

Radka Loja

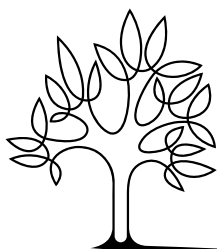
PRAKTICKÝ PRŮVODCE transformačním koučkem a sebekoučkem

CESTA PROMĚNY

Radka Loja

PRAKTICKÝ PRŮVODCE transformačním koučkem a sebekoučkem

CESTA PROMĚNY



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a **použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Ing. Mgr. Radka Loja

**Praktický průvodce transformačním
koučinkem a sebekoučinkem**

Cesta proměny

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9890. publikaci

Odpovědný redaktor Lenka Zajíčková
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Ilustrace v knize Petr Pecháček
Ilustrace na obálce Photo And Art Panda/AdobeStock.com, 2025
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 256
První vydání, Praha 2025
Vytiskla D.R.J. TISKÁRNA RESL, s.r.o., Náchod

© Grada Publishing, a.s., 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7766-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-7765-3 (pdf)

ISBN 978-80-247-4940-2 (print)

Obsah

O autorce	9
Předmluva	11
Úvod	13

ČÁST PRVNÍ

Praktický průvodce koučinkem a sebekoučinkem

1. Co je koučování?	15
1.1 Jak se odlišují koučování, mentoring, psychoterapie a supervize?	17
1.2 Víra v potenciál jako klíč k rozvoji lidí	18
1.3 Co mají společného koučink a krize?	22
1.4 Podstata koučování	25
2. První schůzka s klientem – jak to probíhá	29
2.1 Struktura úvodního sezení jako základ úspěšné spolupráce ...	29
3. Navázání koučovacího vztahu	35
3.1 Rapport – jak vybudovat důvěru	36
3.2 Cvičení na budování rapportu	39
3.3 Přizpůsobení a vedení	42
4. Účinné otázky	47
4.1 Zázračná otázka a vizualizace ideální budoucnosti	53
4.2 Nepředpojaté otázky pro prozkoumání klientova vnitřního světa	54
4.3 Metamodel NLP pro rozšíření a zpřesnění komunikace	56
4.4 Diltsovy logické úrovně	59
5. Koučovací model GROW	67
5.1 Model GROW a klíčové otázky	68
5.2 Jaké jsou cíle? (G)	71

5.3	Jaká je realita? (R)	77
5.4	Jaké možnosti máte? (O)	81
5.5	Co budete dělat? (W)	86
6.	Chováme se podle našich přesvědčení	91
6.1	Jak se utváří naše přesvědčení?	92
6.2	Přesvědčení úspěšných lidí	96
6.3	Jak pracovat s přesvědčeními v praxi	103
7.	Metaforý jako cesta k proměně	107
7.1	Význam metaforý v koučování	108
7.2	Horolezec na skále	110
8.	Sebekoučování	113
8.1	Sebekoučink pro změnu návyků a zvýšení sebedůvěry	114
8.2	Jak se změnit a vybudovat nové návyky pomocí sebekoučinku?	118
8.3	Sebekoučink pro dosažení změny	120
8.4	Kdo jsem? – Inspirace pro váš rozvoj	123
 ČÁST DRUHÁ		
Cesta proměny: praktické aktivity pro transformaci		
9.	Hodnoty a smysl	125
9.1	Vytvoření žebříčku hodnot jako cesta k naplnění a seberealizaci	125
9.2	Cesta k osobnímu souladu	133
9.3	Skutečné a iluzorní hodnoty. Od závislosti ke svobodě	139
9.4	Porozumění smyslu	143
9.5	Činy mluví hlasitěji než slova	150
10.	Poznejte své talenty a účinné strategie	155
10.1	Objevování a oslava vlastních talentů, schopností a dovedností	155
10.2	Poznejte a využívejte své strategie	159

11. Vliv okolního prostředí	165
11.1 Vytvořte si prostředí, které vás podporuje	165
11.2 Oblečení vyjadřuje, kým jsme	171
12. Zvládání emocionálního stavu	175
12.1 Naučte se spojovat a odpojovat od svých pocitů	175
12.2 Kotvení a ovlivňování vlastního emočního stavu	181
12.3 Integrace částí	185
12.4 Změna začíná uvnitř nás	193
13. Vztahy s druhými	197
13.1 Pozice vnímání	197
13.2 Síla neverbální komunikace jako klíč k hlubšímu porozumění	203
13.3 Jak se učit a růst díky „obtížným“ lidem	209
13.4 Umění pustit a přijmout různé perspektivy	213
14. Poskytování a přijímání zpětné vazby	219
14.1 Schopnost poskytovat zpětnou vazbu způsobem, který vede k růstu	219
14.2 Schopnost otevřeně přijímat zpětnou vazbu	225
15. Vize a cesta k úspěchu	231
15.1 Den jen pro sebe – co opravdu chcete?	231
15.2 Vytvořte přesvědčivou vizi a dosáhněte toho, co chcete	235
16. Podpora	241
16.1 Najděte si kouče nebo mentora	241
Řešení úloh	246
A na závěr	249
Poděkování	251
Literatura	253

Přehled metaforických příběhů

I. Kořeny ve větru / 131

II. Kompas života / 137

III. Zahrada mysli / 142

IV. Pod hladinou mysli / 148

V. Stopy v písku života / 153

VI. Zahrada talentů / 158

VII. Cesta ročními obdobími / 163

VIII. Plátno vašeho života / 169

IX. Oblečení jako zrcadlo vašeho já / 173

X. Emocionální přechody v tichu lesa / 179

XI. Kotvy k emocionálnímu mistrovství / 184

XII. Symfonie mysli / 189

XIII. Barvy života / 195

XIV. Tělocvična mysli / 201

XV. Moudrost ukrytá ve starobylé knihovně / 207

XVI. Mosty porozumění / 212

XVII. Pustit a nalézt svobodu / 217

XVIII. Moudrost mezi řádky / 223

XIX. Klidné a bouřlivé kruhy zpětné vazby / 228

XX. Tento den je jen váš / 233

XXI. Cesta ke hvězdám / 239

XXII. Výstup na horu mistrovství / 244

O autorce

Ing. Mgr. Radka Loja

Radka je psycholožka, lektorka a koučka. Ráda píše a ve svém volném čase se věnuje rodině, meditaci a sportu. Vytvořila a vede akreditované kurzy *Kouč se zaměřením na osobní rozvoj* a *Kouč se zaměřením na leadership*.



Věnuje se přednáškám a workshopům zaměřeným na podporu duševního zdraví, práci s emocemi, psychickou odolnost a osobní rozvoj. Ve své psychologické praxi a koučinku využívá hypnózu a hypnoterapii a zaměřuje se na přístupy orientované na řešení.

Je autorkou knih *Myšlení pod kontrolou* (Grada Publishing, 2022), *Emoce pod kontrolou* (Grada Publishing, 2019) a spoluautorkou knihy *Jak získat úspěch, klid a vyrovnanost v hektické současnosti* (Grada Publishing, 2017). Stojí za webem mindtrix.cz, zaměřeným na osobní rozvoj, kde najdete články, kurzy koučinku, online kurzy a semináře.

Vystupovala v Českém rozhlasu (*Radio Wave, Hovory*), v médiích jako CzechCrunch, Vltava Media, v České televizi v pořadu *Sama doma* a v mnoha podcastech.

Původně vystudovala Fakultu elektrotechnickou na Českém vysokém učení technickém v Praze a později jednooborovou psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Dříve pracovala v nadnárodních auditorských společnostech PricewaterhouseCoopers a Ernst & Young.

Předmluva

Koučování: cesta k osobní proměně a profesní excelenci

Koučování není jen procesem osobní transformace klientů, ale také hlubokým závazkem koučů k respektování hodnot, dodržování etických principů a neustálému profesnímu růstu. Kniha Radky Loja *Praktický průvodce transformačním koučinkem a sebekoučinkem – cesta proměny* nabízí cenný pohled na koučovací metody a zdůrazňuje zásadní roli kompetencí, etického kodexu a reflexe v každodenní koučově praxi.

Jako akreditovaná koučka, supervizorka a dlouholetá členka EMCC mohu potvrdit, že právě kompetence, etika a reflexe tvoří základní pilíře úspěšného koučování a jeho profesionalizace. Tato kniha vás provede klíčovými technikami a přístupy koučinku. Je praktickým průvodcem, který ukazuje, jak efektivní otázky a hluboká sebereflexe mohou otevřít dveře k rozvoji, novým perspektivám a příležitostem.

Kniha zároveň zdůrazňuje význam důvěry mezi koučem a klientem, která je nenahraditelným základem každého transformačního procesu. Jedním z jejích velkých přínosů je důraz na využití metafor v koučování. Metafory mají schopnost otevírat prostor pro hlubší pochopení a inspiraci. Tím, že převádějí složité myšlenky do srozumitelných obrazů, pomáhají klientům objevovat skryté možnosti a nacházet nové perspektivy.

Každý kouč, který si tuto knihu vezme do ruky, získá nové nástroje a inspiraci, jak s pomocí metafor podpořit proměnu a sebereflexi svých klientů. Čtenáři – ať už jsou kouči, klienty nebo lidmi toužícími po osobním rozvoji – zde najdou nejen praktické techniky a inspiraci, ale i hlubší pochopení důležitosti respektování jedinečnosti každého člověka a budování vztahů založených na respektu a důvěře.

Přeji vám, aby vás čtení této knihy obohatilo, inspirovalo a podpořilo na vaší vlastní cestě proměnou.

Dana Kodešová
*Senior Practitioner koučka a výkonná
ředitelka EMCC Czechia & Slovakia*

Úvod

**„Koučink je jako světlo ve tmě – nenabízí řešení,
ale osvětluje k němu cestu. Sebekoučink je umění
klást si správné otázky, naslouchat svým odpovědím
a jednat podle nich, abyste tu cestu našli.“**

Tato kniha je praktickým průvodcem transformačním koučinkem, který vás provede cestou osobní proměny. Pomůže vám pracovat na vašich cílech, rozvíjet schopnosti a zároveň objevovat svou vnitřní podstatu. Sebekoučink vychází ze stejných principů jako koučink – zahrnuje sebereflexi, práci s motivací, stanovování cílů a plánování kroků k jejich dosažení. Techniky a otázky, které běžně používáme při vedení klientů v koučování, můžeme stejně dobře použít i sami na sebe.

Knihu jsem napsala pro své kolegy kouče, účastníky mých výcviků a také pro všechny, kteří se zajímají o osobní rozvoj a chtějí být sami sobě průvodci na cestě ke změně. Inspirací mi byli moji klienti, kolegové, mentoři a učitelé, jako Sue Knight, světová lídryně v oblasti koučinku a NLP (Neurolingvistického programování) a MUDr. František Matuška z psychoterapeutického výcviku Hermes. Tyto osobnosti zásadně ovlivnili můj přístup ke koučování i psychoterapii.

V této knize se zaměřuji na propojení vědomé a nevědomé části mysli. Velký prostor věnuji imaginacím a metaforám – obrazům, které dokáží složité myšlenky přeložit do srozumitelných příběhů. Metafory oslovují hlubší úrovně naší mysli, zejména nevědomí, kde se ukrývají vzorce myšlení, citění, chování a přesvědčení.

Knihu jsem rozdělila do dvou částí:

- **V první části** se věnuji základním principům koučinku a sebekoučinku, jako je struktura sezení, budování vztahu (rapport), kladení otázek, práce s modelem GROW, Diltsovým logickým úrovním a využitím imaginací a metafor.

- **Ve druhé části** najdete praktické aktivity propojující vědomí a nevědomí. Každá kapitola začíná úkolem zaměřeným na vědomou část mysli – analytické myšlení, sebereflexi a racionální uvažování. Následuje imaginativní metaforický příběh, který oslovuje nevědomí a podporuje hlubší vhled a osobní změnu.

Pro ještě hlubší zážitek můžete využít karty s obrazy, symboly a otázkami, které si lze zakoupit samostatně. Příběhy si můžete přečíst, nahrát na vlastní záznamník, nebo si zakoupit mnou namluvené audionahrávky. Odkaz na webovou stránku a QR kód s těmito materiály naleznete dále v této knize.

Nyní vás zvů k zamyšlení nad zázračnou otázkou Steva de Shazera:

**„Představte si, že se dnes v noci stane zázrak,
vy se ráno probudíte a váš důležitý problém je vyřešen.
Co by bylo ve vašem životě jiné?“**

Jak byste se cítili? Jaké možnosti by se vám otevřely, a co byste udělali jako první věc ráno? Jak by tuto změnu na vás poznali druzí?

Doufám, že tato kniha vám pomůžē najít odpovědi a bude vás inspirovat na vaší cestě koučinkem, osobním rozvojem a životní proměnou.

V této knize nerozlišuji mezi mužským a ženským rodem – píšů ve smyslu ČLOVĚK. Ve všech textech proto používám jednotné oslovení.

Radka Loja

koučka, psycholožka, lektorka,

autorka knih:

Emoce pod kontrolou. Pět kroků ke zvládání emocí

Myšlení pod kontrolou. Alfa stav a jeho využití

v pracovním a osobním životě

Webová stránka a QR pro zakoupení audionahrávek a karet:

<https://mindtrix.cz/transformacni-koucink-kniha-a-karty/>

Webová stránka pro informace o akreditovaných

výcvicích koučinku: <https://mindtrix.cz/kurzy-koucinku/>



1

Co je koučování?

„Koučink spočívá v otevírání dveří k lidskému potenciálu, aby se jednotlivec mohl sám posunout za hranice, kam by se bez pomoci nikdy nedostal.“

JOHN WHITMORE

Představte si koučování jako **proces**, který vám otevírá dveře k odhalení vašeho vlastního potenciálu a pomáhá vám objevit schopnosti, o kterých jste možná ani nevěděli. Díky koučování se můžete **posunout** dál, než byste to dokázali sami. Může vám pomoci **překonat limity**, najít **novou cestu** a získat odpovědi na otázky, které vás dosud trápily. Kouč je tu proto, aby vás na této cestě podpořil, ale rozhodnutí i odpovědi musí vždy vycházet z vás samotných.

Kouč nemá **křišťálovou kouli**, aby věděl, jak se budou vyvíjet vnější okolnosti, ani nezná všechny detaily vaší osobnosti a situace. Proto vám nemůže říct, co přesně máte dělat, ani nabídnout hotová řešení nebo zaručené rady, které fungovaly někomu jinému. Místo toho vám pomáhá najít vlastní odpovědi a řešení, které nejlépe vyhovují vaší jedinečné situaci, a vytváří **bezpečné prostředí**, kde máte prostor objevit své nejlepší možnosti. Klíčovým nástrojem kouče jsou **otázky**, které vedou k hlubšímu zamyšlení a objevování nových úhlů pohledu.

Koučování není univerzální – každý člověk potřebuje něco jiného, ať už jde o kariérní růst, osobní rozvoj, zvládání emocí a stresu, zlepšení komunikace nebo třeba lepší řízení času. Společným jmenovatelem však zůstává jedno: **podpora a struktura**, které vám pomohou dosáhnout toho, co chcete, rychleji a s větší sebedůvěrou.

Důvěra jako základ efektivního koučování

Jedním z klíčových pilířů je **důvěra** mezi koučem a klientem. Důvěra je základem všeho – bez ní by nebylo možné otevřeně mluvit o vašich cílech, úspěších, nadšení, obavách či problémech. Koučování je hluboce osobní proces a abyste se mohli opravdu **posunout vpřed**, potřebujete mít pocit, že kouč stojí na vaší straně, naslouchá vám bez předsudků a **respektuje** vaše myšlenky a rozhodnutí. Důvěra umožňuje upřímnost a otevřenost, což je nezbytné pro efektivní koučovací vztah. Když víte, že se můžete svěřit bez obav z hodnocení nebo kritiky, vzniká prostor pro skutečný pokrok.

Kouč je zde proto, aby vás provázel, naslouchal vám a pomáhal vám **ujasnit si realitu** takovou, jaká skutečně je – ne takovou, jakou byste ji chtěli vidět. Pomáhá vám nejen určit, čeho chcete dosáhnout, ale také **jak k těmto cílům dojít**. Podporuje vás na každém kroku vaší cesty.

Od sportu k osobnímu růstu

Koučování má své **kořeny ve sportu**. Možná jste slyšeli o knize *The Inner Game of Tennis* (v roce 2018 vyšla kniha v češtině pod názvem *Vnitřní hra tenisu*, vydalo nakl. Management Press), kterou napsal Timothy Gallwey v 70. letech. Gallwey se tehdy zaměřil na to, jak **vnitřní mentální hra** ovlivňuje sportovní výkon – a jeho myšlenky postupně našly uplatnění i mimo sport. Dnes tento přístup tvoří základ moderního koučování, které pomáhá lidem nejen ve sportu, ale i v osobním a profesním životě.

Koučování vás vede k tomu, abyste objevili **vlastní odpovědi** a nacházeli **cesty ke zlepšení**. Podobně jako strom, který potřebuje správné podmínky k růstu, i vy potřebujete **důvěru, podporu a prostor**, abyste ze sebe dostali to nejlepší. Dobří koučové tuto roli plní tím, že vytvářejí prostředí, kde můžete **růst a rozvíjet se**.

1.1 Jak se odlišují koučování, mentoring, psychoterapie a supervize?

Koučování, mentoring, psychoterapie a supervize jsou různé přístupy, které mohou lidem pomoci v jejich osobním nebo profesním rozvoji, ale každý z nich má své specifické zaměření a metody:

- **Koučování** se soustředí na dosažení konkrétních cílů a rozvoj potenciálu v přítomnosti a budoucnosti. Kouč pomáhá klientovi najít vlastní odpovědi a strategie prostřednictvím podpory, kladení otázek a poskytování zpětné vazby. Koučování je často zaměřené na specifické oblasti, jako je kariéra, leadership nebo osobní rozvoj, a bývá obvykle krátkodobé.
- **Mentoring** je vztah, ve kterém zkušenější osoba (mentor) předává rady a sdílí své znalosti a zkušenosti s méně zkušeným jednotlivcem (mentee). Na rozdíl od koučování, kde klient hledá odpovědi sám, mentoring zahrnuje přímé předávání znalostí a rad na základě mentorových zkušeností. Mentoring bývá dlouhodobější a zaměřuje se na celkový rozvoj osoby, včetně kariérního růstu a osobního vedení.
- **Psychoterapie** se zaměřuje na hlubší emocionální a psychické potíže, které často souvisí s minulými zkušenostmi a ovlivňují současné chování a myšlení. Terapeut pomáhá klientovi zpracovat tyto problémy, řešit psychické potíže a zlepšit duševní zdraví. Psychoterapie pracuje více s minulostí a může být dlouhodobější, přičemž vyžaduje odbornou kvalifikaci terapeuta.
- **Supervize** je proces, který se využívá hlavně v profesionálních prostředích, zejména v pomáhajících profesích, jako je sociální práce nebo terapie. Supervizor pomáhá odborníkovi reflektovat jeho praxi, zkoumat těžkosti a rozvíjet dovednosti pro lepší zvládání pracovních situací. Supervize podporuje profesní růst a zajišťuje kvalitu práce.

V podstatě tedy platí, že koučování pomáhá dosahovat konkrétních cílů, mentoring nabízí rady a vedení na základě zkušeností, psychoterapie řeší hlubší emocionální problémy a supervize slouží k profesionálnímu růstu díky reflexi a zpětné vazbě v pracovním prostředí.

Výzkumy v oblasti psychoterapie a dalších přístupů osobního rozvoje ukazují, že **kvalita vztahu** mezi terapeutem, koučem, supervizorem či mentorem a klientem je klíčovým faktorem úspěchu. Tzv. **Dodo bird verdict**, teorie navržená psychologem **Saulem Rosenzweigem** v roce 1936, tvrdí, že všechny psychoterapeutické přístupy jsou přibližně stejně účinné, pokud mezi terapeutem a klientem existuje **kvalitní vztah**. Tento názor byl potvrzen mnoha výzkumy, které zdůrazňují, že **důvěra, empatie a vzájemné porozumění** jsou rozhodujícími faktory úspěchu nejen v terapii, ale i v koučování, supervizi a mentoringu.

1.2 Víra v potenciál jako klíč k rozvoji lidí

Výsledný efekt koučování do značné míry závisí na tom, jak silně kouč **věří v potenciál lidí**. Pojmy jako „dostat z někoho to nejlepší“ a „skrýtý potenciál“ naznačují, že v každém z nás je něco, co lze **odemknout a rozvinout**, a tak umožnit větší využití toho, co v nás je. Pokud kouč nevěří, že v daném člověku je více, než je momentálně vidět, nebude schopen jeho potenciál skutečně **podpořit a rozvinout**. Kouč se musí na lidi dívat z pohledu jejich **možností** a toho, čeho mohou dosáhnout, nikoli je posuzovat podle jejich současného výkonu.

Bohužel, většina systémů hodnocení lidí je zaměřena pouze na jejich **výkon** a přehlíží **potenciál**. To často vede k tomu, že lidé jsou „zaškaltkování“ podle toho, co zatím předvedli, a je pro ně těžké se z těchto omezených představ vymanit.

Chceme-li z lidí skutečně **dostat to nejlepší**, musíme věřit, že v nich něco **výjimečného** je. *Jak ale můžeme vědět, že se v nich něco opravdu ukrývá?* Nemám vědecké důkazy, které by to podložily – spíše jsem k tomuto poznání dospěla na základě vlastních zkušeností a pozorování.

Pygmalion efekt a síla očekávání

Příkladem toho, jak **očekávání mohou ovlivnit výkon**, je známý **Pygmalion efekt**, někdy také označovaný jako **Rosenthal-Jacobson experiment**. Tento experiment, který v roce 1968 provedli Robert Rosenthal

a Lenore Jacobsonová, se zaměřil na to, jak očekávání učitelů ovlivňují výkony žáků.

PŘÍKLAD

Na začátku školního roku učitelům na základní škole v Kalifornii oznámili, že někteří žáci na základě speciálního testu vykazují výjimečné schopnosti a pravděpodobně dosáhnou významného zlepšení. Ve skutečnosti však test žádné nadané žáky neodhalil. Jména těchto „nadaných“ žáků byla vybrána náhodně.

Na konci školního roku se ukázalo, že ti žáci, kteří byli označeni za nadané, skutečně dosáhli významně lepších výsledků než ostatní. To znamená, že ke zlepšení výkonu těchto žáků vedlo pozitivní očekávání učitelů. Experiment tak jasně ukázal, jak moc mohou očekávání ovlivnit chování a výsledky lidí. Pokud učitelé věřili, že jsou někteří žáci nadaní, začali s nimi jednat jinak, dávali jim více příležitostí, poskytovali lepší zpětnou vazbu, a tím podpořili jejich zlepšení.

Tento efekt byl pojmenován podle mýtu o Pygmalionovi, sochaři, který vytvořil sochu tak dokonalou, že se do ní zamiloval a svým přáním ji přivedl k životu. V psychologii a vzdělávání Pygmalion efekt popisuje fenomén, kdy očekávání, např. učitelů, rodičů, nebo nadřízených, skutečně ovlivňuje chování a výsledky druhých. Tuto dynamiku jsem zažila mnohokrát v praxi.

PŘÍKLAD

Když jsem pracovala s mladým manažerem Martinem, který byl hodnocen jako průměrný, jeho nadřízení ho vnímali jako spolehlivého, ale nepříliš inovativního zaměstnance. Byli přesvědčeni, že je dobrý v plnění úkolů, ale neočekávali od něj nic mimořádného.

Když jsme spolu začali pracovat, všimla jsem si, že jeho výkon odpovídá přesně tomu, co se od něj očekávalo – plnil své povinnosti, vypracoval, co se po něm chtělo, ale nic navíc neudělal. Zeptala jsem se ho, co ho v práci nejvíc baví a co by chtěl zlepšit. Řekl, že má vášně pro hledání nových řešení a že ho frustruje, že nemá příležitost tyto nápady sdílet a prosadit. Chtěl se více zapojit do strategického plánování,

ale cítil, že jeho názory nejsou vítány, takže své nápady raději držel v sobě.

Společně jsme začali pracovali na tom, aby své myšlenky více sdílel s týmem a také jsme se zaměřili na jeho sebedůvěru a schopnost prezentovat své nápady. Během následujících měsíců Martin představil několik návrhů na zlepšení firemních procesů, které se ukázaly jako velmi efektivní. Jeho nadřazení si ho začali více všímat a postupně ho vnímali jinak. Z průměrného pracovníka se stal respektovaný člen týmu a za rok mi napsal, že byl povýšen.

Pokud chceme z lidí dostat to nejlepší, musíme se zaměřit na jejich potenciál, nikoli jen na to, co dosud předvedli. Když Martin vnímal, že někdo věří v jeho schopnosti, otevřel se a dokázal dosáhnout mnohem víc, než si sám představoval.

Jak lidé využívají svůj potenciál

John Whitmore ve své knize *Koučování* upozorňuje na to, jak málo lidí v každodenním životě skutečně využívají svůj potenciál. Na otázku, kolik procent svého potenciálu lidé v průměru využívají, většina odpoví uvažovala hodnoty kolem 40 %, což poukazuje na **velké, nevyužité možnosti**.

Při bližším zkoumání důvodů pro toto nízké číslo lidé nejčastěji zmiňovali vnější překážky, jako jsou omezující struktury a postupy, nedostatek příležitostí, nevhodné vedení a nedostatečná podpora.

Za hlavní vnitřní bariéru lidé jmenovali strach z neúspěchu a nedostatek sebedůvěry. Tyto „univerzální“ problémy postihují mnoho z nás. Pokud si nevěříme, bez ohledu na to, zda jsou naše pochybnosti opodstatněné, náš výkon a schopnosti zůstávají omezené.

Koučování může výrazně pomoci **posílit sebedůvěru** tím, že zmírňuje **vnitřní bariéry** a posiluje **víru ve vlastní schopnosti**. Kouč vede klienta k tomu, aby si uvědomil **své silné stránky**, a pomáhá mu **překonat pochybnosti**, které ho mohou brzdit v dalším růstu.

Jedna z mých klientek, Jana, měla talent pro kreativní psaní, ale roky pochybovala o svých schopnostech a možnostech sdílet své texty s ostatními. Každý pokus něco napsat končil pocitem, že to není dost dobré. Během našich koučovacích sezení jsme se zaměřily na její strach z odmítnutí a nízkou sebedůvěru. Krok za krokem začala věřit ve svůj talent a nakonec našla odvahu založit blog a publikovat své texty. Dnes má mnoho čtenářů a psaní je jejím hlavním příjmem.

Tento příběh Jany ukazuje, jak může koučování otevřít cestu k tomu, aby lidé nejen rozpoznali svůj potenciál, ale také jej naplno využili.

Růst důvěry a dosažení výsledků

Důvěra ve vlastní schopnosti se postupně buduje tím, že přijímáme rozhodnutí, jednáme a neseme **odpovědnost** za své **úspěchy i neúspěchy**. **Úspěch často plodí další úspěch**, a proto je při koučování klíčové, aby klient dosáhl výsledků, které si stanovil. **Úlohou kouče** je pomoci klientovi **ujasnit si cíle**, podpořit jeho **odhodlání** a pomoci mu **překonat překážky**, které se na cestě objeví.

Někdy se koučové obávají „tlačit“ klienty k dosažení cílů, protože nechtějí působit nátlakově. Nicméně koučování, které nevede k reálným výsledkům, může oslabit klientovu sebedůvěru a snížit hodnotu celého procesu.

Pro rozvoj sebedůvěry je důležité, aby lidé věděli, že jejich úspěchy jsou výsledkem jejich **vlastního úsilí**. Každý dosažený výsledek posiluje jejich **sebedůvěru**. Bez ohledu na konkrétní cíl se koučování zaměřuje také na budování a posilování zdravé sebedůvěry klienta.

Koučování není jen technika – je to **způsob myšlení, přístup k lidem** a v mnoha ohledech i **životní styl**.

1.3 Co mají společného koučink a krize?

Obojí uvolňuje potenciál a pomáhá lidem překonávat vlastní limity.

Krize nastává v momentě, kdy se dostaneme do bodu, kde už **ne-můžeme pokračovat stejným způsobem jako doposud**. Je to období, kdy se zdánlivě neřešitelné problémy hromadí, a možnosti, které nám dříve vyhovovaly, přestávají být funkční. Může jít např. o **krizi ve vztahu, v zaměstnání nebo v celkovém způsobu života**. Cítíme, že jsme uvíznuli na místě, kde staré vzorce chování a řešení selhávají, a jsme doslova nuceni hledat nové cesty, jak se pohnout vpřed.

Krize jako katalyzátor

Krize často působí jako katalyzátor, který odhaluje náš skrytý potenciál. V extrémních situacích, kdy jsme vystaveni tlaku, nejistotě nebo dokonce ohrožení, se často stává, že v sobě objevíme schopnosti a sílu, o které jsme ani nevěděli, že ji máme. Tyto momenty nás nutí **překonat vlastní hranice** a jednat s rychlostí a kreativitou, kterou bychom v běžném životě možná nikdy nevyužili.

Krizové situace často aktivují naše **přirozené obranné mechanismy**, které nás vedou k řešení problémů, jež bychom za jiných okolností ani nezvažovali. Když jsou **zdroje omezené**, čas proti nám a výsledky nejasné, je třeba se rychle přizpůsobit a přemýšlet mimo zaběhnuté vzorce. Tento způsob improvizace a přizpůsobivosti často odhaluje naše nové dovednosti a talenty, které by zůstaly neobjevené, pokud by krize nenastala.

Krize jako rozcestník

Krize se často chová jako **rozcestník** – jeden směr může vést do hluboké propasti, zatímco jiný nás může zavést do krásných míst, která jsme si ani nedokázali představit, že existují. Právě tyto těžké momenty rozhodují, zda se necháme tlakem ochromit a propadneme sebelítosti, či najdeme odvahu a začneme hledat cestu ven – cestu, která nás postupně dovede k růstu a hlubšímu pochopení sebe sama.

Elisabeth Kübler-Rossová, švýcarská psychiatřička, která se zabývala tématem smrti a umírání, vytvořila model pěti fází smutku, který lze aplikovat také na krizové situace a přijetí změn. Tento model ukazuje, že **krize není jednorázový moment, ale proces, kterým procházíme**. Tyto fáze jsou:

- 1. Popření** – první reakcí na krizi bývá šok a odmítání reality. Nechceme si připustit, co se děje, a snažíme se krizi uniknout.
- 2. Hněv** – jakmile si začneme uvědomovat závažnost situace, přichází hněv, kdy hledáme viníky a obviňuje sebe nebo ostatní.
- 3. Smlouvání** – v této fázi se pokoušíme najít způsob, jak se z krize dostat, snažíme se vyjednávat s realitou a hledáme způsoby, jak situaci změnit.
- 4. Deprese** – když naše snahy o řešení selhávají, přichází období smutku a beznaděje. Můžeme se cítit ztracení, bez motivace a energie.
- 5. Přijetí a hledání řešení** – nakonec přijmeme, že krize je součástí naší reality, a začneme hledat způsoby a řešení, jak se s ní vyrovnat a najít cestu vpřed.

Každý z nás tyto fáze může prožívat různě dlouho a v různém pořadí, ale nakonec je to právě **přijetí krize**, co nám umožňuje **růst a jít dál**.

Krize jako příležitost

Krize není jen obdobím nutného přežití. Může být také **příležitostí k růstu a transformaci**. Když se ohlédneme zpět na krize, které jsme překonali, často si uvědomíme, že nám pomohly objevit nové stránky sebe sama a posílily nás. V krizových situacích, jako jsou náhlé změny v pracovním prostředí, nové technologie, finanční potíže nebo rozvod či závažná nemoc, se často učíme zvládat nové role, rozvíjet dovednosti a přicházet s originálními řešeními, která by za běžných podmínek nevznikla.

Krize také může posílit naše mezilidské vztahy, protože jsme nuceni spoléhat jeden na druhého, abychom překonali obtíže. Tyto společné zkušenosti vytvářejí silný pocit **sounáležitosti a blízkosti**, což může prohloubit vzájemnou důvěru a podporu v osobních vztazích.

Propojení koučování a krize

Koučink a krize mají společné to, že oba procesy mohou **fungovat jako silné katalyzátory osobního i profesního růstu**. Zatímco **krize** přináší **neočekávané nároky**, které nás nutí jednat a překonávat vlastní limity, **koučování** vytváří **strukturované prostředí**, ve kterém můžeme proces růstu a rozvoje iniciovat bez nutnosti extrémního stresu.

Krize nás nutí **improvizovat, hledat nová řešení a objevovat dovednosti**, o kterých jsme možná ani nevěděli, že je máme. V tomto smyslu krize **odhaluje náš skrytý potenciál**. Koučování nabízí způsob, jak tento potenciál rozvíjet cíleně a systematicky. Kouč pomáhá klientům nalézt jejich vnitřní zdroje a objevovat cesty, jak překonávat životní překážky a růst, aniž by museli čekat na krizi.

Například pokud někdo během krize zjistí, že dokáže pod tlakem zvládat náročné situace nebo se rozhodovat s větší jistotou, **koučování může tuto schopnost dále rozvíjet**. Kouč pomáhá klientovi **uvědomit si své silné stránky** a naučit se je využívat v každodenním životě, nejen v krizových momentech. Koučink tedy umožňuje, aby zkušenosti a dovednosti získané v náročných situacích byly **přeneseny do běžného života**, a staly se tak **trvalými vnitřními zdroji**.

V mnoha případech se lidé obrací k koučům právě v době krize, kdy hledají způsoby, jak se vyrovnat s obtížnou situací. Koučink jim poskytuje prostor k reflexi, uspořádání myšlenek a objevování nových perspektiv. Díky tomu, že koučování klade důraz na potenciál a možnosti člověka, pomáhá nejen krizi překonat, ale také připravit se na budoucí náročné situace.

1.4 Podstata koučování

Podstatou koučování je **pomoci lidem** lépe porozumět tomu, co se kolem nich skutečně děje – získat jasnější vnímání **reality** a zároveň posílit jejich **sebedůvěru a odpovědnost** za vlastní rozhodnutí a dosažené výsledky.

V koučovacím procesu existují různé druhy odpovědnosti, které hrají zásadní roli v tom, aby byl tento proces efektivní a smysluplný.

Odpovědnost kouče

Kouč se soustředí na podporu klienta a zajišťuje, aby koučovací proces probíhal efektivně.

- **Vytváří bezpečné a podpůrné prostředí** – buduje atmosféru důvěry, ve které se klient cítí bezpečně a může otevřeně sdílet své myšlenky a pocity.
- **Poskytuje vedení a zpětnou vazbu** – klade otázky, které podporují nové úhly pohledu, a nabízí konstruktivní zpětnou vazbu, která podporuje další růst.
- **Zachovává důvěrnost** – respektuje soukromí klienta a nesdílí informace s třetími stranami.
- **Je flexibilní** – přizpůsobuje své metody a přístupy individuálním potřebám klienta, aby co nejlépe podpořil jeho rozvoj.

Odpovědnost klienta

Klient hraje v koučovacím procesu aktivní roli:

- **Přebírá odpovědnost za svůj rozvoj** – definuje své cíle, podniká potřebné kroky a reflektuje, co se během koučování naučil.
- **Dodržuje závazky** – realizuje dohodnuté kroky, které si během koučovacích sezení stanovil, a pravidelně hodnotí své pokroky.
- **Otevřeně a upřímně komunikuje** – sdílí své myšlenky, pocity a obavy, aby kouč mohl poskytovat co nejúčinnější podporu.

Skutečný pokrok a úspěch nastává, když plně přijmeme odpovědnost za své myšlenky, činy a stanovené cíle. Tím posilujeme své odhodlání a motivaci k dosažení toho, co jsme si předsevzali. Pokud však odpovědnost přijmeme pouze naoko – například proto, že nám ji někdo vnutil nebo ji od nás očekává okolí – je nepravděpodobné, že těchto cílů dosáhneme, protože ve skutečnosti ty cíle nejsou naše.

Když děláme něco jen proto, že musíme, většinou se nám nechce a chybí chuť i vnitřní závazek. Pravá **motivace a odpovědnost** vznikají tehdy, když **vnímáme cíle jako své vlastní** a máme možnost **zvolit si cestu** k jejich dosažení.

Převzatá a nucená odpovědnost

Pro lepší pochopení uvedu několik příkladů. Pokud vám **poradím**, co máte dělat, a vy nebudete úspěšní, jak zareagujete? V takovém případě je těžké plně převzít odpovědnost, protože rozhodnutí nebylo vaše vlastní.

Když přijmeme radu nebo návod a jednáme podle nich, aniž bychom to sami **promysleli**, nebo když se **bojíme neuposlechnout**, může to vést k pocitu, že za výsledek je odpovědný ten, kdo nám radu poskytl. Pokud se nám nedaří, je snadné **svést vinu** za neúspěch na druhého, protože jsme se sami plně **nezapojili** do rozhodovacího procesu. V takové situaci nezískáme skutečný pocit **odpovědnosti** a ani se **nepoučíme z chyb**, protože jsme jen **pasivně** vykonali to, co nám někdo řekl.

PŘÍKLAD

Pracovala jsem s mladým klientem Romanem, jehož rodiče rozhodli, na kterou střední školu má jít, aniž by zohlednili jeho vlastní přání a zájmy. Rodiče byli přesvědčeni, že prestižní škola mu zajistí skvělou budoucnost, ačkoli on toužil po uměleckém oboru. Na nové škole se cítil odcizený, moc tam nechodil, uzavíral se do sebe a jeho známky byly velmi slabé. Nakonec propadl a školu opustil. Procházel těžkým obdobím, kdy se cítil ztracený a zklamaný sám sebou. Když jsme spolu začali pracovat, zjistili jsme, že jeho největší frustrací nebylo ani tak selhání, ale to, že nikdy neměl možnost rozhodnout se sám.