

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA**

Katedra systematické teologie a filosofie

Bc. Karolína Červenka Kocourková

**Koučink coby profese**  
**Východiska pro profesní etiku koučinku**  
**a reflexe vybraných témat**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. Mgr. Jakub Jinek, Dr.phil.

Praha 2023





### Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne: 30. 11. 2022

\_\_\_\_\_  
Bc. Karolína Červenka Kocourková



**Bibliografická citace**

Koučink coby profese [rukopis]: Východiska pro profesní etiku koučinku a reflexe vybraných témat: Diplomová práce / Karolína Červenka Kocourková; vedoucí práce: doc. Mgr. Jakub Jinek, Dr.phil. -- Univerzita Karlova v Praze, Katolická teologická fakulta, 2023. -- 121 s.

## Anotace

Tato diplomová práce představuje koučink coby samostatnou profesi. Ukazuje, že se nejedná pouze o metodu vzdělávání, poradenství nebo řízení zaměstnanců, která by se pak v důsledku řídila etikami oborů, v nichž je aplikována, ale že koučink je profese, která má svou vlastní metodiku, výzkum a praxi, během níž vyvstávají vlastní specifické etické otázky a na vybrané z nich se tato diplomová práce zaměřuje. V první části se práce zabývá otázkou samotného pojmu koučinku. Na základě definice koučinku a jeho historického vývoje dokládá odlišnosti koučinku od psychoterapie, mentoringu, poradenství a také od sportovního trenérství. Zkoumá etymologii slova kouč a to, zda existuje vhodnější český ekvivalent tohoto označení, které je v povědomí veřejnosti úzce spojeno především se sportovním prostředím. Práce definuje profesní základnu koučinku, vymezuje jeho postavení mezi pomáhajícími profesemi, ukazuje jeho nezávislost a nalézá tak i výchozí body pro budoucí etickou reflexi.

V druhé části diplomová práce stanovuje paradigma vztahu kouče a klienta, definuje profesní kompetence kouče a předpoklady na straně klienta. Také představuje etické problémy, které jsou pro profesi kouče specifické. Tyto problémy mimo jiné vznikají v trojstranném vztahu kouče, klienta (koučovaného zaměstnance) a sponzora procesu (zaměstnavatele, který za službu platí). Diplomová práce se zabývá například otázkou střetu zájmů, kdo a komu má referovat o výsledcích práce, otázkou nastavení hranic a důvěrnosti procesu, ale i otázkou odměňování, které je v koučinku nezřídka navázáno na finanční zisky koučovaného klienta. Jelikož je profesní etický kodex v této oblasti vágní, bude postupováno formou literární rešerše autorů zabývajících se dlouhodobě koučinkem jako je T. Bachkirova, D. Drake, I. Iordanu, nebo L. Wildflower, ale i českých odborníků, a to nejen z oblasti profese koučování, kde jsou klíčové práce J. Mühlfeita, ale taktéž z oblasti vzdělávání a poradenství (J. Plamínek nebo K. Urban) a v neposlední řadě z oblasti etiky (J. Jankovský nebo M. Nečasová).

## Klíčová slova

Koučink, etika, etika koučování, pomáhající profese, profesní vztah, zájmy klienta, důvěrnost, střet zájmů, respekt.

## Abstract

This diploma thesis presents coaching as an independent profession. It shows that it is not just a method of training, counseling or employee management, which would then follow the ethics of the fields in which it is applied, but that coaching is a profession that has its own methodology, research and practice, during which arise specific ethical issues, and this diploma thesis will focus on selected ones. The first part deals with the issue of the concept of coaching. Based on the definition of coaching and its historical development, it tries to distinguish coaching from psychotherapy, mentoring, counseling and also from sports coaching. It examines the etymology of the word coach, whether there is any more suitable Czech equivalent of this profession designation, which is closely connected primarily with the sports environment. It tries to define the professional base of coaching, to find its position among the helping professions, to show its independence and thus to obtain starting points for future ethical reflections.

In the second part of the diploma thesis, the paradigm of the coach-client relationship is determined, the coach's professional competencies and assumptions on the client's side are defined. It also presents ethical issues that are specific to the coaching profession. These problems arise, among other things, in the tripartite relationship between the coach, the client (the coached employee) and the process sponsor (the employer who pays for the service). The diploma thesis deals with, for example, the issue of conflict of interests, who and who should report on the results of the work, the issue of setting boundaries and the process of confidentiality, but also the issue of remuneration, which is

often linked to the financial gains of the coached client. Due to the fact that the professional code of ethics in this area is vague, it will be carried out in the form of a literary search of long-term coaching authors such as T. Bachkírová, D. Drake, I. Jordan, or L. Wildflower, as well as Czech experts, namely not only in the field of the Exercise profession, where the key works of J. Mühlfeit are, but also in the field of education and counseling (J. Plamínek or K. Urban) and last but not least in the field of ethics (J. Jankovský or M. Nečasová).

### **Keywords**

Coaching, ethics, ethics in coaching, helping professions, professional relationship, client's interests, confidentiality, conflict of interests, respect.



## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu docentu Mgr. Jakubu Jinkovi, Dr.phil., za jeho odbornou pomoc, podnětné rady a inspiraci, kterou mi poskytoval. Současně bych chtěla poděkovat své rodině, která mě při psaní této práce podpořila, byla trpělivá a shovívavá a bez jejíž pomoci bych diplomovou práci nebyla s to dokončit. Ráda bych také vyjádřila svůj dík mému učiteli, profesoru Ing. Milanu Slavíkovi, CSc., díky jehož přednáškám jsem se nejenom rozhodla věnovat koučinku, ale také pro studium aplikované etiky.



# OBSAH

ÚVOD .....	15
KOUČINK.....	19
1 Co je koučink a k čemu je vhodný.....	20
2 Historická východiska.....	27
2.1 Kořeny v počátcích vědecké psychologie.....	27
2.1.1 Gestaltpsychologie .....	28
2.1.2 Behaviorální psychologie.....	30
2.1.3 Hlubinná psychologie .....	31
2.1.4 Humanistická psychologie .....	32
2.2 Fenomén svépomocné literatury a neformálního vzdělávání	36
2.2.1 Dale Carnegie .....	37
2.2.2 Na pozadí velké hospodářské krize .....	38
2.3 Od tenisového koučinku ke koučování manažerů.....	40
2.3.1 Timothy Gallwey .....	41
2.3.2 Sir John Whitmore .....	44
3 Proces koučování.....	50
3.1 Inner Game .....	51
3.2 Model GROW .....	53
3.3 Narativní koučink.....	56
3.4 Kognitivně behaviorální koučink.....	58
3.5 Definice koučování .....	59
4 Odlišení koučinku od jiných profesí .....	60
4.1 Psychologie a psychoterapie.....	61
4.2 Poradenství .....	64

4.3	Mentoring .....	65
4.4	Sportovní trenérství .....	67
5	Postavení koučinku.....	69
5.1	Postavení koučinku mezi pomáhajícími profesemi .....	69
5.2	Postavení koučinku ve firemním rozvoji zaměstnanců .....	70
6	Identita profese .....	72
7	Etymologie slova kouč.....	77
AKTÉŘI KOUČOVACÍHO PROCESU, JEJICH VZTAHY A ETICKÁ REFLEXE VYBRANÝCH TÉMAT .....		
8	Presumpce na straně kouče .....	79
8.1	Kompetence kouče.....	80
8.1.1	Profesně odborné kompetence kouče .....	80
8.1.2	Metodické kompetence kouče .....	81
8.1.3	Sociální a komunikační kompetence kouče .....	82
8.1.4	Osobnostně kultivující kompetence kouče .....	82
8.2	Pozice kouče ve vztahu s klientem.....	84
8.3	Etické přístupy vhodné pro kouče .....	85
9	Presumpce na straně klienta .....	89
9.1	Osoba klienta .....	89
9.2	Piagetovo pojetí kognitivního vývoje.....	91
9.3	Kohlbergovo pojetí mravního vývoje osobnosti .....	92
9.4	Etické inspirace pro klienta.....	93
10	Paradigmata vztahů .....	95
10.1	Vztah kouč – klient .....	95
10.2	Vztah kouč – sponzor – klient.....	96
11	Etická reflexe problémových aspektů koučovací profese .....	99

11.1 Střet zájmů .....	100
11.2 Důvěra a diskrétnost .....	102
11.3 Zkreslování informací .....	105
ZÁVĚR.....	108
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	111
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	112
TIŠTĚNÉ PUBLIKACE .....	112
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	118
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	121



## ÚVOD

Koučování je v České republice velmi často nahlíženo pouze jako metoda - ať už jako metoda využívaná manažery při řízení zaměstnanců nebo jako jedna z metod poradenství či vzdělávání dospělých. Je to dáno i tím, že převážná většina publikací vycházejících v češtině, jak od tuzemských, tak i zahraničních autorů, jsou příručky a učebnice. Ty ukazují, jak, proč, kdy a koho koučovat a většinou budí dojem, že po jejich přečtení je čtenář koučem, protože ví, jak metodicky postupovat. Přístup ke koučování jako k pouhé metodě by nebyl sám o sobě problematický, pokud by koučování bylo pouhou alternativní metodou postupu při výkonu rozličných profesí. Ale jelikož již existuje pracovní pozice kouč a protože koučink je studijním oborem a povoláním, je potřeba na něj také klást odpovídající požadavky. Ať už co do profesních standardů, tak co do profesní etiky.

Koučink je velice dynamický obor, který po svém úspěchu v polovině devadesátých let zaznamenal rostoucí vlnu zájmu. V té době začaly vznikat nejrůznější koučovací programy napříč zeměmi i světadíly. Velké oblibě se koučink těší především v Severní Americe, Západní Evropě a v Austrálii, ale v poslední době se prosazuje i v Asii. Studie Pricewaterhouse Coopers z roku 2012, předpokládající že 65 % koučů je organizováno alespoň v jednom z profesionálních spolků, odhaduje celosvětový počet koučů na 47 500. Celé odvětví v té době představovalo obrát dvě miliardy dolarů ročně.<sup>1</sup> V roce 2019 bylo jen pod hlavičkou ICF, jedné z předních koučovacích organizací, celosvětově registrováno již 71 tisíc profesionálních koučů a odhadovaný celkový příjem z koučování v tom roce činil téměř

---

<sup>1</sup> Srov. IORDANOU, Ioanna, Rachel HAWLEY a Christiana IORDANOU. *Values and ethics in coaching*. London: SAGE Publications, 2017. ISBN 978-1-4739-1956-3. s. 19

tři miliardy dolarů.<sup>2</sup> Kombinace velké popularity (dalo by se dokonce říct, že jde o módní vlnu) na jedné straně, a absence jakéhokoliv dozoru nezávislé autority či profesního svazu na straně druhé nahrávala tomu, aby se o koučování začali zajímat i ti, kterým nešlo o rozvoj pomáhající profese, ale o naplňování vlastní kapsy. Tato expanze spolu s jistou mírou proslulosti koučinku přináší také velkou odpovědnost<sup>3</sup> a, vzhledem k absenci úřední regulace, o to větší důraz na vlastní etiku kouče. Začaly tedy vznikat profesní organizace, jejichž snahou je práci koučů kodifikovat, stanovit standardy etické praxe pro své členy prostřednictvím kodexů, jimiž by se jejich členové měli řídit.

Tyto dva faktory (tj. absence regulace ze strany nezávislé či státní autority a množství samozvaných koučů) mají vliv na to, že se u některých osob koučink jako obor setkává s negativní odezvou, rezervovaným přístupem či skeptickým vnímáním. Při hlubším prozkoumání tohoto negativního nazírání se ukazuje nedostatečné povědomí o koučinku jako profesi, o jeho základech, přístupech a poslání. Mnohdy vítězí zcela mylná představa, bohužel někdy podložená negativní zkušeností s „příručkovým“ koučem, že kouč je někdo, kdo má připravenou baterii univerzálních otázek a nic jiného neumí. Tato diplomová práce chce proto ukázat vědecké a profesní základy, na nichž koučink stojí. Představuje možné přístupy koučinku a odkrývá argumenty, proč by měl koučink být nazírán jako plnohodnotná profese stojící mezi dalšími pomáhajícími profesemi.

---

<sup>2</sup> *International Coaching Federation Releases 2020 Global Coaching Study: Record-breaking industry research effort demonstrates the global growth of coaching.* Coaching Federation [online]. Lexington, Kentucky, USA: ICF, 2020 [cit. 2022-09-25]. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

<sup>3</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. Ethics in Coaching. COX, Elaine, Tatiana BACHKIROVA a David CLUTTERBUCK, ed. *The Complete Handbook of Coaching*. Londýn: SAGE Publications, 2010, s. 369-379. ISBN 978-1-84787-542-6. s. 370



V souvislosti s profesionalitou samozřejmě vyvstávají i etické otázky, s nimiž je třeba se vypořádat.

Jedná se především o otázky důvěry či důvěrnosti nebo střetu zájmů. Koučové bývají nezdědka odměňováni procentem ze zvýšených příjmů klienta a zde se hned nabízí otázka osobních motivů kouče a riziko nepřiměřeného tlaku na vyšší výkony klienta. Koučink bývá velmi často používán zaměstnavateli ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Otázkou však je, kde jsou hranice únosnosti výkonu jednotlivých osob, zda neustálý tlak na výkonnost zaměstnance naopak nepřetěžuje, či zda dokonce nehraničí s vykořisťováním. Otázkou také je, zda má zaměstnavatel nárok na veškeré informace, které se kouč o klientovi dozvídá, je-li zaměstnavatel sponzorem koučovacího procesu. Je potřeba se zamyslet také nad tím, zda mají být cíle koučinku stanovovány vždy ve prospěch platícího zaměstnavatele, a to i v případě, kdy pro zaměstnance by byl prospěšnější trochu jiný cíl.

V české odborné literatuře k tomuto tématu se ukazuje závažný deficit etické reflexe koučovací praxe. A to i u autorů, kteří se zabývají koučinkem nejenom na teoretické bázi, ale sami ho provozují v praxi.<sup>4</sup> To se ovšem až do začátku jednadvacátého století týká i zahraničních autorů. Teprve v roce 2008 byly na odborném kongresu otázky etiky v koučování označeny za prvořadě pro legitimizaci a zachování koučovací profese.<sup>5</sup> Před deseti lety se začala objevovat zahraniční literatura věnovaná etickým otázkám koučování. Tyto články a knihy zatím do češtiny přeloženy nebyly.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Např. lektorka a koučka PhDr. Michaela Daňková, klinický psycholog PhDr. František Hroník, nebo globální stratég, kouč a mentor Ing. Jan Mühlfeit.

<sup>5</sup> Srov. IORDANOU, Ioanna a Patrick WILLIAMS. *Developing Ethical Capabilities of Coaches*. In BACHKIROVA, Tatiana, Gordon SPENCE a David DRAKE, ed. *The SAGE Handbook of Coaching*. Londýn: SAGE Publications, 2016, s. 696-712. ISBN 9781473947391. s. 672

<sup>6</sup> Autory, kteří se nyní zastávají nad etickými aspekty práce kouče a věnují jim prostor ve svých odborných člancích či publikacích jsou například Dr. Diane

Tato diplomová práce si klade za cíl koučink definovat coby samostatný obor poradenství, odkrýt jeho historická a také vědecká východiska. Zároveň cílí na objasnění vztahu koučinku k dalším pomáhajícím profesím, jako je psychoterapie, mentoring či poradenství, na vykreslení hranic mezi koučinkem a těmito obory, přičemž současně ukazuje, v čem se koučink a výše zmíněné obory obohacují a kdy se mohou prolínat. Stranou nezůstane ani sportovní trenérství, se kterým bývá koučink často nejenom spojován, ale i zaměňován, a vůči němuž je třeba koučink vymezit. V neposlední řadě tato práce také popisuje nutné kompetence kouče pro výkon jeho profese a stanovuje paradigma vztahu kouče a jeho klienta. V posledku si práce klade za cíl vyvodit a reflektovat vybraná etická úskalí, která přináší koučink ve své praxi.

## KOUČINK

Úkolem první části diplomové práce (kap. 1-7) je co nejdůkladněji popis koučinku jako profese, aby bylo prokázáno, že se nejedná pouze o metodu řízení lidí či nástroj poradenství, ale o samostatnou profesní disciplínu s vlastní teorií, specifickými metodickými postupy, výzkumem a praxí. Neomezuje se proto jenom na samotný popis koučovacího procesu, ale představuje vědecká a historická východiska tohoto oboru a objasňuje jej v tomto kontextu. Jedině tak může být koučink pochopen ve své celistvosti a vykreslen jako samostatný profesní obor. Pozorné studium začátků koučování vysvětluje i rozdílný postoj společnosti ke koučování. Odhaluje příčiny toho, proč je ve Spojených státech amerických koučink považován za regulérní profesi, kdežto u nás se na takovýto přístup hledí spíše skepticky. Tato část také přináší oborové vymezení koučinku, a to nejen vzhledem ke sportovnímu trenérství, ale také vůči pomáhajícím profesím, konkrétně k psychoterapii, mentoringu a poradenství a poukazuje jak na jejich nepřekročitelné hranice, tak zároveň odkrývá, v čem se vzájemně ovlivňují či prolínají a v jakém jsou k sobě vztahu. Ukazuje svébytnost koučinku a řadí ho mezi ostatní pomáhající profese. Tím je stanoveno vlastní profesní východisko pro etickou reflexi.

# 1 CO JE KOUČINK A K ČEMU JE VHODNÝ

Oxfordský slovník definuje koučink primárně jako proces, jehož cílem je buď někoho naučit hrát sport, nebo dělat svou práci lépe či zlepšovat dovednosti. Uvádí ale také odlišnost u britské angličtiny, kde je tento pojem chápán spíše jako doučování, konkrétněji tedy jako proces poskytování zvláštní výuky studentovi v určitém předmětu.<sup>7</sup> V české a světové odborné literatuře věnující se vzdělávání dospělých, psychologii, poradenství, andragogice, ale i samému koučinku, se koučink řadí mezi nedirektivní poradenské metody. Nedirektivnost koučinku plně vyhovuje zásadám andragogiky, proto je velmi hojně využíván také při vzdělávání dospělých. Dospělí, i když se chtějí učit novým poznatkům a dovednostem, totiž nechtějí být poučováni<sup>8</sup> a potřebují jiný přístup než žáci. Toto je jedním z možných důvodů, proč je koučink často mylně označován za pouhou metodu a opomíjí se jeho profesní stránka. Vhodnější by tedy byly formulace, které zdůrazňují, že se jedná o využívání metod koučovací profese v daném oboru.

Podobně jako nedirektivní terapeutické přístupy je koučink založen na principu sdílení, kdy poradce vyslechne klienta, projevuje svůj zájem a nabízí mu své porozumění. Konečné řešení problému je vždy na klientovi.<sup>9</sup> Koučink se využívá především k rozvoji kompetencí. Ne v manažerském smyslu slova, ve kterém se jedná o pravomoci, ale ve smyslu andragogickém, kdy jsou kompetence chápány jako subjektivně pozorovatelné efektivní postupy, s jejichž pomocí je

---

<sup>7</sup> Srov. *Oxford Advanced Learner's Dictionaries*. Tenth edition. Oxford: Oxford University Press, 2020. ISBN 978-0-19-479855-6. s. 283

<sup>8</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2482-4. s. 11

<sup>9</sup> Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1. s. 40-44

dosahováno dobrého a efektivního výkonu.<sup>10</sup> Koučink je tedy využíván k rozvoji způsobilosti k výkonu určité činnosti<sup>11</sup> a k upevnění pozitivních postojů jedince k učení a rozvíjení vlastního potenciálu. Potenciál zahrnuje nadání, vlohy a schopnosti, dovednosti a znalosti, motivaci jedince i jeho osobnostní rysy a postoje.<sup>12</sup>

Pokud jsou metody koučinku využívány v rovině formálního vzdělávání, jedná se pak o metodou vhodnou specificky pro dospělé, nikoliv pro děti. Pracuje totiž s nejvyšší úrovní transformace a vyžaduje ze všech vzdělávacích metod největší míru vlastní motivace. Není tím však pro děti úplně vyloučen. Pro děti školního věku může být koučovací přístup vedení vhodným prostředkem k objevování jejich potenciálu, zvyšování jejich kompetencí, například jako *kid's skills* koučink, který specificky cílí na zlepšování kompetencí<sup>13</sup> motivací a je povzbuzením k vlastní iniciativě. Tento podobor koučinku, jenž souvisí s kognitivním vývojem (viz podkapitola 9.2 „Piagetovo pojetí kognitivního vývoje“), je však skutečně pouze specifickým nástrojem terapeutů a speciálních pedagogů (jak je také *kid's skills* koučink konstruován);<sup>14</sup> naopak podstatou koučinku jako profese je volba tématu a cílů klientem samým.

Běžná výuka v podobě přednášek, workshopů, tréninků nebo modelových příkladů, ať už probíhá ve formálním nebo neformálním

---

<sup>10</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 61

<sup>11</sup> Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. s. 98-99

<sup>12</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9083-X. s. 47

<sup>13</sup> Srov. URBAN, Marek. *Psychologické potřeby autonomie, kompetencie a spolupatričnosti v koučingu, mentoringu a supervízi*. In URBAN, Kamila, ed. *Psychológia pre poradcov a poradkyne: Teoretické východiská a na riešenie zamerané techniky*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2019, s. 61-100. ISBN 978-80-213-2994-2. s. 90

<sup>14</sup> Srov. Kids'Skills Academy – Online training for people working with children. *Kids'Skills Academy – Online training for people working with children* [online]. Copyright © 2022 Kids [cit. 22.05.2022]. Dostupné z: <https://www.kidsskillsacademy.com/>

vzdělávání, transformuje znalosti a dovednosti a v důsledku toho navozuje i změny chování.<sup>15</sup> Tyto direktivní metody představují vyučování a nevyžadují velkou míru motivace vzdělávaného, ale zato předpokládají vysokou snahu vyučujícího.<sup>16</sup> Pokud je ale cílem vzdělávání transformace myšlení nebo postojů, nebo dokonce vyšší sociální rozvoj, je nejvhodnějším způsobem právě koučink.<sup>17</sup> Ten jako nedirektivní přístup vyžaduje vlastní aktivitu na straně vzdělávaného a především motivaci plynoucí z nejvyšších pater lidských potřeb (jejich pyramidální řazení je popsáno v podkapitole 2.1.4 „Humanistická psychologie“). Podmínkou takovéto míry motivace je ale postkonvenční úroveň morálního vývoje. Tedy úroveň, kdy si jedinec definuje vlastní morální hodnoty a principy bez přičinění vyšší autority;<sup>18</sup> podrobněji se této otázce věnuji v podkapitolách 9.2 a 9.3 ve druhé části této diplomové práce.

Koučink pomáhá klientům a klientkám vytvořit si vlastní autonomní struktury, které nejsou jenom vnějšími procesy, jako delegování práce na ostatní, efektivní řízení času nebo zvládání prokrastinace, ale skládají se i z vnitřních procesů, především z nastavování dobře formulovaných cílů, volby efektivních strategií k dosažení těchto specifických cílů a následného racionálního vyhodnocování.<sup>19</sup> Jedná se tedy o veskrze heuristickou metodu, která cíleně vede klienty k vlastnímu objevování podstaty problému, hledání klíčů

---

<sup>15</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9. s. 82-100

<sup>16</sup> Srov. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6. s. 24-26

<sup>17</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 100

<sup>18</sup> Srov. VACEK, Pavel. *Morální vývoj v psychologických a pedagogických souvislostech*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. ISBN 80-704-1148-1. s. 26-31

<sup>19</sup> Srov. URBAN, Marek. *Psychologické potřeby autonomie, kompetence a spolupatričnosti v koučingu, mentoringu a supervizii* s. 72

k jeho řešení a je jejich vědomou volbou.<sup>20</sup> Jinými slovy koučování neučí nějaké konkrétní činnosti, ale pomáhá učit se.<sup>21</sup>

Kouč podporuje klienty v samostatném řízení změny, jejímž cílem může být vyšší pracovní výkon stejně dobře jako lepší pocit ze sebe sama.<sup>22</sup> V celém procesu má kouč funkci průvodce, který cestu usnadňuje. Jako když horský vůdce neříká, kterou cestou se nejlépe vydat a jaký je nejlepší vrchol s nejkrásnějším výhledem, ale pouze na úpatí hory pomůže klientovi vykreslit vlastní specifickou mapu pohoří, na které si pak klient sám vybere svůj vrcholový cíl. Stejně tak kouč neříká, jakou cestu a proč zvolit, ale pouze jak poznávat, která cesta bude pro klienta s jeho specifickými dovednostmi, zkušenostmi, návyky a dispozicemi, nejvhodnější. Kouč tak nutně nemusí být odborníkem na danou problematiku<sup>23</sup> konkrétního oboru v němž pracuje jeho klient. Stejný kouč může úspěšně koučovat vrcholového tenistu a hokejistu i výkonného ředitele nadnárodní společnosti.

Timothy Gallwey, zakladatel metody koučování v tomto poradenském nedirektivním smyslu, vidí koučování jako cestu, která vede k maximalizování výkonu jedince prostřednictvím uvolnění jeho vlastního potencionálu, překonání vlastních vnitřních překážek. Jako vítězství nad soupeřem, kterého si vytváří klient sám v sobě.<sup>24</sup> Takovéto koučování vede k vyšší sebedůvěře, k vyšší důvěře ve vlastní

---

<sup>20</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. s. 11

<sup>21</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9. s. 21

<sup>22</sup> Srov. URBAN, Marek. *Psychologické potřeby autonómie, kompetencie a spolupatričnosti v koučingu, mentoringu a supervízii*. s. 72

<sup>23</sup> Srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7. s. 95

<sup>24</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. s. 20-21

schopnost správného rozhodování.<sup>25</sup> Konkrétněji se tomuto pojetí věnuje jedna z dalších podkapitol v této části diplomové práce 3.1 „Inner Game“.

John Whitmore, všeobecně považovaný za spoluzakladatele moderního koučování, navazuje na Timothy Gallweye a klade důraz na odpovědnost. Podle Whitmora klient při koučování nabývá svou sebedůvěru přijímáním vlastních rozhodnutí a přebíráním plné odpovědnosti nejenom za úspěchy, ale především za neúspěch.<sup>26</sup> Koučink vnímá jako stěžejní prostředek k tomu, aby si svět businessu uvědomil, že ve středu jeho zájmu musí být především péče o člověka, způsob, jak lidé mohou převzít zodpovědnost plně sami za sebe bez toho, aniž by se spoléhali na hierarchii autorit.<sup>27</sup> Více o přístupu Johna Whitmora v podkapitole 3.2 „Model GROW“.

V České republice patří k předním koučům Jan Mühlfeit, globální stratég, který dvacet dva let pracoval ve vedoucích funkcích ve společnosti Microsoft, z toho po dobu sedmi let byl prezidentem Microsoft Corporation pro Evropu. Vedl k zvyšování výkonů celé pracovní týmy lidí stejně úspěšně jako nyní vede individuálně vrcholové sportovce k postupům a vítězstvím. Jan Mühlfeit vnímá koučování především jako způsob vedení lidí z pohledu jejich silných stránek a takovýto koučovací přístup považuje za povinnou součást úlohy každého efektivního leadera. Koučování pojímá jako nástroj, který posiluje u klientů jejich schopnosti, jež v sobě už mají. Ale i na základě své vlastní zkušenosti a vyhoření, které skončilo závažnými depresivními stavy a dlouhodobou hospitalizací, klade důraz na nastavení limitů, aby se silné stránky nestaly z pomocníka

---

<sup>25</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0784-9. s. 69-77

<sup>26</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. s. 27-30

<sup>27</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 69-77



nepřítelem.<sup>28</sup> Jan Mühlfeit začal s koučinkem jako metodou při vedení zaměstnanců, nyní je předním reprezentantem koučování coby profese.

Když se Jan Mühlfeit stal ředitelem regionu střední a východní Evropy, dostal tým 2 tisíc lidí, který byl v Microsoftu průměrný až podprůměrný. Zpočátku nevěděl, co s tímto týmem dělat. Na řešení ho navedl rozhovor s Reinholdem Messnerem. Zeptal se ho, jaká je nejlepší cesta na Everest a Messner mu na to odpověděl, že nejlepší cesta neexistuje. Nejlepší cestu si nese každý v sobě. Podle toho, jestli má silnější ruce nebo nohy. Mühlfeit z toho vyvodil jednoduché ponaučení, že tedy stejná práce se dá dělat prostřednictvím různých talentů. Navázal spolupráci se společností Gallup, otestovali talenty u všech zaměstnanců a začali hledat možnosti, jak jejich silné stránky a talenty využívat v daných pracovních pozicích. Během tří měsíců byl tým vedený Janem Mühlfeitem hodnocen po další čtyři roky jako nejúspěšnější tým Microsoftu na světě. A to nejen po ekonomické stránce, ale i v hodnocení zákazníků a spokojenosti vlastních zaměstnanců. Ukázalo se, že když člověk dělá to, co ho baví, tak je nejenom úspěšný, ale i šťastný. Když potom jeho tým dosáhl vyšších tržeb než tým Severní Ameriky, Microsoft se rozhodl jeho inovativní způsoby řízení lidí aplikovat celosvětově.

Většina zaměstnavatelů postupuje tak, že se podívá na popis práce a nutné kompetence, ptá se zaměstnanců, co jim jde dobře a co méně, a poté se zaměřuje na to, v čem zaměstnanci nevynikají, aby se zlepšili. Jan Mühlfeit na to šel opačně. Posiloval to, v čem jsou zaměstnanci dobří, podporoval je v tom, aby byli více těmi, kým opravdu jsou. Nyní již není ředitelem, který vede tým zaměstnanců a hledá způsoby jak nejlépe zvyšovat jejich efektivitu a výkonnost v pracovním procesu a tím zisky společnosti. Je profesionálním

---

<sup>28</sup> Srov. MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4. s. 90-101

koučem, který pomáhá svým klientům, aby objevovali své silné stránky a zjišťovali, jak je mohou nejlépe uplatnit při dosahování svého cíle. Například stejný talent strategického myšlení jako Jan Mühlfeit využíval v businessu, využívá houslista Jaroslav Svěcený při koncertování a moderní pětibojař David Svoboda ve sportu.<sup>29</sup> Jakožto manažer sice individualizoval cestu k úspěchu na míru zaměstnancům, ale cíle byly určeny jím a korporací. Cestu a výsledky pak hodnotil on. Jako profesionální kouč také pomáhá klientům vytvořit si vlastní specifickou cestu k úspěchu, ale již není tím, kdo by určoval cíle a měřítka úspěchu, či je jakkoliv hodnotil.

---

<sup>29</sup> MÜHLFEIT, Jan. Přednáška na KTF UK v rámci kurzu Management 3 - seminář s VIP hosty. 9. 3. 2022

## 2 HISTORICKÁ VÝCHODISKA

Od nepaměti se zkoumá lidská duše a její zákoutí. Zkoumají se zákonitosti lidského chování, stejně jako subjektivního prožívání zkušeností. Učení má své psychologické podmíněnosti a pedagogika i andragogika mají psychologii coby jeden ze svých zásadních pilířů. Proto není divu, že i kořeny koučinku je možné nalézt v daleké historii a počátcích psychologie. John Whitmore shledává paralelu mezi koučováním, které podle něho uvolňuje vrozená nadání a přirozený lidský potenciál učit se, a sokratovskou filosofií.<sup>30</sup>

A skutečně při hlubším prozkoumání procesu koučování, jak je popsáný dále v kapitole 3 „Proces koučování“, je patrná podobnost se Sokratovou maieutickou metodou dotazování se. Tak jako Sokratova dialogická metoda tázáním a vylučováním postupně dospívá k hypotézám a axiomům, povětšinou etického charakteru, tak kouč vhodně kladenými otázkami přivádí klienta k vlastním řešením praktických otázek a k dosažení cíle.

### 2.1 KOŘENY V POČÁTCÍCH VĚDECKÉ PSYCHOLOGIE

Procesy lidské psychiky jsou mnohem komplexnější než by se mohlo zdát, nepředstavují pouze vztah lidské duše k fyzickému tělu. Moderní model mozkových procesů je takzvaně bio-psycho-sociální, což znamená, že k tělu („bio“) a duši („psycho“) se přidává vliv okolní společnosti („sociální“). Tento model je holistický a ukazuje, že pokud se cokoliv stane s fyzickými buňkami, či dokonce molekulami lidského mozku, může se to dříve či později projevit na psychice, v duševních projevech jedince. A cokoli se objeví v duševních činnostech, projevuje se ve vztazích člověka k okolí, jeho

---

<sup>30</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. s. 21

společenskému prostředí. A zpětně se jakékoliv změny v sociálním prostředí jedince odrážejí na jeho duševních procesech a tyto duševní změny mohou být propsány do fyzických změn, které se projevují změnou činnosti, či dokonce stavby nervových buněk a atomů lidského těla.<sup>31</sup>

Vědecká psychologie je mnohem mladší než antická (jež vedle Sokratovy maieutické metody reprezentuje rovněž Aristotelův spis *Peri psychēs* [lat. *De anima*] nebo Galenovy složky temperamentu jakožto správného poměru jednotlivých složek ve směsi). Výše uvedený bio-psycho-sociální model by nemohl vzniknout bez poznatků moderní medicíny. Velmi zásadní je pro vznik celého odvětví vědecké psychologie objev senzomotorických drah míchy, který učinil roku 1811 skotský anatom, chirurg a neurovědec Charles Bell.<sup>32</sup> Vznik vědecké psychologie jako takové se datuje od založení Psychologického institutu v Lipsku roku 1879.<sup>33</sup>

### 2.1.1 Gestaltpsychologie

K prvním psychologickým přístupům patří tvarová psychologie (Gestaltpsychologie). Její představitelé, Koffka, Kohler či Wertheimer, na konci 19. století formulují premisu, že psychické celky nejsou postupně asociovány, tedy vytvářeny až spojováním jednotlivých prvků, jak tvrdí Wundt ve své teorii asocianismu, ale že existují již předem jako správný tvar v myšlenkách jedince a že člověk procesem vnímání tyto obrazy dobrých tvarů, které má ve své mysli, postupně objevuje i ve svém okolí. Jejich experimenty, kterými svou teorii podkládali, jasně ukazovaly tuto cílovou zaměřenost, která řídí celý myšlenkový proces, tendenci doplňování figur a struktur. Ukazovali, že člověk přirozeně tíhne ke spojování jednotlivých bodů v celek, který

---

<sup>31</sup> Srov. KOUKOLÍK, František. *Mozek a jeho duše*. 2. přeprac. vyd. Praha: Makropulos, 1997. Makropulos. ISBN 80-860-0308-6. s. 20

<sup>32</sup> Srov. HUNT, Morton M. *Dějiny psychologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-814-2. s. 109

<sup>33</sup> Srov. Tamt. s. 127

má nějaký určitý, ačkoli u každého člověka možná odlišný, význam. Jako velmi známý příklad je možno uvést obrázky staré dámy nebo mladé dívky, kachny nebo zajíce, nebo černé siluety vázy na bílém pozadí, která se pro jiného diváka stává neviditelnou, jelikož v obrázku spatřuje dva bílé profily obličejů na černém pozadí.<sup>34</sup>



Obrázek 1 Dvě tváře nebo pohár<sup>35</sup>

Pro koučování jsou zásadní experimenty, které na prováděl Waüfgang Kohler se šimpanzi na Tenerife. Na základě těchto experimentů formuluje nový princip učení se vhladem,<sup>36</sup> obecně známý také jako „Aha efekt“. Tento princip představuje tvůrčí řešení situace, kdy jsou nové poznatky dosazovány do již existujícího správného tvaru v mysli jedince. Kdy se zdánlivě nesouvisející kusé poznatky spojí a dospějí tak k řešení problému. Podobně kouč přistupuje ke svému klientovi. Pomáhá mu nalézt a otevřít vlastní cestu k řešení jeho problému, kterou klient mnohdy už předem zná, ale neuvědomuje si ji. Zviditelňuje jeho schopnosti, které v sobě klient už má.<sup>37</sup> Z gestaltpsychologie, i když to její představitelé slovy Mary Henleové

---

<sup>34</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2433-6. s. 12-13

<sup>35</sup> *Optický klam: Dvě tváře nebo pohár?*. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Optick%C3%BD\\_klam#/media/Soubor:Klam-DveTvareNeboPohar.gif](https://cs.wikipedia.org/wiki/Optick%C3%BD_klam#/media/Soubor:Klam-DveTvareNeboPohar.gif)

<sup>36</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. s. 13

<sup>37</sup> Srov. MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. s. 91

odmítají,<sup>38</sup> vychází gestalt terapie Fritze Perlse, která se přístupem terapeuta ke klientovi velmi podobá koučování. Gestalt terapie nepojímá terapeuta jako autoritu, která léčí klienta, ale jako katalyzátor procesu, jako partnera, který se spolu s klientem podílí na procesu změn, osobnostního růstu a duševního uzdravování.<sup>39</sup>

### 2.1.2 Behaviorální psychologie

John Broadus Watson, americký psycholog, přichází na počátku 20. století s behaviorální psychologií a s názorem, že vědecky lze zkoumat pouze chování coby vnější projev jedince. Watson tak zaměřuje své bádání na schéma *stimul – reakce*. Po čase do schématu přidává osobnost jedince, ale pouze na úrovni proměnného elementu. Nezkoumá ji jako takovou. Behaviorální psychologie se zabývá samým procesem učení, vrozenými a naučenými formami chování.<sup>40</sup> Tento směr vědecké psychologie je terapeutický, korektivní a své poznatky používá především na odnaučování nežádoucích forem chování.

A přestože behavioristé v počátcích absolutně odmítají, byť jen uvažovat o významu lidské osobnosti pro reakční schéma (později jej opatrně připouštějí), stane se kognitivně-behaviorální přístup ke koučování jedním z významných směrů koučování v novém miléniu. Dle Anthony M. Granta, ředitele ústavu psychologie a koučinku Fakulty psychologie Univerzity v Sydney, dokonce přístupem zásadním pro koučování.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 108

<sup>39</sup> Srov. *STEP FORWARD FAQ Gestalt*. STEP FORWARD [online]. [cit. 27.03.2022]. Dostupné z: <http://www.gestalt.com/FAQGestalt.html>

<sup>40</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologii*. s. 13-14

<sup>41</sup> Srov. GRANT, Anthony M. In *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: přístup založený na důkazech*. V Brně: Motiv Press, 2015, s. 23-24. ISBN 978-80-87981-14-6. s. 23

### 2.1.3 Hlubinná psychologie

Hlubinná psychologie představuje stěžejní součást psychologických koncepcí a je neodmyslitelně spjata s osobností Sigmunda Freuda a jeho psychoanalýzou, s Alfredem Adlerem s jeho individuální psychologíí a v neposlední řadě s Carlem Gustavem Jungem, který přichází s analytickou teorií. Teorie Sigmunda Freuda lidské myšlení rozčleňuje jednak na vědomí, představující realitu člověka, kterou si dokáže uvědomovat, dále na předvědomí, ve kterém jsou zapomenuté zážitky, vzpomínky, myšlenky nebo city, na které si dokáže jedinec vzpomenout, a především pak na nevědomí, které je plné v dětství rodiči potlačených strachů, přání, sexuálních tužeb a vrozených pudů, nad kterými nemá jedinec žádnou kontrolu, ačkoli silně ovlivňují jeho chování.<sup>42</sup>

Kouč nicméně není terapeut. Není zde proto, aby pomáhal klientovi odkrývat vrstvy jeho osobnosti (id, které představuje pudovou složku nevědomí, ego řídící se principem reality a usměrňujícím id a superego, které vědomě i nevědomě touží po dokonalosti<sup>43</sup>) obklopené obrannými mechanismy, jako je vytěsnění, tedy právě přesun do nevědomí, potlačení, kdy zapomenutím přesouvá myšlenky do předvědomí, či regrese ve které se klientova mysl utíká do dětství.<sup>44</sup> Ačkoli by se dalo říct, že kouč rovněž pomáhá klientovi identifikovat nevhodné racionalizace, tedy vlastní omlouvání neúspěchu (např. nějakým společenským motivem) a že koučink může být nápomocen při sublimaci (převedení uvolněné energie na společensky vhodnou) často tvořivou a ceněnou formu (nebýt nenaplněných tužeb, přišla by lidská historie bezesporu o řadu

---

<sup>42</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologíí osobnosti a sociální psychologíí*. s. 14-18

<sup>43</sup>Srov. DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 3. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8606-3. s. 22

<sup>44</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologíí osobnosti a sociální psychologíí*. s. 15-16

výtvorů poezie), to vše jsou až výstupy procesu, k nimž se kouč dostává jinou cestou nežli terapeut.

Společné prvky koučovacího procesu a hlubinné psychologie lze najít spíše než v psychoanalýze Sigmunda Freuda v analytické teorii Carla Gustava Junga, respektive v jeho přístupu ke klientovi v terapeutickém procesu. Carl Gustav Jung se Sigmundem Freudem několik let spolupracoval, ale po čase se jejich profesní cesty rozešly. Jednak z důvodu, že Sigmund Freud jako příčinu neuróz a vytěsnění neuznával nic jiného než sexuální trauma, což Carla Gustava Junga neuspokojovalo,<sup>45</sup> ale také proto, že Sigmund Freud zastával paternalistický přístup a silně prosazoval svou autoritu, což je přesně to, co odmítá i koučovací proces. Carl Gustav Jung opouští autoritativní, dalo by se říct až předpojatý postoj, a dává větší prostor klientovi. Klade klientům otevřené otázky a nechává plynout jejich mysl a fantazie. Přesně tak, jako dnešní kouč v koučovacím procesu.<sup>46</sup>

#### 2.1.4 Humanistická psychologie

Ačkoli vědecká psychologie nezkoumá jen traumata a potlačované pudy, ale zabývá se také učením a chováním, je zjevné, že od svých počátků zaměřuje své zkoumání především na patologie, neurózy, nežádoucí, závislostní či asociální chování. Zkoumá s oblibou psychotiky, hysterické ženy nebo asociální jedince. Zlom a živnou půdu pro koučování v moderním pojetí, tedy koučování coby poradenského procesu, přináší až humanistická psychologie. Humanistická psychologie je nazývána třetí silou psychologie zaujímá hlavní postavení vedle psychoanalytického a behaviorálního

---

<sup>45</sup> Srov. JUNG, Carl Gustav a Aniela JAFFÉ. *Vzpomínky, sny, myšlenky C.G. Junga*. V Brně: Atlantis, 1998. ISBN 80-710-8178-7. s. 139

<sup>46</sup> Srov. Tamt. s. 158



přístupu.<sup>47</sup> Humanistický směr psychologie nepůsobí pouze terapeuticky, ale taktéž poradensky a výchovně, jelikož v centru jeho zájmu stojí člověk, který si sám svou vůli určuje smysl svého života. Humanistická psychologie se zakládá na pomoci člověku uplatnit tuto svou vůli k nalézání důvodů k žití.<sup>48</sup> Humanističtí psychologové vytýkají psychoanalytickém přístupu, že se zakládá jen na studiu zmrzačených osobností, a tak nemůže vyprodukovat nikdy nic jiného než zmrzačenou psychologii, a behavioristům vyčítají, že psychologii zbavují člověka a vše odvozují od základních pudů, které pohánějí i nižší organismy.<sup>49</sup>

Humanistický směr psychologie vychází z existenciální filosofie, která vzniká již v 19. století a v jejímž středu stojí přesvědčení Sorena Aabye Kierkegaarda, že každý jedinec má právo na to, aby si svobodně zvolil svou pravdu, a to na základě své osobní subjektivní víry.<sup>50</sup> Tato filosofie se do centra zájmu v Evropě dostává v meziválečném období. Vznik humanistické psychologie jako takové se pak datuje k roku 1962,<sup>51</sup> kdy na existenciální filosofii navazuje existenciální analýzou psychoterapeutická škola logoterapie Viktora Emila Frankla.<sup>52</sup> V jeho práci (a stejně inspirativní je i jeho život) je možné sledovat dva podstatné koučovací principy, kterými jsou nalézání vlastní cesty k autonomnímu cíli a kladení důrazu na svobodnou volbu.<sup>53</sup> Z pohledu koučinku jsou stěžejními osobnostmi humanistické psychologie Abraham Harold Maslow, který sestavuje hierarchickou pyramidu lidských potřeb, které jedince

---

<sup>47</sup> Srov. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-856-0535-X. s. 557

<sup>48</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. s. 18-20

<sup>49</sup> Srov. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. s. 557

<sup>50</sup> Srov. WEISCHEDEL, Wilhelm. *Zadní schodiště filosofie*. Ve Votobii vyd. 2. Olomouc: Votobia, 1995. Velká řada (Votobia). ISBN 80-719-8015-3. s. 199-200

<sup>51</sup> Srov. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. s. 557

<sup>52</sup> Srov. DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. s. 146-148

<sup>53</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 119-120

motivují,<sup>54</sup> a Carl Ransom Rogers, který přichází s novým nedirektivním přístupem na člověka zaměřené terapie.<sup>55</sup>

Humanistický přístup v psychologii je pro vznik budoucího poradenského procesu koučování tedy zásadní jednak tím, že přetváří odborný pohled na motivaci a říká, že člověka nepohánějí pouze sexuální pudy, jak tvrdí Sigmund Freud,<sup>56</sup> nebo pocit méněcennosti a touha po moci, jak to popisuje v individuální psychologii Alfred Adler,<sup>57</sup> ale že motivace pramení z lidských potřeb, jež se nalézají na různých úrovních, a že seberealizace a růst jsou vlastním kritériem pro duševní zdraví člověka.<sup>58</sup> Abraham Maslow ve své teorii říká, že jsou-li uspokojeny primární potřeby zajišťující fyziologické přežití (jídlo, pití a sex) a dále také afektivní potřeby bezpečí, stávají se pro člověka motivujícími sekundární potřeby. Těmi jsou sounáležitost a láska, dále úcta a uznání a nakonec, na samém vrcholu hierarchie potřeb, potřeba sebeaktualizace či seberealizace.<sup>59</sup> Když je v první kapitole této diplomové práce hovořeno o motivaci, která je nutná pro transformaci postojů či smýšlení, o motivaci plynoucí z nejvyšších pater lidských potřeb, je tím myšlena právě motivace, jejímž zdrojem je potřeba sebeaktualizace a seberealizace. Tento zdroj motivace a na něj navazující schopnost transcendence jedince, je nutný k efektivnímu a úspěšnému koučování. Koučování je tedy proces, který může přijít po terapii, navazuje na ní, ale není její součástí.

---

<sup>54</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologů osobnosti a sociální psychologů*. s. 84

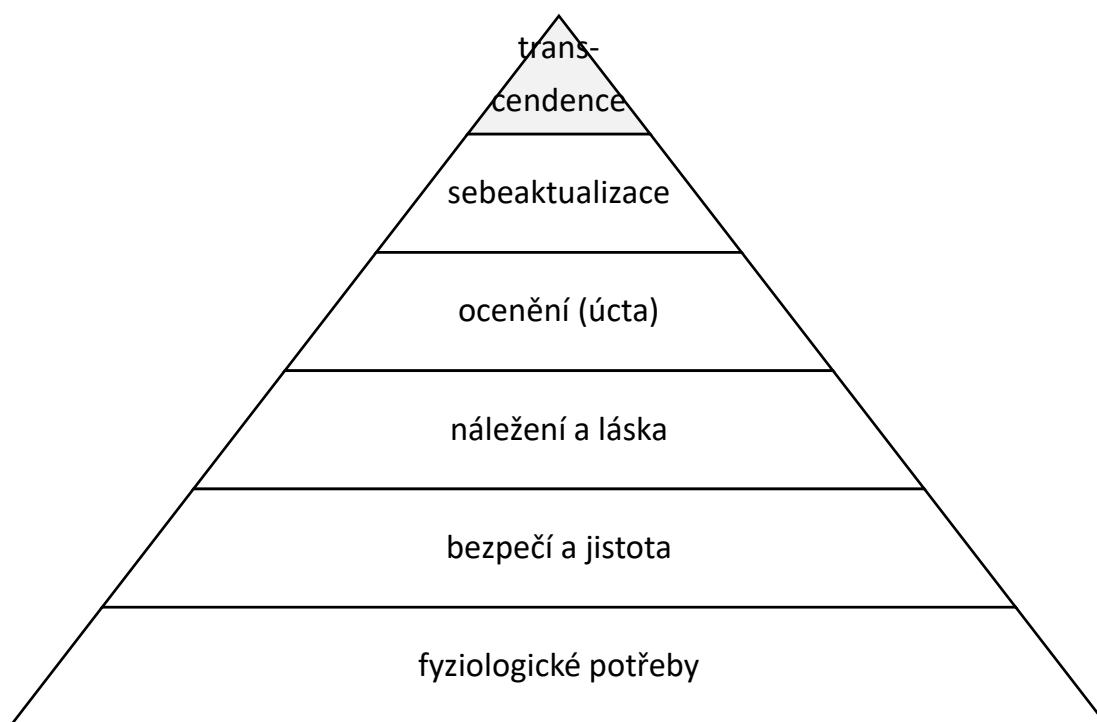
<sup>55</sup> Srov. ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha: Portál, 2014. Klasická díla psychologie. ISBN 978-80-262-0597-5. s. 120

<sup>56</sup> Srov. DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. s. 20

<sup>57</sup> Srov. Tamt. s. 42

<sup>58</sup> Srov. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. s. 557

<sup>59</sup> Srov. RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologů osobnosti a sociální psychologů*. s. 84-86



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb<sup>60</sup>

Druhým zásadním přínosem humanistické psychologie dnešnímu koučovacímu procesu je přístup Carla R. Rogerse k jeho klientům. Rogers, shodně s dnešními vůdčími osobnostmi koučinku, tvrdí, že lidé v sobě mají ohromný potenciál, potenciál ke změně postojů a jednání, sebepojetí a sebeporozumění.<sup>61</sup> Tento potenciál lze využívat a rozvíjet pouze ve vhodně nastolené atmosféře, která proces usnadňuje. Carl R. Rogers stanovuje tři základní podmínky, které musí být splněny, aby atmosféra v jakémkoliv, ať terapeutickém, výchovném či poradenském procesu skutečně podporovala osobnostní rozvoj. První podmínkou je kongruence, tedy autentičnost či opravdovost terapeutových prožitků bez mlhy pseudo-profesionality, upřímný a otevřený přístup ke klientovi. Druhou velmi zásadní podmínkou je akceptace jedince, bezpodmínečné pozitivní

<sup>60</sup> Upraveno podle NAKONEČNÝ, Milan. *Psýché: základy a záhady duševního života*. Praha: Vladimír Kvasnička, nakladatelství Vodnář, 2017. ISBN 978-80-7439-124-8. s. 299

<sup>61</sup> Srov. ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. s. 120

přijetí člověka se všemi jeho pocity, radostí či strachem, láskou či zlostí, i s odlišnými názory, se kterými se nemusí terapeut, poradce či kouč shodovat. A třetí Rogersovou podmínkou je empatické porozumění, tedy terapeutovo uvědomění si klientových pocitů, a sdělování tohoto porozumění.<sup>62</sup> Tyto tři podmínky či aspekty úspěšného vztahu podle Carla Ransoma Rogerse jsou ústředními pravidly současného koučovacího procesu,<sup>63</sup> jak je popsán v následující kapitole 3 „Proces koučování“.

## 2.2 FENOMÉN SVĚPOMOCNÉ LITERATURY A NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Na začátku 20. století provedla Chicagská univerzita spolu se sdruženými školami YMCA dva roky trvající studii. Studie 156 otázkami zjišťovala, co se vlastně dospělí lidé chtějí učit, co je zajímavé. Na prvním místě bylo zdraví a zdravý životní styl. Lidé se zajímali, jak vést zdravý a vitální život. Hned na druhém místě bylo téma mezilidských vztahů, tedy otázky, jak s lidmi jednat, jak si je získat na svou stranu, jak jim lépe porozumět a dokázat je přesvědčit. Ve stejné době přišla Carnegiova nadace na velmi důležitý fakt, který později potvrdil i Carnegiův technologický ústav. Zjistila, že i ve vysoce odborném povolání, na inženýrských a technických pozicích, rozhoduje o výši finančního ohodnocení sama technická odbornost a zkušenost v oboru jen z 15 % a že zbylá složka 85 % je utvářena uměním jednat s lidmi, řídicími schopnostmi a osobností jedince. A jak se ukázalo, dané téma se nevyučovalo na žádné

---

<sup>62</sup> Srov. ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. s. 121-122

<sup>63</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 119

z amerických univerzit a k tématu působení na lidi a získávání si jich na svou stranu nebyla do té doby sepsána jediná publikace.<sup>64</sup>

### 2.2.1 Dale Carnegie

Dale Carnegie v New Yorku od roku 1912 pořádal vzdělávací kurzy. Ty byly zaměřeny zpočátku na vystupování a řečnické dovednosti, na schopnost samostatně uvažovat nad tématem a dokázat své myšlenky jasně a srozumitelně formulovat. Později je doplnil o zaměření právě na jednání s druhými lidmi a sepsal na základě svých znalostí a zkušeností z vedených kurzů, studia psychologických spisů a biografii úspěšných osobností a rozhovorů s kapitány průmyslu, filmovými hvězdami, a dokonce i s prezidentem,<sup>65</sup> příručku s názvem *How To Win Friends And Influence People* (Jak získávat přátele a působit na lidi). Ta se od svého vydání roku 1937 dočkala více než patnácti milionů výtisků v desítkách zemích světa,<sup>66</sup> byla přeložena téměř do všech známých jazyků s písemnou formou a patří k neslavnějším dílům svého druhu.<sup>67</sup>

Carnegieho příručka obsahuje některé poučky, které při bližším prozkoumání v jistých ohledech korespondují s pravidly koučovacího přístupu, jak jsou popisována v odborné literatuře. Klade čtenářům na srdce, aby nadbytečně nezdůrazňovali své vlastní úspěchy či potřeby, ale aby naopak dávali najevo upřímné ocenění druhých a soustředili se u nich na to dobré.<sup>68</sup> Tedy téměř jako kouč, který by

---

<sup>64</sup> Srov. CARNEGIE, Dale. *How To Win Friends And Influence People*. London: Vermilion, an imprint of Ebury Publishing, 2019. ISBN 978-1-78504-240-9. s. xv - xvii

<sup>65</sup> Srov. Tamt. s. xviii

<sup>66</sup> Srov. REDAKCE In CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 7.vyd. Bratislava: Bradlo, 1991. ISBN 80-712-7026-1.

<sup>67</sup> Srov. CARNEGIE, Dorothy. In CARNEGIE, Dale. *How To Win Friends And Influence People*. London: Vermilion, an imprint of Ebury Publishing, 2019. ISBN 978-1-78504-240-9. s. xi

<sup>68</sup> Srov. CARNEGIE, Dale. *How To Win Friends And Influence People*. s. 34-56

měl ke svému klientovi přistupovat z úhlu klientových silných stránek, které mnohdy klient v sobě ani ještě nemusí vidět.<sup>69</sup>

Podobně jako Carl R. Rogers ve své druhé podmínce úspěšného, osobnost rozvíjejícího vztahu vyžaduje bezpodmínečné přijetí klienta, Carnegie ve své knize žádá čtenáře, aby měli na paměti, že lidé se mohou zcela mýlit, ale pokud si toho nejsou vůbec vědomi, nemají být za to odsuzováni. Naopak se čtenáři mají snažit lidi s odlišnými názory pochopit – právě to dokáží pouze moudří, tolerantní a výjimeční lidé.<sup>70</sup> Carnegie píše o tom, jaké škody na lidské duši dokáže napáchat kritika, že trocha kousavé kritiky dokáže v druhém vzbudit nenávist až za hrob. Upozorňuje, že přínosnější je neodsuzování a snaha o pochopení, proč lidé jednají tak či onak. To pak přináší sympatii, toleranci a laskavost.<sup>71</sup> Schopnost dívat se na věci pohledem druhého, vmyšlení se do uvažování protistrany a vcítění se do situace druhého člověka považuje za životní mezník v přístupu k druhým lidem i ve snaze naklonění si jich na svou stranu.<sup>72</sup> Tato schopnost je skutečně klíčovou i v dnešním pojetí lidského rozvoje a pro profesi koučování obzvláště.<sup>73</sup>

### 2.2.2 Na pozadí velké hospodářské krize

Přednášky Dalea Carnegieho měly ohromný úspěch ještě před vydáním jeho knihy. Na jednu z jeho přednášek, v lednu 1930, přišlo do newyorského hotelu Pennsylvania bezmála dva a půl tisíce posluchačů. Na přednášku je nalákal inzerát v konzervativním newyorském večerníku Sun kde stálo: „Zvyšte svůj příjem! Naučte se dobře mluvit! Připravte se na vedoucí místo!“<sup>74</sup> A nejspíš se,

---

<sup>69</sup> Srov. MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. s. 90-91

<sup>70</sup> Srov. CARNEGIE, Dale. *How To Win Friends And Influence People*. s. 182

<sup>71</sup> Srov. Tamt. s. 17-18

<sup>72</sup> Srov. Tamt. s. 185

<sup>73</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 32

<sup>74</sup> LOWELL, Thomas. In CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 7.vyd. Bratislava: Bradlo, 1991. ISBN 80-712-7026-1. s.7

s přihlédnutím k historickým okolnostem, není čemu divit. Ve čtvrtek 24. října 1929 byla v důsledku paniky z poklesu vyšponovaných cen newyorská burza přehlčena akciemi, o které nikdo nestál. V pátek 25. října 1929 oznámila newyorská burza na Wall Street krach. Tím odstartovala světová hospodářská krize, která do té doby neměla rozsahem a hloubkou, ani globálním dopadem obdoby. Celosvětová výroba poklesla o 38 %, mezinárodní obchod se propadl o 34 % a na svém vrcholu měla tato světová hospodářská krize na svědomí čtyřicet milionů nezaměstnaných.<sup>75</sup>

Tato krize silně otrásla jak vírou v demokratické uspořádání, a byla tak vodou na mlýn komunistických i nacistických ideologií,<sup>76</sup> tak i vírou v sám ekonomický systém. Dale Carnegie a spolu s ním jeho vrstevník, spisovatel, novinář, advokát, ale především průkopník literatury zaměřené na osobnostní rozvoj a úspěch, Napoleon Hill, dávali lidem jiskru naděje ke vzkříšení takzvaného amerického snu,<sup>77</sup> který říká, že vlastní prací a chytrostí se každý může stát kýmkoliv chce. Ztracenou víru v systém nahrazovali nalezením víry v sebe sama. Napoleon Hill udělal více než pět set rozhovorů s úspěšnými osobnostmi své doby, kterým se svět obdivuje a kterými se inspiroval dodnes: s Henrym Fordem, Alexandrem Grahamem Bellem, Thomasem Edisonem, Wilburem Wrightem, Theodorem Rooseveltem, Woodrow Wilsonem a mnoha dalšími. Tyto rozhovory analyzoval a sestavil z nich studii pod názvem „Zákony úspěchu“, která pak v roce 1937 vyšla přepracovaná jako kniha „Myšlením k bohatství“.<sup>78</sup>

Od té doby bylo vydáno nespočetné množství svépomocné literatury. Dnes je na Amazon.com k dostání přes sto tisíc<sup>79</sup> titulů se

---

<sup>75</sup> Srov. CHARVÁT, Jaroslav. Dějiny novověku IV. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1974. s. 201

<sup>76</sup> Srov. Tamt. s. 210-213

<sup>77</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 28

<sup>78</sup> Srov. Tamt. s. 28-29

<sup>79</sup> Srov. Amazon.com [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: [https://www.amazon.com/s?k=self+help&crd=26HW60T1D39QS&prefix=self+hel p%2Caps%2C159&ref=nb\\_sb\\_noss](https://www.amazon.com/s?k=self+help&crd=26HW60T1D39QS&prefix=self+hel p%2Caps%2C159&ref=nb_sb_noss)

svépomocnou tematikou. Napoleon Hill a Dale Carnegie inspirovali celou dlouhou tradici svépomocných a motivačních guruů, která je celosvětovým fenoménem. V době, kdy lidé ztráceli jistoty, jim Hill a Carnegie ukázali, že největší jistotu mohou nalézt v sobě, a vynesli na světlo posilování důvěry v sebe sama. Ukázali na důležitou roli dalšího vzdělávání a osobnostního rozvoje, sílu motivace a práce na osobnostních kompetencích. Zpopularizovali osobnostní růst, důležitost a opodstatněnost lidské potřeby soběstačnosti a samostatného hledání vlastního úspěchu, štěstí či vnitřního klidu. Veřejnosti ukázali, že vyhledat odbornou pomoc nepotřebují pouze psychicky narušení či nemocní lidé a že ji netřeba hledat pouze v ordinacích psychologů a psychiatrů nebo ve svépomocných skupinách typu anonymních alkoholiků. I úplně zdravý, šťastný, spokojený a fungující člověk může vyhledat odbornou pomoc, pomoc poradce, aby se stal výkonnějším, úspěšnějším, spokojenějším. Hill a Carnegie tak položili předpoklady vzniku profese koučinku. Mnoho z jejich klíčových myšlenek a principů si podržuje platnost i v dnešní koučovací praxi,<sup>80</sup> která se vlastně pohybuje svým způsobem na poli svépomoci.

### 2.3 OD TENISOVÉHO KOUČINKU KE KOUČOVÁNÍ MANAŽERŮ

Sportovní psychologie jako taková se začala formovat v Severní Americe již během poslední dekády 19. století. Zpočátku v podobě izolovaných vědeckých studií motorického chování, vytváření návyků či sociální facilitace. Americký psycholog E. W. Scripture provedl řadu behaviorálních experimentů, včetně měření reakční doby běžců, doby myšlení u školních dětí a přesnosti taktovky dirigenta orchestru.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. Skrytá historie koučování. s. 35

<sup>81</sup> Srov. GOODWIN, C. James. *E. W. Scripture: The application of "new psychology" methodology to athletics*. In GREEN, Christopher D. a Ludy T. BENJAMIN, ed.



První studie, oficiálně označená a uznávaná jako studie psychologie sportu, byla provedena v roce 1898 americkým psychologem Normanem Tripletem a týkala se výkonnostního zkoumání cyklistů.<sup>82</sup> Profesor pedagogické psychologie Coleman Griffith z Illinoiské univerzity na konci dvacátých let 20. století píše mimo jiné knihu *The Psychology of Coaching*. Zde se však jedná čistě o psychologii sportovního trénování<sup>83</sup> a ne o koučink v moderním slova smyslu, jak je popisován v kapitolách této práce a jak jej o půl století později uchopí Timothy Gallwey.

### 2.3.1 Timothy Gallwey

S přelomovým pohledem na koučování ve sportu přichází v roce 1976 Timothy Gallwey. Od dětství hrál tenis, během svého studia na Harvardské univerzitě byl dokonce kapitánem týmu<sup>84</sup> a později se stal i tenisovým trenérem. Svůj pohled na koučování popsal v knize *The Inner Game of Tennis* (Vnitřní hra tenisu). Jeho přístup se stal základem moderního koučování ve smyslu poradenského procesu.<sup>85</sup> Ač jeho nakladatel neočekával závratné prodeje, jelikož knihy se sportovní tematikou nepatřily v té době mezi nejprodávanější, kniha se stala bestsellerem a Gallweye udivilo, kolik „nehráčů“ tenisu si tuto jeho knihu koupilo.<sup>86</sup>

---

*Psychology Gets in the Game: Sport, Mind, and Behavior, 1880-1960*. Lincoln: University of Nebraska Press, 2009, s. 78-97. ISBN 978-0-8032-2673-9.

<sup>82</sup> Srov. DAVIS, S.F., M. T. HUSS a A.H. BECKER. *Norman Triplett: Recognizing the importance of competition*. In GREEN, Christopher D. a Ludy T. BENJAMIN, ed. *Psychology Gets in the Game: Sport, Mind, and Behavior, 1880-1960*. Lincoln: University of Nebraska Press, 2009, s. 98-115. ISBN 978-0-8032-2673-9.

<sup>83</sup> Srov. GOULD, Daniel a Sean PICK. *Sport Psychology: The Griffith Era, 1920-1940*. *The Sport Psychologist* [online]. 1995, 1995, 9(4), 391-405 [cit. 2022-04-01]. ISSN 1543-2793. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1123/tsp.9.4.391>

<sup>84</sup> Srov. *Timothy Gallwey*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Timothy\\_Gallwey](https://cs.wikipedia.org/wiki/Timothy_Gallwey)

<sup>85</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 70

<sup>86</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. I. New York: Random House, 2000. ISBN 0-375-50007-3. s. 37

I díky meditacím a zaměření se na vnitřní svět jedince dokázal Gallwey najít spojitost mezi schopností trefit se tenisovou raketou do letícího míčku a celou škálou činností lidské praxe. Nadchlo ho, v kolika různých oblastech života čtenáři jeho knihy dokáží postupy v ní uvedené aplikovat. Pomocí rad z knihy o vnitřní hře tenisu dosahují lidé vrcholových výsledků nejen ve sportu, ale i při prodeji produktů a služeb, dokáží posílit tvořivost a inovativnost, zhubnout či snížit svůj stres, používají je při herectví, hře na hudební nástroje, při výchově dětí či chirurgických zákrocích.<sup>87</sup> Po ohromném úspěchu knihy *The Inner Game of Tennis* napsal Timothy Gallwey ještě celou řadu titulů o technice vnitřní hry, nejprve ve sportovním prostředí *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*, a později i v dalších oblastech lidské praxe *The Inner Game of Music*, *The Inner Game of Work* a *The Inner Game of Stress*.<sup>88</sup>

Timothy Gallwey se ve své práci nezaměřuje na hru samu nebo na její techniku, tak jako běžní trenéři, ale soustředí se především na hráče. Nezkoumá přitom pouze výkony profesionálních či sportovně nadaných jedinců, ale věnuje pozornost i začátečníkům či rekreačním, nepřiliš nadaným hráčům. Přichází se zcela inovativní myšlenkou, že všechny do té doby zcela běžně používané metody ve skutečnosti omezují potenciál člověka, že úporné úsilí o co nejlepší výkony a sebezdokonalení jedince je vlastně samo největší překážkou dosažení takového cíle.<sup>89</sup>

Když pozoruje hráče tenisu a zdůrazňuje, že je jedno, zda jde o profesionály v klubu či amatéry ve veřejném parku nebo na vlastním soukromém hřišti, a sleduje všechny jejich emoce při hře, od radosti z dobře zahraného míčku, přes lehkou nevoli

---

<sup>87</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. s. 16-17

<sup>88</sup> Srov. The Inner Game Books - The Inner Game. *HOME - The Inner Game* [online]. Copyright © 2022 [cit. 12.04.2022]. Dostupné z: <https://theinnergame.com/inner-game-books/>

<sup>89</sup> Srov. BLOCK, Peter. In GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. I. New York: Random House, 2000. ISBN 0-375-50007-3.. s. \_-xii

nad ohlášeným outem až po nefalšovaný vztek, kdy buší tenisovou raketou do země, vidí jak se ve vteřinách na tvářích hráčů střídá nadšení se zoufalstvím, domýšlivá arogance s nevýslovným zklamáním, pocit hrdosti se studem a zahanbením, považuje za očividné, že se na tenisovém kurtu odehrává víc než jedna jediná hra mezi dvěma hráči.<sup>90</sup> Nejtěžší bitva se odehrává v mysli každého jednoho hráče, který nesoupeří jen s protihráčem na druhé straně sítě, ale ještě sám se sebou. A to je podle Gallweye podstatou problému s učením a zvyšováním výkonu.

Přístup Timothy Gallweye spočívá v uvolněné koncentraci, v nalezení skutečné podstaty, ze které může pramenit jedincovo sebevědomí, a především v umění nesnažit se přespříliš.<sup>91</sup> Protože podle Gallweye pouze stoprocentně soustředěná a klidná mysl dokáže jedince přivést k vytouženému cíli. Neznamená to však, že by podceňoval technickou přípravu. To je cílem vnější hry, která má za úkol odstranit či překonat veškeré překážky, které by dosažení cíle bránily. Lance Armstrong se nejprve musel naučit šlapat do pedálů stejně jako Louis Armstrong dýchat do trubky, ale důležité je, podle Gallweye, neulpět na technice.<sup>92</sup> Dokázat se odpoutat od pouček a notových osnov a nechat se nést na vlně vlastní intuice a bezbřehé inspirace v nádherné hudební improvizaci.

Technika Inner Game Timothy Gallweye byla původně zamýšlena pro hráče tenisu. Ač by se mohlo zdát nepravděpodobné, že přístup ke zdokonalování fyzické dovednosti bude fungovat i na komplikované úkony při vedení týmu či v obchodních rozhodnutích, stala se výchozím bodem úplně nového směru

---

<sup>90</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807-2612-338. s. 141

<sup>91</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy, Edward S. HANZELIK a John HORTON. *Zvládněte stres metodou Inner Game!: jak se vyrovnat s nástrahami života a dosáhnout vnitřní stability*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-243-7. s. 20

<sup>92</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. s. 69

poradenství a přístupu k učení se. Zdůrazňuje totiž univerzální postoje. Timothy Gallwey říká, že není ani tolik důležitá snaha zlepšit sebe sama, ale za mnohem podstatnější považuje snahu uvědomění si krásy toho, čím již člověk je.<sup>93</sup> Tato technika stojí na lidské mysli, na tom, jak by měl člověk přemýšlet a učit se, a zároveň nastavuje zrcadlo všem dosavadním technikám učení. Gallweyova metoda Inner Game má tři ústřední principy, které se staly základem koučovací praxe v dnešním poradenském pojetí. Zaprvé pozornost bez jakéhokoliv posuzování, dále důvěra v sebe sama a nakonec, zatřetí, svobodná a vědomá volba.<sup>94</sup>

Je důležité zdůraznit, že technika Inner Game vzniká v sedmdesátých letech, tedy v době, kdy již deset let na odbornou i laickou veřejnost působí objevy a revoluční přístupy humanistické psychologie. Tento fakt bezesporu ovlivňuje jak vznik vlastní metody, tak její přijetí do veřejného diskurzu. Konkrétněji se této technice věnuje podkapitola 3.1 „Inner Game“.

### 2.3.2 Sir John Whitmore

Sir John Henry Douglas Whitmore, s dědičným titulem baronet po svém otci, siru Francisi Whitmorovi, se nevydal stejnou cestou vojenské kariéry jako jeho otec, ač se na ni v Sandhurstu připravoval na královské vojenské akademii.<sup>95</sup> Společně s výše uváděným Timothy Gallweyem je považován za otce zakladatele koučování a mimo jiné je velmi dobře znám milovníkům automobilového sportu jako pětinasobný účastník závodu 24 hodin Le Mans a držitel titulu z britského i evropského automobilového šampionátu.<sup>96</sup> A bylo to

---

<sup>93</sup> Srov. Tamt. s. 122

<sup>94</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy, Edward S. HANZELIK a John HORTON. *Zvládněte stres metodou Inner Game!: jak se vyrovnat s nástrahami života a dosáhnout vnitřní stability*. s. XVII

<sup>95</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 73

<sup>96</sup> Srov. *John\_Whitmore\_(racing\_driver)*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Whitmore\\_\(racing\\_driver\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Whitmore_(racing_driver))

právě automobilové závodění, co ho přivedlo ke koučování. Sám říkal, že automobilový sport v něm vzbudil potřebu dívat se víc dovnitř nežli ven, doslova i obrazně. Dívat se „pod kapotu“, kde se podle něho ukrývalo právě bohatství. Už od začátku věděl, že jde o něco velmi podstatného.<sup>97</sup>

Na konci šedesátých let se tedy vydal do Kalifornie, aby studoval psychologii na Esalenském institutu, zcela unikátním místě, kde se pracovalo převážně v encounterových skupinách, které představují specifickou formu skupinové práce zaměřené na osobnostní růst a vycházejí z principů humanistické psychologie. Účastníci se tady snaží porozumět nejen sami sobě, ale také ostatním lidem a sociálním vztahům ve kterých se pohybují. Jsou sebezkušenostními, zážitkovými skupinami pro osobnostní rozvoj, které probíhají formou intenzivních workshopů a pracují metodou rozhovorů, jejichž cílem je zkoumání interakcí a vlivů jednotlivých účastníků na skupinu a skupiny na účastníky.<sup>98</sup> Zde, na Esalenském institutu, se potkávali psychologové Carl R. Rogers, Abraham Maslow, Fritz Perls či B.F. Skinner, o jejichž významu je psáno v předchozích podkapitolách, umělci, jako zpěvačka Joan Baezová či spisovatel a autor knihy „Vyhoďte ho z kola ven“, známější jako „Přelet nad kukaččím hnízdem“, Ken Kesey, vědci jako Ida Rolfová, antropolog Gregory Bateson, nebo fyzik Fritjof Capra, ale i duchovní léčitel Deepak Chopra nebo teolog a kazatel Matthew Fox.<sup>99</sup>

Whitmore byl okouzlen esalenským hnutím. Silně ho ovlivnilo a chtěl jeho myšlenky přenést i do Velké Británie. Říkal, že psychologie do té doby pouze řešila problémy. Humanističtí psychologové působící na Esalenském institutu oproti tomu vnímají propojenost všeho a přinášejí celosystémové myšlení. Whitmore natočil, produkoval

---

<sup>97</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 73

<sup>98</sup> Srov. YALOM, Irvin D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-860-8805-7. s. 78

<sup>99</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 41 - 43

a spolurežiroval dokumentární film o jedné z encounterových skupin (specifických terapeutických skupin, kterými se esalenské hnutí proslavilo a vymykalo zaběhnutým kolejím) jako ukázkou humanistické psychologie.<sup>100</sup> Do Velké Británie se ale nevracel pouze s filmovými pásky, ale také s koučinkem. Seznámil se totiž s Timothy Gallweyem, po kterém původně chtěl, aby ho trénoval coby automobilového závodníka.<sup>101</sup> Nakonec Whitmore založil tenisovou školu v Anglii a lyžařskou školu v Alpách, s licencií Inner Game od Timothy Gallweye.<sup>102</sup> Silný vliv Esalenského institutu na Johna Whitmora opět ukazuje na propojenost koučinku a psychologie, která hrála důležitou roli při jeho vzniku. I to naznačuje, že koučink není pouhou mechanickou metodou bez hlubšího vědeckého základu.

John Whitmore je tím, kdo začal cíleně a systematicky koučování Timothy Gallweye přenášet do obchodu a do řízení lidí. Ve Spojených státech amerických měli lidé historicky řádově vyšší příjmy nežli v Anglii, a proto se zde úspěšně rozvíjel obor profesionálního životního koučování; to si v Anglii mohl dovolit jen málokdo. John Whitmore tak hledal i další obchodní uplatnění kromě tenisové a lyžařské školy. Jednoho dne pak jeden vysoce postavený manažer IBM a velký tenisový nadšenec v jedné osobě pozval Whitmora do jejich korporace, kde začali manažerům vysvětlovat, jak pomocí koučování vést své podřízené. V Anglii se tak koučování začalo ubírat jiným směrem než ve Spojených státech amerických (kde se dařilo osobnímu, životnímu koučování), a to směrem k firemnímu a business koučování.<sup>103</sup> I to je důvodem, proč došlo k rozštěpení pojetí koučinku a proč u nás není koučink vnímaný toliko jako profese, přestože má vlastní postupy i výzkum (viz kapitola 4 „Odlišení od jiných profesí“), ale spíš jako

---

<sup>100</sup> Srov. Tamt. s. 43 - 44

<sup>101</sup> Srov. Tamt. s. 74

<sup>102</sup> Srov. *Sir John Whitmore, 1937 - 2017* | Institute of Coaching. Institute of Coaching [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/sir-john-whitmore-1937-2017>

<sup>103</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 74

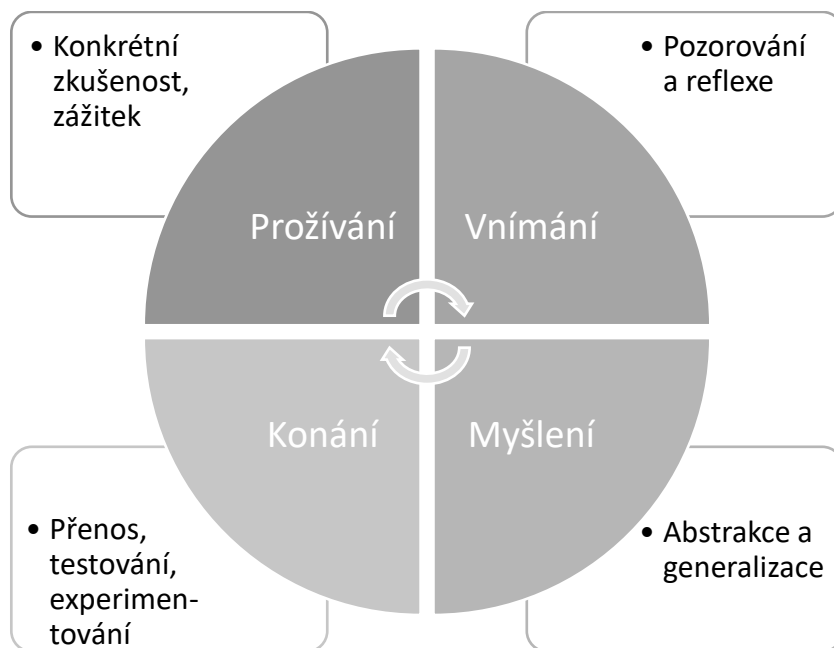
alternativní metoda vedení lidí, kterou si může každý nastudovat z příručky.

Whitmoreovo ovlivnění psychologií je silně znát na jeho modelu GROW, kterým vešel do dějin koučování. Tento model shrnuje principy Inner Game Timothy Gallweye do čtyř kroků. Konkrétně *Goal*, kdy se stanovuje cíl, *Reality*, ve kterém se zkoumá aktuální situace, *Options*, kdy se vyhledávají strategie a *What, when, who, will*,<sup>104</sup> kde se stanovují konkrétní akční body co, kdo a kdy udělá. Konkrétněji se tomuto modelu věnuje podkapitola 3.2 s názvem „Model GROW“. U modelu GROW je sledována paralela s Kolbovým cyklickým modelem zážitkového učení, který vznikl přibližně ve stejném období.<sup>105</sup> V Kolbově modelu na sebe volně navazuje prožívání zkušenosti s vnímáním reflexe, promýšlení v podobě abstrakce a generalizace, a dále samo konání ve formě přenosu nově nabyté zkušenosti na další přicházející zkušenosti, které jsou opět reflektovány, promýšleny a vedou k dalšímu konání. Jedná se o jakousi stoupající spirálu na jejímž vrcholu je vysněný cíl. Stejně jako u modelu GROW, jehož kroky se neustále opakují a vždy po dosažení dílčího cíle je stanoven nový dílčí cíl na cestě na vrchol.

---

<sup>104</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. s. 67

<sup>105</sup> Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 47 - 48



Obrázek 3 Kolbův cyklus učení<sup>106</sup>

V businessové sféře velice úspěšný model GROW, shrnující klíčové prvky procesu rozhodování, je podle jeho autora stále pouze jen modelem. Přestože slovo růst zakomponoval do názvu své knihy *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (v českém překladu vyšla pod názvem *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*), které se prodalo již více než 800 tisíc výtisků a byla přeložena do dvaceti tří světových jazyků,<sup>107</sup> v knize samé zdůrazňuje především odpovědnost a vnímání reality a varuje před zjednodušováním a nadužíváním modelu. Model použil, jelikož modely jsou podle něho důležité pro začátky, ale nejsou absolutní pravdou a model sám nevypovídá o koučinku jako takovém.<sup>108</sup> I proto se tato část diplomové práce neomezuje pouze na popis dvou základních koučovacích principů, ale snaží se odkrýt

<sup>106</sup> Upraveno podle HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 48

<sup>107</sup> Srov. Sir John Whitmore, 1937 - 2017 | Institute of Coaching. Institute of Coaching [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/sir-john-whitmore-1937-2017>

<sup>108</sup> Srov. WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování*. s. 75



celé jeho pozadí a vlivy, které jej formovaly. Snahou je podat co nejdůležitější důkaz toho, proč je koučink profesí.

Ve své knize „Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování“ Whitmore na mnoha místech opakovaně zdůrazňuje, že cíle a realita, možnosti a vůle nemají valný význam, pokud nebudou chápány v souvislosti s odpovědností a vnímáním skutečnosti.<sup>109</sup> V jeho myšlenkách je silně cítit vliv humanistické psychologie. Zdůrazňuje důležitost individuální cesty a toho, že neexistuje jediný správný způsob koučování, a stále opakuje naléhavou potřebu odpovědnosti každého člověka a vědomí reality coby esence efektivity a růstu jedince.<sup>110</sup> Whitmore koučování považuje za víc než jen za cestu ke zvyšování výkonu, ale především za cestu k lepší a odpovědnější společnosti. Věří v pozitivní evoluci lidstva<sup>111</sup> a v to, že v důsledku koučování nebude jednoho dne koučování potřeba. Sir John Whitmore apeluje na morálku každého jednotlivce, ale ve své knize se etikou koučinku jako takovou nezabývá.

---

<sup>109</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. mimo jiné s. 67-68

<sup>110</sup> Srov. tamt. s. 237

<sup>111</sup> Srov. tamt. s. 179 - 180

### 3 PROCES KOUČOVÁNÍ

Kouč v první fázi procesu klientovi pomáhá identifikovat, čeho chce klient opravdu dosáhnout. Například když klient přichází s tím, že si chce jednou koupit jachtu, kouč mu pomůže cíl naformulovat podle modelu SMART.<sup>112</sup> Název modelu je složen z prvních písmen slov *specific, measurable, attainable, relevant a time-bound*, což jsou hesla připomínající jak má být cíl vytvářen. Konkrétně takto naformulovaný cíl je specifický, tedy konkrétní a nezaměnitelný. Dále je měřitelný. Což znamená, že obsahuje parametry, které limitují tento cíl a díky nimž je naprosto jasné, jak se pozná, že jej klient dosáhl. Cíl je také akceptovatelný v tom smyslu, že je dostatečně akční, aby klienta vybudil, ale i přiměřeně ambiciózní, aby svou přemrštěností klienta neodradil. SMART cíl je realistický, tedy reálně splnitelný a v neposlední řadě termínovaný ve smyslu časově ohraničený. Cíl má tedy časový horizont, ve kterém bude dosažen. A klient v závěru zjišťuje, že by do dvou let rád vydělával tolik, aby si mohl každé léto na týden pronajmout hausbót. Koučink je proces silně orientovaný na výsledek, jenž tedy musí být zcela zřejmý.

V další fázi koučovacího procesu pomáhá kouč klientovi objevovat vlastní potenciál.<sup>113</sup> Na začátku koučinku může kouč pozorovat klienta v reálné situaci, při činnosti, kterou považuje klient nebo jeho zaměstnavatel za problematickou, a poté nejprve vybízí klienta k sebereflexi a dále mu pak také předkládá reflexi vlastní a přichází s akčními otázkami.<sup>114</sup> Kouč pomocí vhodně kladených otázek s klientem rozkryje jeho silné a slabé stránky. Pomůže klientovi uvědomit si všechny souvislosti a analogie a dále to, zda již

---

<sup>112</sup> Srov. URBAN, Kamila. *Techniky vedenia rozhovoru zameraného na riešenie*. In URBAN, Kamila, ed. *Psychológia pre poradcov a poradkyne: Teoretické východiská a na riešenie zamerané techniky*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2019, s. 101-137. ISBN 978-80-213-2994-2. s. 105-107

<sup>113</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. s. 11

<sup>114</sup> Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s.106-107

v minulosti prošel podobnou situací a nemá-li tak ve svém arzenálu již nějaký úspěšný postup, který by mohl zopakovat. Přivede klienta k poznání, které ze svých silných stránek může ještě posílit, aby svého cíle dosáhl.<sup>115</sup> Takto se klient dopracovává k vytvoření celé škály alternativních řešení, která si i s pomocí kouče může předem přehrát a vyzkoušet. Klient si tedy sám tvoří takové seberegulační struktury a procesy, které ho dovedou ke kýženému výsledku a s jejichž reflexí mu opět pomáhá kouč.<sup>116</sup>

Během systematického procesu koučování se nastavují dílčí cíle,<sup>117</sup> podle stejného výše uvedeného modelu SMART, jejichž pomocí se klient postupně přibližuje k hlavnímu cíli zformulovanému s pomocí kouče na začátku procesu. Tyto dílčí kroky je potřeba nejenom naplňovat, ale také s pomocí kouče vždy pravidelně autoevaluovat a dle potřeby i upravovat, pomůže-li to rychlejšímu dosažení primárního cíle. Kouč také klientovi pomáhá rozvrhnout vnější okolnosti procesu, které jsou ovlivnitelné a zvládat situace, které by mohly klienta ze stanovené cesty vychýlit.<sup>118</sup> Úspěšně nastavené seberegulační postupy a struktury může klient zdárně využít a aplikovat i v jiných situacích, a využije je tak i v budoucnu.

### 3.1 INNER GAME

Inner game, česky vnitřní hra, vychází z myšlenky Timothy Gallweye, že v každém lidském úsilí existují dvě oblasti, které se na úspěchu či neúspěchu lidského snažení podílejí, a to oblast vnější a vnitřní. Vnější hra se hraje ve vnější aréně. Je to úsilí o překonání vnější

---

<sup>115</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. 1. Brno: MotivPress, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6. s. 23

<sup>116</sup> Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 107

<sup>117</sup> Srov. URBAN, Marek. *Psychologické potřeby autonomie, kompetence a spolupatričnosti v koučingu, mentoringu a supervízi*. s. 72

<sup>118</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 23

překážky k dosažení vnějšího cíle. Může jít například o správnou techniku forhendu, konfrontaci nadřazeného s jeho nevhodným chováním nebo rovnou o změnu zaměstnání. Vnitřní hra se naproti tomu odehrává v mysli každého hráče a hraje se proti takovým překážkám, jako jsou strach, pochybnosti o sobě samém, zaostávání, omezující koncepty a limitující domněnky.

Gallwey při své praxi tenisového trenéra podrobil zkoumání klasické tréninkové metody, kdy trenér jasně instruuje svého svěřence a dává mu přesný podrobný návod jak, co a kdy udělat, pozoruje ho a hodnotí, jak klient jednotlivé kroky provádí, porovnává jeho pohyby, které vidí z vnějšku, s tím, jak mají ideálně vypadat, jak se naučil, že je to správně. Svěřenec se řídí trenérovými pokyny a čeká na jeho hodnocení. Jeho snahou je potěšit trenéra a čeká na kladnou odezvu z vnějšku. Klient se pak mnohdy snaží plnit trenérové příkazy, i když se mu konkrétní kroky zdají příliš těžké, a pokud mu nejdou, předpokládá chybu na své straně, protože instrukce jsou jasné.<sup>119</sup>

Timothy Gallwey tento způsob opouští. Zkoumá lidské učení a zaměřuje se především na to, co se odehrává v mysli hráče. Formuluje tezi, že v mysli člověka jsou dvě Já. První Já, které opakuje pokyny trenéra a neustále koriguje druhé Já. První Já dává příkazy a hodnotí akce, všechno ví nejlépe a druhému Já nedůvěřuje. Druhé Já provádí akce, zvažuje důsledky, provádí veškerá rozhodnutí. Je to bytost obsahující všechny schopnosti a talenty. Podle Gallweye je první Já primitivní. Je pouze souborem informací vložených z vnějšku někým jiným, kdežto direktivním přístupem podceňované druhé Já je oproti tomu mnohem inteligentnější. To je osobou, to je tím hlasem, který má být poslouchán.<sup>120</sup>

Inner game je založena na principech, ve kterých jednotlivec používá nekritická pozorování klíčových momentů svého konání s maximální

---

<sup>119</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. The inner game of work. s. 4-6

<sup>120</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. The inner game of work. s. 6-8

důrazem na to, aby taková pozorování byla co nejpřesnější. Pokud jsou pozorování přesná, nezkršená obavami z pochybení či předpojatostí, tělo pozorující osoby, která využívá metodu Inner game, se automaticky přizpůsobí a opraví co je třeba, aby bylo dosaženo toho nejlepšího výkonu.<sup>121</sup> Jinými slovy, pokaždé když člověk v něčem uspěl, jeho mysl si vytvořila záznam takového úspěšného jednání, a pokud není zatížena predikcemi či strachy, automaticky si v podobné situaci sama vybaví tento záznam a zopakuje jej. Hráč tenisu nepřemýšlí, jak by měl míček odpálit, nepočítává úhel dopadu a odrazu, jeho zpřítomnělá mysl (mysl, která je soustředěna na „tady a teď“ a ne na budoucnost a obavy nebo minulost a lítost) opakuje tentýž pohyb, který se mu již dříve ve stejné situaci osvědčil. Jedná se o tyto tři konkrétní principy: Prvním principem je princip vnímání, nehodnotícího vnímání sama sebe. Druhým je důvěra v sebe, ve své druhé Já, ve svůj vnitřní hlas. Třetím principem je princip možnosti volby, tedy že klient je tím, kdo by měl především rozhodovat o tom, co se bude učit.<sup>122</sup> Vnitřní hra je osvědčená metoda, jak překonat překážky, které si nastavil sám jednotlivec nebo tým, metoda, jak využít vlastní plný potenciál.

### 3.2 MODEL GROW

Inner game je koučovací přístup zaměřený na klienta, soustředěný na jeho vnitřní svět. Je životní filosofií, přístupem k vnějším podnětům a cestou k sobě samému.<sup>123</sup> Model GROW na něj navazuje, vychází z něho a rozvíjí jej do formy, která je vhodná především ve sféře businessu a řízení zaměstnanců. Model GROW je nejznámějším konceptem obchodního koučinku. Představuje cestu,

---

<sup>121</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. s. 27

<sup>122</sup> Srov. Tamt. s. 8-9

<sup>123</sup> Srov. VOKÁČOVÁ, Magdaléna. *Zakázaná učebnice koučování, aneb, Zápisky účastníků výcviku*. [Praha]: Inner Winner, c2013. ISBN 978-80-260-5110-7. s. 9

kdy klient, manažer, rozvíjí sám sebe, svůj potenciál, ale také se zaměřuje na to, jak rozvíjet i potenciál svých podřízených. Model GROW zpopularizoval sir John Whitmore, který spolupracoval s autorem Inner Game Tomothym Gallweym, jak je podrobněji rozvedeno v podkapitole 2.3.2 „Sir John Whitmore“. V modelu GROW jsou principy Gallweyovy Inner Game uchopeny jako čtyři oddělené na sebe navazující kroky, které jsou shrnuty snadno zapamatovatelnou formulkou GROW neboli RŮST, což je v podstatě přesně to, oč v koučinku jde. Jednotlivá písmena představují slova *Goals*, *Reality*, *Options* a *Will*, někdy také uváděno *What*, *When*, *by Whom*, nebo *What*, *When*, *Who*, *Will*, přičemž slovo *Will* je používáno substantiálně ve smyslu vůle.

Slovo *Goals* představuje cíle, kterých má být dosaženo. A to jak v rámci jednoho konkrétního sezení kouče s klientem, tak ve smyslu krátkodobém i dlouhodobém. Jsou to tedy pracovní cíle, které vedou k výkonnostním cílům, jež jsou motivovány konečným cílem, který má klienta přiblížit co nejvíce vysněnému cíli. Ten je prozatím nedosažitelný, je ideálním předobrazem, který je při SMART formulaci přetaven na reálný konečný cíl. Jak již bylo několikrát zmiňováno, při koučování si cíl určuje klient. V případě, že si sezení s koučem vybral z vlastní iniciativy, je nabíledni, že klient řekne, co od koučovacího procesu očekává. Ale i v případě, že je na schůzku s koučem vyslán zaměstnanec svým nadřízeným pracovníkem, který požaduje, aby s koučem řešil konkrétní problém, a cíl je tedy naformulován sponzorem procesu a ne klientem, je vhodné zadání doplnit o klientovu formulaci cíle. Kupříkladu dotazováním na to, v čem by mu mohlo sezení nejvíce pomoci. To usnadní ztotožnění klienta s cíli. Cíle musí být nejenom SMART, ale také pozitivně formulované, dobře pochopené a především etické a legální.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Srov. WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. s. 64-77

Slovo *Reality* odkazuje na prověření reality ve smyslu skutečného stavu, jak se věci mají. Pro její zkoumání je esenciální objektivnost vidění a odstup či nadhled ve vztahu k probíranému problému. Při posuzování reality nemá docházet k jejímu hodnocení. Hodnocení ve smyslu dobrý nebo špatný, výkonný či nevýkonný, správný nebo nesprávný, je všeobecné a nejasné. Proto je potřeba držet se deskriptivních nástrojů a díky tomu udržovat potřebný odstup a sestavit přesný a podrobný popis. Realita ale nepředstavuje pouze vnější okolnosti, ale i vnitřní svět klienta, jeho individuální vnímání a pociťování.<sup>125</sup>

Slovo *Options* znamená možnosti ve smyslu všech myslitelných alternativních postupů činností, celou škálu strategií, které připadají v úvahu. Mohou být nalézány i formou brainstormingu, jelikož jejich proveditelnost se testuje až v poslední fázi modelu GROW. Brainstorming je v podstatě ideálním nástrojem. Kouč vytvoří bezpečné prostředí, kde se klient nemusí obávat hodnocení svých nápadů druhou stranou, zborí omezující hranice a může nechat rozlétnout fantazii na křídlech „co kdyby...“.<sup>126</sup> Kouč ale musí vždy dbát na to, aby s nápady nepřicházel on sám, aby nedával rady, ale aby vytvářel podnětné místo pro klienta.<sup>127</sup>

Poslední písmeno W reprezentující slova *What, When, Who, Will* obsahuje otázku, co má být uděláno, kdy a do kdy se to má udělat, konkrétně kdo to udělá a jaké je jeho odhodlání, jeho vůle to udělat. První otázka se už netýká toho, co by se klientovi líbilo víc, ale jde o krok, kdy si ze všech alternativ, které předtím vymyslel, vybere jednu konkrétní. Stejně tak konkrétní musí být odpověď na otázku kdy. Nesmí to být „příští týden,“ ale „v pondělí“, pokud možno nejenom s přesným datem, ale i hodinou dokončení úkolu. Otázka

---

<sup>125</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. s. 64-68, 78-89

<sup>126</sup> Srov. Tamt. s. 64-68, 90-95

<sup>127</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 377

Kdo vyvstává nejenom pokud je koučována skupina, jejíž členové na dosažení cíle společně pracují, ale i v okamžiku, kdy je koučován jednatel a je potřeba o naplánovaném cíli informovat další spolupracovníky nebo získat podporu, podklady či prostředky od jiného kolegy. U otázky vůle je opět potřebná upřímnost a objektivnost. Je-li vůle příliš nízká, je potřeba dále odhalit příčiny, které by mohly splnění úkolu bránit.<sup>128</sup>

### 3.3 NARATIVNÍ KOUČINK

Přestože narativní koučink vychází z narativní terapie a jde s ní v mnohém ruku v ruce, nejsou totožné. Je pravda, že narativní přístup některé hranice smazává.<sup>129</sup> Rozdíly je však možno vidět například u zadavatele, kterým je v případě narativní terapie vždy klient, kdežto u koučinku to může být i nadřízený. Liší se i typy problémů. Do terapie se přichází s osobními životními útrapami, kdežto ke koučinku se přistupuje při potřebě osobního rozvoje. Liší se také v kontextu. Narativní terapie probíhá vždy v čistě osobním kontextu, zatímco koučink, i když se kontext může zdát osobní, je ve skutečnosti veden motivy pracovní povahy.<sup>130</sup> Právě pro tuto zdánlivou blízkost narativní terapie a koučinku, lze na tomto typu velmi dobře ukázat rozdíl mezi profesí terapeuta a profesí kouče.

Narativní koučink vytváří jakýsi protipól k metodě GROW, která neúmyslně a proti záměrům a varování svého tvůrce, Johna Whitemora, ztratila svou podstatu pomáhající profese. Pro mnohé manažery se stala pouze metodou, jak řídit své podřízené, ale už

---

<sup>128</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. s. 64-68, 96-99

<sup>129</sup> Srov. KALLISTA, Petr. In STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0729-0. s. 15

<sup>130</sup> Srov. STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0729-0. s. 41



bez dalšího přesahu. Místo pozitivního životního přístupu se stala prostým nástrojem osobního rozvoje, to v lepším případě, namísto cesty k sobě samému. Tato metoda je velmi snadno zapamatovatelná a osvojitelná, a jelikož koučink nespadá pod žádnou regulaci (viz podkapitola 4.1 „Psychologie a psychoterapie“), sváděla k tomu, aby se mnozí po přečtení příručky pasovali do role kouče.<sup>131</sup> I to je důvod, proč je v našem prostředí potřeba koučink obhájit jako profesi.

Proces narativního koučinku probíhá ve třech fázích, přičemž každou lze rozdělit do dalších dílčích kroků. První fází je dekonstrukce, jejímž cílem je rozboření jediného úhlu pohledu na problém a otevření celé plejády kroků, z nichž prvním je rozhlížení se, hodnocení reality podobně jako u modelu GROW. Pak přichází historizace, kdy klient vzpomíná, čím podobným už prošel. Při dalším kroku se s realitou konfrontuje a pojmenovává zkušenost z této konfrontace. Finálním krokem fáze dekonstrukce je zpochybnění, rozbourání starého konstruktů, jehož prismaem na problém nahlížel. Druhou fází je externalizace coby proces odosobnění důležitých motivů, které byly původně internalizovány a problematizovaly život klienta. Prvním krokem je identifikace problémových témat. Další krok této fáze spočívá v personifikaci starých konstruktů, které byly identifikovány jako problémové. Jde o personifikaci pomocí jejich funkcionality a následně o jejich přivlastnění či vyvlastnění. Na závěr se v této fázi klient snaží identifikovat vlastní zdroje. Jde tedy v podstatě o to, že klient pojmenuje problém a to, jak ovlivňuje jeho život. Analyzuje, co je v jeho moci a co je vlastně problémem druhých. Závěrečnou fází je pak reautorizace, během které klient nachází nový smysl života, svou novou identitu. S tím souvisí hledání nových zdrojů ale i rizik, nové rozhlížení se po krajině možností.<sup>132</sup> Nabízí se tak cirkulárnost vztahu

---

<sup>131</sup> Srov. KALLISTA, Petr. In STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. s. 14-15

<sup>132</sup> Srov. STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. s. 85-132

mezi zkušeností, která se redukuje jejím pojmenováním a pojmenováním, které pak kvalifikuje zkušenost.<sup>133</sup>

### 3.4 KOGNITIVNĚ BEHAVIORÁLNÍ KOUČINK

Zastánci narativního přístupu ke koučinku mají pocit, že postupem let a stoupající popularitou modelu GROW došlo k pokroucení původní myšlenky a účelu koučinku. Narativní koučink cílí na sebeobjevování a zastánci tohoto přístupu koučink vnímají jako přístup k životu. Je zde ale i druhá profesní skupina koučů, zastánců kognitivně behaviorálního přístupu, kteří naopak vnímají ohrožení koučinku v tom, že je z něj vytvářena kvazi životní filosofie. Toto ohrožení spatřují především v přehlčení oboru nekvalifikovanými poradci, kteří jsou spíše kejklíři než kouči a kteří se za kouče považují po přečtení jedné příručky. V očích kritiků jde zejména o příručku *Inner Game* Timothy Gallweye a knihy povícero esoterického ražení. Zastánci KBK, oproti narativním koučům, spatřují poslání koučinku čistě v účelu, který pramení z klientem stanoveného cíle. Považují koučink za cílevědomou metodu, která skýtá velké možnosti, ale má také limity, a odmítají jej vnímat coby životní filosofii.<sup>134</sup> Z této věty je patrné utilitaristické zaměření tohoto pojetí koučinku, kterému se věnují podkapitoly druhé části této diplomové práce.

Kognitivně behaviorální koučink také vychází z psychoterapeutické praxe, v tomto případě z kognitivně behaviorální terapie a považuje se za metodu založenou na vědeckých důkazech. Kognitivně behaviorální terapie, stejně jako koučink, se zaměřuje na řešení konkrétního problému. Bylo tak nasnadě, že se terapeuti, kteří provozovali i poradenskou praxi, začali zajímat o využití tohoto

---

<sup>133</sup> Srov. Tamt. s. 146

<sup>134</sup> Srov. HRONÍK, František. In NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. 1. Brno: MotivPress, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6. s. \_-9

přístupu mimo klinické a terapeutické podmínky.<sup>135</sup> Kognitivně behaviorální terapie i koučink se soustředí na přítomnost, ve které se problémy formulují, a na budoucnost, která je vytýčená v cílech. Sezení mají i podobnou strukturu. Ale ani přes mnohé podobnosti nepřekračují hranice definované v podkapitole 4.1 „Psychologie a psychoterapie“. Kognitivně behaviorální koučink usiluje o překonání výkonnostního deficitu a rozvinutí potenciálu. Kognitivně behaviorální terapie pracuje na nápravě neproduktivního myšlení a jednání, chování a prožívání.<sup>136</sup>

### 3.5 DEFINICE KOUČOVÁNÍ

Výše uvedené poznatky o koučinku je možno sumarizovat do následující definice:

Koučink je poradenská profese s nedirektivním přístupem, uvolňující lidský potenciál prostřednictvím vytváření jak vnější, tak především vnitřní struktury heuristických mechanismů. Pracuje s cíleným objevováním individuálních řešení problémů a vědomou volbou klienta, přičemž kouč v procesu funguje jako facilitátor. Metody této profese mohou být dále využívány také ve vzdělávání dospělých či řízení lidí, a to zejména k rozvoji jejich kompetencí a postojů a k růstu vlastního potenciálu.

---

<sup>135</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 21

<sup>136</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 25-30

## 4 ODLIŠENÍ KOUČINKU OD JINÝCH PROFESÍ

Koučink jakožto profese je svébytná disciplína, kterou lze jednoznačně odlišit od ostatních. Přestože má některé prvky společné s psychoterapií, supervizí, trenérstvím nebo mentoringem, nelze tvrdit, že by některé z těchto profesí byla podřízena. Společné znaky mají proto, že z nich koučink vychází. Koučink však má své vlastní postupy, vědeckou základnu a soubor důkazů.<sup>137</sup> Je to podobné jako u andragogiky, která stojí pevně na své vlastní vědecké základně, ačkoliv má stále silné vazby k dalším vědám - psychologii, sociologii, pedagogice nebo ekonomii,<sup>138</sup> ze nichž vychází. Dnes již není pochyb, že se jedná o samostatnou vědeckou disciplínu, i když oficiálně byla jako samostatná věda uznána teprve v polovině 20. století.<sup>139</sup>

Koučink není pouhou kapitolou v literatuře věnované sportu a trenérství, nebo jedním z témat na konferenci o moderních postupech v psychologii, ale je samostatným oborem, který je studován, zkoumán a rozvíjen na vědecké bázi i na půdě univerzit. Mezinárodní koučovací federace ICF pořádá odborné kongresy a vydává studie zkoumající metody či různé aspekty týkající se koučinku, na *City University* v Londýně funguje ústav psychologie koučinku, také *The University of Sydney* má vlastní oddělení pro výzkum a výuku psychologie koučinku, Oxfordská *Brookes University* má výzkumnou sekci *International Centre for Coaching and Mentoring Studies*, nebo na lékařské fakultě *Harvard University* je *Institute of Coaching*. Ve světě vycházejí o koučinku obsáhlé publikace, například *The Complete Handbook of Coaching* nebo *The SAGE Handbook of Coaching*, na kterých pracoval tým autorů z řad

---

<sup>137</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 21

<sup>138</sup> Srov. PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8772-8. s. 17

<sup>139</sup> Srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. s. 8-9

univerzitních výzkumníků a profesorů, jakými jsou Jonathan Passmore (profesor koučování a změn chování) či Tatiana Bachkirova (profesorka psychologie koučování). Stejně tak jsou vydávána odborná periodika, mezi kterými jsou *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, nebo *International Coaching Psychology Review*.

#### 4.1 PSYCHOLOGIE A PSYCHOTERAPIE

Psychoterapie je nezávislá vědecká disciplína, jež je praktikována na kvalifikované a vědecké úrovni a bývá povětšinou založena na pravidelné osobní interakci. Disciplína, která využívá psychologických metod a přístupů, přičemž každý přístup je založen na vědecké teorii, metodologii a výzkumu, které jsou voleny vhodně k fyzickému a psychickému stavu jedince a jejím cílem je obecně pomoci klientovi změnit své chování, zvýšit pocit vlastního štěstí nebo překonat problémy. Zjednodušená definice v oxfordském slovníku popisuje psychoterapii jako upřednostnění prodiskutování problémů před předepisováním prášků.<sup>140</sup> Zde je očividná paralela s koučinkem, a rozdílné se zatím zdají být pouze využívané metodologické postupy, které má koučink své vlastní ač, jak je uvedeno v přecházejících kapitolách, i ty původně vycházejí z psychologie. Rozdílná je také velikost vědecké základny. Jelikož koučink je jako samostatná disciplína rozvíjen zatím jen na některých světových univerzitách, a to většinou ještě jako sekce na katedře psychologie.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Srov. Oxford Advanced Learner's Dictionaries. Tenth edition. Oxford: Oxford University Press, 2020. s. 1244

<sup>141</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 18  
a *Coaching Psychology Unit* - Faculty of Science. The University of Sydney - One of the top universities in Australia [online]. Dostupné z:

Propojení koučinku a psychologie je neoddiskutovatelné a zcela logické, kořeny koučinku leží ve vědecké psychologii. Cílem psychoterapie je jednak, podobně jako u koučinku, zlepšit klientovu psychickou pohodu a duševní zdraví, vyřešit nebo zmírnit společensky problematické chování či nutkání, přesvědčení, myšlenky nebo emoce a také zlepšit jeho vztahy a sociální dovednosti. Zásadní odlišností od koučinku však je to, že psychoterapie také poskytuje efektivní léčbu lidem se závažnými psychickými poruchami. Psychoterapeutická pomoc je vyhledávána a ordinována ze specifických důvodů. Příkladem mohou být traumata v raném dětství, poruchy příjmu potravy, psychosomatické stavy, sebevražedné myšlenky, posttraumatická stresová porucha, obsesivní chování nebo fobické úzkosti. Psychoterapie, jak už je obsaženo ve slově terapie, léčí či mění lidskou osobnost. To v žádném případě není úkolem koučinku.<sup>142</sup> Koučink uvolňuje lidský potenciál, kdežto psychoterapie lidský potenciál v jedinci utváří.<sup>143</sup>

Psychoterapeutická sezení mohou být, stejně jako ta koučovací, individuální či skupinová, ale podstatnou odlišností od koučinku je to, že se nemusí omezovat na dialogovou formu, ale mohou využívat hudbu či kresbu, dramatizaci nebo vyjádření pohybem.<sup>144</sup> Řada psychoterapeutických metod byla navržena specificky buď pro dospělé jedince, nebo pro děti či dospívající, ale třeba i pro rodiny nebo páry. Je ovšem nutno připomenout, že i v psychoterapii, která velmi dbá o svou vědeckou základnu a přístup založený na důkazech, se někdy užívají metody, které jsou kritizovány a považovány

---

<https://www.sydney.edu.au/science/our-research/research-areas/psychology/coaching-psychology-unit.html>

<sup>142</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. s. 5

<sup>143</sup> Srov. GREPL, Václav. Osobní rozhovor 27. 4. 2022

<sup>144</sup> Srov. *About Psychotherapy* - European Association for Psychotherapy. European Association for Psychotherapy | EAP | Welcome [online] Wien: European Association for Psychotherapy. [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.europsyche.org/about-psychotherapy/what-is-psychotherapy/>

za pseudovědu.<sup>145</sup> Rozdílná je dále podstata vztahu. Zatímco v psychoterapii se jedná o vztah mezi terapeutem, tj. lékařem, a jeho pacientem, u koučinku se jedná o vztah mezi koučem a klientem. Takovéto rozlišení ukazuje na diametrální odlišnost vztahů. V prvním případě se jedná o vztah spíše paternalistický, v druhém o vztah rovnocenných partnerů.

Nejzásadnějším rozdílem mezi koučinkem a psychoterapií je pak legislativní rámec, který je dán zákonem o zdravotních službách a jasně vymezuje rámec psychoterapie jako zdravotní služby.<sup>146</sup> Zde už je pak problematické posoudit, kdy psychoterapie je a kdy není zdravotní službou, tedy kdy je psychoterapií a kdy už psychologickým poradenstvím, které pak nemusí poskytovat výhradně pracovník s odborným výcvikem. Liší se rovněž normativní rámec stavovských organizací. Psychoterapeuti jsou odborníci na duševní zdraví. Mohou to být psychiatři, psychologové, zdravotní sestry, kliničtí sociální pracovníci, manželští a rodinní terapeuti nebo profesionální poradci. Psychoterapeuti se často koučinkem i zabývají a v některých případech používají koučovací přístupy.<sup>147</sup> Psychoterapeuti mají společné to, že mají ukončené vysokoškolské vzdělání humanitního zaměření a především absolvovaný velmi komplexní psychoterapeutický výcvik, složený ze sebezkušenostní, teoretické a supervizní části pod vedením zkušených lektorů, který dosahuje téměř 600 hodin, trvá několik let<sup>148</sup> a bez kterého ani klinický psycholog nemůže být považován za psychoterapeuta.<sup>149</sup> Naopak

---

<sup>145</sup> Srov. LILIENFELD, Scott O. *Introduction to Special Section on Pseudoscience in Psychiatry*. The Canadian Journal of Psychiatry. 2015, 60(12), 531-533. ISSN 0706-7437. Dostupné z: doi:10.1177/070674371506001202

<sup>146</sup> Srov. zákon č. 372/2011 Sb.

<sup>147</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. s. 18

<sup>148</sup> Srov. HOLUBOVÁ, Dana. *PRAVIDLA VÝCVIKU VE SKUPINOVÉ PSYCHOANALYTICKÉ PSYCHOTERAPII: ve vzdělávacím institutu skupinové sekce ČSPAP* [online]. Praha, 2017, 18. 6. 2013 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://cspap.cz/vycvik/pravidla-vycviku/skupinova-sekce-pravidla-vycviku/#3>

<sup>149</sup> Srov. Viz Stanovisko Evropské asociace psychoterapeutů. Dostupné z: <https://www.europsyche.org/>

koučování je v oblasti vzdělání zcela neregulované odvětví a kouč může začít koučovat již během svého studia. Pro získání základní certifikace od mezinárodní federace koučů ICF stačí 60 hodin koučovacího tréninku, 10 hodin mentoringu a doložených 100 hodin vlastní koučovací praxe.<sup>150</sup>

## 4.2 PORADENSTVÍ

Poradenství je velice široký pojem a obecně je lze definovat jako odbornou a specializovanou činnost, ať už krátkodobou či dlouhodobou, která je zaměřena na pomoc lidem v nesnázích nejrůznějšího druhu. Je možno je rozdělit do tří skupin podle hloubky, obsahu a cílů, a sice na základní poradenství, dále odborné poradenství a konečně na psychoterapii.<sup>151</sup> Poradenství jako takové, stejně jako sám koučink, jak je uvedeno v předcházející podkapitole 4.1 „Psychoterapie“, nemá ambici stát se uzdravujícím procesem, nebo zasahovat do stavby a skladby osobnosti jedince. Existuje ale kategorie psychologického poradenství. To si klade jiné cíle a využívá jiné metody než psychoterapie a nespadá pod státní regulaci. Poradenství se různí dle svého zaměření – například se může jednat o pedagogicko-psychologické či speciálně pedagogické poradenství, ale také finanční poradenství, ekologické či zemědělské poradenství, právní poradenství, lékařské či výživové poradenství, manželské poradenství; rovněž pastorační činnost je jedním z typů poradenských činností.<sup>152</sup>

Poradenství probíhá buď skupinově, nebo individuálně. Skupinové poradenství může mít různé formy. Nejčastěji jsou to návštěvy

---

<sup>150</sup> Srov. SZAKÁL, Václav. *Cesta kouče* [online]. Praha: Results & Emotions, 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://bytkoucem.cz/re-cesta-kouce/>

<sup>151</sup> Ta je podle Slavíka s Zounkové rovněž typem poradenství. Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. s. 5-6

<sup>152</sup> Srov. Tamt. s. 15



institucí a exkurze, přednášky, řízené diskuze, prezentace a školení, při kterých se jako velmi efektivní jeví metody skupinové práce, brainstormingu, hraní rolí a v neposlední řadě případové studie. Individuální forma poradenství využívá kupříkladu direktivní metodu lektorování či hraniční metodu mentoringu anebo právě nedirektivní metodu koučování. Proto někdy bývá koučink mylně označován pouze za metodu. Koučování je samostatná profese, ale její metody mohou být využívány i v poradenských disciplínách, například psychologickém či pedagogicko-psychologickém poradenství. Využívání koučovacích postupů představuje významnou metodu poradenské práce, ale nelze z toho usuzovat, že by byl koučink pouze poddruhem poradenství.<sup>153</sup>

### 4.3 MENTORING

Původ pojmu mentorování je třeba hledat až v řecké mytologii, konkrétně v báji o Odysseovi. Když se Odysseus vydával do války s Trojany, požádal svého přítele, aby pečoval o jeho dům a vzdělání jeho syna Telemacha. Přítele požádal, aby Telemachovi řekl vše, co zná. Jméno přítele, kterého Odysseus o předání znalostí synovi požádal, bylo Mentór. Odysseova prosba směřovaná na jeho přítele naprosto perfektně vymezuje pojem mentorování. Jde totiž o předání maximálního možného množství vlastních zkušeností a dovedností. Získávání znalostí o tom, jak se chovat v určitých situacích nebo jak řešit nějaký problém či zadání od staršího – ne nutně věkem, ale třeba služebně – a zkušenějšího člověka.<sup>154</sup>

Mentoring je formou učení, jehož cílem není klientovi během časově omezeného vzdělávacího programu předat ohromné množství

---

<sup>153</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. s. 10-13

<sup>154</sup> Srov. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. s. 23-24

informací, ale spíše průběžné předávání zkušeností získaných letitou praxí. Je to učení, kdy zkušenější, a je jedno jestli kolega v práci nebo prodavač v zahradnictví, od kterého si kupujete hortenzie, předává své „know-how“. Mentoring má blíže ke koučování nežli k běžné výuce. Z pohledu řízení zaměstnanců může i nadřízený, který vede své podřízené koučovacím stylem, sáhnout po metodě mentoringu. Je to dokonce velmi vhodné v případech, kdy podřízený nemá o dané problematice hlubší povědomí nebo když je nějaké řešení problému urgentní a není prostor k tomu, aby podřízený řešení objevil sám. Mentoring je i cenným nástrojem pro udržování kontinuity.<sup>155</sup> Naproti tomu koučink nestojí a nepadá s tím, jakým způsobem a v jakém rozsahu předává starší odborník své znalosti. Proto například vedoucí pracovník nemůže být pouze koučem. Může sice využívat koučovací metody, ale současně musí být odborníkem ve svém oboru. Naopak profesionální kouč nemusí vědět, jak například funguje kuličkové ložisko, ale je podstatné, aby byl specialistou na svou profesi. Přesto alespoň základní úroveň znalosti je vhodná, jak kvůli odborným termínům či žargonu, tak kvůli možnosti lepšího zacílení a formulování dotazů, které jsou podstatou koučovacího procesu.<sup>156</sup>

Existuje několik dalších základních rozdílů mezi koučinkem a mentoringem, které jasně ukazují jejich oddělenost. Mentoring je dlouhodobý a není problém s jeho časovou flexibilitou. Starší kolega dává rady mladšímu dle jeho aktuálních možností či potřeby mentorovaného, kdežto doba koučinku se odvíjí od předem stanoveného cíle, který si koučovaný klient za pomoci kouče na začátku nastavil a sezení se odehrávají v pravidelných intervalech. Další odlišnost koučinku a mentoringu spočívá ve strukturovanosti procesů. Mentoring je neformální a struktura a povaha každého

---

<sup>155</sup> Srov. DAŇKOVÁ, Michaela. Koučování: kouč: kdy, jak a proč. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6. s. 27-28

<sup>156</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. s. 11-14 a srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVORÁKOVÁ. Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých. s. 95

ze setkání se řídí aktuální potřebou mentorovaného s ohledem na možnosti mentora. Koučink má naopak pevně stanovou strukturu setkávání.

Diametrální rozdíl mezi těmito dvěma přístupy pak spočívá v kladení otázek. Během mentoringu klade otázky převážně mentorovaný. Ten se vyptává na všechno, co by chtěl k dané problematice od staršího rádce vědět. Během koučovacího procesu je tomu naopak. Valnou většinu otázek pokládá kouč, čímž vytváří prostor pro heuristické učení, motivuje klienta k vlastní aktivitě v přemýšlení o problému, nastavuje zrcadlo a vhodnými otázkami pomáhá k rozhodnutím a vybízí klienta k akci. V neposlední řadě hledí koučink a mentoring odlišně na výsledek. Ten při mentoringu nemusí být nutně konkrétně měřitelný a nezřídka se stane, že výsledná změna se liší od té původně na začátku zamýšlené. Koučink je silně zaměřený na výsledky. Na začátku koučovacího procesu se určí cíl, za kterým se postupně a cílevědomě, krok za krokem jde pomocí dílčích cílů.<sup>157</sup> Výsledek je pak konkrétní a měřitelný, jak již vyplývá ze SMART metody stanovování cílů.

#### 4.4 SPORTOVNÍ TRENÉRSTVÍ

Trenér při výkonu své práce stanovuje pravidla a určuje svému klientovi přesný směr. Radí, dává instrukce, opravuje, kárá i chválí, uplatňuje veškeré své teoretické znalosti a praktické dovednosti, stejně jako dosavadní zkušenosti. Proto, aby klient dosahoval co nejdříve a co nejefektivněji vytyčených cílů, poskytuje trenér hotové rady a návody.<sup>158</sup> Z toho vyplývá, že trenér musí velmi často jednat direktivně, jelikož jednoznačně a důsledně vyžaduje po svém

---

<sup>157</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. str. 11-14 a srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých. s. 95

<sup>158</sup> Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 106

klientovi, aby se řídil jeho instrukcemi a dělal to, co po něm trenér chce a také přesně tím či oním, trenérem požadovaným, způsobem. Nejlépe je to vidět na jakémkoliv hokejovém či fotbalovém utkání, kdy trenér svým svěřencům přesně a detailně, mnohdy i s pomocí diagramů, vysvětlí, co, jak a kdy kdo z nich udělá. V podstatě ani nedává možnost vlastní iniciativy. Posléze vyhodnocuje, jak byly jeho instrukce následovány a plněny. V silových či fitness sportech trenéři klientům přesně rozepisují jaké cviky a jak dlouho mají provádět, a pak opět sám trenér hodnotí zvýšení výkonnosti nebo efektivitu tvorby svalové hmoty.

Takovýto tradiční způsob vedení klientů dobře funguje, ale pouze do určitého okamžiku. Totiž do chvíle, kdy klient narazí na své vlastní vnitřní limity. Je hodnocen a chválen za plnění instrukcí zvenku, ale ty nereflektují jeho vnitřní bariéry.<sup>159</sup> Trénink se zaměřuje na úpravu chování, ale koučink upírá pozornost také na emoce, které klient prožívá a respektuje klientovy hodnoty,<sup>160</sup> podporuje vlastní individuální řešení a probouzí osobitý potenciál jedince. Kouč, na rozdíl od trenéra, neukazuje na chyby, které se staly, kdy byl jaký míč špatně zahrán a proč,<sup>161</sup> ale pomáhá klientovi odkrýt a vyjasnit vlastní pocity a myšlenky, určit si své priority, vytvořit si vlastní jedinečné vnitřní struktury, které mu pomohou rychle a bezpečně se rozhodnout. Zpětnou vazbu si při koučinku tvoří sám klient. Kouč mu pouze pomáhá nastavit zrcadlo do nejlepšího úhlu.

---

<sup>159</sup> Srov. GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. s. 4 - 6

<sup>160</sup> Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 106

<sup>161</sup> Srov. *Strength and conditioning coach*. Human Kinetics. 2014. [online]. [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/strength-and-conditioning-coach?>

## 5 POSTAVENÍ KOUČINKU

Tato kapitola shrnuje poznatky, které jsou uváděny v kapitolách věnujících se koučinku jako takovému a také v kapitolách odlišujících koučink od ostatních disciplín. Je zde podrobněji vymezeno postavení koučinku mezi pomáhajícími profesemi a ve firemní kultuře.

### 5.1 POSTAVENÍ KOUČINKU MEZI POMÁHAJÍCÍMI PROFESEMI

Koučink, jak vyplývá z předcházejících kapitol této diplomové práce, jednoznačně patří mezi pomáhající profese. Toto označení je souhrnným názvem pro všechny myslitelné profese, jejichž cílem je pomoc lidem v nesnázích. Jedná se o obory, které mají svou teorii, případný výzkum i praxi zaměřenou na pomoc druhým, na nalézání problémů a odkrývání jejich podstaty a v neposlední řadě na řešení těchto problémů. S tím jde i ruku v ruce získávání nových poznatků o člověku a o podmínkách nutných a vhodných k jeho vydařenému životu, poznatků, jejichž smyslem je, aby poskytovaná pomoc mohla být co nejúčinnější. Patří sem lékařské profese, obzvláště psychiatrii a psychologové, psychologičtí terapeuti, ale také sociální pracovníci, školní psychologové či speciální pedagogové<sup>162</sup> a mnozí další. Nelékařské profese přitom spadají do množiny poradenských profesí, jak je uváděno v podkapitole 4.2 „Poradenství“, a stejně jako tyto profese i koučink splňuje výše popsané nároky na to, aby byl pomáhající profesí.

Z pohledu poradenství lze využití koučovacích postupů vnímat jako významnou součást poradenské práce. Mohou být metodologicky využívány například v psychologickém nebo manželském poradenství,

---

<sup>162</sup> Srov. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8303-X. s. 185

ale takovéto zjednodušení by nebylo správné. Koučování je samostatným oborem, který má svou teoretickou základnu, metodologii, výzkum, i když ten je prozatím více spjatý s psychoterapií, a samozřejmě praxí. Neexistují pouze specializovaní poradci využívající metodické postupy koučinku, ale jsou tady i koučové, organizovaní ve vlastních profesních spolcích, kteří bývají najímáni klienty z různých oblastí a profesí.

Techniku koučinku může coby způsob práce s klientem využít specialista typu manželský poradce, psychologický poradce, výživový poradce, profesně kariérový poradce. Ten ale může také využít další metody jako prezentaci, přednášku, mentoring či řízenou diskusi. Na druhé straně je ovšem profesionální kouč, který bez oborové specializace může pomáhat klientům, kteří přicházejí s problémy s nadváhou, v manželství nebo s nerozhodností stran kariéry. Ovšem už neexistuje žádná profese univerzálního mentora, přednášejícího či prezentujícího. Je tedy důležité nesměšovat koučink jako takový a využívání jeho postupů při poradenství.

## 5.2 POSTAVENÍ KOUČINKU VE FIREMNÍM ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

Podobně jako v poradenství je koučink někdy mylně nahlížen různou optikou, tedy jako profesionální koučink realizovaný koučem nebo jako koučovací metody využívané i jinými profesionály. Také v businessové sféře a v podnikovém rozvoji zaměstnanců bývá někdy koučink nahlížen ze dvou úhlů. První náhled je instrumentální. Za koučink je označován způsob řízení nebo nástroj aktivizace či pracovní motivace zaměstnanců,<sup>163</sup> nebo také prostředek

---

<sup>163</sup> Srov. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3. s. 83-84

zpětné vazby a individuálního hodnocení,<sup>164</sup> kdy nadřízený pracovník využívá koučovací potupy a pomáhá jimi svému podřízenému překonat osobní limity, které mu brání ve splnění zadaného úkolu či zvyšování výkonnosti. Nadřízený tak může podřízenému usnadnit osvojování nových postupů a ztotožnění se s nimi, pomoci mu nalézt analogie a efektivně pracovat i ve změněných podmínkách. U této podoby, která je často mylně nazývána koučinkem kvůli využívání některých z koučovacích postupů, se může zdát, že se velmi snadno a často stírají hranice koučování a mentoringu, respektive se často osciluje mezi těmito dvěma styly. Ve skutečnosti se ale v takovémto případě jedná o styl vedení lidí zvaný *Leadership*, který využívá instrumenty koučinku, mentoringu, delegování a další. To, že je vedoucí pracovník *leader*, a ne *boss*, ještě neznamená, že je kouč.

Druhou polohou je skutečný koučink, který povětšinou přichází zvnějšku podniku. Je reprezentován profesionálním koučem, kterého najímá zaměstnavatel, čímž se stává sponzorem koučovacího procesu. Koučink bývá nejčastěji využíván u vedoucích pracovníků. Má jim umožnit nadhled nebo odkrýt úplně nový pohled na daný problém či úkol, popřípadě jim pomoci sžít se s novou pozicí, do které byli povýšeni. Alokování této disciplíny mezi vedoucí pracovníky úzce souvisí s motivací a morálním vývojem a podrobněji se těmto důvodům věnuje kapitola 9 „Presumpce na straně klienta“. Externí kouč může být zaměstnavateli také najímán proto, aby u zaměstnanců vedl životní koučink, tedy aby jim pomáhal jak s udržováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, tak se stanovením dlouhodobě udržitelné míry pracovního nasazení.<sup>165</sup> Takovýto koučink je prevencí syndromu vyhoření, ale může také představovat formu nefinanční motivace zaměstnanců.

---

<sup>164</sup> Srov. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-807-3755-560. s. 144

<sup>165</sup> Srov. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. s. 84-87

## 6 IDENTITA PROFESE

Podobný problém, jemuž nyní čelí koučink, tedy je-li skutečně profesí, v minulosti řešila také sociální práce. Kladla si otázku, zdali stojí na vlastních, jasně definovaných znalostech, dovednostech a hodnotách, zdali má natolik jedinečný systém znaků, který ji dostatečně odliší od jiných profesí a vykreslí tak její samostatnost a výjimečné postavení mezi pomáhajícími profesemi.<sup>166</sup> Profesi a její identitu neutváří pouze uznání v očích veřejnosti, ale rovněž další rozličné znaky, jimiž jsou monopol na určité druhy práce či profesní autonomie, vědomostní základna a fungující systém odborného vzdělávání, profesní organizace, dále prestiž profese a profesní etické standardy a v neposlední řadě finanční odměňování za prováděné úkony.<sup>167</sup> Použití tohoto rastru znaků, převzatého z výzkumné práce autorek Weiss-Gal a Welbourne, na koučink, s přihlédnutím k úskalím profesní identity sociální práce, dokresluje postavení koučinku coby svébytné profese.

- Veřejné uznání

Pokud by veřejné uznání reprezentoval pouze chráněný titul, jehož získání a užívání podléhá legislativě, pak by koučink tuto podmínku nesplňoval, a v mnohých zemích ani sociální práce. Weiss-Gal a Welbourne ale hovoří i o titulu podléhajícím licenčním postupům stanovujícím vstupní kritéria,<sup>168</sup> což u koučinku splňuje akreditace

---

<sup>166</sup> Srov. ŠÁMALOVÁ, Kateřina. Profesionální identita budoucích sociálních pracovníků jako tekutý písek v rukách vzdělavatelů. Sociální práce [online]. 2019, 31. 3. 2019 [cit. 2022-10-01]. ISSN 1805-885X. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/profesni-identita-budoucich-socialnich-pracovniku-jako-tekuty-pisek-v-rukach-vzdelavatelu/>

<sup>167</sup> Srov. WEISS-GAL, Idit a Penelope WELBOURNE. *The professionalisation of social work: a cross-national exploration*. International Journal of Social Welfare [online]. 2008, 17(4), 281-290 [cit. 2022-10-02]. ISSN 1369-6866. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2397.2008.00574.x

<sup>168</sup> Srov. WEISS-GAL, Idit a Penelope WELBOURNE. *The professionalisation of social work: a cross-national exploration*. International Journal of Social Welfare [online]. 281-290



udělovaná profesní organizací. Tato akreditace je podmíněna prokázáním praxe a zkouškou znalostí a dovedností v oboru. Klient se pak při výběru kouče může mimo jiné orientovat podle toho, jaký stupeň akreditace má, či má-li ji vůbec. Veřejné uznání může být poměřováno i mírou veřejné podpory této profese.<sup>169</sup> Ta je u koučinku v různých zemích na rozdílné úrovni, podobně jako tomu je u sociální práce.

- **Monopol na druhy práce**

Weiss-Gal a Welbourne uvádějí, že sice v žádné ze zemí sledovaných v jejich výzkumu, dokonce ani v těch, kde sociální práce podléhá formálním licenčním postupům, nemá sociální práce právní monopol na jakoukoli oblast praxe nebo funkce, ale i přesto existují oblasti praxe, ve které sociální pracovníci hrají dominantní roli nebo které jsou identifikovány primárně jako funkce sociální práce.<sup>170</sup> Jistě ani koučink nedoručí monopol na některou oblast praxe, ale je to právě profese kouče, která je primární funkcí při zvyšování výkonnosti v různých oblastech lidské praxe. Koučink má ovšem monopol na nedirektivní přístup vedení a pomoci klientům a na univerzálnost svých postupů.

- **Profesní autonomie**

Koučink splňuje podmínku profesní autonomie, která představuje právo činit pracovní rozhodnutí na základě svých odborných znalostí, dovedností a hodnot, aniž by koučové podléhali osobám či nařízením, které stojí mimo profesi či nejsou v souladu se znalostmi, dovednostmi a hodnotami této profese. Na námitku, že kouč je najímán, a tak v posledku plní příkazy svého klienta, je nutno podotknout, že kouč je dle kodexu Mezinárodní koučovací federace vázán, aby dbal na to, zdali nedochází ke změně hodnoty získávané

---

<sup>169</sup> Srov. tamt.

<sup>170</sup> Srov. tamt.

z koučinku, a případně takovýto vztah ukončil či klienta odkázal na jiného specialistu.<sup>171</sup> Rovněž sociální pracovník je v posledku odpovědný nějaké agentuře nebo obecnímu úřadu, který jeho funkci zřizuje.

- **Znalostní základna**

Znalostní základna koučinku je tvořena nejenom znalostmi a dovednostmi oboru, ale také povědomím o problémech, které jsou koučinkem řešitelné a kdy už je nutno klienta odkázat na jiné specialisty. Do znalostní základny koučinku patří i výzkum, který provádějí odborníci v oboru, a nové poznatky, které jsou publikovány v odborných časopisech či prezentovány na profesních konferencích.

- **Profesní vzdělání**

Ve Spojených státech amerických, v Austrálii či ve Velké Británii jsou na univerzitách specializované sekce věnující se výzkumu a výuce koučinku. Z vysokých škol v České republice nabízí například Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze dva studijní programy pro kouče, „Specifický kurz pro kouče“ a „Nadstavbový kurz pro kouče“. Přesto je odborné vzdělávání v tomto oboru nadále poskytováno převážně soukromými organizacemi. Stejně jako by měl klient při volbě kouče přihlížet k jeho akreditaci, měl by kouč či budoucí kouč při volbě vzdělávací instituce brát v úvahu, zdali její studijní program vychází z dokumentu koučovacích profesních organizací a zda jeho absolvování umožňuje následné získání certifikace.

---

<sup>171</sup> Srov. Etický kodex ICF | ICF ČR . Redirecting. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

- Profesní organizace

Organizace sdružující profesionály v oboru koučování jsou jak na národních úrovních, například ČAKO – Česká asociace koučů nebo *Slovenská asociácia koučov*, tak na evropské i mezinárodní úrovni. Kupříkladu *European Mentoring and Coaching Council*, *International Coach Federation*, *Association for Professional Executive Coaching and Supervision*, nebo *Worldwide Association of Business Coaches*.

- Etické standardy

Všechny výše uvedené evropské a mezinárodní organizace zavedly standardy etické praxe a každý člen takovéto profesní organizace je vázán dodržovat její profesní etický kodex. Tyto kodexy mají převážně deklaratorní a morální hodnotu. Jak je uvedeno výše, kouč není chráněným titulem vázaným legislativou, proto nemůže být porušování kodexu sankcionováno například pozastavením oprávnění k výkonu praxe či odebráním licence. Stejně je to s vymahatelností dodržování etických kodexů sociální práce v zemích, kde není výkon práce sociálního pracovníka vázán legislativním rámcem.

- Prestiž a odměňování

Prestiž povolání je veřejné mínění o povolání, které je obecně utvářeno nutnou mírou vědomostí, potřebnou výší dosaženého vzdělání, významem pro společnost a také měrou odpovědnosti při výkonu tohoto povolání. Z poslední zprávy CVVM tak vyplývá, že povolání stavebního dělníka či uklízečky má vyšší prestiž než povolání poslance.<sup>172</sup> Povolání kouče CVVM ve své tiskové zprávě neuvádí. Je

---

<sup>172</sup> TUČEK, Milan. *Tisková zpráva: Prestiž povolání – červen 2019* [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i, 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf)

zde oprávněná domněnka, že prestiž povolání kouče snižuje fakt, že se za kouče mohou označovat i osoby bez adekvátního vzdělání, protože se nejedná o chráněný titul vázaný legislativou. Národní soustava povolání přitom uvádí jako kvalifikační úroveň pro povolání kouče magisterský studijní program. NSP řadí povolání kouče mezi nadprůměrně hodnocená se mzdovým mediánem téměř čtyřicet osm tisíc.<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Kouč| NSP.CZ. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 14.10.2022]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/kouc>

## 7 ETYMOLOGIE SLOVA KOUČ

U slova kouč se v první řadě nabízí asociace s osobou trenéra a dále učitele. To ale neodpovídá koučinku jako specifickému procesu s kořeny v psychologii, jak je v této práci popisován. Trenér, podobně jako učitel, totiž stanovuje pravidla a směr, kterým se má jeho svěřenec vydávat. Postupuje tedy direktivně, po svěřenci vyžaduje přesné dodržování postupů a instrukcí. Více se rozdílností trenérství a koučování věnuje kapitola 4 „Odlišení od jiných profesí“. Platila-li by pouze tato asociace, bylo by označení kouč zavádějící a zcela nevhodně zvolené, jelikož by reprezentovalo povolání, ze kterého sice v minulosti koučink vzešel, ale proti kterému se jasně a důrazně vymezil.

Oxfordský slovník ale přináší i další významy. Výraz coach nemusí značit osobu, nýbrž dopravní prostředek, totiž pohodlný autobus pro přepravu cestujících na dlouhé vzdálenosti, nebo samostatný úsek vlaku pro přepravu cestujících a taktéž jako velké uzavřené vozidlo se čtyřmi koly, tažené koňmi, používané v minulosti pro přepravu cestujících.<sup>174</sup> V encyklopedii Britannica je u pojmu *coach* jediná definice, a to právě čtyřkolový koňský povoz, o kterém se obecně soudí, že má původ v Uhrách v 15. století. Slovo *coach* se často používá zaměnitelně s „kočárem“, ale *coach* je obecně veřejný kočár, jako je dostavník, fiaker či drožka.<sup>175</sup> Ač se to na první pohled může zdát překvapivé, tato druhá definice slova kouč vlastně skvěle odpovídá tomu, co kouč při koučovacím procesu dělá.

Fiaker nenáleží klientovi, je to profesionální dopravní prostředek, klient si jej najme za účelem změny místa a záleží jen na něm, kde nastoupí a jaká je jeho cílová destinace. Fiaker pak cestu z bodu

---

<sup>174</sup> Srov. *Oxford Advanced Learner's Dictionaries*. s. 283

<sup>175</sup> Srov. BRITANNICA, The Editors of Encyclopaedia. "coach." *Encyclopedia Britannica* [online]. Chicago: Encyclopedia Britannica, 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/coach-horse-drawn-vehicle>

A do bodu B urychlí a usnadní. Kouč je profesionálem ve svém oboru, kterého si klient najme za účelem změny v osobním či pracovním životě. I zde počáteční bod tohoto procesu záleží na klientovi, na stavu, ve kterém se klient momentálně reálně nachází. Je to klientovo vnímání reality, jeho možnosti či limity. A taktéž cíl je volbou klienta, který si jej nastavuje, je zadáním pro kouče a kouč je facilitátorem celého procesu změn.

Těžko si ale představit, že by si manažeři či sportovci v dnešní době najímali například „kočárníky“, aby je provázeli cestou změn. Ukazuje se tedy, že používání počeštěné formy slova *coach*, tedy kouč, má velmi dobrý důvod. Není tak třeba vytvářet novotvary podobné „kočárníku“ nebo dávat nové významy již zaběhnutým slovům jako kočí, povozník či vozka, které v podstatě mají navíc ve své původní podobě naprosto odlišnou roli než fiakr, tedy direktivní vedení koňského spřežení. Zaměňování těchto pojmových obsahů by bylo stejně problematické jako u slova trenér, se kterým je slovo kouč někdy konotováno. Navíc slovo kouč nabízí dostatečné odlišení od terapeuta i od trenéra, od poradce či mentora. A i když inklinuje k afiliaci se sportovním prostředím, má k tomu vlastně dobrý a omluvitelný důvod. A to, jak je již v předcházející kapitole popsáno, že z něj pochází.

Slovo kouč je v češtině nové. Má tak neopakovatelnou možnost, na rozdíl od angličtiny, ať už britské či severoamerické, mít svůj vlastní jedinečný a jednoznačný význam. A i když bude používáno ve sportovní terminologii, bude vždy nositelem nedirektivního přístupu ke klientovi a tím jasně vymezeno od direktivního přístupu trenéra. Je tedy potřeba slova kouč a koučování vnímat jako nové pojmy a důsledně dbát na jejich správné užívání ve veřejném diskurzu a na odlišení koučinku od ostatních pomáhajících a poradenských profesí.

# AKTÉŘI KOUČOVACÍHO PROCESU, JEJICH VZTAHY A ETICKÁ REFLEXE VYBRANÝCH TÉMAT

Ve druhé části této diplomové práce jsou stanovována personální a postoje východiska účastníků koučování nutná pro následnou etickou reflexi tohoto procesu. Jsou zde představeny kompetence potřebné k výkonu koučovací profese, jak je definována v předcházející části. Z informací uvedených v následujících kapitolách jednoznačně vyplývá, že zásadní roli na straně kouče hrají jak kompetence vztahující se ke klientovi, tak i jeho osobnost. Významné místo zde přitom zaujímají kompetence s etickou dimenzí. Kouč sice musí zůstat nezájatý a nestranný, nezůstává však stát mimo vztah s klientem. V této části je také definováno, kdo je klient, jaké předpoklady jsou na jeho straně, jaká jsou jeho práva a motivace. Dále jsou stanovena paradigmaty vztahů mezi koučem a jeho klientem a také sponzorem koučovacího procesu. A v neposlední řadě je v této části diplomové práce prováděna etická reflexe vybraných palčivých momentů koučovací profese, jež s sebou přináší praxe.

## 8 PRESUMPCE NA STRANĚ KOUČE

Nejprve je potřeba představit kompetence nutné k výkonu koučovací profese. Jasně se tak ukáže, kdo je profesionální kouč a jaké jsou předpoklady k výkonu jeho profese. Na tomto základě je také možno formulovat koučovo postavení ve vztahu ke klientovi. I když kouč v procesu funguje jako facilitátor a nezasahuje sám o sobě do duševních struktur či mentálních pochodů klienta, není to na druhé straně ani počítačový program generující otázky na základě

algoritmu, nýbrž jednající osoba, která vstupuje do vztahu s klientem. Uzavírá s ním smluvní vztah a podmínky finančního ohodnocení tohoto vztahu, získává o klientovi informace. Před vlastním kontraktem se snaží získat klientovy sympatie, aby si klient vybral právě jeho služby. Má své osobní zájmy a motivace. A všechny tyto aspekty vytvářejí prostor pro etické problémy, které je nutno reflektovat. Proto je třeba věnovat pozornost také etickým přístupům, které by měl kouč při etické reflexi zohledňovat.

## 8.1 KOMPETENCE KOUČE

Kompetence zahrnují jedincovo vědění i jeho postoje, jeho osobní vlastnosti i dovednosti a schopnosti uschopňující k akci, ale také sám výkon.<sup>176</sup> Kompetence jsou tedy kombinací znalostí a dovedností i vlastních aktů jednání.<sup>177</sup> Jinými slovy, kompetentní k činnosti je takový jedinec, který má nejenom předpoklady k výkonu, ale také podává výkony v požadované kvalitě či kvantitě. Kompetence je efektivně zvládnutou činností,<sup>178</sup> je maximálně využívaným potenciálem. Různí autoři dělí kompetence rozličnými způsoby. Tato kapitola se přidrzuje dělení kompetencí do čtyř základních skupin podle Šeráka a Dvořákové.<sup>179</sup>

### 8.1.1 Profesně odborné kompetence kouče

Profesně odborné kompetence vycházejí především z formálních kvalifikací. Zahrnují výtečnou znalost oboru a jeho postupů. Prokazují se profesními znalostmi a dovednostmi konkrétního oboru

---

<sup>176</sup> Srov. PILAŘOVÁ, Irena. *LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6. s. 8

<sup>177</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 376

<sup>178</sup> Srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. s. 71

<sup>179</sup> Srov. ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. s. 71-74



v míře, která je pro daného jedince maximální možnou. V případě kouče se jedná o znalosti příslušející k jeho vlastní profesi, nikoliv o znalosti profese koučovaného. Profesní znalosti vlastního oboru by měl kouč získat v uceleném kurzu některé z koučovacích společností zaměřujících se i na vzdělávání koučů, nebo z vysokých škol nabízejících kurzy koučinku pro veřejnost a, pokud možno, své vzdělání završit i profesní zkouškou u oborové asociace jako jsou ICF či EMCC. Profesní zkouška není podmínkou výkonu profese kouče, ale je dokladem o jeho znalostech a zkušenostech.

Ke znalostním kompetencím kouče patří rovněž znalost lidských práv a respekt k nim při výkonu povolání,<sup>180</sup> porozumění etice koučování a její důsledné dodržování při interakci s klienty i sponzory koučovacího vztahu, znalost koučovacích standardů, udržování hranic s jinými pomáhajícími profesemi, zejména s odborným poradenstvím a psychoterapií, a dodržování profesního etického kodexu.<sup>181</sup>

### 8.1.2 Metodické kompetence kouče

Metodické kompetence jsou koncepčního rázu. Umožňují efektivní osvojování rozličných znalostí a dovedností, ovládání postupů a metod, kterými v případě koučinku nejsou pouze otázky, ale také metafory a analogie, a dokonce i vhodně načasované odmlčení.<sup>182</sup> Jedná se také o kompetence jako je agilita, flexibilita, schopnost efektivní adaptace na nové postupy či řešení problémů, kreativita a také schopnost diferenciací. Koučovy metodické kompetence spočívají jak v dovedném využívání osvojených postupů práce s klienty, tak v citlivosti na to, co u klienta dobře funguje,

---

<sup>180</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. s. 20

<sup>181</sup> Srov. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF, 2008 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kompetence-profesionalniho-koucovani>

<sup>182</sup> Srov. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF,

v přizpůsobení používaných metod individuálním potřebám klienta tak, aby kouč v maximální možné míře podpořil klientův růst a rozvoj.<sup>183</sup>

### 8.1.3 Sociální a komunikační kompetence kouče

Sociální a komunikační kompetence se projevují v interakci s jinými osobami a spočívají nejenom v navázání, ale i v úspěšném udržování vztahu. Klíčovou kompetencí ale není jen komunikace s druhými a jasné vyjadřování, ale také kooperace. Týká se spolupráce s klientem na transformaci jeho poznatků a vhladů, na upevňování jeho samostatnosti v procesu i na ukončení koučovacího vztahu. Kooperace ale stejně tak zahrnuje i radost z výsledků, kterých klient dosáhl. Velmi zásadní je také kompetence aktivního naslouchání, která umožňuje, aby se kouč plně zaměřil jak na verbální, tak i na nonverbální komunikaci klienta, což vede k lepšímu porozumění.<sup>184</sup> Patří sem také tolerance nebo asertivita,<sup>185</sup> taktnost a nehodnotící přístup k ostatním lidem.<sup>186</sup> Důležité jsou pro kouče kompetence v oblasti porozumění, respektu k druhým a empatie, díky kterým může být vytvořeno bezpečné místo, místo důvěry, kde může klient bez obav otevřeně hovořit.<sup>187</sup>

### 8.1.4 Osobnostně kultivující kompetence kouče

Osobnostně kultivující kompetence vyvstávají z osobnostních sklonů a předpokladů toho kterého jednotlivce. Za klíčové kompetence kouče

---

<sup>183</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. s. 20

<sup>184</sup> Srov. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF

<sup>185</sup> Srov. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-1692-3. s. 25-26

<sup>186</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 38

<sup>187</sup> Srov. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF

v tomto ohledu jsou považovány schopnosti učit se, jak z odborné literatury, tak i ze zkušeností, dále seberozvoj, kultivace a schopnost trvale směřovat ke svému lepšímu já,<sup>188</sup> zvidavost, samostatnost a sebedůvěra. Významná je rovněž vnitřní touha pomáhat lidem k úspěchu či nastavení mysli na klienta.<sup>189</sup> Velmi důležitou kompetencí je osobní odpovědnost a dodržování slibů, které jsou předmětem dohod s klienty i sponzory koučovacího procesu a které se týkají nastavení vztahů, procesů, plánů a cílů, a to jak ve smyslu celého závazku, tak i pro jednotlivá sezení. Velmi podstatná je také kompetence kongruence, dále schopnost autoevaluace a sebereflexe, skromnost v chování i v myšlení, pokora a pozitivní přístup k lidem, k sobě samému, ale i k případné přicházející kritice.<sup>190</sup>

Potřeba profesních a především pak osobnostně kultivujících kompetencí, tedy dodržování profesního etického kodexu, profesních standardů, plnění daného slibu a osobní odpovědnost, je o to naléhavější, oč nižší je zde míra regulace vyššími vnějšími autoritami. Proto by měl mít kouč na paměti při sebereflexi i etickou reflexi svého jednání a vnímat stavovskou povinnost k autoregulaci v mezích svého oboru. Měl by dbát jak na své dobré jméno, tak i na pověst celé profese. Je totiž zřejmé, že právě neprofesionální přístup „příručkových“ koučů stojí za mnohdy skeptickým pohledem společnosti na toto povolání.

---

<sup>188</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 376

<sup>189</sup> Srov. *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF

<sup>190</sup> Srov. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. s. 25-26

## 8.2 POZICE KOUČE VE VZTAHU S KLIENTEM

Práce kouče tedy vyžaduje nejenom kompetence týkající se profese, excelentní ovládnutí oboru, ale především vysokou míru zralosti v osobní rovině i v sociální oblasti,<sup>191</sup> jak je patrné ze široké škály potřebných kompetencí. Je zcela zřejmé, že nestačí, aby kouč byl pouze odborníkem ve svém oboru či pouze citlivým a pozorným posluchačem. Měl by být obojí a k tomu ještě psychicky vyváženou osobností, jelikož koučův vztah a přístup ke klientovi je odrazem toho, jaký má kouč vztah a přístup sám k sobě.<sup>192</sup> K porozumění lidem a lidskému bytí obecně dochází právě skrze prožívání a chápání sebe sama v lidském společenství, v kontextu dalších lidí a v interakci s nimi.<sup>193</sup>

Je pravda, a v první části práce je na to položen důraz, že kouč při své práci nemá vyjadřovat své názory, sdělovat své poznatky, vyjevovat osobní pocity, aby klienta neovlivňoval v jeho úsudku. Je však naprosto přirozené, že kouč má svůj vlastní názor, a je dobré tento názor ve vhodné situaci vyslovit jako projev lidskosti a otevřenosti ke klientovi, čímž je podpořena důvěra ve vztahu klienta a kouče.<sup>194</sup> Kouč je do procesu osobně zapojen, neodkládá své prožívání, rozhoduje se a volí mezi možnostmi, nejen při uzavírání kontraktu, ale na každém sezení s klientem. A jelikož jediné, co může opravdu určit v tomto nedirektivním procesu, je on sám, jeho vlastní praxe, vyjevuje se etika jako zásadní akcent jeho práce.<sup>195</sup>

Jak vyplývá z první části této práce, v koučovacím procesu jde o cíle stanovené klientem. Veškerá pozornost se upíná na klienta, s čím

---

<sup>191</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 35

<sup>192</sup> Srov. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-858-5069-9. s. 113

<sup>193</sup> Srov. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-725-4329-6. s. 53

<sup>194</sup> Srov. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. s. 38-39

<sup>195</sup> Srov. ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. s. 113

přichází a co by chtěl z koučovacího vztahu získat. Ale i kouč do vztahu vstupuje se svými potřebami a bylo by sice lichotivé, leč úsměvně naivní tvrdit, že se jedná čistě o uskutečňování altruistických motivů, jako je schopnost pomáhat druhým, otevírat lidem cestu k lepšímu já a kvalitnějšímu životu. Kouč do vztahu vstupuje s potřebou být druhým potřebný, být dobrý ve své práci, být profesionálem, posilovat profesní či komunikační kompetence a v neposlední řadě i pro výdělek. Je tedy nezbytně nutné, aby kouč podroboval i své potřeby, se kterými do pracovního vztahu vstupuje, etické reflexi.<sup>196</sup> Jedná se například o otázky odměňování, střetu zájmů či otázky důvěry.

### 8.3 ETICKÉ PŘÍSTUPY VHODNÉ PRO KOUČE

Etika koučovací profese se pohybuje na poli normativní etiky. Jak je možno vyčíst v první části této práce, koučink se zaměřuje na výsledek, na jasně formulované cíle. Při zaměření se na cíle, se tedy jako první nabízí teleologické pojetí normativní etiky, které by ve své podstatě bylo v souladu s koučinkem jako s pouhou metodou. Tato práce se ale věnuje koučinku důsledněji a ukazuje koučink coby pomáhající profesi. Teologický přístup během profesionálního koučovacího procesu může uplatňovat klient, který je tím, kdo určuje cíle a měl by uvažovat nakolik jsou jeho cíle dobré, jaké dopady budou mít. V předcházejících kapitolách byl popsán nejenom sám proces, ale i podstata a směřování koučinku a byly rovněž vysvětleny odlišnosti od jiných profesí. Při tom se bylo prokázáno, že v koučinku není prostor pro paternalistický přístup a že podstatné je vedení k vlastní odpovědnosti klienta. Jednou z hlavních odlišností koučinku od jiných pomáhajících profesí je fakt, že v tomto procesu je vždy klient tím, kdo stanovuje cíle. Samozřejmě to kouče nezabavuje

---

<sup>196</sup> Srov. Tamt. s. 114-115

odpovědnosti a měl by ve fázi stanovování cílů klienta směřovat nejenom k ověřování životaschopnosti idejí, ale i k jejich etické reflexi. Tímto způsobem má pak kouč postupovat před zahájením samotného koučovacího procesu, konkrétně při jeho kontraktování, kdy by klient mohl požadovat zanesení konkrétnější formulace výsledků do smlouvy. Ale cílem koučinku ze strany kouče je obecné zvyšování a uvolňování lidského potenciálu. Proto i zde platí, že cíle formuluje klient a kouč by mu měl, na základě své profesní etiky, otevřít cestu k vlastní etické reflexi cílů.

Výše je podrobněji pojednáváno o profesních i osobnostních kompetencích kouče. Tato perspektiva evokuje pozici etiky ctností, která má také své nezanedbatelné místo v normativní etice. Cnosti posilují potřebné charakterové rysy, ale také jsou získávány opakovaným správným jednáním v této oblasti praxe. Z popisu kompetencí je možno vyvodit, jak by měl jednat *dobrý* kouč. Měl by aktivně naslouchat, měl by jednat nepředpojatě, měl by být otevřený jiným názorům a také kritice, měl by se dále vzdělávat a sám pravidelně hodnotit svou praxi (autoevaluace) apod. Jednat znamená pro etiku ctností podrobit se pravidlům a měřítkům praxe.<sup>197</sup> V prvních čtyřech kapitolách této diplomové práce bylo ukázáno, jak blízko má koučink k psychologii; právě ze strany psychologie se přitom ozývá kritika na adresu etiky ctností, podle níž neexistují charakterové rysy, které by byly s to zaručit stálost lidského jednání určitého typu. Odtud je vyvozováno, že neexistuje nic takového jako ctnosti, a že tudíž etika ctností jako taková ztrácí své empirické opodstatnění.<sup>198</sup>

Pro profesionála v roli kouče je při úvahách o morálních aspektech jeho praxe velmi důležitý deontologický přístup k etice. Kouč je tím,

---

<sup>197</sup> Srov. MACINTYRE, Alasdair C. *Ztráta ctností: k morální krizi současnosti*. Praha: OIKOYMENH, 2004. Oikúmené (OIKOYMENH). ISBN 80-729-8082-3. s. 223

<sup>198</sup> JIRSA, Jakub. "Jednej tak, jak by jednal ctnostný člověk": Etika ctností a její problémy. In JIRSA, Jakub a et al. *Přístupy k etice III*. Praha: Filosofia, 2016, s. 179-218. ISBN 978-80-7007-482-4. s. 205

kdo si ve vztahu ke klientovi pokládá otázku „co mám dělat“, která se týká morálky a je spojena se svobodnou vůlí, která podle Kanta představuje jednu ze tří kardinálních záležitostí rozumu.<sup>199</sup> Dalo by se říci, že je tento přístup naprosto nezbytný, jak může vyplývat z nutných kompetencí a z již zmiňovaného faktu absence větší regulace vnějšími autoritami. Deontologie je etickou naukou o povinnostech. Její normativnost je vyjádřena tvrzením, že jednání musí být správné samo o sobě. A správné je pouze tehdy, pokud jsou maximy, tedy subjektivní pravidla, která si pro své jednání jedinec vytváří, zobecnitelné do té míry, že se jimi mohou řídit i všichni ostatní,<sup>200</sup> jak je formulováno v prvním kategorickém imperativu Immanuela Kanta. A mezi kompetencemi kouče je mimo jiné uvedeno dodržování daného slibu, profesního etického kodexu a profesních standardů a také sama osobní odpovědnost. I kouč vstupuje do vztahu se svými vlastními potřebami, ale také subjektivními postoji a způsoby jednání. Proto je na jeho straně velmi důležitý deontologický přístup k etice. Je nutné, aby své jednání reflektoval z hlediska morálnosti či nemorálnosti bez ohledu na to, zda mu to přinese větší či menší prospěch. Aby byl s to ukončit koučovací vztah, který, i když směřuje ve své podstatě k dobrému cíli, vykazuje znaky nemorálnosti a stává se tak špatným.

Pro výkon profese kouče je také velice inspirativní formulace druhého Kantova imperativu, který zapovídá užívání lidství druhé osoby jako prostředku. Naopak požaduje přístup k němu jako k cíli samému. Lidství zde formuluje jako účel sám o sobě.<sup>201</sup> Tato formulace je důležitá pro uvědomění si, kdo je to klient a pro přístup k němu.

---

<sup>199</sup> Srov. SIROVÁTKA, Jakub. *Bezpodmínečně platný mravní zákon: etika Immanuela Kanta*. In ČAPEK, Jakub a et al. *Přístupy k etice II*. Praha: Filosofia, 2015, s. 77-110. ISBN 978-80-7007-442-8. s. 84

<sup>200</sup> Srov. SIROVÁTKA, Jakub. *Kategorický imperativ*. In: YouTube [online]. Teologická fakulta JU, 2015, [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=W1Rwi2fTdiI>

<sup>201</sup> Srov. ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. 2. vydání. Brno: CDK, Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015. ISBN 978-807-3253-714. s. 66-67

Velmi zásadní se pak tato formulace ukazuje při trojstranném koučovacím vztahu kouče, koučovaného klienta v postavení zaměstnance a zaměstnavatele, který je sponzorem a zadavatelem vztahu. Ale je podstatná i pro samo paradigma vztahu mezi klientem a koučem. Stejně jako se teleologický přístup týká převážně, ale ne výhradně, klienta tak podobně se deontologické nazírání neomezuje na etická východiska kouče. Podrobněji je role deontologického přístupu u klienta vysvětlena v podkapitole 9.4 „Etické inspirace pro klienta“.

Deontologický přístup k etickým otázkám je výhodný pro profesní etiku v tom, že staví na první místo povinnost kouče ke klientovi a koučova praxe je testována kategorickým imperativem. Takovýto přístup podporuje princip bezpodmínečného přijetí klienta, který je podle C. R. Rogerse či D. Carnegieho jedním ze základních kamenů úspěšného procesu zlepšování se. A také by tento způsob etického nahlížení měl eliminovat střety osobních zájmů kouče a klienta či zkreslování informací, ať už jde o nadsazování koučovy kvalifikace či přehánění významu koučování pro klienta.

Etický kodex ICF je poměrně vágní a možnými etickými přístupy se nezabývá vůbec. Jako východisko pro morální posuzování a jednání v praxi uvádí, že profesionální kouč by se měl držet přístupu „konání dobra“ namísto „vyhýbání se zlu“.<sup>202</sup>

---

<sup>202</sup> Srov. *Etický kodex ICF* | ICF ČR. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-ic.f>



## 9 PRESUMPCE NA STRANĚ KLIENTA

V první řadě je potřeba definovat, kdo je klient, a podívat se na to, s jakými předpoklady do koučovacího procesu vstupuje, tedy zjistit jaké jsou podmínky a zdroje jeho motivace. Tak jako jsou u kouče podstatné jeho kompetence k výkonu profese, u koučovaného klienta je zásadním předpokladem právě jeho motivace a stupeň vývoje osobnosti. Vyžadovaný stupeň morálního vývoje prokazuje klientovu otevřenost k vlastní etické reflexi. Na straně klienta se totiž také objevují etické otázky, ale jsou povětšinou jiného charakteru než u kouče, a tak je vhodný i odlišný přístup k jejich etické reflexi.

### 9.1 OSOBA KLIENTA

Klient je v první řadě osobou a z toho také plynou jeho nepodmíněná univerzální práva formulovaná ve výše zmiňovaném druhém Kantově imperativu. Pojem osoby má ale rozličné výklady. Jak bylo ukázáno, koučink má své kořeny mimo jiné i ve vědecké psychologii a sdílí s ní mnohá východiska pro svou praxi, například i pojem osobnosti vnímaný z pohledu integrálnosti psychických funkcionalit, které člověka činí neopakovatelnou a integrální bytostí.<sup>203</sup> Je ale potřeba toto vnímání rozšířit o duchovní rovinu osoby a vnímat ji jako osobnost, která je jedinečná a individuální, ale i multidimenzionální, a tak definovatelná po stránce biologické, psychologické, sociální, ale také spirituální. Tyto čtyři části se vzájemně ovlivňují, propojují a vymezují a zároveň jsou od sebe neoddělitelné.<sup>204</sup> Toto rozšířené pojetí osobnosti oproti psychologii je pro koučink významné, jelikož

---

<sup>203</sup> Srov. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. s. 53-54

<sup>204</sup> Srov. KŘIŠŤAN, Alois. *Praktická teologie, pastorační práce a sociální práce – mezioborové souvislosti*. MARTÍNEK, Michael a kolektiv. *Praktická teologie pro sociální pracovníky*. Praha: Jabok, 2008, s. 17-25. ISBN 978-80-904137-2-6. s. 22-23

koučink podporuje samostatné rozhodování klienta a pomáhá mu v zacílení života. Tyto prvky jsou podle Paula Tourniera, spolu s hodnotovou orientací, projevem osobnosti a odlišují ji od pouhé osoby v psycho-biologickém pojetí.<sup>205</sup>

Proces koučinku primárně zasahuje především do psychologické dimenze osobnosti a navozuje transformace nejprve v rovině myšlení. Na základě těchto změn se ale dále transformují klientovy postoje, které se projevují v rozhodování, hodnocení či sebereflexi. Pokud je klient schopen konstruktivní sebekritiky a samostatné změny myšlení a postojů, dochází ke změnám jeho vyššího sociálního vývoje,<sup>206</sup> a tedy i ke změnám ve spirituální sféře osobnosti. Takovýto jedinec se nachází na samém vrcholu Maslowovy pyramidy. Z logiky věci, tedy integrálnosti kvadrantů osobnosti, a z již popsaného způsobu fungování koučinku je zřejmé, že změny na psychické rovině iniciují i změny na ostatních rovinách.

Klient je také občan, z čehož pramení jeho občanská práva nezcizitelná ani v případě koučovacího procesu hrazeného sponzorem. Kupříkladu právo na informace o účelu koučinku nebo přístup k osobnímu spisu. Další občanské právo, právo aktivního podílení se,<sup>207</sup> je naplňováno již ze samotné podstaty koučinku, jak je možno vidět z deskripcí uváděných v první části této diplomové práce věnující se samotnému procesu. A v neposlední řadě je klient zákazníkem, který si může vybírat z nabídky služeb daných profesních oborů.

Kompetence na straně klienta jsou samozřejmě také důležité, jelikož koučování cílí na uvolňování potencionálu pro jednotlivé kompetence, ale zde je není nutno podrobněji definovat, jelikož kouč s klientem

---

<sup>205</sup> Srov. JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. s. 54

<sup>206</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURÍČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 87-89

<sup>207</sup> Srov. NEČASOVÁ, Mirka. *Úvod do filozofie a etiky v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2673-01. s. 76

mohou pracovat v podstatě na jakékoli z mnoha z klientových kompetencí. Na straně klienta hrají důležitou roli také jeho hodnoty. Nejpodstatnější je však klientova motivace. Bez její správné míry by ke zvýšení kompetence klienta a k úspěšnému dovršení celého procesu nedošlo. Motivace úzce souvisí s osobnostní a sociální vyzrálostí koučovaného klienta, s jeho kognitivním a morálním vývojem.<sup>208</sup>

## 9.2 PIAGETOVO POJETÍ KOGNITIVNÍHO VÝVOJE

Piagetovo pojetí kognitivního vývoje představuje čtyři stupně, ve kterých se postupně vyvíjí lidské poznání, které využívá mechanismy asimilace a akomodace. Toto pojetí dokresluje důvody, proč není koučink vhodný pro děti, respektive je pro ně vytvořena jeho specifická forma *kid's skills* koučinku. První stadium senzomotorické integrace probíhá od narození do 2 let a dítě je v něm schopno odlišit sebe sama od okolních objektů. Ve druhém stadiu sémiotických funkcí, které trvá do 7 let, dítě jazykovými symboly formuluje své představy a dokáže předměty roztrždit podle jejich společných rysů. Do 12 let věku pak trvá třetí stadium konkrétních operací, ve kterém dítě již logicky přemýšlí o konkrétních dějích a věcech a předměty třídí podle jejich vlastností. Posledním stadiem je stadium formálních operací, kdy už dítě logicky přemýšlí v abstraktních pojmech a systematicky testuje hypotézy.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 86

<sup>209</sup> Srov. PIAGET, Jean. *Psychologie inteligence*. Praha: Portál, 1999. Studium (Portál). ISBN 80-717-8309-9. s. 114-118

### 9.3 KOHLBERGOVO POJETÍ MRAVNÍHO VÝVOJE OSOBNOSTI

Kohlberg ve svých dlouhodobých výzkumech navázal na Piageta, jelikož stejně jako on zastával názor, že morální vývoj je podmíněn kognitivním vývojem. Výsledky svých studií o vývoji morálního uvažování odstupňoval do tří stadií, přičemž každé z nich rozdělil na další dvě dílčí etapy. Na rozdíl od Piageta ale tvrdí, že morální vývoj nekončí zhruba ve dvanácti letech, ale pokračuje dále a stále se vyvíjí a proměňuje spolu se změnami myšlení a postojů na základě nových poznatků či zkušeností. Proto úspěšný koučovací proces nevede jen ke změně nazírání problému, ale ke změně celkového uvažování o problému a jeho prožívání. Může pomoci dojít až k transcenci a jeho působení se projevuje ve vícero sférách lidské osobnosti.

V prvním stadiu předkonvenční morálky, rozděleném do substadia orientace na trest, respektive vyhýbání se mu, a substadia orientace na odměnu, jedinec ulpívá zhruba do deseti let a nechápe význam pravidel, která dodržuje. Teprve mezi desátým a osmnáctým rokem života vstupuje jedinec do stadia konvenční morálky. To se skládá ze substadia se silnou orientací na shodu s ostatními, touhou být vnímán jako hodné dítě, takzvaného stadia orientace na získání souhlasu, a substadia orientace na autoritu, na udržování sociálního pořádku, kdy už jedinec vnímá důležitost dodržovaných pravidel a jejich podstatu. Toto stadium je reprezentováno konformitou s obecnou morálkou a účelem takového chování je získání osobních výhod, ať už je to materiální zisk nebo osobní náklonost jiné osoby.<sup>210</sup>

Teprve ve stadiu postkonvenční morálky, kterého bývá dosaženo většinou až v adolescentní věku, a to ještě pouze u 8–15 % jedinců,<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Srov. NÝVLTOVÁ, Václava. *Psychologie učení: 2. část*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Katedra učitelství a humanitních věd, 2015. s.-59-60

<sup>211</sup> Srov. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. s. 97

dochází k relativizaci obecné morálky a jejích norem a uvědomění si možnosti změny těchto pravidel, pokud nejsou v souladu s právy jiných bytostí. To ukazuje, že vysoký stupeň kognitivního vývoje je nepostradatelný, ale ne dostatečný předpoklad morálního jednání jedince. Konečné stadium se skládá ze substadia, v němž je tedy obecná morálka sice pochopena jako společenská smlouva, ale dochází také k pochopení individuálních práv jedince. Ta mohou se společenskou smlouvou kolidovat a tato smlouva pak může pozbývat částečně či plně platnosti. Završeno je konečné stadium substadiem orientace na univerzální etické principy, na tvorbu vlastní morálky a orientace na svědomí.<sup>212</sup> Otázka etické reflexe problematiky koučovacího vztahu a cílů koučovacího procesu je i na straně klienta relevantní.

#### 9.4 ETICKÉ INSPIRACE PRO KLIENTA

Na straně klienta se bude při koučinku jednat nejčastěji o teleologické pojetí normativní etiky. Koučovaný klient je tím, kdo nastavuje cíle procesu, a také tím, kdo je má hodnotit. Kognitivně behaviorální koučink k procesu přistupuje striktně účelně a jeho posláním je naplňování konkrétního cíle, který si klient stanovil. Pro toto pojetí koučinku je tedy nejbližší utilitaristický postoj, jelikož ten nahlíží na problematiku koučovacího procesu z pohledu její užitečnosti vzhledem k výsledku. Soustředí se na morálnost vlastních cílů. Utilitaristé obecně morálnost jednání posuzují podle jeho výsledku.<sup>213</sup> Tedy aby nastavení cílů přinášelo co největší štěstí. Při koučinku se zkoumá realita a všechny možné alternativní způsoby

---

<sup>212</sup> Srov. NÝVLTOVÁ, Václava. *Psychologie učení: 2. část*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Katedra učitelství a humanitních věd, 2015. s. 60-61

<sup>213</sup> Srov. HILL, James. *Soudný utilitarismus Johna Stuarta Milla*. ČAPEK, Jakub a et al. *Přístupy k etice II*. Praha: Filosofia, 2015, s. 177-199. ISBN 978-80-7007-442-8. s. 180

jednání stejně jako alternativní nastavení cíle. Proto se toto pojetí nevyhne ani posuzování hodnot jednotlivých dober, jak je možné vidět u dalšího utilitaristy Johna Stuarta Milla.<sup>214</sup> Ten je také utilitaristou činu, jelikož se domnívá, že by se měla morálně soudit pravidla jednání, ne jednání samo.<sup>215</sup>

Původní pojetí koučinku, podobně jako Narativní koučink, pojímá koučování jako celkový pozitivní životní přístup, jako hledání cesty k sobě samému. Tím není myšleno, že by se jednalo o bezcílité konání. Všechno lidské snažení směřuje k nějakému cíli, ale formulace cílů u tohoto typu koučinku bere větší ohled na konsekvence, na dopady, které by to či ono jednání mohlo mít do budoucna. Jde o to, aby klienta příliš nevychýlilo z cesty za vysněným cílem, který je na vzdáleném horizontu a klient se k němu propracovává celoživotně. Více než o efektivitu a výkon v jedné praxi se pohlíží na celkovou vydařenost života. Proto je pro jeho etické reflektování adekvátnější teleologický přístup konsekvencionalismu,<sup>216</sup> který je jednou z tezí samotného utilitarismu.<sup>217</sup> V takovémto pojetí koučování, které není toliko instrumentální, se ale naskýtá i možnost kantiánského nahlížení klienta na formulaci vlastních cílů. Immanuel Kant mluví také o lidské povinnosti, jejímž cílem je vlastní dokonalost a z toho plynoucí povinnosti člověka k sobě samému.<sup>218</sup> Deontologický přístup je pro klienta v koučovacím procesu důležitý také v rovině nastavování profesního vztahu s koučem: i klient má brát zřetel na koučovo lidství a nestavět se k němu pouze jako k nástroji, díky kterému může rozvíjet své kompetence, což by bylo v rozporu s druhým zněním Kantova imperativu.

---

<sup>214</sup> Srov. Tamt. s. 33

<sup>215</sup> Srov. HILL, James. *Soudný utilitarismus Johna Stuarta Milla*. s. 187

<sup>216</sup> Srov. NEČASOVÁ, Mirka. Úvod do filozofie a etiky v sociální práci. s. 34

<sup>217</sup> Srov. HILL, James. *Soudný utilitarismus Johna Stuarta Milla*. s. 180

<sup>218</sup> Srov. ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. s. 66

## 10 PARADIGMATA VZTAHŮ

Tato diplomová práce se zabývá problematikou profesní etiky, proto jsou vztahy nahlíženy z pozice kouče. Mou snahou je zjistit, jaké vztahy kouč navazuje a do jakých interakcí se s jednotlivými aktéry během koučovacího procesu dostává.

### 10.1 VZTAH KOUČ – KLIENT

Schéma vztahu kouče a klienta je již patrné z kapitol první části této práce. Je ale namístě tyto obrysy shrnout do jednoho celku. Pokud bychom vycházeli z modelů sociální práce, koučink by představoval jistý průnik mezi tradičním katalytickým modelem a novým přístupem interaktivního modelu sociální práce. Katalytický model pojímá pracovníka jako katalyzátor, který umožňuje reakce, ale sám se jich neúčastní ani jimi není ovlivněn.<sup>219</sup> A takovýto přístup bývá v obecném pochopení koučinku přisuzován. Při letmém seznámení s problematikou oboru, ve kterém kouč zastává pozici facilitátora nezasahujícího do procesů (viz 3.5 „Definice koučování“), to může vyhlížet logicky. Právě nedostatečné obeznámení se s věcí je ovšem důvodem lehkých antipatií a nedůvěry k oboru, jelikož katalytický model je vnímán problematicky i v oblasti sociální práce samé.<sup>220</sup>

Neúčastněnost kouče na koučovacím procesu spočívá v nezasahování do vlastního heuristického postupu, v němž klient objevuje vlastní, jedinečné a individuální způsoby řešení. To ale neznamená, že by kouč zůstával netečným. Jedině díky empatickému porozumění může kouč formulovat vhodné otázky, které klienta posouvají dál a zpětně tato empatie rozšiřuje koučův úhel pohledu na svět, přináší mu nové zkušenosti a možnosti většího porozumění.

---

<sup>219</sup> Srov. NEČASOVÁ, Mirka. Úvod do filozofie a etiky v sociální práci. s. 58

<sup>220</sup> Srov. Tamt. s. 58-59

Vztah kouče a klienta má svou interpersonální dynamiku, která je procesem koučování prospěšná.<sup>221</sup> Dalším důležitým rysem kvalitního a fungujícího vztahu kouče a klienta je koučova kongruence a bezpodmínečné akceptace klienta, které spolu s dalšími sociálními a komunikačními kompetencemi vytvářejí úrodnou půdu pro růst klienta. Mnohé tyto aspekty je možné nalézt i ve výše zmiňovaném interaktivním modelu sociální práce, ve kterém se sociální pracovník stává více společníkem.<sup>222</sup> V neposlední řadě důležitou roli ve vztahu kouče a klienta hraje koučova diskretnost související s mlčenlivostí,<sup>223</sup> která spolu s dalšími faktory pomáhá vytvářet bezpečné místo, kde klient může otevřít stavidla svých myšlenkových a emočních pochodů. Správně nastavený vztah představuje významný faktor, který je důležitým předpokladem úspěšnosti koučovacího procesu.<sup>224</sup>

## 10.2 VZTAH KOUČ – SPONZOR – KLIENT

Jak již bylo uvedeno, pojem koučink v podnikové kultuře může reprezentovat i způsob řízení zaměstnanců, v takovém případě se ale nejedná o koučink v pravém slova smyslu, ale o využití metod koučinku při manažerském vedení typu leadership. Tato diplomová práce se zaměřuje na koučink coby profesi, a v této kapitole je tedy zkoumán vztah profesionálního kouče, který je zaměstnavatelem najímán, aby pracoval s jeho zaměstnanci. Koučink pak může být využíván jako forma zaměstnaneckého benefitu a cílit například na takzvaný *work-life balance*, tedy vyváženost pracovního

---

<sup>221</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech. s. 70-71

<sup>222</sup> Srov. NEČASOVÁ, Mirka. Úvod do filozofie a etiky v sociální práci. s. 59-60

<sup>223</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. s. 42

<sup>224</sup> Srov. NEENAN, Michael a Stephen PALMER. Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech. s. 69



a soukromého života, nebo být zaměstnavatelem využívaný jako prevence syndromu vyhoření. V takovémto případě je vztah kouče a sponzora čistě dodavatelský. Sponzor platí koučovi za službu a její kvalitu. Přínosnost či výsledky si ověřuje u svého zaměstnance, který je finálním klientem, formou evaluačních dotazníků či rozhovorů, případně na výročním hodnotícím rozhovoru.<sup>225</sup> Tento vztah by se dal přirovnat ke vztahu mezi hotelovým resortem, cestovní kanceláří a klientem. Cestovní kancelář zprostředkuje pobyt a platí hotelovému resortu. Vyjednává s ním ceny a rozsah služeb, které bude klientům nabízet. Hotelový resort se pak o klienty stará. Na základě zpětné vazby od klientů cestovní kancelář zvažuje další prodloužení kontraktu s resortem, přičemž resort nepodává reporty o pobytech klientů.

Zaměstnavatel se může pro najmutí kouče rozhodnout také v případě, kdy potřebuje řešit určité problémy. Například může chtít takto nefinančním způsobem zvyšovat motivaci svých zaměstnanců. Může využít koučink pro adaptaci manažerů, aby tak podpořil vznik jejich nových postojů či docílil změn v jejich chování, zvýšil jejich dovednosti v řídicích či sociální oblastech, nebo může cílit na zvyšování výkonnosti a profesních dovedností koučovaných zaměstnanců (viz 5.2 „Postavení koučinku ve firemním rozvoji zaměstnanců“). V tomto případě může být na počátku narušena důvěra klienta v kouče nebo oslabena míra ochoty spolupracovat, jelikož iniciátorem koučovacího procesu je třetí osoba. Pro fungování koučinku je však nutný kvalitní vztah kouč-klient a paradigma vztahu mezi koučem a klientem musí zůstat stejné. Je tedy třeba, aby kouč měl toto narušení vztahu na paměti a snažil se cíle formulované sponzorem více individualizovat a vrátit do rukou klienta. Také by

---

<sup>225</sup> Srov. ČERVENKA KOCOURKOVÁ, Karolína. *Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součást řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D. s. Příloha 4

měl o to větší důraz klást na své ztotožnění se s klientem a diskrétnost. Měl by vždy jednat s maximální upřímností a otevřeností ke klientovi.

V tomto druhém případě se k dodávání smluvní služby připojuje ještě povinnost kouče podávat pravidelná hlášení o průběhu koučovacího procesu, o pokrocích, kterých klient průběžně dosahuje.<sup>226</sup> Ovšem při koučování se mnoho změn odehrává v psychologickém a v návaznosti na to i spirituálním kvadrantu klientovy osobnosti, viz 9.1 „Osoba klienta“. Proto je potřeba, aby kouč důsledně dbal na to, které pokroky může do hlášení zanášet a které už se bytostně týkají klienta. Osobu klienta v její celistvosti musí mít na paměti i při aplikaci cílů zadaných sponzorem, jak je zmiňováno výše. Ve vztahu kouče a sponzora tak hraje důležitou roli i možnost odmítnutí,<sup>227</sup> pokud by sponzor trval na plnění zadaných cílů, které by nebyly ku prospěchu klienta, nebo by nevedly k jeho růstu a sponzor by odmítal jejich individuální přizpůsobení klientovi. I v tomto vztahu je základním principem partnerství, nikoliv podřízenost a nadřízenost. V žádném případě by neměla vznikat připoutanost, která by neodpovídala profesním hodnotám kouče a přinášela by vykořisťování klienta. Toto už jsou etické aspekty koučinku, kterým se věnuje následující kapitola.

---

<sup>226</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. Ethics in Coaching. s. 374

<sup>227</sup> Srov. SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. Poradenství: textová studijní opora. s. 42

## 11 ETICKÁ REFLEXE PROBLÉMOVÝCH ASPEKTŮ KOUČOVACÍ PROFESE

Jak se ukazuje, při koučování vzniká mnoho etických otázek, přičemž ale koučink není nikterak regulován vyššími nezávislými autoritami. Jsou zde pouze rozličné etické kodexy jednotlivých profesních sdružení, v nichž je účast pouze dobrovolná. I tento fakt vede některé odborníky k pochybnostem, zda může být koučink uznán jako samostatná profese, když její výkon není podmíněn závazáním se do profesní organizace.<sup>228</sup> Ale jak bylo v předchozích částech práce prokázáno, koučink má potřebné atributy k tomu, aby byl považován za plnohodnotnou profesi, a konec konců není jedinou profesí bez povinnosti cechovní příslušnosti. Ovšem o co nižší je zde míra vnější regulace, o to důležitější je sebeřízení<sup>229</sup> a etická sebereflexe na straně kouče, jež z něho činí skutečného profesionála. Proto i někteří specialisté v této profesi volají po změnách v samých základech vzdělávání, aby koučové získávali již na samém začátku informace a povědomí o nejpálčivějších etických problémech a dilematech koučinku. Důraz má být kladen také na supervizi a veřejnou debatu odborníků.<sup>230</sup> Nestačí se spoléhat na předpoklad existence obecného morálního předporozumění, jak to obecně činí etické kodexy. Je třeba toto předporozumění a obecnou morálku také kultivovat a při edukaci, která obsahuje jak vzdělávání, tak výchovu, klást důraz na etiku cností, jak ji například pojímá Alasdair MacIntyre.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> Srov. IORDANOU, Ioanna a Patrick WILLIAMS. *Developing Ethical Capabilities of Coaches*. s. 670

<sup>229</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 376-377

<sup>230</sup> Srov. DUFFY, Mark a Jonathan PASSMORE. *Ethics in coaching: An ethical decision making framework for coaching psychologists*. *International Coaching Psychology Review*. 2010, 5(2), 140-151. s. 147

<sup>231</sup> JIRSA, Jakub. "Jednej tak, jak by jednal cnostný člověk": Etika cností a její problémy. In JIRSA, Jakub a et al. *Přístupy k etice III*. Praha: Filosofia, 2016, s. 179-218.

## 11.1 STŘET ZÁJMŮ

Ke konfliktu zájmů dochází v okamžiku, kdy jsou zájmy stran vztahu natolik rozdílné, že se stávají neslučitelnými. Typicky k němu může docházet v trojstranném vztahu kouče, sponzora koučovacího vztahu v podobě zaměstnavatele a jeho zaměstnance, tedy klienta. Zájmem sponzora vztahu je zvýšit výkonnost svého zaměstnance. Kouč do vztahu vstupuje se zájmem vydělat si peníze. Tyto dva zájmy se nikterak nevyklučují, ba naopak. Ovšem na straně zaměstnance může chybět zájem na zvýšení vlastního výkonu, jelikož se například pohybuje na hranici svých sil. V jeho zájmu by byla prevence syndromu vyhoření. Nebo jeho nižší výkony plynou z duševních stavů, které již vyžadují odbornou pomoc terapeuta.

Zde se dostávají do střetu zájmy klienta a koučův zájem vydělat si. Nahlíženo utilitaristicky by na pokračování v koučování nejspíš nebylo nic špatného, jelikož by se naplňovaly zájmy kouče, což by prospěch přinášelo jeho rodině případně osobám napojených na jeho business, a také zájmy zaměstnavatele, zvýšeným výkonem klienta (i když v tomto případě ne dlouhodobě udržitelným) by profitovala firma a z toho by pak plynuly výhody i pro ostatní zaměstnance podniku. Sice by to nebylo ve prospěch klienta, což by mělo negativní dopad na jeho rodinu či přátele, ale tato skupina osob by byla nejspíš menší. Docházelo by tedy ke generování většího počtu dober. Ovšem podle Johna Stuarta Milla mají být naplňována dobra citících bytostí,<sup>232</sup> a je tedy otázkou, nakolik se posuzované dopady a dobro týkají právnické osoby, a nakolik osoby majitele podniku a přeneseně pak na další zaměstnance.

Kouč může takovouto situaci reflektovat pomocí východiska etiky ctností, podle níž má kouč jednat dobře, tedy v souladu s normami praxe, které je možno vyvodit z kompetencí nutných pro výkon

---

<sup>232</sup> HILL, James. *Soudný utilitarismus Johna Stuarta Milla*. s. 187

profese (viz podkapitola 8.1), tak také pomocí deontologického přístupu, který klade nárok na povinnost ke klientovi i ke své stavovské cti. Tento přístup také vyplývá z kompetencí, ale i z toho, jak je formulován koučink jako takový. Kouč by sice takovým jednáním neporušoval svou smluvní povinnost ke sponzorovi vztahu, ale jisté je, že při pokračování v koučinku by za těchto okolností porušoval Kantovu druhou formulaci kategorického imperativu. Nerespektoval by osobu klienta, jeho potřeby a využíval by lidství v osobě klienta pouze jako nástroj k získání svého zisku. Profesionální kouč by si měl uvědomovat morální nároky těchto situací, které mu přikazují, co má udělat po vzoru Kantova *Du sollst!*, které vycházejí z obecně přístupné zkušenosti mravního vědomí.<sup>233</sup>

Jiný střet zájmů může nastat ve stejné situaci sponzora a klienta, kdy je ale na straně kouče odlišný zájem, a to zájem být profesionálem, zájem vykonávat svou práci dobře. V takovémto případě, jak vyplývá z popisu koučinku v první části této diplomové práce, se dostává do konfliktu zájem kouče a sponzora vztahu. Aby kouč mohl v koučování pokračovat, musely by se změnit cíle koučování. Musel by vést koučování jiným směrem, než původně slíbil a než se dohodl se sponzorem vztahu. Tím by sice neporušoval druhou formulaci kategorického imperativu vůči klientovi, ale porušoval by první formulaci kategorického imperativu, jelikož porušení slibu, dohody, nemůže být maximou, po které by bylo možné požadovat, aby se stala obecně platným zákonem.

Ke konfliktu zájmů se vyjadřuje zahraniční odborná literatura v tom smyslu, že pokud k němu dochází či existuje-li jeho potenciální riziko, je koučovou povinností o tom otevřeně strany informovat a hledat takové řešení, které bude v zájmu klienta.<sup>234</sup> Profesionální kodex ICF v tomto ohledu uvádí pouze to, že kouč by měl sledovat, zda

---

<sup>233</sup> Srov. SIROVÁTKA, Jakub. *Bezpodmínečně platný mravní zákon: etika Immanuela Kanta*. s. 88-89

<sup>234</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 375

nedochází ke změnám hodnoty vyplývající z koučovacího procesu. Pokud se tak stane, má klienta či sponzora vyzvat ke změně kouče, či navrhnout jinak zaměřeného odborníka. Tento kodex ještě uvádí jako další potenciálně rizikové situace případy, kdy má kouč vícero kontraktů s jedním odběratelem služby, nebo okamžik, kdy doporučuje služby třetích stran, ze kterých mu mohou plynout finanční kompenzace či jiné benefity.<sup>235</sup>

## 11.2 DŮVĚRA A DISKRÉTNOST

Důvěra je stavebním kamenem koučinku. Kouč vytváří bezpečné místo plné důvěry, aby podporoval klientovu důvěru v sebe sama a ve vlastní schopnosti. Důvěřuje klientovi, že je schopen nacházet své lepší já. Klient musí důvěřovat koučovi, že je profesionál, který ovládá postupy k úspěšnému rozvoji. A v neposlední řadě klient důvěřuje koučovi, že zachová maximální možnou diskretnost a žádné informace, které se o klientovi či o podniku dozví, nebude šířit dále. Prostor důvěry, který kouč pro klienta vytvoří, umožňuje otevřenost a upřímnost. Kouč se mnohdy dozvídá i citlivé informace o klientovi či o sponzorovi vztahu. Profese kouče je tak nejen privilegiem, ale přináší i velkou zodpovědnost za zachování důvěrnosti.<sup>236</sup> Výjimkou jsou anonymizované kazuistiky, případně informace o trestné činnosti. Kouč při své praxi respektuje důvěrnou povahu veškerých informací, jež získává od klienta. Pokud mu k tomu klient nedá svolení, nesmí tyto informace kouč použít. To se týká i referencí, které by chtěl kouč uvádět ve svém portfoliu. Výjimkou je pouze taková situace, kdy je jejich odtajnění vyžadováno zákonem.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> *Etický kodex ICF* | ICF ČR . Redirecting. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

<sup>236</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 375

<sup>237</sup> Srov. Tamt. s. 374

Situace se opět komplikuje v trojstranném vztahu kouč, sponzor, klient. Kouč se během koučovacího procesu může dozvědět zásadní informace, které by měly vliv na sponzora koučovacího vztahu. Může se jednat o informace mající vliv na prosperitu podniku nebo personální strategie. V podkapitole 10.2 „Vztah kouč – sponzor – klient“ je uvedeno, že kouč v tomto typu vztahu podává reporty z koučinku sponzorovi. Vystává tedy otázka, zda by informace, které mají ať už přímý či nepřímý vliv na sponzora vztahu, měl kouč sponzorovi oznámit. Bude-li kouč na tuto otázku nahlížet utilitaristicky, tak větší prospěch by měl z toho, kdyby informace ohrožující sponzora oznámil dřív, než se je sponzor dozví z jiného zdroje. Pokud by se například jednalo o to, že klient chce od svého zaměstnavatele odejít a kouč by sponzora o takovéto úvaze zaměstnance neinformoval, mohl by sponzor tento odchod považovat čistě za selhání koučovacího procesu a ukončit s koučem spolupráci, aniž by kouč měl dostatečný prostor pro osvětlení své role. Stejně důsledky by měla situace, kdy by klient nějakým způsobem svou činností poškozoval ekonomické zájmy sponzora nebo jeho reputaci. Pravděpodobnost, že by si klient později kouče najal, je nižší, než že sponzor vztahu bude pokračovat s koučováním ostatních zaměstnanců.

Při deontologickém pohledu na věc, vezme-li se v úvahu koučova povinnost zachovávat mlčenlivost ve vztahu s klientem, by kouč vyzrazením informací porušil obě dvě formulace kategorického imperativu. Svě chování by neřídil maximou, po které by pak mohl požadovat, aby se stala platným zákonem. A zároveň by svého klienta využil jako nástroj k získání vlastních výhod. Ve vztahu ke sponzorovi by o porušení první formulace kategorického imperativu nešlo. Možnost získání informací o potenciálním ohrožení by přivítal každý. Ovšem takovéto jednání by už nejspíš opět neprošlo testem druhé formulace kategorického imperativu.

Etický kodex ICF nejasně mluví o tom, že před samým začátkem vztahu mají být všichni aktéři vztahu obeznámeni s omezeními, vyplývajícími z povinnosti zachování mlčenlivosti a že je vhodné předem nastavit organizační řešení, vztahové role či požadavky na odpovědnost.<sup>238</sup> Zahraniční autoři už v tomto ohledu mluví jasněji. Podle nich se má zabránit porušení mlčenlivosti tím, že kouč vůbec nebude stavěn do role osoby, která podává report sponzorovi vztahu. Zprávu o průběhu a výsledcích by, podle nich, měl podávat výhradně klient sám a kouč mu v tomto ohledu má poskytovat plnou podporu.<sup>239</sup> Takovéto nastavení předejde i neúmyslnému porušení důvěrnosti, které by znamenalo narušení důvěry ve vztahu kouče a klienta a mělo by destruktivní vliv na úspěšnost koučovacího procesu.

Důvěra a vřelý, otevřený a podporující vztah, který kouč během koučovacího procesu vytváří, s sebou přináší ještě jedno riziko. Do vztahu většinou kouč a klient vstupují jako dvě neznámé osoby, i když se může stát, že se jedná o kolegy či obchodní partnery. Postupem času se mezi těmito dvěma aktéry může vyvinout přátelství. Zde opět vstupuje na scénu profesionalita, která má držet jasné hranice koučovacího vztahu a zabránit tak předpojatosti, a to i v pozitivním smyslu, která by měla vliv na profesionální jednání. Smazání hranice mezi koučem a přítelem v jedné osobě podle odborné literatury přináší etické obavy a riziko špatného výsledku koučovacího procesu. A proto je dle některých autorů třeba mít na paměti etickou odpovědnost vůči klientovi a zachovávat jak důvěrnost, tak i objektivitu a čisté partnerství.<sup>240</sup>

---

<sup>238</sup> *Etický kodex ICF* | ICF ČR . Redirecting. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

<sup>239</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 374

<sup>240</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 374



### 11.3 ZKRESLOVÁNÍ INFORMACÍ

Zkreslování vlastních dovedností či možností profese jako takové bývá většinou motivováno touhou po získání konkurenční výhody, a tím i vyšších zisků. Lze je vysledovat snad v každé profesi. V koučinku se pak objevují specifické oblasti, ve kterých může ke zkreslování docházet. Koučování rozvíjí lidský potenciál, ale hranice lidského potenciálu je těžko stanovitelná. Kouč tak může být v pokušení zkreslovat informace o možnostech koučinku a udržovat si tak klienta, který se rád nechává koučovat, i v okamžiku, kdy už koučování samo nepřináší další nové pokroky. Mohou také nastat případy, kdy kouč zkresluje své schopnosti poskytovat výsledky, aby jednak klienta získal a následně si jej udržel.

Takovéto jednání může být obecně poháněno dvěma motivy.<sup>241</sup> Jedním je již několikrát zmiňovaná motivace vlastním ziskem kouče. Zde pak nezáleží na tom, zda se jedná o dvoustranný či trojstranný vztah. Při utilitaristickém posuzování by se sice naplňoval koučův cíl získání finanční kompenzace, ovšem už by se nenaplňoval cíl samého koučovacího procesu, podstata koučovací profese, tedy rozvoj a růst lidského, klientova, potenciálu. A jak bylo prokázáno v předchozích dvou podkapitolách, motivace vlastním ziskem kouče při deontologickém nazírání problému neprochází přes prubířský kámen dvou formulací kategorického imperativu.

Druhým motivem může být lepší pocit klienta. Během koučovacího procesu může kouč dojít k poznatku, že klientovi koučování samo dodává pocit jistoty a nalézá v něm oporu. Koučovací proces sice již nepřináší další pokroky, ale klient je spokojený, jelikož jej koučink utvrzuje v jeho rozhodnutích. V takovém případě by pak pokračování koučinku de facto přinášelo užitek koučovi i klientovi, ale zároveň by nevedlo k naplňování cíle. Při kognitivně behaviorálním koučinku

---

<sup>241</sup> Srov. Tamt. s. 373, 375

a jeho více utilitaristickém přístupu by pokračování koučování nemohlo být hodnoceno kladně. KBK stanovuje funkční cíle které je třeba plnit. Ale v případě narativního koučinku, u kterého etické posuzování může jít více konsekvenencialistickou cestou, by se pak nemuselo nutně jednat o nemorální jednání, jelikož tento koučovací styl bere koučink jako životní přístup.

Je třeba se také více zamyslet nad deontologickým pohledem na věc, tedy nad tím, zda by se i v tomto případě jednalo o zneužívání lidství v osobě klienta. Touha po štěstí je podle Kanta přirozená a představuje nejvyšší a konečný záměr všeho lidského úsilí.<sup>242</sup> Klient se v koučovacím vztahu cítí bezpečně a je s jeho pokračováním spokojený. Pokračování koučinku ho nikterak nepoškozuje, naopak mu dodává jistotu. Kant ale také upozorňuje, že nauka o morálce není doktrínou kterák být šťastným.<sup>243</sup> Koučink může být pojímán jako hledání vlastní životní cesty. Ovšem při hlubším prozkoumání je zřejmé, že kouč by v takovémto případě již neplnil svou profesi. Vezme-li se v úvahu, jak je v první části této diplomové práce koučink definován, již by se nejednalo o koučink. Pokračování v koučovacím vztahu by porušovalo koučovu povinnost k profesi samé.

Další specifickou oblastí, kde může ke zkreslování docházet, je odměňování. V koučinku není neobvyklé spojení finanční kompenzace kouče s růstem hrubého zisku klienta či sponzora koučovacího vztahu. Takovéto svázání koučovy odměny se ziskem druhé strany koučovacího vztahu vytváří jistou míru závislosti, která ale ve své podstatě nemá mít v koučovacím vztahu místo, jelikož se má jednat o vztah rovnocenných partnerů. Tak jako není v koučování prostor pro paternalistický přístup, nemělo by ani docházet k situacím, kdy by koučovo povzbuzování klienta k vyšším výkonům

---

<sup>242</sup> Srov. SIROVÁTKA, Jakub. *Bezpodmínečně platný mravní zákon: etika Immanuela Kanta*. s. 88

<sup>243</sup> Srov. Tamt. s. 88

přecházelo v nátlak či dokonce manipulaci.<sup>244</sup> Etický kodex ICF hned v prvním bodě uvádí, že je povinností kouče, aby klient i sponzor vztahu předem znali a rozuměli tomu, co je potenciální hodnotou získávanou z koučinku a jaká je jeho povaha. Dále upozorňuje na nutnost přesného a pravdivého vyjadřování nabízené služby.<sup>245</sup> Odborná literatura pak mluví o tom, že kouč je přímo odpovědný za jasnou dohodu mezi stranami koučovacího vztahu, která definuje jak služby, tak i podmínky finančního plnění.<sup>246</sup> I zde se tedy ukazuje, že je velice důležité SMART nastavení cílů, ze kterých je jasné, jaký bude stav, až bude cíle dosaženo.

Koučové nebývají osoby bez předešlé profesní zkušenosti. Velmi často se rekrutují z různých profesí, a přinášejí si tak s sebou do vztahu nejenom rozličné zkušenosti, ale také rozličné odborné znalosti. Při uzavírání koučovacích kontraktů tak mohou být lákáni myšlenkou na rozšíření svých služeb o mentoring či odborné poradenství.<sup>247</sup> V kapitole 4 „Odlišení od jiných profesí“ je popsáno, jaké odbornosti jsou koučinku a ostatním disciplínám vlastní, a je nutné, aby profesionální kouč měl toto na paměti a při popisu možných výsledků koučinku nezahrnoval i možnosti těchto disciplín. Dopouštěl by se tím zkreslování informací. Koučink od ostatních profesionálně poskytovaných služeb odlišuje víra v klientův potenciál a jeho kreativitu, jež je v rozporu s povahou poradenství či mentoringu.

---

<sup>244</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 373

<sup>245</sup> *Etický kodex ICF* | ICF ČR . Redirecting. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

<sup>246</sup> Srov. BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. *Ethics in Coaching*. s. 374

<sup>247</sup> Srov. Tamt. s. 375

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce představila argumenty, proč by měl být koučink považován za samostatnou profesi a proč není pouze jednou z metod řízení nebo poradenské práce. Obsahuje nejenom popis koučovacího procesu, ale i možných přístupů k němu. Byla zde také formulována definice koučinku coby profese. Tato práce objasnila, co všechno za vznikem koučování stálo (fenomén celoživotního vzdělání, seberozvoje či svépomocné literatury i předpoklady plynoucí z poznatků a vývoje vědecké psychologie) a jaké faktory koučink utvářely a učinily z něho samostatnou profesi.

Práce koučink vymezila vůči ostatním profesím, které bývají s koučinkem spojovány a popsala jeho místo nejen mezi pomáhajícími profesemi, ale i ve firemní kultuře a rozvoji zaměstnanců. Toto zkoumání umožnilo uchopení koučinku v jeho celistvosti, odkrylo možné příčiny obecné nedůvěry v koučink coby profesi, která v obecném diskurzu v naší zemi panuje. Byly zde formulovány předpoklady nutné k etické reflexi, které jsou v této disciplíně nezbytné a dotváří její profesionalitu. Tato etická reflexe mohla vzniknout i na základě definování předpokladů nutných ke kvalitnímu výkonu této profese na straně kouče a předpokladů, které jsou nutné na straně klienta vstupujícího do koučovacího vztahu. Diplomová práce popsala i paradigmatata těchto vztahů.

V etické reflexi vybraných témat práce ukázala, jakým problémům může kouč při výkonu své profese čelit, a nastínila etické úhly pohledu, kterými je možno koučovo jednání v těchto situacích posuzovat. Práce zmínila i fakt, že koučink je profese bez regulace nezávislou státní autoritou, a proto je sebeřízení velmi důležitým nástrojem profesionálního kouče. Ukázala, jak nespécifická je regulace profese etickým kodexem stavovské organizace. Představila

i postoje zahraničních autorů, kteří v poslední dekádě začali svou pozornost upírat i k etickým otázkám koučinku.

Koučink je unikátní profesí a tato práce představila jeho jedinečný a osobitý přístup ke klientům a specifickou metodu práce. Ukázala, jaké jsou jeho možnosti, ale také limity a jakým problémům čelí. Předvedla, jak významnou roli má etika v koučinku, a že i etika má vliv na to, aby koučink mohl být opravdovou samostatnou profesí, a rovněž naznačila, jakým způsobem může být koučink zneužíván. Vymezením osoby kouče poskytuje tato práce vodítko, jak rozpoznat profesionálního kouče od člověka, který při své vlastní práci využívá koučovací metody, či od jedince, který se cítí být koučem po přečtení příručky, ale schází mu profesionalita a profesní zázemí. Tato práce ukázala, jak moc důležité je, aby profesní organizace věnovaly péči a pozornost správnému chápání koučinku a jeho lepšímu etablování ve společnosti. Koučink představuje skutečně jedinečný způsob odemykání lidského potenciálu a v dnešní době, která klade důraz na neustálé zdokonalování, má jistě své nezpochybnitelné místo.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění, které spadá pod Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
EMCC	<i>European Mentoring and Coaching Council</i>
GROW	<i>Goal; Reality; Options; What, When, Who, Will</i>
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i> je americká nadnárodní technologická korporace založená roku 1911
ICF	<i>International Coaching Federation</i>
KBK	Kognitivně behaviorální koučink
NSP	Národní soustava povolání, která spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí
SMART	<i>Specific; Motivating/Measureble; Attainable; Relevant; Trackable/Time-bound</i>

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

- ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. 2. vydání. Brno: CDK, Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015. ISBN 978-807-3253-714.
- ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-856-0535-X.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9083-X.
- BRENNAN, Diane a Leni WILDFLOWER. Ethics in Coaching. COX, Elaine, Tatiana BACHKIROVA a David CLUTTERBUCK, ed. *The Complete Handbook of Coaching*. Londýn: SAGE Publications, 2010, s. 369-379. ISBN 978-1-84787-542-6.
- CARNEGIE, Dale. *How To Win Friends And Influence People*. London: Vermilion, an imprint of Ebury Publishing, 2019. ISBN 978-1-78504-240-9.
- ČAPEK Jakub a et al. *Přístupy k etice II*. Praha: Filosofia, 2015. ISBN 978-80-7007-442-8.
- ČERVENKA KOCOURKOVÁ, Karolína. *Analýza a inovace vzdělávacího systému jako součást řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.
- DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.
- DAVIS, S.F., M. T. HUSS a A.H. BECKER. *Norman Triplett: Recognizing the importance of competition*. In GREEN, Christopher D. a Ludy T. BENJAMIN, ed. *Psychology Gets in the Game: Sport,*



- Mind, and Behavior, 1880-1960*. Lincoln: University of Nebraska Press, 2009, s. 98-115. ISBN 978-0-8032-2673-9.
- DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 3. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8606-3.
  - DUFFY, Mark a Jonathan PASSMORE. Ethics in coaching: An ethical decision making framework for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*. 2010, 5(2), 140-151.
  - EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9..
  - GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of work*. I. New York: Random House, 2000. ISBN 0-375-50007-3.
  - GALLWEY, W. Timothy. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807-2612-338.
  - GALLWEY, W. Timothy, Edward S. HANZELIK a John HORTON. *Zvládněte stres metodou Inner Game!: jak se vyrovnat s nástrahami života a dosáhnout vnitřní stability*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-243-7.
  - GOODWIN, C. James. *E. W. Scripture: The application of "new psychology" methodology to athletics*. In GREEN, Christopher D. a Ludy T. BENJAMIN, ed. *Psychology Gets in the Game: Sport, Mind, and Behavior, 1880-1960*. Lincoln: University of Nebraska Press, 2009, s. 78-97. ISBN 978-0-8032-2673-9.
  - GREPL, Václav. Osobní rozhovor 27. 4. 2022
  - HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8303-X.
  - HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.

- HUNT, Morton M. *Dějiny psychologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-814-2.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Dějiny novověku IV*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1974.
- IORDANOU, Ioanna, Rachel HAWLEY a Christiana IORDANOU. *Values and ethics in coaching*. London: SAGE Publications, 2017. ISBN 978-1-4739-1956-3.
- IORDANOU, Ioanna a Patrick WILLIAMS. *Developing Ethical Capabilities of Coaches*. In BACHKIROVA, Tatiana, Gordon SPENCE a David DRAKE, ed. *The SAGE Handbook of Coaching*. Londýn: SAGE Publications, 2016, s. 696-712. ISBN 9781473947391.
- JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-725-4329-6.
- JIRSA, Jakub a et al. *Přístupy k etice III*. Praha: Filosofia, 2016. ISBN 978-80-7007-482-4.
- JUNG, Carl Gustav a Aniela JAFFÉ. *Vzpomínky, sny, myšlenky C.G. Junga*. V Brně: Atlantis, 1998. ISBN 80-710-8178-7.
- KOUKOLÍK, František. *Možek a jeho duše*. 2. přeprac. vyd. Praha: Makropulos, 1997. Makropulos. ISBN 80-860-0308-6.
- KŘIŠŤAN, Alois. *Praktická teologie, pastorec a sociální práce – mezioborové souvislosti*. In MARTÍNEK, Michael a kolektiv. *Praktická teologie pro sociální pracovníky*. Praha: Jabok, 2008, s. 17-25. ISBN 978-80-904137-2-6.
- LILIENFELD, Scott O. *Introduction to Special Section on Pseudoscience in Psychiatry*. *The Canadian Journal of Psychiatry*. 2015, 60(12), 531-533. ISSN 0706-7437. Dostupné z: doi:10.1177/070674371506001202
- LOWELL, Thomas. In CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 7.vyd. Bratislava: Bradlo, 1991. ISBN 80-712-7026-1.

- MACINTYRE, Alasdair C. *Ztráta ctnosti: k morální krizi současnosti*. Praha: OIKOYMENH, 2004. Oikúmené (OIKOYMENH). ISBN 80-729-8082-3.
- MÜHLFEIT, Jan. Přednáška na KTF UK v rámci kurzu Management 3 - seminář s VIP hosty. 9. 3. 2022
- MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psýché: základy a záhady duševního života*. Praha: Vladimír Kvasnička, nakladatelství Vodnář, 2017. ISBN 978-80-7439-124-8.
- NEČASOVÁ, Mirka. *Úvod do filozofie a etiky v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2673-01.
- NEENAN, Michael a Stephen PALMER. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: Přístup založený na důkazech*. 1. Brno: MotivPress, 2015. ISBN 978-80-87981-14-6
- NÝVLTOVÁ, Václava. *Psychologie učení: 2. část*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Katedra učitelství a humanitních věd, 2015.
- *Oxford Advanced Learner's Dictionaries*. Tenth edition. Oxford: Oxford University Press, 2020. ISBN 978-0-19-479855-6.
- PIAGET, Jean. *Psychologie inteligence*. Praha: Portál, 1999. Studium (Portál). ISBN 80-717-8309-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. *LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7117-8772-8.
- ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha: Portál, 2014. Klasická díla psychologie. ISBN 978-80-262-0597-5.
- RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologů osobnosti a sociální psychologů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2433-6.
- SLAVÍK, Milan a Jana ZOUNKOVÁ. *Poradenství: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2482-4.
- STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0729-0.
- SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.
- ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-807-3755-560.
- ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-858-5069-9.

- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Kamila, ed. *Psychológia pre poradcov a poradkyne: Teoretické východiská a na riešenie zamerané techniky.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2019, s. 101-137. ISBN 978-80-213-2994-2.
- VACEK, Pavel. *Morální vývoj v psychologických a pedagogických souvislostech.* Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. ISBN 80-704-1148-1.
- VOKÁČOVÁ, Magdaléna. *Zakázaná učebnice koučování, aneb, Zápisky účastníků výcviku.* [Praha]: Inner Winner, c2013. ISBN 978-80-260-5110-7.
- WEISCHEDEL, Wilhelm. *Zadní schodiště filosofie.* Ve Votobii vyd. 2. Olomouc: Votobia, 1995. Velká řada (Votobia). ISBN 80-719-8015-3.
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování.* 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.
- WILDFLOWER, Leni. *Skrytá historie koučování.* Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0784-9.
- WILLIAMS, Helen, Nick EDGERTON a Stephen PALMER. *Cognitive Behavioural Coaching. The Complete Handbook of Coaching.* 1. Londýn: SAGE Publications, 2010, s. 37-53. ISBN 978-1-84920-288-6.
- YALOM, Irvin D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie.* Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-860-8805-7.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- *About Psychotherapy* - European Association for Psychotherapy. European Association for Psychotherapy | EAP | Welcome [online]. Wien: European Association for Psychotherapy. [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.europsyche.org/about-psychotherapy/what-is-psychotherapy/>
- *Amazon.com* [online]. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: [https://www.amazon.com/s?k=self+help&crid=26HW60T1D39QS&srefix=self+help%2Caps%2C159&ref=nb\\_sb\\_noss](https://www.amazon.com/s?k=self+help&crid=26HW60T1D39QS&srefix=self+help%2Caps%2C159&ref=nb_sb_noss)
- BRITANNICA, The Editors of Encyclopaedia. "coach." *Encyclopedia Britannica* [online]. Chicago: Encyclopedia Britannica, 2014 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/coach-horse-drawn-vehicle>
- *Coaching Psychology Unit* - Faculty of Science. The University of Sydney - One of the top universities in Australia [online]. Dostupné z: <https://www.sydney.edu.au/science/our-research/research-areas/psychology/coaching-psychology-unit.html>
- *Etický kodex ICF* | ICF ČR . Redirecting. [online]. Copyright © [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>
- GOULD, Daniel a Sean PICK. *Sport Psychology: The Griffith Era, 1920–1940. The Sport Psychologist* [online]. 1995, 1995, 9(4), 391–405 [cit. 01.04.2022. ISSN 1543-2793. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1123/tsp.9.4.391>
- HOLUBOVÁ, Dana. *PRAVIDLA VÝCVIKU VE SKUPINOVÉ PSYCHOANALYTICKÉ PSYCHOTERAPII: ve vzdělávacím institutu skupinové sekce ČSPAP* [online]. Praha, 2017, 18. 6. 2013 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://cspap.cz/vycvik/pravidla-vycviku/skupinova-sekce-pravidla-vycviku/#3>

- *International Coaching Federation Releases 2020 Global Coaching Study*: Record-breaking industry research effort demonstrates the global growth of coaching. Coaching Federation [online]. Lexington, Kentucky, USA: ICF, 2020, 2020 [cit. 2022-09-25]. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>
- *John\_Whitmore\_(racing\_driver)*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Whitmore\\_\(racing\\_driver\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Whitmore_(racing_driver))
- Kids'Skills Academy – Online training for people working with children. *Kids'Skills Academy – Online training for people working with children* [online]. Copyright © 2022 Kids [cit. 22.05.2022]. Dostupné z: <https://www.kidsskillsacademy.com/>
- Kouč | NSP.CZ. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 14.10.2022]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/kouc>
- *Optický klam: Dvě tváře nebo pohár?*. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Optick%C3%BD\\_klam#/media/Soubor:Klam-DveTvareNeboPohar.gif](https://cs.wikipedia.org/wiki/Optick%C3%BD_klam#/media/Soubor:Klam-DveTvareNeboPohar.gif)
- *Sir John Whitmore, 1937 - 2017* | Institute of Coaching. Institute of Coaching [online]. [cit. 20. 04. 2022]. Dostupné z: <https://instituteofcoaching.org/sir-john-whitmore-1937-2017>
- *Strength and conditioning coach*. Human Kinetics. 2014. [online]. [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/strength-and-conditioning-coach?>
- STEP FORWARD FAQ Gestalt. *STEP FORWARD* [online]. [cit. 27. 03. 2022]. Dostupné z: <http://www.gestalt.com/FAQGestalt.html>

- SZAKÁL, Václav. *Cesta kouče* [online]. Praha: Results & Emotions, 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://bytkoucem.cz/re-cesta-kouce/>
- ŠÁMALOVÁ, Kateřina. *Profesní identita budoucích sociálních pracovníků jako tekutý písek v rukách vzdělavatelů*. Sociální práce [online]. 2019, 31. 3. 2019 [cit. 2022-10-01]. ISSN 1805-885X. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/profesni-identita-budoucich-socialnich-pracovniku-jako-tekuty-pisek-v-rukach-vzdelavatele/>
- The Inner Game Books - The Inner Game. *HOME - The Inner Game* [online]. Copyright © 2022 [cit. 12.04.2022]. Dostupné z: <https://theinnergame.com/inner-game-books/>
- *Timothy Gallwey*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 11.04.2022]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Timothy\\_Gallwey](https://cs.wikipedia.org/wiki/Timothy_Gallwey)
- TUČEK, Milan. *Tisková zpráva: Prestiž povolání – červen 2019* [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i, 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf)
- WEISS-GAL, Idit a Penelope WELBOURNE. *The professionalisation of social work: a cross-national exploration*. International Journal of Social Welfare [online]. 2008, 17(4), 281-290 [cit. 2022-10-02]. ISSN 1369-6866. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2397.2008.00574.x
- *Základní kompetence profesionálního ICF koučování 2008* [online]. Praha: ICF, 2008 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kompetence-profesionalniho-koucovani>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dvě tváře nebo pohár .....	29
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb .....	35
Obrázek 3 Kolbův cyklus učení .....	48