



Otázky, které posouvají

Inspirace koučovacím přístupem pro poradenskou praxi

PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D. | 3.9.2026



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY

MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Představení

- Psycholožka, koučka, supervizorka, terapeutka, lektorka v Koučovacím výcviku
- VŠ pedagožka
- Členka Rady EMCC – etika, standardy, podpora akreditací, reflektivní praxe
- Akreditace EMCC – Senior Practitioner (EIA), Supervizor (ESIA)
- Psycholožka a koučka v Akademické psychologické poradně VŠE



Koučování... různé významy

- **Vedení/trénování ve sportu** – „kouč národního týmu“
- **Jeden ze stylů v situačním vedení** – vysoká direktivita, vysoká podpora (také „přesvědčování“)
- **Koučovací styl vedení** – využití principů koučování při vedení projektů, týmů...
- **Koučování** – metoda rozvoje využívající specifické kompetence
- A taky řada šarlatánských přístupů...



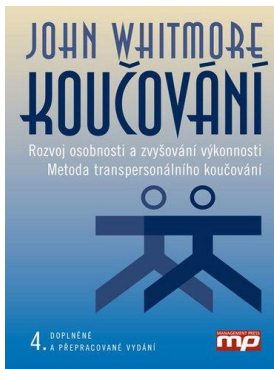
Koučování



Uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. (Timothy Gallwey)

Posiluje vnímání reality, vytváří a posiluje odpovědnost a sebedůvěru.

Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. (John Whitmore)



Dialog o učení (D. Clutterbuck)

Facilitační dialog mezi koučem a koučovaným (...) většina intervencí používaných facilitátorem jsou otevřené otázky, které mají za cíl podpořit sebeuvědomění a osobní zodpovědnost účastníka (Passmore and Fillery-Travis; 2011).



Proces rozvoje člověka, který zahrnuje strukturovanou a cílenou interakci a využití vhodných strategií, nástrojů a technik k podpoře žádoucí a udržitelné změny ve prospěch koučovaného (Bachkirova et al., 2010).

Principy koučování

- Pozitivní zaměření - co člověk chce, ne co nechce
- Orientace na budoucnost - čeho chce jedinec dosáhnout a jak
- Důvěra v koučovaného – kouč věří, že koučovaný má potenciál a schopnosti najít svá řešení
- Orientace na výsledek, ne na problém – co se daří, jaké zdroje máme, co už umíme, na čem můžeme stavět; zaměření na učení, ne na kritiku

Základní nástroje

- Aktivní naslouchání, otevřené otázky, různé modely (nejznámější GROW)

Koučovací přístup

- Využívá koučovací principy a otázky k podpoře uvědomění, samostatnosti a zodpovědnosti klienta
- Nepřestáváme být „poradci“ či experti, ale netvoříme řešení za klienta.
- Využitelný v poradenství, sociální práci, výuce, vedení, sportu...





Co děláte, jaké konkrétní kroky, abyste podpořili zodpovědnost a samostatnost vašich klientů?

GROW model jako základní kostra



Goal	čeho chceme dosáhnout co je ideální stav jaké jsou cíle
Reality	kde jsme jaká je realita jak si stojíme <i>zpětná vazba či hodnocení</i>
Options	co můžeme udělat co k tomu potřebujeme kde můžeme čerpat kdo/co nám může pomoci <i>brainstorming</i>
Way Forward	jaká bude akce co uděláme jaký je závazek /motivace <i>akční plán</i>

GOAL - cíl, směr, žádoucí výsledek

	Otázky
Vyjasnění cíle	• Čeho byste chtěl/a dosáhnout? • Co byste chtěl/a, aby bylo jinak? • S jakým výsledkem byste byl/a spokojen/a? • Jak by vypadal ideální výsledek? • Co je pro vás v této situaci nejdůležitější?
Konkretizace cíle	• Jak poznáte, že jste svého cíle dosáhl/a? • Co konkrétně bude jinak? • Co uvidíte, uslyšíte nebo budete dělat jinak? • Podle čeho poznáte, že jste se posunul/a správným směrem? • Cíl sezení – S čím byste chtěl dneska odejít? Co je pro vás dnes nejvíce důležité?
Smysl a motivace	• Čím/proč je pro vás tento cíl důležitý? Co se změní, když ho dosáhnete? • Co vám stojí za to, na tom pracovat? • Co by se změnilo, kdyby se situace zlepšila? • Co by vám úspěch umožnil?

REALITY – současná situace, zdroje, překážky

Otázky

Porozumění situaci

- Co se děje nyní?
- Jak byste popsal/a současnou situaci?
- Co je na této situaci nejtěžší?
- Co vás přivedlo právě teď?

Dosavadní kroky

- Co jste už zkusil/a? Co fungovalo alespoň trochu?
- Co nefungovalo?
- Co jste se z dosavadních zkušeností naučil/a?

Zdroje a opora

- Co vám v podobných situacích pomohlo v minulosti? Která vaše zkušenost by se vám mohla hodit?
- Co už jste zvládl/a, i když jste si tehdy možná nevěřil/a?
- Co vám pomáhá zvládat situaci teď?
- Na co se můžete spolehnout? Kdo nebo co vám může být oporou?

Rozšíření pohledu

- Co dalšího může být součástí této situace?
- Jak by situaci popsal někdo jiný? Konkrétní osoba, které se situace týká?
- Jak se budete na tuto situaci dívat za 5 let?
- Co možná přehlížíte? O čem jsme nemluvili?
- Kterou část situace můžete **ovlivnit** a kterou ne?

Překážky

- Co vám brání posunout se dál?
- Jaké obavy se v souvislosti s tím objevují?
- Co vám bere energii?
- Co vás drží v současném stavu?

OPTIONS - možnosti, alternativy, volby

	Otázky
Otevírání možností	• Jaké možnosti vás napadají? • Co dalšího? A co ještě? • Jaké jsou různé způsoby, jak se na situaci podívat? • Kde/jak můžete hledat možnosti řešení? • Magické otázky – co kdyby, magické předměty...
Rozšiřování perspektiv	• Jak by tuto situaci řešil někdo, koho si vážíte? • Co byste doporučil/a někomu blízkému ve stejné situaci? • Jaké řešení jste zatím nezvažoval/a? • Jakou možnost byste zkusil/a, kdybyste se nebál/a neúspěchu?
Zdroje pro řešení	• Jaké své silné stránky můžete využít? Co už umíte a můžete na tom stavět? • Jaké zdroje máte k dispozici? • Kdo/co by vám mohl pomoci? • Kdy jste něco podobného už řešil/a?
Hodnocení možností	• Jaké výhody a nevýhody jednotlivé možnosti mají? • Která možnost vám dává největší smysl? • Která možnost je nejrealističtější? • Která možnost vás nejvíce láká?

WAY FORWARD / WILL - další krok a závazek

	Otázky
Přechod k akci	• Jaký bude váš první krok? • Co uděláte jako první? • Co můžete udělat během příštího týdne? • Jaký je nejmenší krok, kterým můžete začít?
Konkretizace závazku	• Kdy to uděláte? • Kde začnete? • Jak poznáte, že jste krok skutečně udělal/a? • Co bude znamenat, že jste se posunul/a?
Překážky a prevence selhání	• Co by vám mohlo stát v cestě? • Jak se s tím můžete vypořádat? • Co budete dělat, pokud narazíte na překážku? • Jak si zvýšíte šanci na úspěch?
Odpovědnost a motivace	• Nakolik jste rozhodnut/a tento krok udělat? • Co vás motivuje k tomu začít? • Co vám pomůže vytrvat? • Jaký závazek si vůči sobě dnes odnášíte? • Jak moc jste odhodlaný/á to udělat na škále 0–10? • A co je třeba, aby to bylo o bod víc?

Koučovací styl vedení rozhovoru není vhodný vždy

- Závažné obtíže, diagnózy...
 - Jasně daný postup, který je třeba naplnit
 - Čas
 - ???
-
- Ale téměř vždy je prostor na některé z otázek.

Který malý posun v tom, jak se ptáte, by mohl mít ve vaší práci největší efekt?

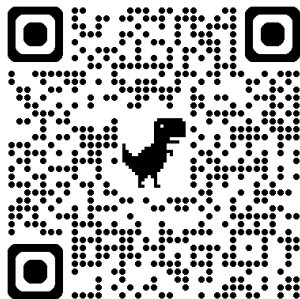
A jak ho uděláte?

Kontakt

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D.

lenka.silerova@vse.cz

www.lenkasilerova.cz

<https://www.linkedin.com/in/lenkasilerova/>

