučovania, ktorý musí s obidvoma nohami na zemi ustáť aby im mohol byť oporou, keďže ide o výrazne inovatívny a oslobodzujúci manéver spod ťarchy presvedčení, klišé, zaužívaných stereotypov zmýšľania, či výhovoriek zo zodpovednosti. Kouč nemusí byť expert na riešené témy, ale verne eticky koučovať podľa EKK ICF.

Ďalej autorka potvrdzuje, že nie je dobré umelo vytvárať a udržiavať rodovo neutrálny rozhovor, pretože potom v skupine nevznikne primerane autentický konštruktívne kritický dialóg, ale skôr umelosterilný bezkauzálny zhluk dát. Rodová rôznorodosť je pre skupinové koučovanie významným prínosom. Pre kouča však znamená oveľa širší rozsah, ktorý je pozvaný obsiahnuť. Zachovanie etiky koučovania v skupinovom koučovaní je práve o tomto obsiahnutí, ktoré môže za určitých okolností viesť k presiahnutiu

limitov samotného kouča, ktorý je povinný takéto koučovanie z etického hľadiska ukončiť. Spôsoby ukončenia sa rôznia podľa skupiny a skúseností kouča. Ideálnym etickým ukončením je, ak si ho nikto nevšimne ako vynútené okolnosťami. Etické ukončenie koučovania nie je nikdy zlyhaním kouča, ale preukázaním jeho etického kreditu. Hlavnou prevenciou vzniku situácie etického ukončenia koučovania je dôsledná príprava kouča na stretnutie a cvičenie sa v zodpovednosti, disciplíne, pokore a úcte voči druhým.

Z pedagogickej praxe Kataríny M. Vadíkovej sa taktiež potvrdzujú zistenia autorky Ľudmily Čulkovej a tiež dáta uvedené v úvodnej kapitole vyššie, a to, že diskusia na niektoré témy je stále rodovo podmienená. Výsledným faktorom pre proces koučovania je práve nedostatok pocitu bezpečia pri diskusii, čo výrazne sťažuje zachovať etické požiadavky na jeho priebeh. Vysvetliteľnou zaujímavosťou je, že v skupinovom biznis koučovaní sa tento fenomén prejavuje iným spôsobom ako v skupinovom life koučingu, pričom v individuálnom koučingu je primárne závislý na vzájomnej dôvere medzi koučom a koučovaným, ktorá vytvára dostatočne bezpečné prostredie na jeho prípadnú neutralizáciu ako etického problému uskutočnenia samotného koučovania.

## ZÁVER

Koučovanie je vo svojej podstate prirodzený jav, ktorý vzniká pri etickom poskytovaní dialogickej pomoci v oblasti osobnostného rozvoja. Napriek tomu si vyžaduje špeciálne školenie a certifikáciu, ktoré zabezpečujú jeho zefektívnenie,

spoločenskú kredibilitu a potvrdzujú etiku jeho poskytovania.

Ľudská prirodzenosť je špecifikovaná rodovou odlišnosťou, ktorá je mimoriadne zaujímavým aspektom koučovania. Ženské koučovanie (žena-žena/ ženy) je z etického hľadiska poskytovania koučovania rodovo i eticky neutrálne, ale má svoje rodové špecifiká – bonusy i limity. Hlavným bonusom ženského koučovania je typicky ženská vnímavosť pre potreby iných a starostlivosť o nich. Limitom môže byť prílišné zaangažovanie sa do vecí druhých a nemierna iniciatívnosť či potreba riešiť problémy iných. Individuálne a skupinové ženské koučovanie charakterizujú analogické rodové špecifiká, líšia sa v rozsahu, za ktorého obsiahnutie koučka-moderátorka eticky zodpovedá. Téma rodovej inakosti koučovania je hodná ďalšieho interdisciplinárneho výskumu.

## LITERATÚRA

COCKERHAM, G. 2011. *Group Coaching: A Comprehensive BluePrint*. Bloomington: iUniverse.

*Definícia Tímový/Skupinový koučing* [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.tvojkouc.sk/koucing-koucovanie/timovy-koucing>

DUROZOI, G. et al. 1994. *Filozofický slovník*. Praha: EWA.

*Etický kódex kouča* [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://sako.sk/eticky-kodex-kouca/>

FERENCZI, S. 2014. *Klinický deník. Uspořádal a přeložil Michael Balint*. Praha: Portál.

FRANKL, V. E. 2011. *Hľadanie zmyslu života: napriek všetkému povedať životu áno*. Bratislava: Eastone Books.

GLASOVÁ, K. 2008. *Filozofia v praxi sociálneho pracovníka*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.

GUARDINI, R. 1950. *Vom Sinn der Gemeinschaft*. Zurich: Die Arche.

HELD, V. 2016. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. 2017. *Koučovanie podľa pyramídy*. Bratislava: Business Coaching College.

KARPINSKÁ, Z., KMECOVÁ, D. 2022 *Slovník pojmov*. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.koucovaciaskola.sk/slovnik-pojmov>.

*Koučing alebo terapia? Aké sú rozdiely a kedy odporučiť klienta na terapiu*. [online: 3.3.2022] Dostupné z <https://www.icf.sk/podujatia-a-aktivity/clanky-letaky/188-koucing-alebo-terapia-ake-su-rozdiely-a-kedy-odporucit-klienta-na-terapiu>

KRATOCHVÍL, S. 2006. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál.

LÉVINAS, E. 1997. *Být pro druhého*. Praha: Zvon.

KRIŠTOF, P., SÁMELOVÁ, A., VADÍKOVÁ, K. M. 2021. *Tekutá výhovorka na Slovensku*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis.

MARCEL, G. 1971. Nástin fenomenologie a metafyziky naděje. (87-132) In: MARCEL, G. *K filosofii neděje*. Praha: Vyšehrad.

- PLATÓN 1998. Obrana Sokratova 241-258). In: Platón (237-597) In: MARTINKA, J. *Antológia z diel filozofov: Predsokratovci a Platón*. Bratislava: IRIS.
- RAWLS, J. 2007. *Spravodlivosť ako férovosť*. Bratislava: Kalligram.
- ROGERS, C. R.. 2019. *Ako byť sám sebou: pohľad terapeuta na psychoterapiu*. Bratislava: Inštitút psychoterapie a socioterapie.
- SHAZER, S. DOLAN, Y. 2011. *Zázračná otázka: krátká terapie zaměřená na řešení*. Praha: Portál.
- SZABÓ P., MEIER D. 2011. *Koučovanie – krátko, jednoducho, účinne. Úvod do koučovania zameraného na riešenie*. Tajov: Co/Man.
- TÓTHOVÁ, L., ŠLOSÁR D. 2019. *Skupina a práca so skupinou v pomáhajúcich profesiách*. Košice: KSP UPJŠ.
- VADÍKOVÁ, K. M., GÁNOVSKÝ, M. 2019. Etika pilotnej národnej diskusie o výhovorkách z osobnej zodpovednosti v oblasti školstva, zdravotníctva, menšín a médií (78 – 81). In: VADÍKOVÁ, K. M. – KRIŠTOF, P., GÁNOVSKÝ, M. (eds.). *Tekutá zodpovednosť na Slovensku: zborník abstraktov a materiálov pre potreby pilotnej národnej interdisciplinárnej diskusie, kolokvium Trnava 30. september 2019*. Trnava: FF TU v Trnave.
- VADÍKOVÁ, K. M. 2011. *Problematika svedomia v kontexte dialogického personalizmu*. Kraków: Towarzystwo Słowaków w Polsce.
- VADÍKOVÁ, K. M. 2019. *Dialogická osoba a situácia: guardiniovská edukačná etika a situacionizmus*. Trnava: Filozofická fakulta TU v Trnave.
- VADÍKOVÁ, K. M. 2019. Základné informácie o kolokviu (16 – 19). In: VADÍKOVÁ, K. M., KRIŠTOF, P., GÁNOVSKÝ, M. (eds.). *Tekutá zodpovednosť na Slovensku: zborník abstraktov a materiálov pre potreby pilotnej národnej interdisciplinárnej diskusie, kolokvium Trnava 30. september 2019*. Trnava: FF TU v Trnave.
- VADÍKOVÁ, K. M., KRIŠTOF, P. eds. et. BALÁŽOVÁ, A., MYSONA BYRSKA, J., DUFFEROVÁ, A., GÁNOVSKÝ, M., ORBAN, E., ORBANOVÁ, E., ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. ZÁLEŠÁK, T. 2020. *Tekutá zodpovednosť na Slovensku*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis.
- VOKÁČOVÁ, M. 2013. *Zakázaná učebnice koučování (aneb Zápisky účastníků výcviku)*. Praha: Inner Winner.
- WHITMORE, J. 1994. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

## KONTAKT

Mgr. Ľudmila Čulková  
kouč BCTC + TCTC  
členka SAKO

spolupracuje na nasledujúcich  
projektoch:

projekt Zavádzanie koučovacieho  
prístupu na VŠ (SAKO);

projekt EduCoach - Zavádzanie  
koučovania na stredné školy;

projekt Lean In Circle – skupinový  
koučing;

podporná skupina pre ženy na  
materskej dovolenke s využívaním  
skupinového koučingu;

Kontakt: [l.badiarova@gmail.com](mailto:l.badiarova@gmail.com)

Mgr. Katarína M. Vadíková, PhD.  
researcher, etik, kouč BCTC

Kontakt: [vadikova@yahoo.com](mailto:vadikova@yahoo.com)

[www.kmv-etik-kouc.webnode.sk](http://www.kmv-etik-kouc.webnode.sk)

ORCID: 0000-0002-2099-0991

## 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 humánny 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 povolaní 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 odporúčaníach 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 (odbory: 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 procesnou 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, manažérsky, výkonnostný, výzvodový, rozvojový, podporný, kariérny, kreatívny, životný, biznis, športový, vzťahový, rodinný a iné), podľa organizačnej príslušnosti (externý, interný, manažérsky). (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 jej správnych interpretácií ako bolo, je a bude ľudí na svete, tak osobitý je prístup ku

koučovaniu v jeho ľudskej dôstojnej nedokonalosti. Každý kouč i každý koučovaný v situácii koučovania dáva tomuto okamihu neopakovateľný, nezameniteľný, neoceniteľný, 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, zámer 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 pre neho 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 uvedomenie 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 zvnútorňovanie, 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 nahnevaný, 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, neočakávane 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 zodpovednosti (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: Filoz. 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)



## MEDAILONEK

**prof. PhDr. Alena Vališová, CSc.**

Prof. PhDr. Alena Vališová, CSc. patří nejen mezi přední odborníky v oblasti pedagogiky a didaktiky, ale patří jí rovněž významné zásluhy o rozvoj aplikované sociální psychologie v praxi, zejména v oblasti autority, komunikačních technik (asertivity) a technik osobnostního rozvoje. Právě tato část jejího profesního zájmu a dlouhodobé působení jak v rámci univerzitní výuky, tak i při lektorování seminářů osobnostního rozvoje v rámci České republiky i zahraničí, nás vede k věnování medailonku této vysokoškolské pedagožce, jako poděkování za celoživotní odbornou a pedagogickou práci, rozvoj moderní pedagogiky i kultivaci edukačního prostředí vysokých škol.

Prof. Vališová zahájila svá studia v roce 1974 na Filozofické fakultě, v oboru Pedagogika- psychologie. Toto dvouoborové zaměření jí předurčilo k širokému odbornému záběru, v němž je cítit její potřeba skloubit rovinu pedagogickou s rovinou psychologickou. V průběhu postupného odborného vývoje můžeme sledovat důraz na didaktické aspekty edukačního procesu, ale čím dál výrazněji propojované s důrazem na zkušenostní učení. Nedílnou součástí funkčního edukačního procesu musí být správné uchopení problematiky autority,

uplatnění adekvátních komunikačních strategií i technik osobnostního rozvoje, které v pojetí prof. Vališové získávají zcela originální podobu. Publikace prof. Vališové patří mezi bestsellery na odborném trhu, studenty jsou vyhledávány nejen pro svou vysokou odbornost, ale i pro svou čtivost, přitažlivost a v neposlední řadě i příjemné grafické zpracování.

Jak již bylo uvedeno, Alena Vališová se specializuje mimo jiné na problematiku autority a manipulace v sociálních vztazích. Dlouhodobě vede kurzy rozvoje sociálních dovedností se zaměřením na komunikaci a asertivní styl jednání.

Jak již bylo uvedeno, je autorkou řady významných odborných publikací jak domácího, tak mezinárodního významu, vyberme z nich nejzajímavější: Autorita ve výchově, Social Competence of Teachers – The Context of its Authority, Asertivita v rodině a ve škole, Pedagogika pro učitele, Digitální kompetence učitelů středních odborných škol jako výzva současného vzdělávání, Research of Teacher's Digital Competences in an International Context, Obecná didaktika a její širší pedagogické souvislosti v úkolech a cvičeních.



Prof. Vališová vede řadu významných grantových úloh, do kterých zapojuje nejen zkušené odborníky, ale i řadu začínajících kolegů.

V průběhu svého profesního života působila na řadě předních univerzit, nejdéle na FF UK Univerzity Karlovy, dále na Univerzitě Pardubice, ČVUT, aktuálně působí na katedře pedagogiky a andragogiky Ostravské univerzity.

Prof. Vališová má ke koučinku, kterému je věnováno toto tematicky pojaté číslo, svým pojetím technik osobnostního rozvoje velmi blízko, zejména svým zaměřením na pojetí autority a využití asertivního stylu jednání v sociálních interakcích (zde zejména podpora převzetí odpovědnosti za své rozhodování, za zvolenou komunikační strategii a způsob řešení náročných životních situací).

Neméně důležitá je i role prof. Vališové jako pedagoga. Preferuje praktickou výuku v modelových situacích při zajištění bezpečného prostředí v příjemné edukační atmosféře, využívá vhodně pedagogických situací k tréninku klíčových pedagogických kompetencí,

důležitou součástí jejího pojetí edukace je prožitek a zkušenost.

Za dobu svého pedagogického působení vychovala řadu doktorandů, je neopominutelnou podporou kolegům v habilitačních i profesorských řízení – jak v profesní rovině, tak i lidsky.

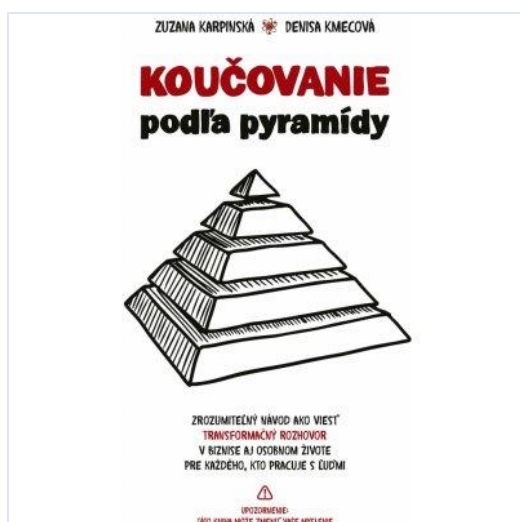
Alena Vališová je pro řadu studentů vzorem k volbě přátelského edukačního přístupu, dokáže svým přístupem „obrousit“ sterilitu univerzitního prostředí a ukazuje, že z učitele a studenta se mohou stát blízcí kolegové, přátelé i důvěrníci.

Ráda bych paní profesorce poděkovala za její odborné aktivity i za její lidský přístup ke studentům i kolegům, za podporu nás ostatních, ať už formou kolegiálního sdílení či poskytnutím přátelských rad a popřála jí mnoho tvůrčích sil do dalších let. Děkuji nejen jako dnešní kolegyně, ale jako bývalá studentka, kterou prof. Vališová inspirovala svým pojetím výuky k odbornému zájmu o podobná témata.

Doc. PhDr. Markéta Švamberská Šauerová, Ph.D.

## RECENZE

KARPINSKÁ, Zuzana, KMECOVÁ, Denisa. *Koučovanie podľa pyramídy: zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi*. Bratislava: Business Coaching College, 2017. ISBN 978-80-972617-0-2.



Mgr. Katarína Mária Vadíková, PhD.

Publikácia *Koučovanie podľa pyramídy: zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi*, ktorá vyšla v roku 2017 z dielne majiteľiek prvej koučovacej školy Business Coaching College na Slovensku, nie je len jednou z učebníc o koučovaní. Ide

o prvú slovenskú učebnicu koučovania vôbec. Ešte v roku 2017 získala nomináciu na Knihu roka v kategórii Životný štýl (Panta Rhei Awards) a odporúčanie Medzinárodnej federácie koučov (ICF) ako vhodný učebný materiál pre všetky akreditované kurzy pre prípravu mladých koučov na medzinárodnú akreditáciu. V tomto smere publikácia už disponuje interdisciplinárnym radom recenzií a ohlasov. V súvislosti s mojou profiláciou v odbore etika a s využitím zážitkovej analýzy využitia učebnice počas školenia autorkami publikácie, svoju recenziu zameriam predovšetkým na jej prakticko-filozofický, tzn. etický odkaz pre kohokoľvek, kto ju vezme do rúk. Nie je totiž výhradne určená študentom a mladým koučom, ktorí sa pripravujú na medzinárodnú akreditáciu, ale ako uvádzajú samotné autorky v názve publikácie: pre každého, kto pracuje s ľuďmi.

Publikácia prezentuje patentovaný štýl koučovania podľa pyramídy. Filozoficky vychádza zo systému uvažovania humanistickej psychológie s prvkami rogeriánskych dialogických zdieľaní. Maslowova pyramída potrieb sa môže považovať za inšpiratívny vzorec pyramídy koučovania, ale iba ako formátový rámec. Pyramídový vzorec koučovania podľa Karpinskej –

Kmecovej je heuristikou koučovania – citlivou prácou s autotransformačným potenciálom, ktorý koučovaný v procese výstupu na vrchol objavuje vo forme premýšľania, deskripcie, formulovania a uvedomenia. Dôraz na vyslovené a počuté slovo s predpokladom formulácie a formácie do činov, odkazuje na inšpiráciu filozofiou jazyka a korešponduje s metódami analytickej filozofie. Výstup na pyramídu metodologicky znamená 1. analýzu a kontinuálnu verifikáciu potreby jej hĺbok až k jadrú problému (mapovanie východísk, identifikácia a dekonštrukcia paralýzy v rozhodovaní, psychologických blokov (postojov, lojalít, presvedčení) – výsledkom je dohodnutie kontraktu resp. špecifikácia témy, 2. zhrnutie výsledkov analýz prostredia, východísk uvažovania a identifikácia nástrojov, tzn. uvedomenie si potenciálu, ktorý existuje alebo ho možno v blízkej prítomnosti dosiahnuť; 3. Sherlockovskú dedukciu možností z potenciálu (zdrojov) a vzápätí rekonštrukciu a zostrojenie plánu; 4. stotožnenie sa s výsledkami koučovania, prijatie zodpovednosti a autonómie rozhodnutia; 5. zhodnotenie procesu, osobnostné posilnenie a time&task manažment rozhodnutia. Pyramídový charakter konštrukcie vyjadruje nielen množstvo práce kouča na tej-ktorej úrovni, ale zdôrazňuje význam nosnosti informácie pre konečné rozhodnutie koučovaného. Práve filozofický konštruktivizmus je tretím systémom uvažovania koučovania podľa pyramídy. Učebnica je zostrojená ako pyramída. Obsahuje úvodné vysvetlenie ako ju čítať, úvod do problematiky, základnú terminológiu a metodológiu, použitú literatúru i literatúru k ďalšiemu štúdiu.

Referencie, ktoré autorky zbierali v priebehu tvorivej interakcie so študentami počas školení, sú netradične povkladané ako v prednej časti za obálkou knihy, tak na obálke knihy, čo pôsobí rušivo, keďže sa netýkajú priamo textu, ale sú skôr reklamou na školu, z ktorej dielne učebnica vzišla. Vytvárajú dojem prekrytia majestátnej pyramídy (učebnice) drobným saharským pieskom (referencie), ktorý sfúkne čas (recenzie). V tomto zmysle by bolo zaujímavé zvážiť revidované vydanie v podobe e-knihy.

Ilustrácie Inky Výbohovej text prevzdušňujú, schematizujú, vhodne členia a centrujú čitateľovu pozornosť, i mu uľavujú z náporu informácie. Text samotný je didakticky i schematicky prehľadný, štruktúrovaný, bohato diverzifikovaný. Použitá je hravá čierno-červeno-biela grafika, ktorá dynamicky upriamuje aj bočný pohľad čitateľa na to, čo je dôležité. Umožňuje ľahkú orientáciu či už podľa usmernení činnosti, emócií, terminológie, metodológie. Učebnica je mimoriadne dobre didakticky premyslená, keďže už pri samotnom listovaní, a nie až pri štúdiu čitateľa nielen tematicky strháva, ale hneď učí. Postranné odkazy sú totiž nielen zdôraznené hlavné idey, ale priamo imperatívy etického koučovania, hlavné tézy, mottá, či provokatívne tézy. Cez QR kódy si čitateľ môže stiahnuť koučovacie nástroje z webu, nájsť zoznamy certifikovaných koučov a link na etický kódex kouča. Ťažie celky textu sú prekladané životnými príbehmi koučov, ktoré povzbudzujú na ceste ku koučovaniu.

Osobitým bonusom knihy je jej praktické zameranie – priame koučovacie riešenie tém s aplikovaním metód, plné

návodov, upozornení a niekedy živé natoľko, že, ak sa nezbadáte, čítate krátku poviedku. Autorky sa ku knihe vyjadrili, že ide o knihu, akú chceli mať pre seba, keď sa učili koučovať ony. Na obálke knihy zaznamenali krátke varovanie: Táto kniha môže zmeniť Vaše myslenie. Ak sa preto po prvotnom prečítaní, po štúdiu a možno aj po získaní medzinárodnej akreditácie a ďalšom - opätovnom zahĺbení do riadkov učebnice odosobníme a pozrieme sa na text ako takýmto spôsobom školený kouč, zistíme, že samotná učebnica je napísaná ako auto-transformačný rozhovor autoriek. V tomto zmysle ju možno potom analyzovať metodikou existenciálnej analýzy ako autentickú výpoveď o procese, ktorý sa uskutočňuje a deje – o situácii koučovania. Z tohoto hľadiska sa javí ako zřejmé, že pre autorky bolo dôležité zachytiť prítomnosť diania transformácie počas rozhovoru medzi koučovaným a koučom – autentický moment precitnutia, otvorenia sa, sprístupnenia sa, prijatia sa so všetkým, čo sa objavilo ako dôležité. Ak skúmame vrstvenie v pyramíde (kontakt, kontrakt, zdroje, akcia, prínos) je bielo-čierne, ale AKCIA je červeným. V nej sa totiž umocňuje objavené (zdroje, potenciál), stotožňuje objavený (identita a zodpovednosť koučovaného), zvláda plán (mobilizujú sily), čo vedie k odhodlaniu a rozhodnutiu k činom. Bez podložja by červenú vrstvu koučovaný neustál – preto si ich potreboval zostaviť, tzn. premyslieť, aby získal dostatok síl (moc, odvaha, vláda, totožnosť). Ak postupne prechádzame zapájanie jednotlivých metód v koučovacích rozhovoroch študent hľadá dovnútra procesu, ktorý sa pri koučovaní deje a doslova vidí (vizualizácia), sedí

a načúva radám mentorského kruhu, točí sa v kolese zdrojov, rozpína v škále zhodnotení (a podobne) – prežíva funkčnosť jednotlivých metód, je vtiahnutý do deja ich aplikácie, možno sa aj niekedy zamyslí spolu s koučovaným nad odpoveďou a vyruší ho iná – tá napísaná toho koučovaného z knihy. Aj tento moment je procesom spoznávania koučovania – trénuje sa sústredenosť na koučovaného, vnímanie jeho potrieb, pomyselné usadenie sa vzadu, aby koučovaný vynikol vpredu – aktívne počúvanie s porozumením. V tomto ohľade je učebnica živým, nestarnúcim materiálom, z ktorého kouč a každý, kto pracuje s ľuďmi, môže kontinuálne čerpať sily, a nielen informácie, v dialogickom úsilí pomoci druhým v ich životnom príbehu.

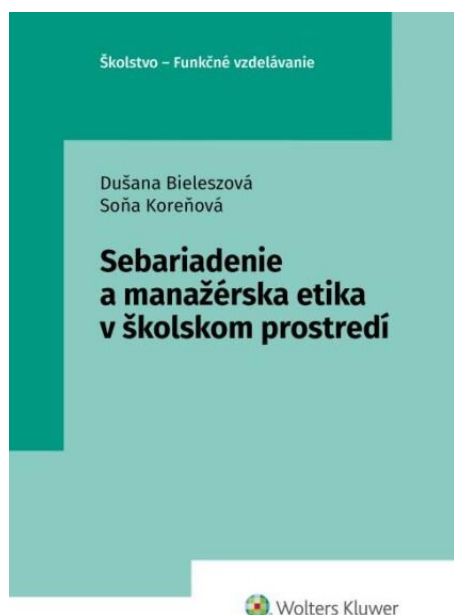
Z hľadiska dejín filozofického uvažovania preto možno v učebnici nájsť aj mnohé iné systémy uvažovania, ako tie, ktoré boli metodicky využité pre zostrojenie pyramídy (konštruktivizmus, behaviorizmus, filozofia času a jazyka, rogeriánizmus, maslowizmus a iné). Objavujú sa v nej prvky sokratovskej mamaieutiky, dialogickej filozofie, existencializmu a situacionizmu, filozofie mysle, filozofie zodpovednosti, filozofie dôvery. Z charakteru publikácie, zámeru, charakteristiky adresáta, podľa formy didaktiky, logiky textu, kauzality obsahového spracovania, formátovania textu je zřejmé, že autorky nemali ambíciu tematicky spracovať filozofiu koučovania, avšak pozornému čitateľovi umožnili sa o nej dočítať medzi riadkami. V tomto ohľade by si učebnica rozhodne zaslúžila podrobný exaktný interdisciplinárny výskum a nielen recenziu.

Publikácia je určená pre každého, kto pracuje s ľuďmi, a tak i pre reprezentantov pomáhajúcich profesií v celej škále ich rôznorodých profilácií. Patria sem aj zástupcovia z radov vysokého či stredného manažmentu, školskej či verejnej správy, neziskových organizácií, športu i politiky – každý, kto je ochotný hľadať v sebe a v iných cestu k dobrému, vôľu sa zmeniť, nie meniť ostatných, ale načúvať múdrosti srdca. Metodicky je

určená záujemcom o školenia v koučovaní, pri príprave na medzinárodnú akreditáciu a kontinuálne vzdelávanie. Didakticky spĺňa požiadavky pre zaradenie do učebných osnov stredných a vysokých škôl. V bežnom živote môže uľahčiť komunikáciu v rôznych typoch vzťahov – rodinných, sociálnych, spoločenských.

## RECENZE

BIELESZOVÁ, Dušana, KOREŇOVÁ, Soňa. *Sebariadenie a manažerská etika v školskom prostredí*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 188 stran. ISBN 978-80-571-0440-7 .



doc. PhDr. Markéta Švamberg Šauerová, Ph.D.

Autorky předloženého textu si vybraly vysoce aktuální, přitom náročné téma. Jejich dlouhodobé angažování v oblasti osobnostního rozvoje, mediace a etiky, dlouhodobá pedagogická praxe a silná dávka empatie k potřebám cílových skupin, je předurčující k přípravě a napsání publikace, přínosné nejen pro mana-

gement škol, ale i pro širokou pedagogickou veřejnost.

Zároveň publikace vznikala, a to je na ní velmi cenné, v průběhu funkčního vzdělávání modulu Sebeřízení a manažerská etika, a tak jsou spoluvůrci obsahu i účastníci vzdělávání, kteří svými myšlenkami, názory a postoji významně přispěli do k ladění skladby textu.

Nároky na učitele, zejména v řídicích pozicích, stále vzrůstají, proto je důležité jim poskytovat nejen dostatek přiměřených informací, ale nabízet i možnosti seberozvoje, podporovat vlastní sebereflexi jako nezbytnou součást neustálé pedagogické evaluace a zároveň respektovat základní parametry etiky (včetně důrazu na společenskou odpovědnost) ve školském prostředí.

Monografie je velmi dobře strukturována, ucelené kapitoly na sebe logicky navazují. Každá kapitola je následně členěna do dílčích podkapitol, které obsahují nejen teoretické poznatky, ale i zkušenosti z praxe, příklady. Text je vhodně prokládán otázkami k sebereflexi a úkoly, což má významný praktický edukační efekt.

Kromě dobré struktury textu je třeba vyzdvihnout i velmi dobré seřazení jednotlivých kapitol, které na sebe odborně vhodně navazují a vzájemně se doplňují.

Vysoce oceňuji, že autorky věnují pozornost práci s cíli (tzv. smart cíli), které jsou nezbytným předpokladem efektivního řízení a sebeřízení, přesto je často v praxi i v literatuře tato problematika opomíjena. Vynikající je výběr typu technik z oblasti koučinku a sebeřízení, které autorky zařadily do textu, vhodné je zmínit zejména techniku SWOT analýzy; aktivity pro prevenci prokrastinace; aktivity k rozpoznání vlastní výkonnostní křivky, časových ztrát v řídicí praxi a k eliminaci autovyrušení; aktivity k rozvoji tvůrčího přístupu k řešení problémových situací; návrhy přípravy na důležité setkání (včetně celkového důrazu na komunikační a prezentační dovednosti). Všechny uvedené techniky a doporučení významně vedou nejen k vysoké efektivitě řízení a sebeřízení, ale působí celkově pozitivně i na sebeuvědomění jedince a přispívají preventivně k redukci stresu a syndromu vyhoření v pracovním procesu.

Autorky neopomínají ani významné téma syndromu vyhoření a nabízejí srozumitelně a prakticky popsané metody pro zvládání nadlimitní zátěže.

Ocenit je nutné i to, že se autorky nevyhýbají problematickému tématu bossingu a mobbingu, přesto, že je řešení těchto situací v praxi velmi obtížné, a někdy i v praxi nepopulární.

Poslední dvě kapitoly předkládané monografie jsou věnovány manažerské etice a společenské etiketě, obě témata jsou citlivě zpracována a vytváří příjemné prostředí k zamyšlení nad celým textem, současnou praxí, vlastními

možnostmi i svým možným vlivem, abychom i my, jako čtenáři, přispěli k budování adekvátní kultury školy i příjemné atmosféry na pracovišti.

Předložený text zachovává vědeckou serióznost, ale přitom je psán čtivě, svižně – s ohledem na pedagogickou veřejnost, pro kterou je prvotně určen. Text tak nemá jen edukační a motivační rozměr, ale obsahuje i hluboké filozofické poslání. Jak samy autorky uvádějí: „Mít odvalu překonávat překážky, vstupovat do rizika, nechat se unášet nadšením ze znovuobjeveného, je jako zkoušet hloubku řeky, jejíž dno neznáme. I v takových situacích je však důležité stát jednou nohou pevně na zemi. Znamená to pečlivě zvažovat každé rozhodnutí, ověřovat si zdroje, trpělivě analyzovat informace a kriticky se postavit k přehodnocení argumentů, které nám pomohou nejen rozpoznat onu hloubku řeky, ale udrží nás rovněž bezpečně na zemi. K tomu je nezbytné přehodnocení vlastní mocenské pozice na jedné straně, ale i vlastní sklon k poslušnosti na straně druhé a nedovolit, aby nás sociální role vedoucího zaměstnance pohltila.

Autorky velmi citlivě využívají bohaté odborné zdroje, srozumitelně a vhodně je předkládají čtenářům. Text je příjemně graficky zpracován.

Považuji vydání této publikace za velmi potřebné nejen pro pedagogickou, ale i laickou veřejnost. Publikaci přeji zdar, čtenářům úspěšné překonávání překážek v edukačním prostředí a autorům děkuji za obohacující a inspirující publikaci.



## ZPRÁVY

### Poradenské centrum VŠTVS PALESTRA, spol. s r. o. Praha

Poradenské centrum VŠTVS PALESTRA zahájilo svou činnost v roce 2016 z iniciativy doc. PhDr. M. Švamberk Šauerové Ph.D. Je určeno všem studentům VŠTVS PALESTRA, jak v prezenčním, tak i kombinovaném studiu. Služby centra mohou využívat i studenti celoživotního vzdělávání. Poradenství je poskytováno i zaměstnancům školy.

Aktuálně Poradenské centrum nabízí převážně projekty k prevenci studijní neúspěšnosti a k podpoře osobní pohody jako prevence působení karanténních opatření v prostředí, připravuje se projekt podpory well-being nejen našich studentů, ale i jako vrstevnický projekt pro další poradenská centra jiných vysokých škol. Projekty jsou s ohledem na vývoj epidemiologických opatření realizovány buď prezenčně nebo on-line formou v Google Classroom „Poradenské centrum“.

Poradenské centrum zajišťuje péči o studenty se specifickými potřebami, dále poskytuje i individuální poradenství, případně zprostředkuje studentům externí psychoterapeutickou péči.

Základní nabídka poradenských služeb:

- Poradenství v oblasti psychologie sportu – zvládání před soutěžními stavů, nácvik autoregulačních

postupů a psychologická podpora regenerace (doc. PhDr. M. Švamberk Šauerová, Ph.D.)

- Poradenství v oblasti řešení psychosomatických obtíží v oblasti pohybového systému (doc. PhDr. D. Stackeová, Ph.D.)
- Poradenství v oblasti zvládání stresové zátěže a zvýšení psychické odolnosti ve vztahu k životnímu stylu (doc. PhDr. M. Švamberk Šauerová, Ph.D.)
- Koučování – osobnostní rozvoj (doc. PhDr. M. Švamberk Šauerová, Ph.D.)

### V RÁMCI STUDIJNÍHO PORADENSTVÍ SE ZAMĚŘUJEME ZEJMÉNA NA:

- pomoc při vhodném výběru oboru VŠTVS PALESTRA
- pomoc při výběru doktorského studia na vysokých školách
- začínajícím studentům usnadníme orientaci v neznámém studijním prostředí a při řešení nových

situací a problémů spojených s vysokoškolským studiem

- podílíme se na tvorbě průvodce studiem, spolupracujeme s Akademickým senátem
- připravujeme a průběžně dbáme na zlepšení podmínek pro studium studentů se specifickými studijními potřebami (především péče o studenty s SPU a studenty s tělesným handicapem
- pomoc nabízíme studentům při překonávání krize i v průběhu studia, kdy se dostanou do svízelných a pro ně složitě řešitelných situací (viz dále psychologické poradenství či podpora osobnostního rozvoje
- péči o studenty s tělesným handicapem zajišťujeme ve spolupráci s Bc. Janem Tománkem a Mgr. Annou Haviarovou
- obrátit se na nás mohou i ti, kteří jsou již v praxi a chtějí si ještě doplnit vzdělání, případně potřebují radu ohledně splňování kvalifikačních předpokladů

V rámci prevence studijní neúspěšnosti a podpory efektivního studia je pravidelně Poradenským centrem realizován edukační projekt (workshop) pro první ročníky bakalářského studia „Projekt podpory efektivního studia na vysoké škole“. Na

obsahu projektu se podíleli doc. PhDr. Markéta Švamberk Šauerová, Ph.D., Mgr. Jiří Kajzar, MUDr. Jozef Martinča.

V souvislosti s podporou efektivního studia je v průběhu roku ještě nabízený workshop hlouběji zaměřený na využití timemanagementu a koučinku v osobnostním a profesním rozvoji (pro studenty bakalářského i magisterského studia).

Nově je Poradenským centrem připravený seminář Psychologie výživy.

### **PRO STUDENTY KOMBINOVANÉHO STUDIA A CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NABÍZÍME:**

- poradenství v oblasti výchovy, péče o děti s SPU/ADHD, poradenství v oblasti inkluzivního vzdělávání
- konzultace jsou uzpůsobeny potřebám konzultujících studentů – řešení obtíží na úrovni „jsem rodič“/ „jsem pedagogický pracovník“

### **V RÁMCI OSOBNÍHO ROZVOJE NABÍZÍME:**

- arteterapeuticky orientovaná sezení
- koučink (holistické koučování)

Za poradenské centrum připravila:  
Markéta Švamberk Šauerová

**Pozvánka na 6. ročník mezinárodní vědecké konference Zážitková pedagogika v edukačních a společenských souvislostech VŠTVS PALESTRA s. r. o.**

**Zveme Vás na**

**6. ročník  
mezinárodní vědecké konference**

# **Zážitková pedagogika**

**v edukačních a společenských souvislostech**

**3. 11. 2022**



**Pod záštitou České pedagogické společnosti a Asociace vysokoškolských poradců  
a  
ve spolupráci s European Network of Sports Academies**

**pořádáme**

**6. ročník  
mezinárodní vědecké konference  
„ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA V EDUKAČNÍCH A SPOLEČENSKÝCH SOUVISLOSTECH“**

**Praha 3. 11. 2022**

## **CÍL KONFERENCE**

Cílem konference je prezentovat a sdílet zkušenosti odborné veřejnosti na dané téma a podporovat využívání benefitů prožitku na různých úrovních společenského života co nejefektivněji.

Více informací na <https://vstvvs.palestra.cz/mezinarodni-vedecka-konference-zazitkova-pedagogika-v-edukacnich-a-spolocenskych-souvislostech/>

Případné dotazy lze řešit na telefonu garantky konference – M. Švamberk Šauerové (604 908 494).



**PALESTRA<sup>®</sup>**

Vysoká škola tělesné výchovy a sportu  
Slovačikova 400/1, 197 00 Praha 19 Kbely  
tel. +420 212 277 777  
svamberk.sauerova@palestra.cz

[www.palestra.cz](http://www.palestra.cz)

PALESTRA

## pozdávka na 11. studentskou konferenci

Vysoké školy tělesné výchovy a sportu PALESTRA, s.r.o.



Na programu 11. studentské konference se podíli studující bakalářských programů Sportovní a kondiční specialista, Výživové poradenství a sportovní diagnostika a studenti navazujícího magisterského programu Wellness specialista. Dále se zúčastní studenti celoživotního vzdělávání pedagogických pracovníků – obor Vychovatelství.

**Konference se koná v pátek 27. 5. 2022 od 10 hod. do 14 hod.  
v prostorách VŠTVS PALESTRA, Slovačikova 400/1, 197 00 Praha 19 - Kbely.**

### Program:

9:30	Prezence účastníků
10:00	Zahájení konference
10:15 – 11:15	První blok prezentací
11:15 – 11:30	Diskuse
11:30 – 12:30	Druhý blok prezentací
12:30 – 12:45	Diskuse
12:45 – 13:20	Třetí blok prezentací
13:20	Diskuse, ukončení konference

Na konferenci jsou srdečně zváni jak vyučující, tak studenti, kteří zde mohou načerpat inspiraci pro svou práci a navázat nové kontakty. Zveme také studenty z jiných vysokých škol.

Více informací včetně přihlášky, rámcového programu a sborníku abstraktů přihlášených prací naleznete na stránkách akce. Zájemce o aktivní i pasivní účast prosíme o zaslání přihlášky na email doc. PhDr. Markéty Svamberk Sauerové, Ph.D., svamberk.sauerova@palestra.cz.

studujte s námi