

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů**

**Katedra chovu hospodářských zvířat**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní**

**Bakalářská práce**

**Karolína Dostálová**

**Zoorehabilitace a asistenční aktivity se zvířaty**

**Ing. Jana Doležalová, Ph.D.**

**©2020 ČZU v Praze**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Doležalové, Ph.D. za odbornou pomoc a čas při zpracovávání této bakalářské práce a za veškerou trpělivost, kterou se mnou měla. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za komentáře, které pomohly při psaní této práce a za podporu během studia.

# Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní

## Souhrn

Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní je poměrně novou oblastí využití koní a postupně nabývá na popularitě. Zatím neexistuje mnoho studií a publikací na toto téma. V této práci jsou shrnuty aktuální poznatky a informace.

Cílem práce bylo analyzovat způsob komunikace mezi lidmi a koňmi a následně zjistit, jak probíhají jednotlivé lekce a kurzy sebepoznání pomocí koní a také odhalit oblasti, ve kterých se tento typ neformálního vzdělávání využívá a ukazuje se jako efektivní forma pro rozvoj osobnosti.

V této práci bylo zjištěno, že mezi aspekty koňského života důležité pro oblast sebepoznání a osobního rozvoje patří jejich způsob komunikace a hierarchické uspořádání stáda. Kurzy a lekce většinou vychází z teorie učení založeného na zkušenostech Davida Kolba a přirozeného partnerství mezi koňem a člověkem a jejich průběh je rozdělen do tří částí: teoretické, praktické a závěrečné diskuze. Této formy neformálního učení bývá využíváno při teambuildingových a stmelovacích aktivitách nebo při školeních pro manažery, zdravotní sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory aktivit s koňmi a studenty těchto oborů. V rámci literární rešerše bylo zjištěno, že kurzy a lekce pomáhají manažerům i sestřím zvýšit sebevědomí a sebedůvěru. Rozvíjí se verbální, a především neverbální komunikace v obou profesních oblastech. U sester se zlepšila schopnost efektivně naslouchat. Účastníci, kteří absolvovali kurz, se naučili lépe zvládat a kontrolovat své emoce. Kurzy a lekce také pomáhají uvědomit si to, jak člověk působí na své okolí, podporují týmového ducha a schopnost spolupráce. Rozvíjí se aktivní přístup, flexibilita a zlepšuje se schopnost řešení problémů. Pro studenty byly lekce přínosem, protože jim pomohly propojit teoretické znalosti s praxí.

**Klíčová slova:** koň, sebepoznání, osobní rozvoj, komunikace, učení, EAL

# Equine-Assisted Learning

## Summary

Equine-assisted learning is relatively new area of usage of horses and it is gradually gaining popularity. There are not many studies and publications on this topic so far. In this work, there are summarized the information that is currently available on the topic.

The aim of this study was to analyse the way of communication between people and horses, to find out the platform of the equine-assisted learning and to reveal fields where this type of non-formal education is used and proves to be an effective way of personal development.

It was found that the aspects of horse life, that are most important in the field of equine-assisted learning, are the way of horse communication and the hierarchical order of the herd. The courses and lessons are mostly based on the theory of learning of David Kolb and the natural horsemanship. They are divided into three parts: theoretical, practical and final discussion. This form of non-formal education is often used as a teambuilding activity or a training for managers, nurses, health workers, care workers and students of this field of study. It was found that courses and lessons help managers and nurses to increase self-confidence and self-trust. In both professional areas, verbal and especially non-verbal form of communication was developed. The nurse's ability to listen effectively has improved. The participants, who attended the course, learnt to manage and control their emotions. It helped them to realize how one's behaviour and attitude influence the people around him. Courses and lessons also supported team spirit and the ability to work together and developed active attitude, flexibility and problem-solving skills. The lessons were beneficial for students because they helped them to connect the theoretical knowledge with practice.

**Keywords:** horses, self-analysis, personal development, communication, learning, EAL

# Obsah

1 Úvod.....	8
2 Cíl práce.....	9
3 Literární rešerše.....	10
3.1 Sebepoznání a osobní rozvoj.....	10
3.1.1 Sebepoznání.....	10
3.1.2 Osobní rozvoj.....	11
3.1.2.1 Sebepojetí, sebevědomí, sebedůvěra.....	12
3.1.2.2 Verbální a neverbální komunikace.....	12
3.1.2.3 Emoční inteligence.....	12
3.1.2.4 Povahové rysy.....	12
3.1.2.5 Schopnosti, dovednosti, vědomosti.....	14
3.2 Etologie koně.....	14
3.2.1 Komunikace.....	15
3.2.1.1 Zraková (vizuální) komunikace.....	15
3.2.1.2 Pachová (olfaktorická) komunikace.....	18
3.2.1.3 Dotyková (taktilní) komunikace.....	18
3.2.1.4 Agonistická komunikace.....	19
3.2.1.5 Hra.....	19
3.2.1.6 Hlasová (akustická) komunikace.....	20
3.2.2 Dominance a stádová hierarchie.....	21
3.2.3 Fungování koňského myšlení a chování.....	21
3.3 Zařazení sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní v rámci světové a české terminologie.....	22
3.4 Teorie důležité pro sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní.....	23
3.4.1 Teorie učení založeného na zkušenostech podle Davida Kolba.....	23
3.4.2 Teorie přirozeného partnerství mezi koněm a člověkem (natural horsemanship) 24	
3.4.2.1 Metoda Pata Parelliho.....	24
3.4.2.2 Metoda Montyho Robertse.....	25
3.5 Průběh lekce.....	26
3.5.1 Teoretická část.....	26
3.5.2 Praktická část.....	26
3.5.2.1 Pozorování koní ve volnosti.....	27
3.5.2.2 Vodění koní přes překážky.....	27

3.5.2.3	Práce ve volnosti.....	27
3.5.2.4	Aktivity inspirované pracovním prostředím účastníků .....	28
3.5.3	Závěrečná diskuze.....	28
3.6	Přínosy lekcí a oblasti jejich možného využití.....	28
3.6.1	Trénink vůdcovských schopností pro manažery.....	29
3.6.1.1	Typy vůdčích stylů člověka a koně .....	29
3.6.1.2	Kvality dobrého manažera/vůdce a možné přínosy sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní .....	30
3.6.2	Trénink pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory aktivit s koňmi a studenty těchto oborů.....	32
3.6.2.1	Vlastnosti a dovednosti důležité pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory aktivit s koňmi a studenty těchto oborů a možné přínosy sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní .....	33
3.6.3	Teambuildingová/stmelovací aktivita.....	35
4	Závěr .....	37
5	Literatura .....	39

# 1 Úvod

V dnešní době je velmi důležité se neustále rozvíjet, učit se novým věcem a sebezpoznavat se. Může to mnohonásobně zvýšit šance při hledání zaměstnání a uplatnění se na pracovním trhu. Už v roce 1995 Evropská komise uvedla, že společnost v budoucnosti bude společností založenou na učení a znalostech, kde znalosti budou formovat pracovní prostředí (European Commission 1995).

Znalosti a dovednosti mohou zvětšit pole našeho možného uplatnění a zvýšit konkurenceschopnost. Kompetence důležité pro dnešní společnost dělíme na tzv. „hard skills“, tvrdé dovednosti, a „soft skills“ neboli jemné/měkké dovednosti.

Tvrdé dovednosti se zaměřují na znalosti konkrétní oblasti. Zahrnují odborné znalosti a jsou vyučovány ve školách v rámci teoretických i praktických předmětů.

Jemné dovednosti naopak v běžných osnovách škol zařazeny nebývají. Jsou to kompetence, které se pojí s emoční inteligencí člověka. Jsou však stejně důležité jako dovednosti tvrdé. Patří mezi ně například komunikační dovednosti, vedení lidí, spolupráce, plánování, řešení problémů, aktivní přístup atd. (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2017).

Vzhledem k důležitosti těchto dovedností je v současnosti možné najít velké množství neformálních neprofesních vzdělávacích kurzů a workshopů, které se primárně zaměřují právě na rozvoj jemných kompetencí, nikoli na rozvoj odborných dovedností. Často se tyto kurzy zaměřují na rozvoj interpersonálních a sociálních dovedností. Účast na takovýchto vzdělávacích aktivitách nebývá vyžadovaná zaměstnavateli, ale je založená na jednotlivcově touze dozvědět se něco nového, sebezpoznat se a při práci na sobě se posunout někam dál a v něčem se zlepšit.

Sebezpoznaní a osobní rozvoj pomocí koní se řadí mezi tyto kurzy. Účastník kurzu zde není pouhým pasivním posluchačem, ale naopak aktivním článkem, který pomocí reakcí koně, facilitátora i účastníků objevuje sebe sama, své reakce a chování a následně se snaží tyto poznatky aplikovat ve všech sférách svého života.

Kurzů s využitím koní pro sebezpoznaní a osobní rozvoj je možné zúčastnit se v mnoha zemích, jak v Evropě, tak v USA i Kanadě. Oficiální a všeobecně uznávaný název ani konkrétní forma však zatím neexistuje. V zahraniční literatuře můžeme najít názvy jako například equine-assisted learning (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013; Walsh & Blakeney 2013; Kelly 2014; Pohl 2017), equine facilitated learning (Gehrke 2009), equine-assisted experiential learning (Stock & Kolb 2016; Murphy et al. 2017), equine guided leadership education (Pohl & Dyk 2013; Pohl 2017), equine partnered experience (Gehrke 2009). Pod názvem „equine-assisted learning“ jsou však vedené i studie týkající se učení dětí se speciálními potřebami či aktivity pro ohrožené skupiny mladistvých. V české literatuře se lze setkat s názvy jako sebezkušenost pomocí koní (Kňazovická et al. 2014), sebezpoznaní pomocí koní, sebezpoznaní s koňmi, a tudíž je jakékoliv shrnutí veškerých současných vědeckých studií a výzkumů, týkajících se pouze sebezpoznaní a osobního rozvoje u dospělých osob, poměrně složité.



## **2 Cíl práce**

Cílem práce je prostřednictvím literární rešerše popsat způsoby komunikace lidí a koní. Zjistit, jak funguje sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní a také proč jsou koně ideálními partnery v oblasti sebepoznání a osobního rozvoje. Dále odhalit přínosy této metody a vyzdvihnout oblasti, ve kterých může být využití těchto metod účinné.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Sebepoznání a osobní rozvoj

Když lidé uvažují nad tím, jací jsou, většinou si vyberou pouze pár svých vlastností a charakteristik, na základě kterých, hodnotí sami sebe. Pro uvědomění si, kým doopravdy jsme a jací jsme, je důležité začít se sebepoznávat, přemýšlet nad větší oblastí našich dovedností a nad kladnými i zápornými stránkami. S objevenými vlastnostmi je poté možno pracovat a dále se sebe rozvíjet (Kuneš 2009).

#### 3.1.1 Sebepoznání

Kuneš (2009) definuje sebepoznání jako proces, který nám „pomáhá odhalit skutečnosti, kterých si obvykle nejsme vědomi, umožňuje nám spatřit sami sebe se vším, co k nám patří.“ Část informací o nás samých si uvědomujeme, ale část je uložena v nevědomí a pomocí sebepoznání je možné tuto část postupně částečně odkrývat. Procesem sebepoznání odhalujeme své silné stránky i nedostatky a limity. Díky poznávání širšího okruhu našich vlastností a schopností je možné lépe si uvědomit svou jedinečnost a najít své místo mezi lidmi, což v důsledku zvýší naši sebedůvěru (Kuneš 2009).

Určité formy procesu sebepoznání se objevují již od raného dětství, kdy je sebepoznání formováno především názory důležitých lidí v našem okolí (např. názory rodičů, učitelů), které jsou nekriticky přijímány jako pravdivé. Tyto názory o sobě samém vytvořené v průběhu dětství mohou přetrvávat až do dospělosti. Dalšími formami je například zrcadlení, sociální a časové srovnávání, identifikace. Všechny tyto formy se však odehrávají nevědomě, přestože si je zpětně jsme schopni uvědomit (Kuneš 2009).

Pro vlastní záměrné sebepoznání v dospělosti je velmi důležité zkoušení nových věcí, vypořádávání se s neočekávanými novými situacemi a překonávání vlastních limitů. Ty nás totiž nutí k přehodnocování a změně našich zvyklostí a strategií, což vede k odhalování nových vlastností a charakteristik (Funder 1999; Kuneš 2009). Tímto novým prostředím a zkušeností může být právě výběh a práce s koňmi.

To, jak se vnímáme a co si o sobě myslíme, je čistě naše subjektivní vnímání sebe sama (Kuneš 2009). Uvědomujeme si, jak se chováme v odlišném prostředí, máme unikátní perspektivu na vlastní zážitky a zkušenosti a celkově máme přístup k většímu množství informací o sobě samých než lidé v našem okolí (Kolar et al. 1996), přesto je náš osobní náhled často zkreslený (Kuneš 2009). Zejména pokud se jedná o hodnotící rysy (lenost, čestnost, hloupost), kdy se zapojí i naše ego a je vnímáno určité ohrožení naší vlastní hodnoty (John & Robins 1993). Ve své studii to potvrzuje Kolar et al. (1996), kdy při předpovídání reakcí vyšly stejně nebo lépe předpovědi známých či přátel jedince, jehož chování se předpověď týkala než předpovědi uvedené jím samým.

Faktorů ovlivňujících zkreslení pohledu na vlastní já existuje celá řada.

Jedním z nich je například sebehodnocení. Brown (1986) ve své studii uvádí, že lidé s vyšším sebehodnocením mají často pozitivnější pohled na sebe než na druhé. Lidé se středním sebehodnocením častěji lépe hodnotí ostatní, ale určité pozitivní vlastnosti přisuzují i sobě. Naopak lidé s nízkým sebehodnocením hodnotí daleko pozitivněji lidi okolo sebe (Brown 1986).

Dalším důvodem může být i to, že jedinec už si natolik zvykl na své vzorce chování, že už si je není schopen uvědomovat (Kolar et al. 1996). Kolar et al. (1996) toto popisuje jako „efekt ryby a vody“. Pro rybu, která žije celý život obklopená vodou, je těžké si vody povšimnout, ale vnější pozorovatel tuto skutečnost zaznamená okamžitě. Proto je pro vnější

pozorovatele jednoduší porovnat chování konkrétního jedince s okolím a všimnout si odlišných vzorů chování.

Záleží i na tom, z jaké perspektivy se na člověka nahlíží. To, jak nás vnímají ostatní a jak vnímáme sami sebe se mírně liší. Příkladem může být pouhý pohled na fotku nebo na video, kdy nám připadá, že naše „já“ zachycené na snímku, je někdo úplně cizí (Funder 1999).

Důležitým zdrojem informací o našem chování a osobnosti je i to, jak na nás reagují lidé v našem okolí, protože některé osobnostní rysy se mohou plně projevit pouze při sociálních interakcích jako například dominance, komunikační nebo sociální schopnosti (Funder 1999).

Pro zefektivnění procesu sebepoznání tedy potřebujeme druhé (Kuneš 2009; Pohl 2017). Názory a reakce okolí mohou jedinci pomoci potvrdit, poupravit či naopak vyvrátit pohled na sebe sama (Kuneš 2009) a také si uvědomit, jak je vnímán okolím, jaká je jeho role ve skupině (Busby & Rutland 2019; Liefoghe 2020).

Reakce okolí ale také nemusí být vždy upřímné a pravdivé. Lidé se instinktivně vyhýbají nelichotivým stránkám a vlastnostem osobnosti, aby neranili city druhých. Tento jev se může ještě prohloubit, pokud se například týká jedince s vysokým sociálním statutem či vlivem nebo jedince, který reaguje nepřátelsky vůči komukoliv, kdo se pokusí objasnit opravdový efekt jeho chování na okolí (Funder 1999). Zároveň není jednoduché přijímat kritiku týkající se špatných vlastností, kterých si jsme vědomi (John & Robins 1993). Všechny tyto faktory mohou ovlivnit proces sebepoznání prostřednictvím lidí okolo nás (Pohl 2017).

V případě sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní je zde z tohoto důvodu facilitátor a kůň. Je jednoduché popřít a odmítnout zpětnou vazbu předanou terapeutem či druhými lidmi (Bivens et al. 2007; Pohl & Dyk 2013). Popřít však reakce koně nelze. Dává okamžitou a upřímnou zpětnou vazbu (Gehrke 2009; Busby & Rutland 2019). Nelže a nic netají jen proto, aby se druhá strana cítila lépe nebo aby druhé straně ublížil (Bivens et al. 2007). Přistupuje ke všem lidem stejně, bez jakýchkoliv předsudků či soudů. Nezajímá ho jejich pohlaví, rasa, sexuální orientace, vzdělání ani sociální status, moc nebo jakékoliv jiné sociální faktory (Gehrke 2009; Busby & Rutland 2019). To vše pomáhá celý proces sebepoznání zefektivnit.

### 3.1.2 Osobní rozvoj

Po fázi sebepoznání, kdy dojde k uvědomění si svých předností i slabin, je možné přejít k fázi osobního rozvoje a růstu, který zahrnuje práci na nově objevených vlastnostech a schopnostech (Kuneš 2009; Hallberg 2018).

Osobní rozvoj je komplexní všezahrnující proces, který probíhá napříč celým životem a týká se všech stránek naší osobnosti. Cílem tohoto rozvoje je zlepšení života jedince a jeho plnohodnotné prožití, maximální rozvoj schopností a plné využití potenciálu daného jedince. Cíle rozvoje nelze stanovit plošně pro celé lidstvo. Jednotlivé cíle jsou vybírány podle individuálních potřeb jedince. Tyto potřeby se mohou týkat například jeho práce, koníčků nebo zálib. Každý člověk si tyto cíle musí sám stanovit a sám je také realizovat (Švamberk Šauerová 2018).

Mezi možné formy osobního rozvoje patří například studium literatury, coaching, přednášky, workshopy, kurzy.

Osobní rozvoj je možné dělit do více oblastí, které zahrnují různé dovednosti a kompetence. Patří sem například sebepoznání a sebepojetí, sebedůvěra, kreativita, mezilidské vztahy, komunikace, spolupráce, řešení problémů a rozhodovací dovednosti (Švamberk Šauerová 2018).

Níže jsou popsány oblasti, které souvisí s rozvojem jemných dovedností, kterým je možné se naučit díky sebepoznání a osobnímu rozvoji pomocí koní. Další charakteristikou

těchto oblastí je jejich důležitost v pracovním prostředí manažerů, sester, zdravotnických a pečujících pracovníků a studentů těchto oborů, na něž je zaměřena tato práce.

### 3.1.2.1 Sebepojetí, sebevědomí, sebedůvěra

Sebevědomí je složkou sebepojetí, což je souhrn vlastních představ hodnocení a názorů o sobě samém. Pozitivní sebepojetí podporuje sebevědomí a sebedůvěru jedince a ovlivňuje jeho chování v zátěžových situacích. Jedinec se zdravou sebedůvěrou věří sám sobě a předem nepomýšlí na neúspěch. Pozitivní sebepojetí, sebevědomí a sebedůvěra se spojuje s tělesným i duševním zdravím jedince (Paulík 2017).

### 3.1.2.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace se dělí na verbální a neverbální složku. Z verbální složky komunikace je důležitá obsahová a zvuková stránka. Do obsahové stránky se promítá úroveň vzdělání, všeobecný přehled, zájmová a hodnotová orientace, aktuální potřeby a psychický stav. Zvuková stránka zahrnuje sílu a výšku hlasu, barvu, intonaci, ladění, rytmus a rychlost mluvy. Veškeré zmíněné faktory ovlivňují to, jak je člověk vnímán okolím. Zda je vnímán například jako sebevědomý, arogantní, stydlivý nebo váhavý. Na většině z těchto charakteristik hlasového projevu je možné pracovat a lze se naučit využívat je ve svůj prospěch (Paulík 2017).

Neverbální složka komunikace má obrovský vliv na celkovou komunikaci. To, jak nás lidé hodnotí a vnímají, je ovlivněno pohyby očí, mimikou obličeje, gesty, polohou a držením těla (posturologií), prostorovou distancí (proxemikou), případnými dotyky a v neposlední řadě fyziologickými ději (například zčervenání, zblednutí, nadměrné pocení) při různých činnostech a situacích. Největším kamenem úrazu je, že tato část komunikace je často nevědomá a nekontrolovaná. To umožňuje velký potenciální rozvoj, naučit se ji vnímat, kontrolovat a vědomě využívat ke komunikaci (Brandt 2004; Paulík 2017).

### 3.1.2.3 Emoční inteligence

Paulík (2017) definuje emoční inteligenci jako „schopnost vyznat se ve vlastních emocích i v emocích ostatních lidí a vlastní emoce ovládat a usměrňovat.“ Umožňuje lépe porozumět emocím a citům ostatních a přizpůsobit podle toho jednání s nimi. Ovlivňuje tedy kvalitu vztahů s lidmi. Někdy je řazena mezi schopnosti a jindy mezi povahové rysy (Paulík 2017).

Emoční inteligence se dělí na kompetence týkající se sebe sama (sebeuvědomění a sebeovládání) a kompetence týkající se vztahů a interakcí s okolím (sociální povědomí a řízení vztahů). Sebeuvědomění je schopnost přesně vnímat své emoce a uvědomovat si je i v různých situacích. Sebeovládání je schopnost, při které je využíváno uvědomování si vlastních emocí, pro jejich celkovou kontrolu a řízení. Sociální povědomí je schopnost všimání si emocí odehrávajících se v ostatních a zároveň schopnost vcítit se do myšlení a emocí ostatních a porozumět jim. Řízení vztahů je schopnost využívat porozumění emocím, jak vlastním, tak i těm od lidí v okolí, pro efektivní zvládnutí komunikace a řešení konfliktů (Pohl & Dyk 2013).

### 3.1.2.4 Povahové rysy

Povahové rysy vycházejí z temperamentu, který je vrozený a v podstatě není možné ho zásadně změnit. Jsou to znaky charakterizující naše chování a prožívání v různých situacích, ovlivněné působením výchovy a autoregulace našeho temperamentu (Paulík 2017).

V současné psychologii se mluví o souboru základních povahových rysů, o tzv. velké pěťce (Big Five). Do této pěťce patří neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost (Hřebíčková 2011).

#### 3.1.2.4.1 Neuroticismus

Neuroticismus se týká emocionální stability a lability. Zkoumá, jak jsou prožívány negativní emoce (strach, sklíčenost, rozpaky). Jedinci, kteří jsou vysoko na stupnici neuroticismu jsou označováni jako nestabilní, naopak nízko na stupnici jako stabilní (Hřebíčková 2011).

Nestabilní jedinci často pociťují obavy a smutek, jsou nejistí, nervózní, úzkostní. Je jednoduché je přivést do rozpaků. Jejich představy se liší od reality, což jim ztěžuje možnost zvládat a kontrolovat krizové situace (Hřebíčková 2011).

Stabilní jedinci jsou klidní, emočně vyrovnaní a bezstarostní. Krizové situace dokážou zvládat bez problémů. Někdy mohou působit necitlivě (Hřebíčková 2011).

#### 3.1.2.4.2 Extraverte

Lidé v této kategorii se dělí na extraverty, vysoko na stupnici extraverte, a introverty, naopak nízko na stupnici (Hřebíčková 2011).

Extravertní lidé jsou přátelští, společenští, komunikativní, energičtí, aktivní, veselí a sebejistí. Rádi jsou součástí skupiny lidí, mají rádi vzrušení a stimulující prostředí. Často jsou podnikateli nebo zastávají pozice obchodníků (Hřebíčková 2011).

Introverti nejsou opakem extravertů. Pouze u nich chybí některé typické znaky extraverta. Oproti nim jsou zdrženliví, samostatní, vyrovnaní. Často mají flegmatickou povahu. Nemusí se nutně vyhýbat lidem a společnosti (Hřebíčková 2011).

#### 3.1.2.4.3 Otevřenost vůči zkušenosti

Osoby vykazující vysoké skóre na škále otevřenosti vůči zkušenosti vyhledávají nové zkušenosti a zážitky. Jsou kreativní, nekonvenční a vnímaví k prožívání emocí. Mají bohatou fantazii. Jsou ochotní experimentovat (Hřebíčková 2011).

#### 3.1.2.4.4 Přívětivost

Přívětivost je jednou z důležitých vlastností pro interpersonální chování. U lidí vysoko na stupnici přívětivosti se často vyskytuje altruistické chování. Pomáhají všem okolo sebe, věří, že když budou potřebovat, tak i ostatní pomohou jim. Chovají se vlídně a přátelsky. Mají pochopení a porozumění pro druhé. Jsou skromní, důvěřiví, upřímní a rádi spolupracují. Mají tendenci nechat sebou manipulovat (Hřebíčková 2011).

Lidé nízko na stupnici jsou egocentričtí, hrubí a bezohlední. Mají o sobě vysoké mínění. Zaměřují se spíše na sebe a neprojevují přílišnou ochotu pomáhat druhým. Jsou soutěživí. S ostatními lidmi příliš nespolečně pracují, spíše se snaží být lepší (Hřebíčková 2011).

#### 3.1.2.4.5 Svědomitost

Osoby s vysokým skóre v oblasti svědomitosti jsou pracovité, cílevědomé, disciplinované, spolehlivé, pořádné a systematické. Mohou být až perfekcionisty (Hřebíčková 2011).

Osoby s nízkým skóre v oblasti svědomitosti jsou nedbalé, lhostejné, nepořádné. Mohou být nespolehlivé. Často s něčím začnou, ale ztratí zájem dříve než danou věc dokončí (Hřebíčková 2011).

### 3.1.2.5 Schopnosti, dovednosti, vědomosti

Dále je možné rozvíjet jednotlivé schopnosti a dovednosti na základě našich vloh a také rozšiřovat své vědomosti v různých oblastech a oborech. Je možné rozvíjet schopnosti pohybové, senzorické, verbální, matematické, intelektové (inteligenci), tvůrčí a paměťové (Paulík 2017).

Do tvůrčích schopností spadá také flexibilita, která souvisí se schopností řešit problémy (Paulík 2017) a je to schopnost důležitá pro manažery (Olanrewaju & Okorie 2019). Flexibilita znamená určitou pružnost/schopnost měnit způsoby myšlení, překonávat zažitá postupy a stereotypy, schopnost hledat nové metody a postupy při řešení problémů (Paulík 2017).

## 3.2 Etologie koně

Koně dříve žili ve volné přírodě v oblastech rozlehlých stepí. Vzhledem k tomu, že byli kořistí predátorů (Duruttya 2005; Rees 2017), bylo zapotřebí neustálé bdělosti a připravenosti k útěku v okamžiku, kdy se někde poblíž objevil predátor. Život ve stádě jim v tomto případě poskytoval výhodu, protože více očí více vidí a je jednodušší jakékoliv nebezpečí objevit (Goodwin 1999; Busby & Rutland 2019). K tomu, aby si jednotlivé informace byli schopni předat, se u koní vyvinul velmi propracovaný způsob komunikace (Gehrke 2009; Busby & Rutland 2019).

Sdružování se do stád mělo z evolučního hlediska i další výhody. Pokud se nějaký predátor objevil, byla daleko nižší šance úspěšnosti útoku, pokud se žádné zvíře neoddělilo od zbytku skupiny (Leblanc 2013).

V dnešní době už většina koní žije v zajetí, přesto se však jejich chování a instinkty od divokých koní příliš neliší.

I současní domestikovaní koně jsou velmi sociální zvířata a neobejdou se bez společníků. Nemusí to být nutně koňský partner. Jsou schopni navázat vztah i s jinými domestikovanými druhy zvířat, například s osly, kozami, ovci, telaty či kočkami (Goodwin 1999; Duruttya 2005), případně s člověkem.

V boxech a na ohrazených pastvinách už jim nehrozí útok predátora, přesto však koně dále soustředí svou pozornost na tady a teď a uchovali si schopnost bdělosti a neustálé připravenosti (Porter-Wenzlaff 2007; Walsh & Blakeney 2013; Busby & Rutland 2019). Tím nutí i člověka při kontaktu s nimi zaměřit svou pozornost na přítomný okamžik, zpomalit, naladit se na koně a zaměřit svou pozornost na cíl, kterého chtějí společně s koněm dosáhnout (Gehrke 2009).

Díky své ostražitosti umí koně vnímat i věci, kterých si člověk neumí všimnout (Busby & Rutland 2019). Vnímají každý náš pohyb, gesto, a dokonce i ty nejjemnější nuance významů naší řeči těla. Jsou v tom tak dobří, že někteří autoři hovoří až o určitém energetickém napojení či čtení myšlenek. Pomocí jejich reakcí nám všechny tyto informace zrcadlí nazpátek (Gehrke 2009; Cameron et al. 2013; Johansen et al. 2014; Kelly 2014; Pohl 2017). Jejich zpětná vazba je okamžitá a upřímná (Hvízdalová 2007; Pohl & Dyk 2013).

Jedním z příkladů může být i obyčejná situace, kterou zažilo velké množství lidí, kteří si jednou sedli na koně na nějakém ranči provozujícím veřejné vyjížděky. Podle Brandt (2004) většina z těchto lidí zažije podobnou zkušenost a má podobné pocity. Kůň nějakým způsobem zjistí, že nemají žádné zkušenosti s ježděním a využije toho. Buď se odmítne hnout z místa nebo se naopak rozeběhne a shodí je. Kůň zde však nemá žádné nadpřirozené schopnosti čtení myšlenek. Reaguje pouze na napětí, které pociťuje z člověka na svém hřbetě (Goodwin 1999).

To samé se děje při terapiích a aktivitách s koňmi. Pokud se například člověk v průběhu terapie/lekce cítí frustrovaně a nervózně, první, kdo si toho všimne, je právě koňský partner, jehož chování tím bude ovlivněno (Cameron et al. 2013). Kůň se začne projevovat nervózně, napjatě, může zvedat hlavu a být netrpělivý (Johansen et al. 2014).

Nervozita koně však nemusí být způsobena pouze nervozitou lidského protějšku. To, že je kůň nervózní, může být také způsobeno odpojením člověka, nesoustředěním se na přítomný okamžik nebo nesouladem v myšlení, pocitech a chování člověka (Porter-Wenzlaff 2007; Busby & Rutland 2019). Kone takového jedince vnímají jako predátora, který se snaží zakrýt své pravé úmysly. Ztrácí v něj důvěru, pocítují nejistotu a začnou v něm vidět potenciální nebezpečí (Porter-Wenzlaff 2007; Gehrke 2009).

Johansen et al. (2014) uvádí i další možné případy a reakce koně. V případě agrese vycházející z účastníka kůň zareaguje opět agresí. Položí uši dozadu na krk, začne se k účastníkovi natáčet zády nebo od něj jednoduše odejde. Pokud bude člověk nerozhodný, pasivní či unavený, kůň bude také unavený či ztratí zájem spolupracovat a usne. Zkušený facilitátor si toho velmi brzy všimne a může na tom s účastníkem začít pracovat (Cameron et al. 2013; Murphy et al. 2017).

Jedním z dalších z důvodů využívání koní při lekcích sebepoznání a osobního rozvoje je i jejich velikost. Průměrná hmotnost koně je 1200 liber (cca 544 kg). Průměrná hmotnost člověka je pouhých 10-15 % z této celkové hmotnosti. Pokud se kůň odmítá hnout, je mizivá šance, že ho k tomu donutíme a dotlačíme ho tam, kde ho chceme mít. To přináší do vztahu mezi koněm a člověkem určité nebezpečí a respekt, vyžaduje pozornost v daném okamžiku a zároveň efektivitu komunikace (Pohl & Dyk 2013). Ať už ve smyslu předávání informací koni, tak zároveň i porozumění tomu, co nám kůň říká, protože vzájemné neporozumění by mohlo být škodlivé pro obě strany (Brandt 2004). Pokud člověk komunikuje efektivně a dokáže koně přimět k pohybu, přispěje tento úspěch k rozvoji sebedůvěry (Bachi et al. 2012).

Stejně jako mezi lidmi nenajdeme dva identické jedince, nenajdeme dva úplně stejné koně. Každý kůň je individuum s určitými vlastnostmi, vlastním charakterem, postoji i náladou. Způsob práce s jedním koněm nemusí fungovat při práci s jiným (Leblanc 2013; Liefoghe 2020). To nabízí široké množství příležitostí pro vytváření přirovnání a metafor k člověku, případně vztahových metafor (Brandt 2013; Busby & Rutland 2019). Je zde také možnost projekce konkrétních problémů do koňského partnera (Busby & Rutland 2019).

### 3.2.1 Komunikace

Koně jsou sociální zvířata a vzájemná komunikace je pro ně velmi důležitá. Díky tomu se u nich vyvinul velmi propracovaný způsob, pomocí kterého si v rámci stáda předávají informace o okolním prostředí, vzájemných vztazích a také o emočním ladění. Velká část zpráv, které si mezi sebou vyměňují, jim zajišťuje lepší šanci na přežití. Informace se týkají nejen přítomnosti predátora a toho kudy před ním uniknout, ale také toho, kde se pást či kde se napít (Busby & Rutland 2019).

Koně získávají signály od ostatních koní pomocí sluchu, čichu, dotyku či zrakem z jejich celkového postoje. Vzhledem k tomu, že jsou to zvířata, která se vyvíjela na rozlehlých pláních stepí, byla pro ně komunikace založená čistě na vokalizaci z hlediska nechtěného upoutávání pozornosti predátorů nevýhodná (Busby & Rutland 2019). Z tohoto důvodu je jejich komunikace založena především na řeči těla, na jeho držení a také na výrazech a gestech. Neznamená to ovšem, že hlasová komunikace se u nich nevyskytuje (Brandt 2004; Williams 2013; Pohl 2017).

#### 3.2.1.1 Zraková (vizuální) komunikace

Zrak je pro koně velmi důležitý. Dokáže zpozorovat i velmi drobné pohyby, které by zrak člověka vůbec nedokázal rozpoznat, například posun nebo pohyb ležícího předmětu o 0,2 a více milimetrů (Duruttya 2005). Tato ostrážitost koně je způsobena tím, že v průběhu evoluce ve volné přírodě byl kořistí. Predátor se při lovu schovával a plížil, a proto byla pro koně

schopnost vidět velmi ostře a všimnout si drobností nezbytností (Duruttya 2005; Busby & Rutland 2019).

Zrakové signály využívají koně k vyjadřování různých emocí a kognitivních stavů, například strachu, agrese, zájmu či překvapení. Pro tvorbu signálů využívají pohyby svalů tváře a krku, napětí okolo uší, očí, nozder, tlamy, brady a krku (Busby & Rutland 2019) a také pozice jednotlivých částí těla (uší, hlavy, předních i zadních končetin, oblasti tlamy, očí, ocasu) (Brandt 2004; Williams 2013).

Lidská komunikace je také z velké části založena na neverbální komunikaci neboli řeči těla, přestože se lidé vědomě spoléhají více na část komunikace verbální. Brandt (2004) uvádí ve své práci úryvky rozhovorů s jednotlivými ženami, které se zapojily do jejího výzkumu. Jedna z nich uvádí příklad rozdílu využívání neverbální komunikace ve společnosti koní a lidí. Když je s koňmi, velmi jasně vnímá, co dělá s jednotlivými částmi těla, co svým tělem vyjadřuje a také si uvědomuje vliv, jaký mají její pocity a pohyby na koně. Naopak při komunikaci s lidmi neverbální komunikaci nevěnuje vědomě tolik pozornosti.

To, jakým způsobem koně reagují na daného jedince, jeho vnitřní stav a řeč těla, může reprezentovat typ reakcí lidí v okolí tohoto jedince. Přemýšlení a práce nad vlastním chováním v přítomnosti koně může pomoci s uvědoměním si sebe sama a zároveň pomoci pracovat na celkovém vyzářování, které ovlivňuje vztahy s dalšími lidmi (Johansen et al. 2014; Stock & Kolb 2016).

Vzhledem k tomu, že komunikace založená na orgánu zraku a řeči těla patří mezi nejdůležitější části celé koňské komunikace a je zároveň stěžejní pro lekce sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní, budou v následující části jednotlivé partie těla a jejich významy rozebrány podrobněji. Znalost řeči koně může fungovat jako preventivní opatření a zabránit úrazům v průběhu lekcí.

#### 3.2.1.1.1 Držení hlavy

Polohu a pohyb hlavy koně je snadno vidět, a proto nám její držení může hodně napovědět o náladě a myšlenkách tohoto tvora (Williams 2013).

Spuštěná hlava je znamením, že kůň je uvolněný a cítí se dobře a jeho uši budou často také viset na stranu (Keiper 1986; Duruttya 2005; Williams 2013).

Kůň se zvednutou hlavou je pravděpodobně zaměřen na něco v dálce a snaží se zjistit, zda by měl utéct, jít to prozkoumat anebo ignorovat (Williams 2013).

Pohazováním hlavou, kdy kůň hlavu nejdříve prudce zvedne, škubne směrem dopředu a ihned dozadu, kůň většinou odhání blanokřídlý hmyz. Tento pohyb má také signalizační funkci. Sděluje nespokojenost, zlost nebo frustraci (Duruttya 2005).

Obličejová část hlavy, přesněji tlama a oči, dále uši a krk utváří mimiku koně (Duruttya 2005).

#### 3.2.1.1.2 Oblast tlamy

Oblast tlamy je jednou z částí koňského těla, která pomáhá utvářet mimiku koně (Duruttya 2005).

Povislý ret či uvolněná ústa u tiše stojícího koně značí, že je uvolněný nebo dokonce spí. To, že se kůň uvolňuje, můžeme poznat také podle přežvykování, pokud víme, že se kůň momentálně nepase nebo nejí (Duruttya 2005; Williams 2013).

Rozšířené nozdry či těsně sevřená tlama značí nervozitu či strach (Duruttya 2005; Williams 2013).

Vyceněné zuby značí naštvanost a jsou prekurzorem pro kousnutí (Keiper 1986; Williams 2013).



### 3.2.1.1.3 Oči

Oči jsou také částí celku utvářející mimiku. Jejich pohyby nám řeknou nejen to, co si kůň myslí, jaké jsou jeho úmysly, ale také, kam je zaměřena jeho pozornost (Duruttya 2005; Williams 2013).

Napětí svalů v koutku oka nebo okolo očí je rannou známkou stresu, strachu či nepohodlí. Případnou další známkou strachu a zděšení je rychlé těkání očí ze strany na stranu nebo viditelné bělmo. Zde je však potřeba znát konkrétního koně, protože u některých koní, například Appaloosa nebo Pinto, je bělmo viditelné neustále (Williams 2013).

### 3.2.1.1.4 Uši

Uši pomáhají utvářet mimiku a celkový výraz hlavy koně. Jsou tvořené chrupavkou a vazy a jsou velmi pohyblivé. Díky své lokalizaci na hlavě jsou dobře viditelné a zastávají jednu z hlavních signálních úloh (Duruttya 2005).

Neutrální polohou uší je jejich nasměrování dopředu. S ušima v tomto postavení, bez jakéhokoli napětí nebo strnulosti, kůň analyzuje dění okolo sebe, případně zaměřuje svou pozornost na dění před sebou (Keiper 1986; Duruttya 2005; Williams 2013).

Ušima směřujícími dozadu, zároveň přitisknutými ke krku, dává kůň najevo pocit naštvanosti a případný úmysl kousnout či kopnout (Keiper 1986; Duruttya 2005; Williams 2013). Pokud uši nejsou přitisknuté ke krku, může to ukazovat, že kůň naslouchá něčemu, co se děje za ním (Williams 2013).

Uši otočené a sklopené do strany značí, že kůň spí nebo je uvolněný a nemusí vnímat, co se okolo něj děje. Dlouhodobé držení uší v této pozici může značit smutek či bolest (Keiper 1986; Duruttya 2005; Williams 2013).

Rychlé otáčení uší sem a tam je známkou toho, že kůň je ve zvýšeném stavu úzkosti nebo bdělosti, kdy se snaží najít zdroj neobvyklého, dosud neznámého, zvuku nebo pachu. Případně může být zahlcen příliš mnoha podněty (Duruttya 2005; Williams 2013).

### 3.2.1.1.5 Končetiny

Postojem s rozkročenými předními končetinami, mírně nakloněnými dozadu, nám kůň dává najevo svůj strach (Williams 2013).

Dupání předními končetinami značí podráždění. Obvykle je to něco drobného, například moucha, kterou se kůň snaží odehnat (Duruttya 2005), nicméně může také naznačovat frustraci, která v důsledku ignorace může přejít v daleko výraznější signál (Williams 2013).

Pokud kůň nadzdvihne zadní končetinu, opírá přední okraj kopyta o zem, svěsí bok a zároveň u něj pozorujeme svěšenou hlavu a uši, znamená to, že je kůň uvolněný a odpočívá. Čas od času může přenést váhu z jedné strany na druhou (Duruttya 2005; Williams 2013).

Kůň může nadzdvihnout zadní nohu také z důvodu podráždění, kdy zvažuje kopnutí. Může být zaměřeno proti mouše, jinému koni či člověku za ním (Keiper 1986; Williams 2013).

### 3.2.1.1.6 Ocas

Koně dávají signály okolí jak pohybem, tak i pozicí, ve které se ocas nachází (Duruttya 2005).

Zvednutý ocas, nesený nad úroveň zádě, je znakem vzrušení. Ocas vtáhnutý mezi zadní končetiny naopak známkou nervozity, stresu, bolesti (Keiper 1986; Duruttya 2005; Williams 2013).

Ustavičným máváním ocasem sem a tam dává kůň najevo emocionální rozrušení či fyzické nepohodlí (obtěžování blanokřídlým hmyzem) (Brandt 2004; Duruttya 2005).

### 3.2.1.1.7 Celkový postoj

Je důležité znát významy jednotlivých signálů. Často je však potřeba vidět celý obraz pro získání úplné představy o tom, co se v koni odehrává (Williams 2013).

Například typická směs signálů vyjadřujících strach je vysoko držená hlava, napjaté svaly krku, vysoce rozšířené oči a možnost vidět bělmo a rozšířené nozdry (Busby & Rutland 2019).

Signály strachu mohou přejít v agresi. Tělo bude stále napjaté, oči rozšířené s viditelným bělmem. Mohou se přidat vyčeněné zuby, zvednutí nebo mávání ocasem. Častou známkou jsou i přitisknuté uši dozadu ke krku. Je však možné, že budou nasměrované směrem k oponentovi nebo pouze otočené dozadu a v takovém případě ostatní signály upozorňují na to, že v následující chvíli kůň uši ke krku teprve přitiskne (Keiper 1986; Williams 2013).

Naopak znaky klidu a relaxace je svěšená hlava, povislý ret, přivřené oči, uši otočené a povislé do stran, přikrčená zadní noha a ocas přitisknutý k zádi (Keiper 1986; Williams 2013).

### 3.2.1.2 Pachová (olfaktorická) komunikace

Koně využívají čich k detekování feromonů, jídla, vody a dalších důležitých zdrojů či hrozeb. Známí i neznámí koně se vzájemně očichávají nozdrami v průběhu pozdravu, protože nejcharakterističtější pach koně se nachází právě v nich (Duruttya 2005). Při interakci dále dochází k očichávání v oblasti lokte, slabin a pohlavních orgánů, kde v důsledku sekrece žláz mohou získat informace o jedinci, jeho zdravotním stavu nebo o reprodukčním cyklu (Keiper 1986; Busby & Rutland 2019).

Čich využívají při seznamování se s okolím a vším, co je pro ně neznámé. Seznamují se tak i s lidmi a podle pachu poznají svého ošetřovatele či stálého jezdce (Duruttya 2005).

Dalším specifickým způsobem čichové komunikace je flémování, které slouží k detekování feromonů. Koně při něm stáčí horní pysk nahoru a uzavírají nozdry, poté nasají vůni do vomeronasálního (Jacobsonova) orgánu, který obsahuje velké množství čichových nervových buněk. Můžeme jej vidět u hříbat nebo u dospělých jedinců v okamžiku, kdy cítí silný nebo neobvyklý pach. Hřebci flémují, když cítí klisnu v říji či její moč nebo trus (Busby & Rutland 2019).

### 3.2.1.3 Dotyková (taktilní) komunikace

Hmatovou funkci u koně plní celý povrch kůže, hrudní končetiny, jazyk a horní pysk, který je sám o sobě velmi citlivý a na kterém se zároveň nachází dlouhé hmatové vousy. Dotyková komunikace mezi jedinci ve stádě je zprostředkována především hlavou, konkrétněji jejími částmi (například nosem, pysky, jazykem) (Duruttya 2005).

Blízkost dalších koní a oblíbených jedinců je pro ně velmi důležitá. Mezi koňmi ve stádě můžeme často pozorovat tzv. grooming. Je to v podstatě péče o srst, kdy jeden druhého okusuje a vykusuje srst svými řezáky. Nejčastěji je možné grooming pozorovat v oblasti kohoutku, ramen, hřbetu či zádě. Vzájemná péče o srst udržuje jak párovou, tak stádovou soudržnost a snižuje napětí mezi jednotlivými zvířaty (Duruttya 2005; Feh 2005; Hallberg 2018; Busby & Rutland 2019).

Každý kůň je jiný a liší se i jeho reakce na grooming. Někteří lidé si myslí, že všichni koně tento vzájemný kontakt vyhledávají a mají pocit, že si tím vytvoří hlubší vazbu s koněm, což ale rozhodně nenastane, pokud koně budeme nutit do situace, která je mu nepříjemná a nepohodlná. Pozorováním této komunikace ve stádě je tedy možné lépe porozumět tomu, kteří koně vyhledávají kontakt, zároveň také odhalit místa, které jedinci při groomingu preferují a toto následně využít při lekcích (Hallberg 2018).

### 3.2.1.4 Agonistická komunikace

Agonistická komunikace je kombinací komunikace zrakové a dotykové. Řadí se zde kousání, kopání zadními i předními končetinami, nahánění a výhružné jednání, které má ostatní předem odradit od případné agrese a souboje. Velká část této komunikace je natolik nepatrná a odehrává se příliš rychle na to, aby bylo vůbec možné si jí povšimnout. Ústí ve zvětšenou vzdálenost mezi jedinci, která může být mylně vykládána jako submise konkrétního jedince (Busby & Rutland 2019).

Opravdové agresivní chování ve stádech ubírá cennou energii, která by musela být vynaložena při konfrontaci, hrozí vznik poranění a izolace jedinců, což vede k oslabení stáda a jeho soudržnosti (Busby & Rutland 2019). Celková komunikace se proto odehrává v jednotlivých fázích, které pomáhají střetu předcházet a omezovat tím počet ztrát (Keiper 1986; Vosátková 2007).

Vosátková (2007) uvádí příklad vhodný k vysvětlení těchto fází. Když si klisna přeje, aby jí hříbě nestálo v cestě a ustoupilo, nejprve upře pohled na hříbě, poté využije pozice uší, vycení zuby, naznačí kousnutí a pokud hříbě ani přesto neustoupí, kousne ho. Kdyby hříbě například ihned po upřeném pohledu ustoupilo, nemuselo by k následným fázím vůbec dojít.

Keiper (1986) uvádí příklad jednotlivých fází, které předcházejí kopnutí. Ke kopnutí dochází daleko vzácněji než ke kousnutí (Keiper 1986) a je považováno za známku větší agrese než kousnutí (Duruttya 2005). Vše začíná otočkou vyhrožujícího koně zádi směrem k protivníkovi a mrskáním ocasu ze strany na stranu. Pokud to druhého koně neodradí, dochází ke zvednutí ocasu, zvednutí nohy ze země pro naznačení kopnutí a konečnou fází je kopnutí oběma nohama (Keiper 1986). Zvíře, které je ohroženo kopnutím, se snaží držet co nejbližší agresora, protože čím blíže mu je, tím menší sílu kop bude mít (Duruttya 2005). Proto by se měl i člověk, když už se pohybuje za koněm a hrozí kopnutí, pohybovat co nejbližší k zádi koně.

Je důležité si uvědomit jednotlivé fáze a signály agrese a využívat je při manipulaci s koněm a práci ve volnosti. Pokud zná facilitátor dobře konkrétního koně a jeho řeč těla, může při lekcích pozorováním těchto drobných náznaků lépe předcházet případným úrazům a zraněním.

### 3.2.1.5 Hra

Hru můžeme nejčastěji pozorovat mezi mladými koňmi, ale hrají si i dospělí jedinci. Hřebci jsou hravější než klisny. Hra podporuje kognitivní, motorický i sociální rozvoj, zlepšuje svalovou sílu a fitness a také podporuje soudržnost v párech i ve stádě (Busby & Rutland 2019).

Můžeme pozorovat více typů her. Hru jedince samotného či hru mezi více jedinci.

Za solitérní hru lze považovat instrumentální hraní, tedy prozkoumávání předmětů pomocí tlamy, například zvedání předmětů ze země či manipulaci s věcmi jako je například klika od dveří, vypínače světla (Hallberg 2018; Busby & Rutland 2019).

Mezi dvěma a více jedinci je možné pozorovat dva vzory her: „chase and charge“ (pronásledování) a „nip and shove“ (štípání a žduchání). Sociální typ hry obsahuje prvky podobné agonistickému chování. Rozdílem však je celková uvolněnost projevu při hře a chybějící snaha porazit protivníka (Duruttya 2005; Busby & Rutland 2019).

V případě „chase and charge“ můžeme pozorovat 2 a více koní, jak nejprve běží z místa na místo, zastaví s hlavou nahoře a napjatými svaly jako by vyhlíželi predátora, poté se rozběhnou jiným směrem a opakují stejný vzor.

„Nip and shove“ zahrnuje dva koně, kteří stojí tvář v tvář jeden druhému a vzájemně se štípou do spodních pysků, oblastí žuchev, občas do loktů a zadní strany předních končetin. Také do sebe mohou vzájemně vrážet a snažit se shodit druhého na zem (Busby & Rutland 2019).

Hra naznačuje, že je jedinec v citové i emoční pohodě (Busby & Rutland 2019). Toho je důležité si všimnout, protože jedinec, který je v pohodě, je vhodný pro využití a práci při lekcích (Latella & Abrams 2019).

### 3.2.1.6 Hlasová (akustická) komunikace

Hlasová komunikace je využívána především v případech, kdy je zraková komunikace neúčinná. Vždy závisí na konkrétních vlastnostech a schopnostech jedince (pohlaví, věku, plemenné příslušnosti), které ovlivňují hlasitost, frekvenci i délku hlasového signálu. Dále závisí na okolnostech projevu, například na partnerech komunikace a jejich vztahu (Duruttya 2005).

Busby & Rutland (2019) rozlišují 5 typů vokalizace, kterou koně využívají ke komunikaci: řehtání (nicker), ržání (whinny), kvičení (squeal), frkání (snort) a jekot (roar/scream). Podobné členění uvádí i Keiper (1986). Duruttya (2005) jako základní zvukové projevy uvádí pouze 4: ržání, mručení, kvičení a frkání.

Řehtání, Duruttya (2005) označované jako mručení, je produkováno nízkým hlasovým tónem a je doprovázeno chvěním nozder. Obvykle ho můžeme pozorovat mezi dvěma koňmi, kteří se mezi sebou znají, například mezi klisnou a hříbětem nebo mezi dvěma spřátelenými koňmi. Také funguje jako pozdrav, když se jeden kůň vrací odněkud z dálky či se blíží k oblíbenému koni a může být směřován i ke známému člověku, který koni nese krmení (Keiper 1986; Busby & Rutland 2019).

Ržání trvá nejdéle dobu a nese se na dlouhou vzdálenost. Dle Duruttyy (2005) patří mezi charakteristické projevy koní. Je v podstatě otázkou „Kde jsi?/ Kde jsi byl?“, ve chvíli, kdy byl ztracen kontakt s konkrétním společníkem či pokud se kůň dostal z dohledu stáda. Může být směřován také ke člověku, který o koně pečuje (Keiper 1986; Busby & Rutland 2019). Může sloužit při identifikaci konkrétního jedince, ke které dochází například mezi klisnou a jejím hříbětem nebo mezi dvěma spřátelenými jedinci. Závěrečná fáze totiž údajně zahrnuje několik specifických zvuků, které se liší u každého koně (Duruttya 2005).

Kvičení je kratší vysoce nasazený tón vydávaný během momentů sociálního či emočního vzrušení, obvykle při setkání s neznámým domestikovaným koněm či při soubojích o zdroje, také u pářících rituálů volně žijících koní. U dominantních hřebců je delší a tón ze začátku výše nasazený. Slouží k signalizaci statusu a bojových schopností, čím předchází reálným bojům a možným ztrátám (Busby & Rutland 2019).

Frkání vzniká náhlým a silným výdechem doprovázeným rozšířenými nozdrami. Souvisí buď s odstraněním hmyzu či nečistot z nosních průduchů či s upozorněním stáda na určitou hrozbu. U domestikovaných koní touto hrozbou může být například nový, zatím neznámý, objekt. Mohou následovat 2-3 odfrknutí za sebou a šířit se napříč stádem (Keiper 1986; Duruttya 2005; Busby & Rutland 2019).

Jekot je zvuk vysoké intenzity, produkován během extrémního emocionálního vzrušení. Následuje po předchozích jemnějších výhrůzkách, které mohly být ignorovány a dává najevo, že může následovat fyzický střet (Busby & Rutland 2019).

Díky tomu, že kůň dokáže pohybovat ušními boltci a může je nezávisle na sobě natáčet směrem ke zdroji zvuku, slyší kůň na velkou vzdálenost šelest, vysoké tóny i tiché zvuky a pravděpodobně umí i odhadnout vzdálenost od zdroje zvuku. Tato schopnost mu umožňuje komunikaci s ostatními jedinci stáda i na větší vzdálenost. Kvůli vysoké citlivosti uší je potřeba mluvit v blízkosti koně tiše a klidně, protože náhlé hlasité zvuky v jeho blízkosti mohou vyvolat strachovou reakci (Duruttya 2005).

Koně dokážou reagovat na intonaci hlasu, respektive na zvýšení a snížení tónu. Nerozumí sice konkrétním slovům, ale pokud na něj člověk bude mluvit hlasitě a rázně, kůň znervózní

a bude mít strach, pokud na něj bude mluvit vlídně a klidně, bude spíše spolupracovat (Duruttya 2005).

### 3.2.2 Dominance a stádová hierarchie

Koně v přírodě obvykle žijí ve stabilních skupinách zvaných stádo, které čítá průměrně 3-12 koní. Obvykle je složeno z jednoho hřebce, stáda klisen a jejich hříbat (Keiper 1986; Duruttya 2005; Busby & Rutland 2019). Ve stádě je jasně nastavená hierarchie a každý jedinec zde má svou roli (Vosátková 2007; Gehrke 2009; Johansen et al. 2014).

Koňské stádo je matriarchální společenství. V jeho čele bývá obvykle starší klisna (Goodwin 1999; Johansen et al. 2014). Ta vede stádo při přesunech například na pastvu nebo k napajedlům (Feh 2005) Svou pozici si nebuduje pomocí agrese. Mezi její hlavní vlastnosti a schopnosti, díky kterým ji ostatní jedinci stáda respektují, patří klid, spravedlivost, moudrost a sebevědomí (Johansen et al. 2014).

Dominantní klisna pečuje o vnitřní vztahy stáda. Řeší konflikty a zajišťuje tresty, na které nejprve upozorní gestem (uši přiložené dozadu ke krku, vystrčené zuby, kousnutí, kopnutí) a pokud to nezafunguje, může tento trest vyústit až k vyloučení ze stáda. Jedinec se navrácí zpátky ke stádu až po projevení gest jako například přežvýkování nebo sklopená hlava (Vosátková 2007).

Hřebec vytváří nové stádo po vydobytí své dominance a převahy nad ostatními hřebci (Duruttya 2005). Stará se o soudržnost a bezpečí celého stáda. Spí pouze okolo jedné hodiny denně a po zbytek času hlídá, zda se nepřiblížil nějaký predátor, hřebec z cizího harému, který by se pokusil ukrást klisny či zabít mláďata či zda nehrozí jiné nebezpečí (Keiper 1986; Duruttya 2005; Vosátková 2007).

Hierarchie ve stádě je vázaná na dominanci a submisi. Kdykoliv přijde nový kůň do stáda, testuje, kdo bude v hierarchii nad ním a kdo pod ním a jedincům pro něj dominantním se začne vyhýbat. Tyto vztahy jsou trvalého charakteru a mohou vydržet až po dobu tří let. Snižují výskyt agresivity ve stádě, čímž zajišťují celkovou stabilitu stáda (Duruttya 2005). Pozice v hierarchii však není nijak vázaná nebo propojena s vůdčí pozicí ve stádě (Feh 2005).

Pokud se ve stádě vyskytuje agresivní kůň, ostatní se mu vyhýbají. Naopak, pokud určitý kůň ostatní do ničeho nenutí a respektuje jejich prostor (Hallberg 2018), může si tento jedinec s jiným koněm vybudovat vzájemnou vazbu. Takoví koně se drží v blízkosti jeden druhého, společně se pasou i odpočívají (Goodwin 1999).

Dominance u lidí, která je často mylně zaměňována s vůdčími schopnostmi, také zahrnuje využívání kontroly a agresivního jednání. Domnělým principem tohoto jednání je představa, že člověk vypadá mocněji a vyvolá u okolí respekt a submisi, což způsobí, že jej ostatní automaticky budou považovat za vůdce. Podobný způsob vymáhání dominance u koní je možné pozorovat pouze mezi mladými koňmi či v mládeneckých skupinách (Hallberg 2018).

Pokud je tento ‚lidský‘ způsob dominance aplikován při práci s koňmi, je chápán jako agrese a koně na ni zareagují útekem, vyhýbáním se nebo v nejkrajnějším případě také odpoví agresí (Goodwin 1999; Hallberg 2018).

Proto je potřeba stavět vztah s koněm spíše na spolupráci, která je dle Goodwina (1999) daleko bližší tomu, jak mezi sebou budují vztahy koně. Pokud chceme docílit spolupráce a uznání ze strany koní je potřeba vyzařovat klid, spravedlivost a sebevědomí. Koně se poté sami rozhodnou nás následovat (Johansen et al. 2014; Murphy et al. 2017).

### 3.2.3 Fungování koňského myšlení a chování

Koňské chování dělíme na čtyři složky: motorické, kognitivní, afektivní a fyziologické procesy. Mozek koně je rozdělen na dvě části, instinktivní a myslící (Cameron et al. 2013).

Instinktivní část má na starosti afektivní procesy (emoce, pocity) a fyziologické procesy (Cameron et al. 2013). Tyto procesy jsou zajišťovány limbickým systémem, mezi jehož hlavní obecně uznané součásti patří hypotalamus, amygdala a hipokampus (Leblanc 2013). Rychlé a intenzivní reakce této části mozku mají na starost přežití koně (Birke 2008).

Emoce je definována jako krátkodobá afektivní reakce na konkrétní událost, která umožňuje vyhnout se zranění nebo trestu či vyhledávat cenné zdroje (Boissy et al. 2007). Funkce emocí závisí na tom, kterou hemisférou mozku jsou zpracovávány. Pokud se kůň na předmět dívá pravým okem, je zapojena levá hemisféra, která zprostředkovává pozitivní emoce. Naopak levé oko a pravá hemisféra ty negativní (Leblanc 2013).

V myslící části sídlí kognitivní procesy, tedy myšlení, a motorické procesy neboli jednání (Cameron et al. 2013).

Toto dělení je důležité, protože kvalita interakce s koněm bude vyšší, pokud vzájemný vztah bude řízen myslící částí mozku spíše než tou instinktivní. Kůň totiž dokáže lépe řídit vůlí své myšlení a jednání než pocity a fyziologii. Proto se při práci s ním nesnažíme změnit to, jak se cítí, ale ovlivňujeme to, co dělá, tím, že ho donutíme k pohybu (vpřed, vzad, doleva nebo doprava), což ovlivní jeho cítění (Cameron et al. 2013). Zároveň je důležité zapojovat spíše levou než pravou hemisféru mozku, čímž je podpořeno pozitivnější vnímání neznámých předmětů a tudíž menší strach (Leblanc 2013).

Například pokud kůň uvidí poprvé v životě plachtu, zejména, pokud ji sleduje levým okem, může být vyděšený (zapojuje se instinktivní část mozku a negativní emoce). Když je vyděšený (pocit), může zvednout hlavu a ocas a začít utíkat od tohoto předmětu (jednání). Zvýší se mu tep (fyziologie) a jako kořist si může myslet, že plachta je predátor nebo se predátor schovává pod ní (myšlení). V tuto chvíli instinktivní část mozku ovládá chování koně. V tomto okamžiku je možné pomocí řeči těla koně tlačit dopředu, dozadu nebo do boku, což vyžaduje zapojení jeho myslící části mozku. Tím, že je kůň donucen změnit to, co dělá (je napjatý a chce utéct), ovlivní zároveň i to, co cítí. Když změní, co dělá, změní se zároveň i to, co si myslí a tímto procesem převezme myslící část vedení od instinktivní části mozku. Po převzetí kontroly chování myslící částí mozku lze pozorovat postupné uvolňování koně (dobré pocity jsou obnoveny) a zároveň snížení jeho tepu (fyziologie navrácena k normálu) (Cameron et al. 2013).

### **3.3 Zařazení sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní v rámci světové a české terminologie**

IAHAIO (2018) člení oblast aktivit s využitím koní na AAA (animal-assisted activities; aktivity za pomoci zvířat), AAT (animal-assisted therapy, terapie za pomoci zvířat), AAE (animal-assisted education, vzdělávání za pomoci zvířat) a od roku 2018 je přidána kategorie animal-assisted coaching/counselling (koučování / poradenství za pomoci zvířat).

Koučování/poradenství za pomoci zvířat je definováno jako cílená, plánovaná a strukturovaná aktivita se zvířaty řízená profesionálem majícím licenci v oblasti koučování či poradenství. Zaměřuje se na podporu osobního rozvoje účastníka, porozumění a zlepšení práce ve skupině, na sociální schopnosti či socio-emoční fungování jedince (IAHAIO 2018). Do této kategorie spadá i sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní.

Zařazení této metody v rámci ČR není úplně jednoznačné. Česká hiporehabilitační společnost (ČHS), která je zastřešující organizací hiporehabilitace v ČR, dělí hiporehabilitaci (od 1. 1. 2020) na:

- hipoterapii ve fyzioterapii a ergoterapii (HTFE, dříve hipoterapie)
- hipoterapii v psychiatrii a psychologii (HPP, dříve psychoterapie pomocí koní)

- hiporehabilitaci v pedagogické a sociální praxi (HPSP, dříve aktivity s využitím koní) a
- parajezdectví.

V oficiálním slovníku ČHS (2015) je uvedeno, že klienty HTFE jsou „pacient, klient, dítě a dospělý zařazení do HT na základě indikace lékaře a udělení písemného souhlasu o poskytování HT.“ Cílovou skupinou pro HPP jsou „pacienti/klienti s duševní poruchou nebo onemocněním dle MKN-10 anebo s jiným onemocněním dle MKN-10.“ U HPSP je uvedeno, že tato služba je provozována „za účelem poskytnutí podpory a pomoci osobám se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním nebo se specifickými potřebami.“ Parajezdectví je obor hiporehabilitace, v rámci kterého se „jezdec se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním nebo specifickými potřebami s ohledem na svoje postižení, ..., učí aktivně jezdit na koni ...“

Z jednotlivých kategorií a definic vyplývá, že člověk, který se jednotlivých programů účastní je jedinec se zdravotním (fyzickým či mentálním) či sociálním znevýhodněním a některé aktivity mohou zahrnovat i ježdění. Sebepoznání a osobní rozvoj je však určen osobám zdravým bez jakéhokoliv znevýhodnění či specifických potřeb. Dle tvrzení Notgrasse a Pettinelliho (2015) navíc lekce probíhají ze země a nezahrnují ježdění. Termín pro označení tohoto typu aktivit s koňmi tedy v ČR úplně chybí. V závislosti na dalším rozvoji a rozšíření této oblasti bude potřeba tento termín zavést.

### 3.4 Teorie důležité pro sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní

Jednotlivé programy sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní vychází z různých teorií. Jsou mezi nimi například teorie učení založeného na zkušenostech (Stock & Kolb 2016) a teorie přirozeného partnerství mezi koněm a člověkem. Těmto teoriím budou věnovány následující kapitoly.

#### 3.4.1 Teorie učení založeného na zkušenostech podle Davida Kolba

Stock s Kolbem (2016) ve své studii uvádí, že základy, které se využívají při sebepoznání a osobním rozvoji pomocí koní vycházejí z Kolbovy teorie učení založeného na zkušenostech (Experiential Learning Theory, ELT). Tato teorie definuje učení jako proces vytváření znalostí prostřednictvím proměny zážitků, kdy znalosti vyplývají z kombinace pochopení a proměny zkušeností (Stock & Kolb 2016).

Podle tohoto modelu proces učení probíhá ve čtyřech fázích cyklu. Tento proces začíná **konkrétním zážitkem**, který vede k **reflexnímu pozorování** této zkušenosti. Poté následuje **abstraktní vnímání**, ve kterém jsou modely, paradigmaty, strategie a metafory aplikovány na výsledky zkušenosti. **Aktivní experimentování** uzavírá cyklus, jakmile jsou koncepty uvedeny do praxe, čímž se generují nové konkrétní zkušenosti (Stock & Kolb 2016).

Při aplikaci této teorie na sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní to bude vypadat asi takto. Lekce začne konkrétním zážitkem zprostředkovaným koňmi. V průběhu dne se účastníci vzájemně ovlivňují a přemýšlejí o jednotlivých cvičeních, která absolvovali se stádem koní, aby zjistili, jak jsou schopni propojit své nové objevy s jejich prací či osobním životem abstraktním způsobem. Následuje fáze experimentování, kdy se účastníci zapojí do různých aktivit, kde si mohou to, co se naučili, procvičit v novém prostředí a také začít přemýšlet o tom, jak tyto nabyté znalosti aplikují ve svých životech či práci. Při závěrečné skupinové diskusi si účastníci opět projdou všemi 4 fázemi, které absolvovali v průběhu lekce (Stock & Kolb 2016).

Konkrétním zážitkem tedy může být pozdravení koně, nasazení ohlávky, plnění konkrétního úkolu s koněm, například převedení koně přes překážku. Následně zastavení a pozorování reakcí koně je druhou fází tzv. reflexního pozorování. Třetí fází je abstraktní

vnímání, kdy přemýšlíme nad zjištěními druhé fáze a snažíme se je metaforicky propojit s naším životem. A poslední fází je aktivní experimentování tedy aplikace naplánovaných změn do našeho každodenního života (Stock & Kolb 2016).

### 3.4.2 Teorie přirozeného partnerství mezi koněm a člověkem (natural horsemanship)

Přirozené partnerství mezi člověkem a koněm je způsob práce s koňmi, který klade své základy na porozumění způsobu myšlení koně a veškeré své interakce s ním podřizuje tomuto porozumění (Brandt 2004). Veškeré postupy ovlivňování jednání koně jsou založené na řeči těla. Tento přístup do ČR přišel z USA, kde vznikl (Hvízdalová 2007).

Hvízdalová (2007) uvádí, že základem vztahu mezi člověkem a koněm je uvědomit si, že kůň uvažuje zcela odlišně a je proto potřeba naučit se uvažovat jako on, abychom s ním mohli dobře a efektivně vycházet.

Snahou je docílit toho, aby nás kůň začal považovat za vůdčí osobnost, a ne za predátora. Vše je založené na rovnováze mezi silou/dominancí a empatií. Muži obvykle zvládají velmi dobře využívání síly a dominance. Ženy jsou naopak silnější po stránce empatie. Je proto potřeba se naučit tuto rovnováhu najít (Hvízdalová 2007).

Mezi nejznámější představitelé této metody patří Tom Dorrance, Ray Hunt, Pat Parelli, Monty Roberts.

#### 3.4.2.1 Metoda Pata Parelliho

Jeho metoda je založená na tzv. „Sedmi hrách“ (přátelská hra, dikobrazí hra, řídicí hra, jo-jo hra, hra na kruh, hra do stran, prostorová hra). Tato metoda je postavená na přátelství a dominanci (Hvízdalová 2007; Hermannová et al. 2014).

Jednotlivé hry zde představují základní oblasti komunikace mezi člověkem a koněm. Využívají se jako výcvikový systém pro lidi i koně. Kone přirozeně umí většinu cviků provést, takže závisí hodně na člověku, jak efektivně zvládne koni sdělit, co od něj očekává. Z toho důvodu je tato metoda z 80 % výcvik člověka a z pouhých 20 % výcvik koně (Hermannová et al. 2014).

První hra má za cíl získání důvěry koně a jeho celkové zklidnění a následujících šest her buduje respekt. Hry na sebe navazují a k úspěšnému zvládnutí poslední hry je potřeba zvládnout všechny předchozí (Hermannová et al. 2014).

##### 3.4.2.1.1 Přátelská hra

Když člověk přistupuje ke koni, je důležité, aby byl úplně klidný, protože teprve v tom okamžiku se může uklidnit i kůň (Hermannová et al. 2014).

První hra spočívá v rytmickém hlazení celého těla koně. Snahou je vytvořit pouto mezi koněm a člověkem, aby měl kůň zájem a chuť trávit čas poblíž daného jedince (Hermannová et al. 2014).

##### 3.4.2.1.2 Dikobrazí hra/ přetlačovaná

Jak název naznačuje, druhá hra je založená na využívání tlaku. Ten je využíván k rozpohybování koně. Začíná se nejprve s malým tlakem, který se postupně pomalu zvyšuje do chvíle, kdy kůň pochopí, co se po něm chce a ustoupí. V tom okamžiku veškerý tlak ustává, což je pro koně odměnou (Hermannová et al. 2014).

Začíná se snižováním hlavy, pokračuje couváním, ustupováním zádí a končí se ustupováním přední části koně (Hermannová et al. 2014).



#### 3.4.2.1.3 Řídící hra

Ve třetí hře je cílem opět ustoupení koně. Tentokrát je však snahou rozpohybovat koně mentálním tlakem (pohledem) (Hermannová et al. 2014).

Hra je rozfázovaná do čtyř částí. Nejprve dochází k zaměřený pohledu na část těla koně, kterou chceme pohnout. Pokud to nezabere, rytmickým pohybem ruky naznačíme, následuje naznačení lonží a poslední fází je klepnutí koně lonží do části těla, kterou má pohnout (Hermannová et al. 2014).

Pokud kůň po kterékoliv fázi kůň pochopí, co se od něj očekává a ustoupí, další fáze už následovat nebude (Hermannová et al. 2014).

#### 3.4.2.1.4 Jo-jo hra

Ve čtvrté hře je kůň nejprve poslán pryč od člověka a následně opět přivolán k němu (Hermannová et al. 2014).

Při odesílání koně pryč stojí člověk před koněm a vlněním lonže vytváří koni tlak pod čelistí. Tento tlak je opět stupňován, dokud kůň neustoupí. Poté je tlak okamžitě odejmut (Hermannová et al. 2014).

Při přivolání koně, veškerý tlak ustává. Pomocí energie a rytmického přitahování lonže je kůň lákán k člověku před ním. Veškeré přitahování lonže končí v okamžiku, kdy kůň udělá krok dopředu (Hermannová et al. 2014).

#### 3.4.2.1.5 Hra na kruh (lonžování)

Pátá hra na kruh je v podstatě lonžování, kdy koně vysíláme doleva nebo doprava. V průběhu hry je trénováno vysílání koně na konkrétní stranu (Hermannová et al. 2014).

#### 3.4.2.1.6 Hra do stran (ustupování)

Pro šestou hru neboli ustupování na holec je důležité perfektní ustupování na mentální tlak (třetí hra) a vyslání (pátá hra) (Hermannová et al. 2014).

Při této hře stojí člověk zády ke stěně nebo ohradě a vysílá koně v půlkruzích doleva a doprava. Když se kůň blíží ke zdi, začne se uplatňovat mentální tlak na přední část těla koně a na zád' a tím je dosaženo ustupování koně do strany (Hermannová et al. 2014).

#### 3.4.2.1.7 Prostorová (stlačovací) hra

Sedmá hra je kombinací všech předchozích her. V této fázi je možné postavit například překážkovou dráhu, na které budou hry procvičovány (Hermannová et al. 2014).

Pokud člověk a kůň veškeré cviky nezvládne, může zde dojít k velkému množství úrazů. Pokud však prošel a pochopil všechny předchozí hry, poté může mít velmi pohodový a nenásilný průběh (Hermannová et al. 2014).

#### 3.4.2.2 Metoda Montyho Robertse

Pro tuto techniku se často používá také název ‚Zařikávání koní‘. Metoda se provádí v kruhové ohradě o průměru 15 až 20 metrů. Účastní se jí vždy jeden člověk a jeden kůň. Metoda se skládá ze 3 fází, 2 join-up fází neboli fází napojení a následné follow-up fáze neboli fáze následování (Kelly 2014).

Vzhledem k tomu, že kůň je považován za tzv. „útěkové“ zvíře (na projevy dominance nebo stresové podněty reaguje útekem/únikem), je potřeba v první fázi napojení nejprve spustit tuto „únikovou“ reakci jeho donucením k chůzi. Cílem je, aby se kůň pohyboval po obvodu kruhu, co nejdále od člověka stojícího uprostřed kruhové ohrady. K vyvolání tohoto pohybu je využívána neverbální komunikace, konkrétněji pohled a postoj upřený k zádi koně. Jednotlivé pohyby a kroky směrem pryč ze středu kruhu směrem k zádi koně (bez jakéhokoliv dotyku)

nutí koně k neustálému pohybu vpřed. Pokud naopak kroky a pohyb směřuje k přední části těla koně, nutí ho to změnit směr pohybu (Kelly 2014).

Druhá část napojení začíná ve chvíli, kdy kůň začne projevovat známky únavy z útěku a projeví snahu o vyjednávání se zdánlivě benevolentním lidským „predátorem“. Mezi tyto známky patří natáčení uší směrem ke člověku stojícímu v centru kruhu, následné sklonění hlavy za stálého pohybu vpřed a konečně zpomalování doprovázené olizováním a přežvykováním. V tuto chvíli je možné koně zastavit pohybem nebo tlakem směrem k jeho hlavě a pomocí polokruhových pohybů k němu přistoupit. Nesmí však dojít k očnímu kontaktu mezi koněm a člověkem. Pokud k tomu dojde a kůň dostatečně nedůvěřuje svému novému lidskému vůdci stáda, opět dojde k úniku po obvodu kruhové ohrady. Ukončením druhé fáze napojení je kontakt s koněm (poplácání po krku nebo po nose) (Kelly 2014).

Poté navazuje ihned fáze následování. Člověk se ke koni otočí zády a jde směrem od koně ke středu kruhu. Pokud vše udělal správně a získal si důvěru koně, bude jej kůň nyní následovat (Kelly 2014).

### 3.5 Průběh lekce

Kurz sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní může proběhnout v rámci jedné lekce v průběhu jednoho dne (Stock & Kolb 2016), případně být složený z více lekcí rozdělených do několika dní. Cameron et al. (2013) uvádí, že lekce kurzu Healing through healing jsou rozděleny do dvanácti částí, kdy jednou týdně účastníci absolvují jednu lekci.

Přibližný harmonogram toho, jak vše probíhá, bývá velmi podobný. Vše začíná příjezdem účastníků na farmu, kde se kurz koná. První se odehrává teoretická část, kde jsou účastníci obeznámeni s tím, co se bude v průběhu kurzu dít. Následuje praktická část práce s koňmi a po ní by měla proběhnout závěrečná debata o prožitých zkušenostech. Jednotlivé části a jejich průběh budou rozebrány níže.

#### 3.5.1 Teoretická část

V rámci teoretické části lekce účastníci ještě nepracují s koněm. Nejprve jsou seznámeni s tím, co se bude dít a jsou jim vysvětlena základní pravidla bezpečnosti práce s koňmi. Je jim předvedeno, jak se ke koni bezpečně přiblížit, jak se jej dotýkat atd. Jsou upozorněni například na to, že by neměli dělat žádné náhlé a rychlé pohyby nebo vydávat hlasité zvuky (Walsh & Blakeney 2013; Stock & Kolb 2016; Murphy et al. 2017). Také jsou účastníci seznámeni alespoň se základy koňské řeči těla a tím, jak ji interpretovat (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013; Walsh & Blakeney 2013; Stock & Kolb 2016).

Dle Pohl a Dyk (2013) se účastníci vrací ještě na chvíli k teoretické části i po první aktivitě pozorování koní. Vytváří si dvojice, ve kterých si rozdělí roli vůdce a podřízeného. Jejich úkolem je pracovat na vzájemné neverbální komunikaci a uvědomovat si, jak řeči těla ovlivňují jeden druhého.

Kurz Healing through healing také začíná teoretickou částí. Od ostatních rozebraných kurzů se liší tím, že probíhá po dobu dvanácti týdnů a nikoli pouze jeden den. Teoretická část zde má mimo jiné za cíl probrat s účastníky, jak se jim dařilo uplatňovat zkušenosti nabyté v průběhu lekce předchozího týdne v běžném životě (Cameron et al. 2013).

#### 3.5.2 Praktická část

Praktická část zahrnuje pozorování a práci s koňmi. Lekce probíhají většinou pouze ze země a nezahrnují ježdění (Pohl & Dyk 2013; Notgrass & Pettinelli 2015). K plnění jednotlivých cvičení není potřeba žádných zkušeností s péčí o koně či ježděním (Pohl & Dyk 2013).

Při každé lekci je přítomen facilitátor, který většinu času funguje jako pozorovatel. Dává účastníkům instrukce, dohlíží na bezpečnost a zároveň pomáhá s pochopením toho, co kůň svou řečí těla říká. Zasahuje pouze v případě, že hrozí nebezpečí účastníkovi kurzu či koni (Hvizdalová 2007; Cameron et al. 2013; Walsh & Blakeney 2013; Kelly 2014; Stock & Kolb 2016). Na začátku lekce některých kurzů účastníkům prakticky předvádí, jak s koněm pracovat a také, co konkrétně je čeká (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013; Kelly 2014).

Aktivita jsou založené na porozumění tomu, jak koně myslí a jak se učí a následném využití přirozeného chování koní při interakcích s lidmi způsobem, který podpoří bezpečí, pohodu a rozvoj obou zúčastněných druhů (Pendry et al. 2014). Účastníci jsou vedeni k tomu, aby v průběhu lekce byli sami sebou a chovali se přirozeně místo toho, aby se učili konkrétní nebo správný způsob, jak pracovat s koněm (Notgrass & Pettinelli 2015).

Účastníci mohou v průběhu aktivit pracovat s koněm samostatně (Kelly 2014), ve dvou (Walsh & Blakeney 2013) nebo ve skupinách (Pohl & Dyk 2013; Murphy et al. 2017). Součástí může být jeden (Walsh & Blakeney 2013; Kelly 2014; Murphy et al. 2017) či více koní (Pohl & Dyk 2013; Stock & Kolb 2016). Koně může rozdělit facilitátor nebo může dojít k vzájemnému výběru mezi koněm a účastníkem (Gehrke 2009; Hallberg 2018).

Pokud si účastník vybírá koně sám, většinou si ho vybere na základě podobnosti s ním samotným. Například pokud je daný jedinec neprůbojný, má problém s asertivitou a nedostatkem sebevědomí, pravděpodobně si vybere koně, který je ostatními odstrkován a odháněn od zdrojů. Pokud je naopak člověk sebevědomý či až arogantní, je velká pravděpodobnost, že si zvolí dominantního jedince stáda (McCormick & McCormick 1997; Brandt 2013).

Tato část může zahrnovat velké množství aktivit od pozorování koní ve volnosti na pastvinách nebo na jízdárně (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013; Stock & Kolb 2016) přes aktivní interakci s koněm ve formě dotýkání se koně, čištění (Gehrke 2009; Walsh & Blakeney 2013), uzdění (Walsh & Blakeney 2013; Stock & Kolb 2016), vodění koně přes překážky (Pohl & Dyk 2013; Walsh & Blakeney 2013; Stock & Kolb 2016; Murphy et al. 2017) nebo práci s koněm ve volnosti (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013).

### 3.5.2.1 Pozorování koní ve volnosti

Při pozorování stáda v ohradě mohou účastníci zkoumat odlišné reakce koní na jednotlivé zúčastněné a to, jak je ovlivní konkrétní nálada či gesto člověka. Facilitátor je při tom v ohradě s nimi a také pozoruje jednotlivé reakce, aby byl poté schopen s účastníky vše probrat při závěrečné diskusi (Pohl & Dyk 2013; Stock & Kolb 2016).

### 3.5.2.2 Vodění koní přes překážky

Aktivitu, kdy účastníci převádí koně přes překážku, může předcházet skupinové hledání všech částí a následné sestavování konkrétní překážky (Murphy et al. 2017). Překážkou může být kavaleta, plachta či kužel. Účastníci mohou koně převádět přes ni, obcházet ji nebo například couvat s koněm do úzkého prostoru mezi tyto překážky (Walsh & Blakeney 2013).

### 3.5.2.3 Práce ve volnosti

Celá práce ve volnosti je založená na práci s řečí těla. Ta musí být jasná a smysluplná, aby bylo možné dosáhnout vzájemného porozumění mezi koněm a účastníkem lekce (Cameron et al. 2013). Cílem je zvládnout koně vést bez vodícího lana, donutit ho k pohybu nebo například změně směru (Gehrke 2009).

Při práci ve volnosti může být kůň buď v kruhové ohradě nebo volně v hale. Při aktivitě, kterou popisuje Gehrke (2009), je kruhová ohrada nahrazena účastníky kurzu, kteří stojí

v kruhu a tím zabraňují koni odejít pryč. Nesmějí se však koně dotýkat, ani s ním nijak jinak být v kontaktu. Jediný člověk, který s koněm komunikuje, je ten uprostřed kruhu.

Kelly (2014) ve své práci popisuje aktivitu v kruhové ohradě inspirovanou metodami Montyho Robertse. Jako limit této zkušenosti však udává fakt, že proto, aby mohli účastníci úspěšně dokončit zadaný úkol, je nutné se vzdát svobodného jednání a začít naslouchat instrukcím, které dává facilitátor. Tím pádem zde není úplně jasné, zda se plně projeví schopnosti a vlastnosti daného jedince. Navíc dle Hallberg (2018) je kůň v průběhu takovéto lekce vystavován strachu a stresu, kterému se nemůže nijak vyhnout, což může vyvolat agresivní reakci koně a úraz účastníka. Zároveň to může být považováno za týrání zvířat dle pěti svobod.

Pohl a Dyk (2013) popisují aktivitu, kdy se tým lidí snaží bez jakéhokoliv kontaktu (vodicího lana, dotyků) či návody dosáhnout toho, aby je kůň následoval. Celý tým v rámci aktivity funguje beze slov a společnou strategii domlouvá pouze pomocí neverbální komunikace a gest.

#### 3.5.2.4 Aktivity inspirované pracovním prostředím účastníků

Některé aktivity mohou být inspirované přímo prostředím, ve kterém se účastníci pohybují ve svém profesním životě. Pohl a Dyk (2013) uvádí příklad, kdy tři lidé v týmu, v reálném životě pracující jako odborné sestry, si rozdělí role nového člena týmu, zaučující sestry a technického zdravotnického zaměstnance, který má za úkol držet koně. Jejich cílem je změřit životní funkce (rychlost dýchání a srdeční frekvenci) několika koní. V průběhu si jednotlivé role mění tak, aby si každý vyzkoušel všechny funkce.

#### 3.5.3 Závěrečná diskuze

Poslední částí bývá závěrečná diskuze, kde facilitátor probere s účastníky průběh lekce. Rozebere s nimi jednotlivé reakce koní a snaží se s pomocí účastníků dobrat k tomu, co konkrétní chování koně může říct o chování zúčastněného. Probíhá i diskuze o tom, jak konkrétní zážitky a zkušenosti z lekce mohou účastníci využít v běžném životě, v práci a ve vztazích s lidmi. Facilitátor se snaží ukázat, jak může sebepoznání a práce na objevených silných i slabých stránkách pomoci účastníkům do budoucna změnit chování, a to, jak jsou vnímáni okolím (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013; Walsh & Blakeney 2013; Stock & Kolb 2016; Murphy et al. 2017).

Kelly (2014) uvádí, že po absolvování lekce, kde proběhla pouze část práce s koněm, ale nikoli diskuze, vyvstala u účastníků spousta nezodpovězených otázek ohledně toho, jak oni sami působí na lidi a jací ve skutečnosti jsou. Tento zmatek a chaos v sobě sama může místo sebedůvěry vyvolat pocit méněcennosti a nedůvěry v sebe sama.

### 3.6 Přínosy lekcí a oblasti jejich možného využití

Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní je na rozdíl od hipoterapie ve fyzioterapii a ergoterapii, hipoterapie v psychiatrii a psychologii či hiporehabilitace v pedagogické a sociální praxi určena pro lidi bez jakýchkoliv fyzických, psychických či sociálních problémů. Je to jedna z forem neformálního vzdělávání pro dospělé a využívá se například v oblasti lekcí pro rozvoj vůdčích vlastností u manažerů nebo při školeních zdravotnických pracovníků (například ergoterapeutů či sester) i studentů těchto oborů.

Účastníci kurzů a lekcí se zde učí jemným dovednostem jako například efektivnější komunikaci a naslouchání, způsobu řešení problémů, aktivnímu přístupu, kreativitě, flexibilitě, vedení lidí, spolupráci.

Kurzy a lekce jsou snahou o vytvoření zajímavější a zábavnější příležitosti pro učení a také snahou o usnadnění procesu učení. To, zda se jedinec během kurzu reálně něco naučí, závisí především na jeho motivaci, zájmu a vůli (Prokopenko & Kubr 1996).

### 3.6.1 Trénink vůdcovských schopností pro manažery

Popularita těchto programů stoupá. Konají se například v USA, Velké Británii, Německu, Švýcarsku, Jižní Africe nebo Austrálii. Prohlašují, že pomohou zlepšit komunikaci. Program má pozitivní vliv na sebepojetí a schopnost práce v týmu (Stock & Kolb 2016). Cílem programu však primárně není rozvíjet nějaké konkrétní vlastnosti a schopnosti, ale zvýšit efektivitu práce daného jedince (Prokopenko & Kubr 1996).

Náplní práce manažera je každodenní práce s lidmi, jejich motivace a vedení. Prokopenko a Kubr (1996) ve své knize uvádí, že manažer „se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejich cílů.“

Existuje více typů osobností a vůdcích stylů. Aby bylo možné určit, zda je sebepoznání a osobní rozvoj opravdu přínosem pro manažery, je tedy důležité se podívat na to, jaké vlastnosti a schopnosti by dobrý a efektivní vůdce měl mít.

#### 3.6.1.1 Typy vůdcích stylů člověka a koně

Existují 3 typy vůdcích stylů, které je možné pozorovat v různých společnostech a organizacích (Gehrke 2009). Jsou to:

- Dominantní tyran
- Pasivní vůdce
- Pravý vůdce

Dominantní tyran dirigují ostatní a snaží se vzbudit strach a domnělý respekt, aby vypadali, že mají moc a kontrolu nade všemi. Důsledkem je otažitost a vyhýbání se ostatních tomuto jedinci (Gehrke 2009).

Pasivní vůdci se ke všemu staví pasivně a submisivně a nechávají vše bez kontroly plynout, čímž vzniká zmatek a chaos (Gehrke 2009). Jako vůdci se projevují pouze v situacích, kdy se vyskytne nějaký problém (Derue et al. 2011).

Pravý vůdce se snaží vše dělat pro dobro společenství. Stará se o své zaměstnance, věnuje se jim, motivuje je k uskutečňování cílů společnosti a snaží se vytvářet příjemné pracovní prostředí (Gehrke 2009; Olanrewaju & Okorie 2019).

I u koní je možné pozorovat podobné rozdělení vůdcích typů, jaké je možné vidět mezi lidmi. Rozdíl je však v tom, že mezi koňmi je vůdcem pouze třetí typ, pravý vůdce (Gehrke 2009).

Dominantní tyran se snaží získat si pozici vůdce tím, že ostatní utlačuje a odhání. Toto chování mu však pozici vůdce nikdy nezajistí, protože ho ostatní považují za agresora, který jim není schopen zajistit bezpečí a budou se mu spíše vyhýbat (Gehrke 2009).

Pasivní vůdce, v koňském společenství není vůdcem, ale následovníkem vůdce, který je součástí stáda a pouze přijímá rozkazy (Gehrke 2009).

Pravý vůdce se stará o své stádo a zajišťuje ochranu a přežití stáda. Chvilková nepozornost či nevěnování pozornosti okolí by mohla způsobit smrt člena stáda nebo jeho samotného. Všichni jedinci stáda se drží po jeho boku, protože v nich vzbuzuje důvěru a pocit bezpečí (Gehrke 2009).

Tato podobnost mezi lidským a koňským vůdcem a faktem, že mezi koňmi je vůdcem pouze poslední typ, je příkladem toho, jak může sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní přispět ke zlepšení vůdčích schopností (Bachi et al. 2012; Cameron et al. 2013).

### 3.6.1.2 Kvality dobrého manažera/vůdce a možné přínosy sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní

Kvality dobrého manažera a vůdce se mohou mírně lišit podle toho, jak velkou skupinu má daný člověk na starost. Vzhledem k orientaci práce na sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní a benefity vycházející z této aktivity se budou veškeré kvality níže popsané zaměřovat pouze na vůdce malých a středních týmů, kde dochází k přímému kontaktu mezi manažerem a podřízenými.

Ne každý člověk může být dobrým vůdcem nebo manažerem, protože některé vlastnosti jako například extroverze jsou vrozené a nelze je jinak získat. Na dalších vlastnostech, a především na přístupu k sobě i druhým, se dá pracovat a s tím koně mohou pomoci.

Důležitým atributem dobrého vůdce je pozitivní sebepojetí a na něm založené sebevědomí a sebedůvěra (Prokopenko & Kubr 1996; Paulík 2017; Olanrewaju & Okorie 2019). Aktivity s koňmi mohou pomoci v oblasti sebepoznání a sebeuvědomění (Gehrke 2009; Stock & Kolb 2016), což vyústí právě ve vyšší sebevědomí a sebedůvěru (Cameron et al. 2013).

Mezi další nezbytné schopnosti a rysy patří dobré interpersonální schopnosti, především komunikační dovednosti a schopnost naslouchat. Dále emoční inteligence a povahové rysy jako emoční stabilita, extraverte, přístupnost a přátelskost (Côté et al. 2010; Derue et al. 2011; Meyer et al. 2016; Olanrewaju & Okorie 2019).

#### 3.6.1.2.1 Verbální a neverbální komunikace

Verbální část komunikace ovlivňuje především motivaci členů týmu (Meyer et al. 2016). Tu mohou koně ovlivnit pouze částečně tím, že ovlivní myšlení a přístup jedince. Jeden z účastníků kurzu zjistil, že využíváním svého vlivu místo rozkazů, dokázal s koněm daleko lépe spolupracovat. Následně to začal využívat i v pracovním prostředí s kolegy (Meola 2016).

Neverbální komunikace vědomě i nevědomě vypovídá o upřímnosti nebo naopak neupřímnosti sdělovaných informací. Upřímnost nebo neupřímnost, dále také důvěryhodnost souvisí s autentičností a souladem mezi tím, co člověk říká (verbální komunikace) a tím, co dělá (neverbální komunikace). Pokud harmonie mezi těmito složkami chybí, může jedinec v okolí vzbuzovat zmatek a nedůvěru. Neverbální komunikace tedy ovlivňuje to, jak je vůdce vnímán členy týmu (Meyer et al. 2016).

Koně mohou z velké míry ovlivnit a zlepšit právě neverbální komunikací. Díky využívání postojů a celkové řeči těla využívané při komunikaci s koněm dochází k lepšímu uvědomění si neverbální komunikace a zefektivnění komunikace s lidmi, jak v každodenním životě, tak i v pracovním životě. Především při práci s koněm ve volnosti, kdy k ovlivnění chování koně není využívána vnější kontrola, se musí jedinec plně soustředit na to, jaké pohyby a jak přesně je vykonává (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013).

Díky koňským instinktům je velmi lehce odhalen nesoulad v myšlení, emocích, činech a celkové řeči těla a díky práci na tomto nesouladu je možné stát se lepším a důvěryhodnějším vůdcem (Gehrke 2009).

#### 3.6.1.2.2 Efektivní naslouchání

Schopnost naslouchat je také velmi důležitá, protože dává všem zaměstnancům pocit, že na nich záleží a motivuje je k dalšímu výkonu. Při poradách mohou někteří lidé tiše sedět, případně nemusí být nutně schopni prosadit své názory a návrhy mezi ostatními. Správný vůdce je schopen jejich názor vyslechnout a pomoci ho předat i ostatním, případně zajistit, aby měl

dotyčný možnost přednést svůj návrh sám. To může pomoci podpořit celkovou diskuzi v týmu a také zvýšit aktivitu jednotlivých členů týmu díky pocitu, že svým názorem mohou přispět ke splnění úkolu nebo vyřešení problému (Meyer et al. 2016).

Při práci s koňmi se člověk učí naslouchat sám sobě a to poté může využít i při naslouchání lidem ve svém okolí, v pracovním týmu atd. (Cameron et al. 2013; Pohl & Dyk 2013).

#### 3.6.1.2.3 Emoční inteligence, empatie

S dobrou emoční inteligencí je člověk schopen emoce přijímat, interpretovat i vysílat a regulovat. Přijímáním a porozuměním emocí členů týmu je možné se dozvědět o jejich zájmech, cílech i celkovém přístupu k práci a pomocí této znalosti jim zadávat pracovní úkoly, což zvýší efektivitu celého týmu (Côté et al. 2010).

Z hlediska vysílání emocí je důležité, aby byl vůdce emočně stabilní a dokázal zůstat klidný i ve vypjatých situacích při řešení problémů, zachoval řád a pořádek a tento klid dokázal přenést i na své podřízené (Derue et al. 2011).

Práce s koněm může pomoci zejména v oblasti zvládnání emocí. Gehrke (2009) uvádí ve své studii příklad toho, jak práce s koněm pomohla jednomu účastníkovi se zvládnutím hněvu. Tento jedinec dostal za úkol provést koně přes překážkovou dráhu. Když kůň nespolečně pracoval, jeho prvními pocity byl hněv a agrese, a poté následovala rezignace. Tím se ale spolupráce ze strany koně nijak nezměnila. Tato reakce se ukázala jako neúčinná. Teprve ve chvíli, kdy se uklidnil a zaměřil se na koně a konkrétní cíl, kůň začal ochotně spolupracovat. Tato zkušenost umožnila klientovi lépe poznat sebe sama, uvědomit si, jak reaguje při krizových situacích a poskytla prostor pro osobní rozvoj v této oblasti.

#### 3.6.1.2.4 Povahové rysy

Dobrý vůdce by měl být z hlediska povahových rysů emočně stabilní a vyrovnaný, extravertní, optimistický, otevřený vůči zkušenosti, přístupný a přátelský, týmový hráč, oddaný své práci, svědomitý a zodpovědný za svá rozhodnutí, cílevědomý (Prokopenko & Kubr 1996; Derue et al. 2011; Meyer et al. 2016; Olanrewaju & Okorie 2019).

S otevřeností vůči zkušenosti souvisí kreativita, flexibilita a odvaha čelit výzvám (Prokopenko & Kubr 1996; Olanrewaju & Okorie 2019).

Přístupnost a přátelskost je důležitá zejména proto, aby se zaměstnanci neobávali za svým nadřízeným přijít v případě jakéhokoliv problému. Měl by být upřímný, spravedlivý a férový vůči členům týmu. Pokud zároveň vůdce přistupuje ke všem svým podřízeným stejně, s respektem a dává jim najevo, že na nich záleží, vytváří se mezi nimi silný interpersonální vztah. Získá si úctu a obdiv svých podřízených a zároveň i jejich větší spokojenost (Derue et al. 2011; Olanrewaju & Okorie 2019).

Sebepoznání pomocí koní může v oblasti přístupnosti a přívětivosti pomoci. Reakce koně ukazuje, jak celkové chování konkrétního jedince působí na lidi v jeho okolí nebo na podřízené v práci. Může pomoci odhalit, jak moc je člověk přístupný pro ostatní (Kelly 2014). Kelly (2014) popisuje zážitek jednoho účastníka kurzu, který sebevědomě a cíleně přistoupil ke koni v kruhové ohradě. Kůň se velmi vyděsil a vzepjal se na zadní. Musela zasáhnout facilitátorka pořádající kurz, aby koně uklidnila a nedošlo k úrazu. Podle facilitátorky údajně zastránil koně svou přítomností. Účastník na základě této zpětné vazby uvedl, že se zamyslel nad svou minulostí a vzpomněl si na situace, kdy lidé na jeho přítomnost reagovali podobně. Tato zkušenost umožnila klientovi lépe poznat sebe sama, uvědomit si, jak působí na své okolí a poskytla prostor pro osobní rozvoj v oblasti chování a vyzarování.

Týmový duch a spolupráce je důležitý pro fungování týmu jako jednoho celku. Pokud vůdce smělí pracovní kolektiv, přispívá to k celkově lepší spolupráci v rámci týmu

a vzájemnému předávání informací mezi členy týmu, což zajišťuje lepší rozhodovací schopnosti skupiny (Prokopenko & Kubr 1996; Meyer et al. 2016).

Týmového ducha při práci s koňmi rozvíjí především plnění zadaných úkolů. K tomu, aby bylo možné splnit zadaný cíl, je potřeba si nejprve uvědomit, že na to člověk není sám a že je potřeba spolupracovat a věnovat pozornost i koni, a ne pouze zadanému úkolu/problému (Gehrke 2009), a to samé platí i v rámci pracovního týmu.

#### 3.6.1.2.5 Schopnosti, dovednosti, vědomosti

Z hlediska schopností a dovedností by měl mít dobrý manažer základní přehled o odvětví, ve kterém se pohybuje, být flexibilní, mít aktivní přístup, umět rozdělovat úkoly a řešit problémy (Prokopenko & Kubr 1996; Derue et al. 2011; Olanrewaju & Okorie 2019).

V průběhu lekcí a kurzů sebepoznání pomocí koní se rozvíjí aktivní přístup. Účastníci nejsou pasivní, ale aktivně se zapojují do programu. Pokud koně sami nedovedou k překážce a v případě potíží je nezvládnou sami překonat, nikdo je nevyřeší za ně. Nefunguje zde pasivní přístup nebo rezignace (Gehrke 2009).

Koně umožňují náhled na běžné věci a chování z odlišného úhlu pohledu/ z jiné perspektivy, což může pomoci změnit to, jak jednáme s lidmi, jak řešíme problémy, jak se vnímáme a podnítit změnu v životě k vyšší produktivitě a spokojenosti (Stock & Kolb 2016).

Každý kůň, stejně jako člověk, je odlišný, a tudíž tentýž postup nebo přístup neplatí na všechny. Tím, že účastníci kurzu musí vymýšlet a zkoušet různé přístupy, se u nich rozvíjí schopnost řešit problémy. Taktéž dochází k uvědomění si, že je třeba přistupovat ke každému jedinci jako k jedinečné osobnosti a dle toho s ním i jednat (Cameron et al. 2013; Stock & Kolb 2016). Ke zlepšení schopnosti řešit problémy přispívá i nutnost promýšlení a vizualizace splnění úkolu s koněm a následná akce (Cameron et al. 2013).

Mezi další benefity sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní pro manažery patří i zvýšení flexibility, které jim pomáhá lépe se vyrovnávat s turbulentním obchodním prostředím, kterému čelí (Stock & Kolb 2016).

#### 3.6.1.2.6 Přínosy aktivit s koňmi nad rámec důležitých vlastností a dovedností

Vedlejším účinkem času stráveného s koňmi je i celkové zklidnění a odpočinek od stresujícího prostředí a rychlého pracovního tempa (Cameron et al. 2013).

Pocity a přínosy nemusí však vždy být pouze pozitivní. Účastníci kurzu, kterého se účastnil Kelly (2014) naopak odcházeli z kurzu s pocitem zmatku a méněcennosti a bez jakéhokoliv pocitu přínosnosti tohoto zážitku pro jejich život.

### 3.6.2 **Trénink pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory aktivit s koňmi a studenty těchto oborů**

Do této kategorie spadá velká škála lidí z různých profesí. Sebeoznání a osobní rozvoj může pomoci sestrám, ergoterapeutům, zdravotnickým pracovníkům, ale také pečujícím pracovníkům v domech pro seniory, terapeutům a facilitátorům provozujících terapie a kurzy pomocí koní. Poslední skupinou spadající do této kategorie jsou studenti těchto oborů.

Náplní práce, která spojuje všechny tyto profese, je práce s lidmi a každodenní pomoc a péče o ně. Níže budou rozebrány vlastnosti důležité pro tyto pracovníky a možné přínosy, které jim koně mohou dát.



### 3.6.2.1 Vlastnosti a dovednosti důležité pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory aktivit s koňmi a studenty těchto oborů a možné přínosy sebezpoznání a osobního rozvoje pomocí koní

Stejně jako tomu je v oblasti managementu a vedení, tak i pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory terapií a aktivit s koňmi jsou velmi podstatné interpersonální schopnosti, zejména efektivní komunikace a naslouchání, schopnost být součástí přítomného okamžiku, emoční inteligence a dále povahové rysy jako vřelost a přátelská povaha.

Pro všechny sestry, zdravotnické i pečující pracovníky je důležité, aby měli rádi svou práci a byli dostatečně odborně kvalifikovaní pro její výkon (Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

Ze studií vychází, že sebezpoznání a osobní rozvoj mohou být přínosem jak pro sestry, zdravotnické a pečující pracovníky, terapeuty a facilitátory, tak i pro studenty těchto oborů, u kterých je tato aktivita zařazena do studijního plánu jako praktická část studia.

Mezi benefity tohoto programu patří zlepšená schopnost komunikace, naslouchání, emoční inteligence, schopnost řešení problémů.

#### 3.6.2.1.1 Sebevědomí

Stejně jako u koní, je i u lidí (pacientů) důležité umět vést, vědět, čeho chceme dosáhnout/ jaký je náš cíl při práci, budovat si vzájemnou důvěru a nastavovat hranice. Pokud je člověk sebevědomý a zaměřený na svůj cíl, kuň se rozhodne člověka následovat. Pokud naopak je účastník nejistý, co udělat, kuň znervózní a jakákoliv spolupráce začne zaostávat. To samé platí i pro práci s pacienty (Murphy et al. 2017).

#### 3.6.2.1.2 Efektivní komunikace

Verbální a neverbální složka komunikace je velmi důležitá. Při kontaktu s pacientem je třeba analyzovat veškeré zdroje informací, které můžeme a nesoustředit se pouze na fakta a informace předané verbální komunikací. Řeč těla pacientů může hodně prozradit o jejich současném stavu a odhalit i věci, které nejsou na první pohled zřetelné (Doona et al. 1999).

Lidé, kteří pobývají v nemocnici delší dobu a nenavštěvuje je často rodina, se mohou cítit osaměle. Pomocí vzájemné komunikace je možné jim zvednout náladu a zároveň zlepšit vztahy mezi sestrou a pacientem. Pro pacienty je důležité vidět zájem ze strany sestry a vědět, že pro ni jsou jedinečnou osobností se specifickými potřebami, a ne pouze jedním z mnoha pacientů, které má na starost. To je důležité i pro správné rozhodování a péči o konkrétního pacienta (Doona et al. 1999; Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

Důležitá však není pouhá schopnost nezávazné konverzace. Dobrá sestra by měla být zároveň schopna jasně a šetrně sdělovat informace ohledně zdravotního stavu pacienta, tak aby vše pochopil a vstřebal. Nezbytné je také podat informace o možné léčbě a jejím průběhu (Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

Při práci s pacienty je důležité propojení mezi tím, co si sestry myslí a tím, co dělají v jejich přítomnosti. Pokud tento soulad chybí, může to u pacientů vzbudit nedůvěru (Walsh & Blakeney 2013).

Při práci terapeutů pracujících současně s klienty i s koňmi je soulad a autenticita terapeuta obzvláště důležitá, protože kuň v rámci terapie reaguje jak na klienta, tak i na terapeuta. Pokud soulad chybí, může kuň vykazovat známky nervozity, které poté mohou být milně připisovány pacientovi, což může zkomplikovat průběh terapie (Kňazovická et al. 2014).

Verbální komunikace dle aktuálních studií nebyla koňmi nijak výrazně ovlivněna. Účastníci kurzu sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní však uvedli, že se u nich zlepšila schopnost neverbální komunikace. Zároveň si začali více všimnout řeči těla pacientů a na základě toho se změnil jejich přístup k nim (Pohl & Dyk 2013; Murphy et al. 2017).

Kurzy sebepoznání a osobního rozvoje mohou terapeutům pomoci se sebepoznat a stát se autentičtějšími, aby následná práce s koněm a pacientem nebyla rušena jimi samotnými (Kňazovická et al. 2014).

#### 3.6.2.1.3 Efektivní naslouchání, přítomnost tady a teď

Je potřeba nesoustředit se pouze na splnění všech úkolů, ale zpomalit, naslouchat, být součástí okamžiku a věnovat se pacientům při plnění úkonů, vnímat jejich pocity a emoce, komunikovat s nimi, zjistit, co mají rádi, jaké jsou jejich koníčky (Doona et al. 1999; Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

Při kurzech a lekcích s koňmi se zlepšila schopnost naslouchat (Murphy et al. 2017). Při práci s koněm je totiž důležité se naučit naslouchat sobě samému a na základě této zkušenosti je člověk schopen naslouchat ostatním (Kňazovická et al. 2014).

U účastníků se také zlepšila schopnost být přítomen tady a teď. Tím, že koně žijí v přítomném okamžiku a dávají upřímnou okamžitou zpětnou vazbu, nutí a motivují sestry k tomu, aby také byly zaměřené na současnou chvíli. Stejně tak by měly fungovat v přítomném okamžiku i při péči o pacienty a veškeré komunikaci s nimi (Walsh & Blakeney 2013).

#### 3.6.2.1.4 Emoční inteligence

Mezi nepostradatelné vlastnosti patří i empatie neboli schopnost vcítit se do druhých. Díky této schopnosti se sestra, zdravotnický i pečující pracovník dokáže vcítit do potřeb a pocitů pacientů i jejich příbuzných a dokáže jim poskytnout efektivní podporu (Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

V neposlední řadě je důležitý také klidný charakter a schopnost ovládat své emoce. Těžce nemocní nebo lidé s vážnými problémy potřebují před léčbou spíše povzbudit než podporovat svou nervozitu a klid sestry se na ně může přenést stejně jako neklid (Marcinowicz & Taranta 2020).

Kůň reaguje na emoce i pocity účastníků a to i na ty, kterých si účastníci nemusí být ze začátku vědomi (Walsh & Blakeney 2013). V rámci sebeuvědomění a zároveň sociálního povědomí tedy účastníci zjišťují, že okolí reaguje na jejich emoce, náladu i řeč těla a tím pádem pomocí toho mohou ovlivnit náladu celého jejich okolí, se kterým jsou v kontaktu (Pohl & Dyk 2013)

Učí se, jak kontrolovat a ovládat své emoce (Pohl & Dyk 2013). V Murphyho et al. studii (2017) bylo zlepšení emoční kontroly prokázáno i statisticky. U studentů ergoterapie došlo ke zvýšení klidu a pohody v nejednoznačných krizových situacích.

#### 3.6.2.1.5 Povahové rysy

Pravděpodobně nejdůležitější je, aby sestra i ostatní pracovníci této skupiny měli svou práci rádi a byli jí oddaní. Pokud tomu tak není, je pravděpodobně lepší zvážit možnost jiného pracovního uplatnění. Pokud totiž člověk svou práci nemá rád, je velmi těžké do ní chodit pozitivně naladěný a předávat tuto energii dále (Marcinowicz & Taranta 2020).

Vřelost, přátelská povaha, pozitivní přístup a respekt k pacientům a obecně k lidem jsou základem pro tuto práci. Úsměv a vstřícný přístup dokáže člověka povzbudit a dodat sílu (Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020). V této oblasti nebyl zjištěn žádný výrazný vliv na účastníky kurzu.

#### 3.6.2.1.6 Schopnost, dovednosti, vědomosti

Nelze opomenout ani odborné znalosti a dovednosti, bez kterých tuto práci není možné vykonávat. Profesionalita vzbuzuje respekt u pacientů. Zároveň díky odborným znalostem jsou sestry lépe schopny posoudit situaci a řešit problémy, což je další důležitou dovedností (Van der Elst et al. 2013; Marcinowicz & Taranta 2020).

U účastníků lekcí s koňmi došlo k uvědomění si, že je možné se na různé problémy dívat z různých úhlů a každý problém má více řešení. Například pokud účastník nebyl schopen s koněm splnit úkol jedním způsobem, stačilo zastavit se, kriticky se zamyslet a vyzkoušet alternativní způsob, jak toho dosáhnout. Díky tomu došlo i ke zlepšení schopnosti řešení problémů (Pohl & Dyk 2013; Walsh & Blakeney 2013; Murphy et al. 2017)

#### 3.6.2.1.7 Propojení teorie s praxí u terapeutů a facilitátorů terapií a aktivit s koňmi a studentů

Pro každého terapeuta i facilitátora, který má v plánu začít provozovat terapie a aktivity s koňmi je důležité, aby si touto aktivitou nejprve prošel sám. Pomůže mu to lépe propojit teoretické znalosti s praxí. Zároveň se poté dokáže lépe vcítit do pacientů a účastníků kurzu a lépe jim pomoci porozumět jejich pocitům (Kňazovická et al. 2014).

Studenti uvedli, že díky sebepoznání a osobnímu rozvoji pomocí koní si mohli vyzkoušet teoretické věci, které se učí při hodinách, v praxi, což považují za daleko přínosnější než pouhé sezení ve třídě. Došlo ke zvýšenému mínění o přínosech a benefitech z praxí. Zároveň tato zkušenost zafungovala jako motivace pro další učení (Murphy et al. 2017).

Celková zkušenost pomohla studentům ujasnit si budoucí náplň práce. Pomohla jim lépe porozumět oblasti ergoterapie a práce s klienty, protože na základě reakcí koně na účastníky lekce, lze poskytnout náhled na to, jak bude na ergoterapeuta reagovat budoucí klient. Studenti si zde mohli prožít, jak může nepohodlí z nejednoznačných situací ovlivnit jejich komunikaci s kolegy či s koňmi/klienty, poučit se z toho a příště se snažit reagovat jinak. Studenti tuto aktivitu hodnotili jako zábavnou a přínosnou a 40 % z nich uvedlo, že tato aktivita by měla zůstat ve studijním plánu předmětu už nastálo (Murphy et al. 2017).

### 3.6.3 Teambuildingová/stmelovací aktivita

Sebepoznání a osobní rozvoj pomocí koní nemusí sloužit pouze k rozvoji schopností a vlastností jedince. Velmi dobře může fungovat i jako aktivita pro stmelení kolektivu. Nemusí být určen pouze jako teambuilding pro nově utvořené týmy. Mohou se ho zúčastnit i kolektivy, které již delší dobu fungují pohromadě, intergenerační týmy, skupiny složené z hierarchicky postavených zaměstnanců firmy. Kurzy pomáhají zlepšit spolupráci a celkovou důvěru v rámci kolektivu (Gehrke 2009; Pohl & Dyk 2013; Stock & Kolb 2016).

Při aktivitách musí jedinci pracovat jako tým. Pokud nespolupracují, hádají se mezi sebou, výrazně mimicky komunikují, koně to zmate a vyděsí. Jediným možným způsobem, jak úlohu s koněm dokončit, je začít komunikovat jasně a klidně s vidinou konkrétního cíle (Gehrke 2009).

Při takových aktivitách mohou jednotlivci dojít k uvědomění si své pozice v kolektivu. Může také odhalit celkové vztahy a fungování konkrétního kolektivu. Mohou například vyjít najevo problémy konkrétních jedinců, kteří se prosazují na úkor celého týmu (Gehrke 2009).

Je možnost zde využít projekci tohoto konkrétního problému do koňského partnera (Busby & Rutland 2019) nebo využít různých metafor pro pracovní prostředí. Liefoghe (2020) uvádí ve své knize konkrétní příklad možného využití. Účastníkům aktivit s koňmi neříká pravá jména koní, ale nechá je si jméno koně vybrat. Účastníci poté koni mohou dát například jméno osoby, se kterou příliš dobře nevychází. Koně také často dostávají jména konkurenčních firem nebo vedoucího pracovníka, který není přítomen. Od daného jména se poté odvíjí celkový přístup

ke koni, který je provázen konkrétními emocemi a pocity vůči osobě nebo podniku nesoucí konkrétní jméno (Liefoghe 2020).

Vzájemné sdílení problémů a pocitů mezi účastníky v průběhu lekce upevňuje jejich vztahy a zároveň prohlubuje jejich vzájemnou důvěru (Stock & Kolb 2016).

## 4 Závěr

Sebepoznání obecně probíhá již od raného dětství, kdy dochází k odhalování schopností, talentů i limitů. Je utvářeno sebeuvědoměním člověka samého, lidmi v jeho okolí a zároveň zkušenostmi a prožitými situacemi. Díky sebepoznání a objevování nedostatků a limitů je možné se dále rozvíjet a pracovat na různých oblastech osobnosti, například na sebedůvěře a sebevědomí, komunikaci, emoční inteligenci, některých povahových rysech a v neposlední řadě na dovednostech a vědomostech.

V práci bylo zjištěno, že díky instinktům a evolučnímu vývoji je kůň ideálním partnerem pro poskytování zpětné vazby chování člověka. Největšími benefity je jeho způsob komunikace a stádová hierarchie. Komunikace a vzájemné porozumění zajišťovalo nedomestikovaným koním vyšší šanci na přežití, protože byli schopni si efektivně předávat informace o možných predátorech v okolí, zdrojích potravy atd. Hlasová komunikace přitahovala zbytečnou pozornost, a proto je velká část komunikace založená na zrakové komunikaci, řeči těla, výrazech a gestech.

Na této formě komunikace je založena i komunikace mezi koněm a člověkem. Při lekcích a kurzech sebepoznání a osobního rozvoje pomocí koní je toho hojně využíváno. Kůň si všímá řeči těla a celkového postoje člověka a na tyto informace poté reaguje a upravuje svůj postoj.

Obsah průběh lekcí se různí, ale většinou zahrnuje tři stejné části, část teoretickou, poté část praktickou a na závěr je lekce zakončena společnou diskuzí. V teoretické části se řeší především pravidla bezpečnosti a základy řeči těla koně. Praktická část zahrnuje práci s koněm, ať už pouhé čištění koně, vodění koně přes překážkovou dráhu nebo práci ve volnosti. Poslední zmíněná činnost je nejnáročnější na uvědomování si řeči těla. Závěrečná diskuze je velmi důležitou částí, která by neměla chybět a která účastníkům pomáhá zpracovat prožité zkušenosti. V případě neuskutečnění této části může dojít ke zmatku ve vnímání sebe samých.

Bylo zjištěno, že sebepoznání a osobní rozvoj se využívá při tréninku manažerů, zdravotních sester, zdravotnických a pečujících pracovníků, terapeutů a facilitátorů aktivit s koňmi i studentů těchto oborů a také jako teambuildingová aktivita.

Manažerům mohou koně pomoci s rozvojem sebevědomí a sebedůvěry, verbální, a především neverbální komunikace, které společně ovlivňují důvěryhodnost jedince. Dále s rozvojem kontroly a zvládnání emocí, přístupnosti a přívětivosti, týmového ducha, flexibility, aktivního přístupu a schopnosti řešit problémy. Ne všechny studie však uvedly pozitivní přínos.

Sestrám, zdravotnickým a pečujícím pracovníkům, terapeutům i facilitátorům koně také mohou pomoci s rozvojem sebevědomí a sebedůvěry, neverbální komunikace, kontroly a zvládnání emocí a schopnosti řešení problémů. Navíc se sestry naučily být přítomné v současném okamžiku. Studenti, terapeuti a facilitátoři na aktivitě s koňmi nejvíce ocenili možnost propojení teorie s praxí a porozumění budoucí náplni práce.

Většina studií, které jsou na toto téma aktuálně k dispozici, je spíše popisných než experimentálních, a tudíž je těžké říct, zda mají aktivity s využitím koní pro sebepoznání a osobní rozvoj reálný přínos. Zároveň jsou studie často prováděny na malém vzorku testovaných a chybí kontrolní skupiny. Je proto potřeba udělat více kvalitních studií, které zmíněné benefity ověří na větším vzorku lidí.

Bylo by užitečné vytvořit jasnou terminologii pro tuto nově vznikající oblast práce s koňmi, aby se zjednodušilo vyhledávání současných poznatků.

Je potřeba zařadit tuto oblast pod zastřešující organizaci, která bude dávat certifikaci střediskům splňujícím požadavky na kvalitu stejně jako je tomu v současné době v České republice u ČHS a kurzů, které pořádá. Dále například stanovit metodiku průběhu jednotlivých lekcí, která by zaručila kvalitu kurzů, protože ne všechny kurzy mohou být v současné době kvalitní a mít opravdový přínos pro jeho účastníky.

## 5 Literatura

- Bachi K, Terkel J, Teichman M. 2012. Equine-facilitated psychotherapy for at-risk adolescents: The influence on self-image, self-control and trust. *Clinical Child Psychology and Psychiatry* **17**:298–312.
- Birke L. 2008. Talking about horses: Control and freedom in the world of “natural horsemanship.” *Society and Animals* **16**:107–126.
- Bivens A, Leinart D, Klontz B, Klontz T. 2007. The Effectiveness of Equine-Assisted Experiential Therapy: Results of an Open Clinical Trial. *Society & Animals* **15**:257–267.
- Boissy A et al. 2007. Assessment of positive emotions in animals to improve their welfare. *Physiology and Behavior* **92**:375–397.
- Brandt C. 2013. Equine-Facilitated Psychotherapy as a Complementary Treatment Intervention. *Practitioner Scholar: Journal of Counseling & Professional Psychology* **2**:23–42.
- Brandt K. 2004. A language of their own: An interactionist approach to human-horse communication. *Society and Animals* **12**:299–316.
- Brown JD. 1986. Evaluations of Self and Others: Self-Enhancement Biases in Social Judgments. *Social Cognition* **4**:353–376.
- Busby D, Rutland C. 2019. *The Horse: A Natural History*. The Ivy Press.
- Cameron J, Certified E, Patricia Robey CA. 2013. The horse power of choice theory. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* • Fall **XXXIII**:87–98.
- Côté S, Lopes PN, Salovey P, Miners CTH. 2010. Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadership Quarterly* **21**:496–508. Elsevier Inc.
- Česká hiporehabilitační společnost. 2020, September 20.. Brno. Available at <https://hiporehabilitace-cr.com/>
- Derue DS, Nahrgang JD, Wellman N, Humphrey SE. 2011. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology* **64**:7–52.
- Doona ME, Chase SK, Haggerty LA. 1999. Nursing Presence. *Journal of Holistic Nursing* **17**:54–70.
- Duruttya M. 2005. *Velká etologie koní2*. HIPO-DUR, Košice.
- European Commission. 1995. *Teaching and Learning - Towards the Learning Society*. White Paper on Education and Training:1–87.
- Feh C. 2005. Relationships and communication in socially natural horse herds. Pages 83–93 *The Domestic Horse: The Origins, Development and Management of its Behaviour*. Cambridge University Press.
- Funder DC. 1999. *Personality Judgment: A Realistic Approach to Person Perception*. Academic Press.
- Gehrke EK. 2009. Developing Coherent Leadership in Partnership with Horses- A new approach to leadership training. *Journal of Research in Innovative Teaching* **2**:222–233.
- Goodwin D. 1999. The importance of ethology in understanding the behaviour of the horse. *Equine Veterinary Journal. Supplement* **31**:15–19.

- Hallberg L. 2018. *The Clinical Practice of Equine-Assisted Therapy*. Routledge, New York.
- Hermannová H, Münichová D, Nerandžič Z, Calta T, Herzogová V, Špatný F. 2014. Výcvik koně pro terapeutické využití. Page 153 *Základy hipoterapie*. Profi Press, Praha.
- Hřebíčková M. 2011. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Grada.
- Hvízdalová H. 2007. Využití postupů přirozeného partnerství člověka a koně (horsmanship) v psychoterapii. Pages 252–257 in M. Velemínský, editor. *Zooterapie ve světle objektivních poznatků*. Dona, České Budějovice.
- IAHAIO. 2018. *The IAHAIO Definitions for Animal-Assisted Intervention and Guidelines for Wellness of Animals Involved in AAI*. Available from <https://iahaio.org/best-practice/white-paper-on-animal-assisted-interventions/>.
- Johansen SG, Arfwedson Wang CE, Binder P-E, Malt UF. 2014. Equine-facilitated body and emotion-oriented psychotherapy designed for adolescents and adults not responding to mainstream treatment: A structured program. *Journal of Psychotherapy Integration* **24**:323–335.
- John OP, Robins RW. 1993. Determinants of Interjudge Agreement on Personality Traits: The Big Five Domains, Observability, Evaluativeness, and the Unique Perspective of the Self. *Journal of Personality* **61**:521–551.
- Keiper RR. 1986. Social Structure. *Veterinary Clinics of North America: Equine Practice* **2**:465–484.
- Kelly S. 2014. Horses for Courses: Exploring the Limits of Leadership Development Through Equine-Assisted Learning. *Journal of Management Education* **38**:216–233.
- Kňazovická L, Černá Rynešová P, Tílešová S. 2014. Sebezkušenost...cesta, jak se stát terapeutem v pravém slova smyslu - Sebezkušenost v Evropském kvalifikačním rámci pro praxi a vzdělávání v animoterapii. Directe, Pardubice.
- Kolar DW, Funder DC, Colvin CR. 1996. Comparing the Accuracy of Personality Judgments by the Self and Knowledgeable Others. *Journal of Personality* **64**:311–337.
- Kuneš D. 2009. *Sebepoznání*. Portál, Praha.
- Latella D, Abrams B. 2019. The Role of the Equine in Animal-Assisted Interactions. Pages 133–162 in A. H. Fine, editor. *Handbook on Animal-Assisted Therapy: Foundations and Guidelines for Animal-Assisted Interventions*, 5th edition. Elsevier Science & Technology.
- Leblanc M-A. 2013. *The Mind of the Horse: An Introduction to Equine Cognition*. Harvard University Press.
- Liefooghe A. 2020. *Equine-Assisted Psychotherapy and Coaching: An Evidence-Based Framework*. Routledge.
- Marcinowicz L, Taranta E. 2020. Perspectives of older patients on the qualities which define a “good family nurse”: A qualitative study. *Nursing Open* **7**:814–821.
- McCormick A von R, McCormick MD. 1997. *Horse Sense and the Human Heart: What Horses Can Teach Us about Trust, Bonding, Creativity and Spirituality*. Health Communications.
- Meola CC. 2016. Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning. *Journal of Management Development* **35**:294–303.
- Meyer B, Burtscher MJ, Jonas K, Feese S, Arnrich B, Tröster G, Schermuly CC. 2016. What



- good leaders actually do: micro-level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **25**:773–789.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2017. Národní soustava povolání: Centrální databáze kompetencí. Available from [kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx](http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx).
- Murphy L, Wilson J, Greenberg S. 2017. Equine-Assisted Experiential Learning in Occupational Therapy Education. *Journal of Experiential Education* **40**:366–376.
- Notgrass CG, Pettinelli JD. 2015. Equine Assisted Psychotherapy: The Equine Assisted Growth and Learning Association's Model Overview of Equine-Based Modalities. *Journal of Experiential Education* **38**:162–174.
- Olanrewaju OI, Okorie VN. 2019. Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. *Journal of Engineering, Project, and Production Management* **9**:142–150.
- Paulík K. 2017. *Psychologie lidské odolnosti*, 2nd edition. Grada, Praha.
- Pendry P, Carr AM, Smith AN, Roeter SM. 2014. Improving Adolescent Social Competence and Behavior: A Randomized Trial of an 11-Week Equine Facilitated Learning Prevention Program. *The Journal of Primary Prevention* **35**:281–293.
- Pohl L. 2017. *Seeing How To Serve : Leveraging Somatic Intelligence to Lead and Engage*.
- Pohl L, Dyk P. 2013. The Effectiveness of Equine Guided Leadership Education to Develop Emotional Intelligence in Expert Nurses : A Pilot Research Study:1–18.
- Porter-Wenzlaff L. 2007. Finding Their Voice: Developing Emotional, Cognitive, and Behavioral Congruence in Female Abuse Survivors through Equine Facilitated Therapy. *Explore: The Journal of Science and Healing* **3**:529–534.
- Prokopenko J, Kubr M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada.
- Rees L. 2017. *Horses in Company*. Crowood.
- Stock KL, Kolb DA. 2016. Equine-Assisted Experiential Learning. *OD Practitioner is* **48**:43–47.
- Švamberk Šauerová M. 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Grada, Praha.
- Van der Elst E, Dierckx de Casterlé B, Biets R, Rchaidia L, Gastmans C. 2013. Oncology patients' perceptions of "the good nurse": A descriptive study in Flanders, Belgium. *Medicine, Health Care and Philosophy* **16**:719–729.
- Vosátková A. 2007. Etologie koně. Pages 213–214 in M. Velemínský, editor. *Zooterapie ve světle objektivních poznatků*. Dona, České Budějovice.
- Walsh KM, Blakeney BA. 2013. Nurse Presence Enhanced Through Equus. *Journal of Holistic Nursing* **31**:121–128.
- Williams J. 2013. How to Read Your Horse's Body Language. *Equus*:20–29. Available from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ofm&AN=84030376&lang=es&site=ehost-live>.