

# ZPRAVODAJ PRO MZDOVÉ ÚČETNÍ A PERSONALISTY

čtrnáctideník aktualit, komentářů a příkladů z praxe

VERLAG  
DASHÖFER

6/2025

## Propouštění zaměstnance z důvodu dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti

Následující řádky nabízí přehled právních aspektů a praktické rady, které pomohou zaměstnavatelům se zorientovat v této nelehké problematice a minimalizovat riziko soudních sporů.

Propouštění zaměstnance je takřka vždy nepříjemnou záležitostí. Obzvláště citlivou situací je pak rozvázání pracovního poměru z důvodu dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti zaměstnance. Zdravotní komplikace totiž v takovém případě zasahují nejen do profesní sféry zaměstnance, ale také do jeho osobního života. Zákoník práce<sup>1</sup> sice umožňuje zaměstnavateli rozvázat se zaměstnancem pracovní poměr ze zdravotních důvodů, avšak tento postup je spojen s řadou formalit, jejichž nedodržení může vést až k neúspěšnému soudnímu sporu.

### OBECNĚ K ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU ZE ZDRAVOTNÍCH DŮVODŮ

Zákoník práce rozlišuje mezi několika skupinami důvodů, pro které může zaměstnavatel se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr výpovědí. Jednou z těchto skupin jsou zjednodušeně řečeno **zdravotní důvody na straně zaměstnance**. Podmínky rozvázání pracovního poměru ze zdravotních důvodů upravuje ustanovení § 52 písm. d) a e) ZP, přičemž **společným jmenovatelem** těchto důvodů je **existence lékařského posudku** vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb **nebo rozhodnutí správního orgánu** o přezkoumání tohoto posudku,

a to s **posudkovým závěrem, dle něž zaměstnanec dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost** ve vztahu k vykonávané práci.



Vážení a milí čtenáři,

sotva jsme si zvykli na novoroční legislativní změny, už klepou na dveře další. Ať se nám to líbí, nebo ne, zavřít před nimi oči není řešení. Přípravovaná **flexinovela zákoníku práce** zasáhne hned několik oblastí – a jednou z nich je i propouštění zaměstnanců kvůli dlouhodobé ztrátě zdravotní způsobilosti. Tomuto tématu se v prvním příspěvku věnují Mgr. Michal Vrajík a Mgr. Adam Hosnedl.

Dalším aktuálním tématem je **transparentnost v odměňování**. Co po firmách bude nově vyžadovat evropská směrnice? Jaké změny přinese zaměstnavatelům i zaměstnancům? Ty nejdůležitější body shrnuje **doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

Připravte se na novinky s námi a legislativní změny vás nezaškokčí.

S přátelským pozdravem

Věra Simonová

### OBSAH

- Propouštění zaměstnance z důvodu dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti . 1
- Mluvit stříbro, mlčet zlato aneb Kdy je sdílnost na pracovišti příliš . . . . . 4
- Co přináší Směrnice EU o transparentnosti v odměňování . . . . . 5
- Speciální situace u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr ve zdravotním pojištění . . . . . 6

<sup>1</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále „ZP“).

Základní rozdíl mezi výpovědním důvodem podle ustanovení § 52 písm. d) a písm. e) ZP tkívá v **příčině dlouhodobého pozbytí zdravotní způsobilosti**. V prvním případě (§ 52 písm. d) ZP) zaměstnanec nesmí podle lékařského posudku nadále konat dosavadní práci pro **pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl** na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví **nejvyšší přípustné expozice**. U druhého výpovědního důvodu (§ 52 písm. e) ZP) podle lékařského posudku zaměstnanec dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost z tzv. **obecných příčin**, tedy příčin neuvedených v předchozím výčtu.

Vyvstane-li tedy u zaměstnavatele potřeba rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem výpovědí ze zdravotních důvodů, **musí zaměstnavatel rozlišovat, z jakých důvodů k pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance došlo**.

### LÉKAŘSKÝ POSUDEK JAKO KLÍČOVÝ PODKLAD PRO POSTUP ZAMĚSTNAVATELE?

Vyjma případu, kdy lze pracovní poměr rozvázat výpovědí podle ustanovení § 52 písm. d) ZP z důvodu, že zaměstnanec dosáhl na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice, je podle zákoníku práce nezbytné splnit **dva společné předpoklady pro dání výpovědi z pracovního poměru**. Jak již bylo uvedeno výše, prvním předpokladem je **existence lékařského posudku** vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb, **případně rozhodnutí příslušného správního orgánu přezkoumávajícího tento posudek**. Druhým předpokladem je **dlouhodobá změna zdravotního stavu zaměstnance**, tj., pokud je zdravotní nezpůsobilost zaměstnance pouze dočasná, nelze ji považovat za důvod k výpovědi.<sup>2</sup>

I když se z dosavadního výkladu může zdát, že lékařský posudek či rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, jsou autoritativním závěrem o zdravotním stavu zaměstnance, z rozhodovací praxe Nejvyššího soudu i Nejvyššího správního soudu vyplývá opak. Oba soudy totiž v minulosti dovodily, že **tyto dokumenty představují pouze nezávazné dobrozdání o zdravotním stavu zaměstnance z hlediska jeho zdravotní způsobilosti k práci, které nestanoví a neprokazuje autoritativně, že by posuzovaný zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu pozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilost**, protože soud při svém rozhodování z něho nemusí bez dalšího vycházet.<sup>3</sup>

Z uvedeného judikатурního závěru mj. vyplývá, že **zaměstnavatel může přistoupit k výpovědi** pro dlouhodobou zdravotní nezpůsobilost zaměstnance, **aniž by měl rozvázání pracovního poměru podloženo lékařským posudkem, v případném soudním sporu však musí prokázat, že zaměstnanec vzhledem ke svému stavu skutečně dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost**.<sup>4</sup> Zaměstnavatel se však v tomto případě vystavuje riziku, že soud za pomoci znaleckého posudku dovodí, že:

- **zaměstnanec vůbec nepozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilost, nebo**
- **zaměstnanec sice dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost, ale z jiného důvodu, než byla dána výpověď** (zaměstnavatel zpravidla bude uvádět výpovědní důvod podle ustanovení § 52 písm. e) ZP, který není spojený s právem na odstupné).

Pokud by zaměstnavatel „netrefil“ správný výpovědní důvod (tj., místo výpovědi podle ustanovení § 52 písm. d) zákoníku práce by dal zaměstnanci výpověď podle ustanovení § 52 písm. e) ZP), nemohl by soud postupovat tak, že by výpověď označil za platnou a pouze by změnil výpovědní důvod na ten, který zakládá zaměstnanci právo na odstupné. Výpověď by v takovém případě byla shledána neplatnou, byť by zaměstnanec skutečně dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost.<sup>5</sup>

Obecně proto **doporučujeme zaměstnavatelům přistupovat k dání výpovědi ze zdravotních důvodů nejdříve v okamžiku, kdy mají k dispozici lékařský posudek nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, přičemž z tohoto posudku (rozhodnutí) plyne jak závěr o dlouhodobém pozbytí zdravotní způsobilosti, tak o jeho příčině**. Jakoli ani tento postup není bez rizika (viz dále), jde stále o nejbezpečnější postup, který současná právní úprava připouští.

### OBRANA PROTI POSUDKOVÉMU ZÁVĚRU

Zaměstnanec i zaměstnavatel samozřejmě mohou brojít proti posudkovému závěru tím, že **podají návrh na jeho přezkum**. Vzhledem k tomu, že správní orgán nemá potřebné znalosti pro přezkoumání lékařského posudku, provádí **odborné posouzení zdravotního stavu zaměstnance soudní znalec, který o tomto vypracuje odborné stanovisko**. Tento postup v případě pochybností o zdravotním stavu doporučujeme, neboť náklady na vypracování stanoviska hradí správní orgán a zaměstnavatel, pokud nahlédne do spisu a odborné stanovisko si okopíruje, má pro případ následného sporu de facto zdarma stanovisko soudního znalce ohledně zdravotní způsobilosti zaměstnance.

Jak již bylo uvedeno výše, lékařský posudek ani rozhodnutí příslušného správního orgánu není autoritativním závěrem o zdravotním stavu zaměstnance. Zaměstnanec i zaměstnavatel proto mohou v rámci soudního řízení zpochybňovat posudkové závěry. **Pokud pak z postoje zaměstnance nebo zaměstnavatele vyvstane potřeba znovu a náležitě objasnit zaměstnancův zdravotní stav a příčiny jeho poškození, bude muset soud postavit najisto dokazováním, provedeným zejména prostřednictvím znaleckých posudků, zda zaměstnanec skutečně pozbyl vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní způsobilost**.<sup>6</sup>

Uvedené bohužel mj. znamená, že i když bude zaměstnavatel postupovat dle platného a účinného lékařského posudku, event. rozhodnutí o jeho přezkoumání, pořád existuje mírné riziko, že soud dovodí na základě odlišného závěru znalce neplatnost výpovědi. V případě, kdy však již existuje výše uvedené odborné stanovisko soudního znalce, je toto riziko logicky snižené.

<sup>2</sup> JANŠOVÁ, Marie. § 52 [Výpovědní důvody]. In: VALENTOVÁ, Klára, PROCHÁZKA, Jan, JANŠOVÁ, Marie, ODROBINOVÁ, Veronika, BRŮHA, Dominik a kol. *Zákoník práce. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 200–201, marg. č. 41.

<sup>3</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 29. 1. 2016, sp. zn. 21 Cdo 1804/2015, rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 26. 8. 2021, sp. zn. 21 Cdo 1096/2021 nebo rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 23. 10. 2018, č. j. 9 As 339/2018-34.

<sup>4</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 25. 5. 2022, sp. zn. 21 Cdo 2964/2021.

<sup>5</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 29. 2. 2012, sp. zn. 21 Cdo 4468/2010.

<sup>6</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 29. 1. 2016, sp. zn. 21 Cdo 1804/2015.

## POSTUP ZAMĚSTNAVATELE PO DOBU ZJIŠTOVÁNÍ PŘÍČINY POZBYTÍ ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI

V praxi si často zaměstnavatelé lámou hlavu nad tím, **jak postupovat v situaci, kdy zaměstnanec sice pozbuje zdravotní způsobilost, avšak prozatím není zřejmé, z jaké příčiny k tomu došlo.** Jelikož v takovém případě ještě není zřejmé, který výpovědní důvod smí zaměstnavatel použít, nepovažujeme za bezpečné v tomto okamžiku postupovat k výpovědi (viz výše).

Zaměstnavatel by měl v takovém případě v první řadě **převést zaměstnance na jinou práci** v souladu s ustanovením § 41 odst. 1 písm. a) a b) ZP. Zaměstnanec tak bude až do definitivního vyřešení příčiny pozbytí zdravotní způsobilosti konat jinou práci, pro niž je zdravotně způsobilý a kvalifikovaný, a pobírat odpovídající mzdu či plat (s možností event. dorovnání do průměrného výdělku před převedením buď skrze náhradu újmy z pracovního úrazu či nemoci z povolání, nebo ustanovení § 139 odst. 1 písm. a) zákoníku práce).

Ne vždy však zaměstnavatel takovou práci má. Není-li zaměstnanec převeden na jinou práci, **nastává tím překážka v práci**, díky níž zaměstnanec práci nekoná, aniž by šlo o neomluvené zameškání práce. Z ustálené rozhodovací praxe Nejvyššího soudu vyplývá, že tato překážka je **na straně zaměstnance**, neboť „zaměstnanec, který podle lékařského posudku pozbyl vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě způsobilost konat dále dosavadní práci, aniž by došlo ke změně sjednaného druhu práce nebo k převedení zaměstnance na jinou práci, nemá právo na náhradu mzdy pro překážku v práci na straně zaměstnavatele.“<sup>7</sup> Zaměstnavatel tedy nenese (či přinejmenším nemusí nést) ekonomické břímě po dobu, než bude postaveno na jisto, z jaké příčiny zaměstnanec pozbyl zdravotní způsobilost.

Zcela logicky se nabízí otázka, zda v situaci, kdy zaměstnanec nemůže konat práci, nedostává od zaměstnavatele žádné plnění a většinou ani nečerpá žádnou sociální dávku, lze závěr Nejvyššího soudu považovat za sociálně spravedlivý. Na jednu stranu pochopitelně zaměstnanec ponechaný zcela bez příjmu není v lehké situaci. Na druhou stranu není ani zásadnějšího důvodu, proč by tento příjem měl kompletně sanovat zrovna zaměstnavatel. Jak tedy tuto situaci nejhodněji řešit?

S ohledem na postavení obou stran se v takové situaci jeví jako nejúčelnější **uzavření dohody o rozvázání pracovního poměru** podle ustanovení § 49 ZP, **ve které se jako důvod skončení pracovního poměru uvedou zdravotní důvody**, neboť obecný posudek o tom, že zaměstnanec dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost, již existuje a došetřuje se pouze příčina. Uvedené je klíčové pro zaměstnance, neboť pracovní poměr bude v takovém případě legálně ukončen a zaměstnanec se může obrátit na úřad práce s žádostí o podporu v nezaměstnanosti, kterou obdrží ve smyslu ustanovení § 50 odst. 3 ZP ve spojení s ustanovením § 5 písm. c) bodu 6 ZZ<sup>8</sup> v nezkrácené výši (za předpokladu, že splní ostatní podmínky pro její poskytnutí v nezkrácené výši).

Dále by dohoda o rozvázání pracovního poměru měla obsahovat **závazek zaměstnavatele, že pokud bude definitivně došetřeno, že příčinou pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance je některý**

**z důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. d) ZP, zaměstnavatel v takovém případě zaměstnanci doplatí odstupné podle ustanovení § 67 odst. 2 ZP a současně mu poskytne součinnost při dalším odškodnění pracovního úrazu či nemoci z povolání** (např. ve vztahu k náhradě za ztrátu na výdělků po skončení dočasné pracovní neschopnosti podle ustanovení § 271b ZP, kterou zaměstnanci proplácí zákonný pojistitel zaměstnavatele).<sup>9</sup>

## PLÁNOVANÉ ZMĚNY V RÁMCI TZV. FLEXINOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE

Vzhledem k tomu, že se výpovědní důvody pro dlouhodobé pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance liší pouze v příčině dlouhodobého pozbytí zdravotní způsobilosti, může zaměstnavatel bez lékařského posudku jen velmi obtížně posoudit, zda došlo k dlouhodobému pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance z obecných příčin či z příčin uvedených v ustanovení § 52 písm. d) ZP. Na uvedené by měla reagovat tzv. **flexinovela zákoníku práce**<sup>10</sup>, která v současné době prochází legislativním procesem. Podle aktuálně dostupného znění má dojít k **reformulaci výpovědních důvodů ze zdravotních důvodů**, a to následně:

- „Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilost konat dále dosavadní práci.“
- „Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice.“

V případě výpovědi podle **první odrážky nevznikne zaměstnanci právo na odstupné bez ohledu na příčinu pozbytí zdravotní způsobilosti**. Zaměstnavatel tak nebude s dáním výpovědi muset vyčkávat na došetření příčiny pozbytí zdravotní způsobilosti a bude moci rovnou na základě posudku o dlouhodobém pozbytí zdravotní způsobilosti přistoupit k rozvázání pracovního poměru. Zaměstnanec nicméně o své nepřijde. Odstupné má totiž v tomto případě být dle ustanovení § 271ca ZP nahrazeno **jednorázovou náhradou** (dávku z pojištění) ve výši 12násobku průměrného měsíčního výdělku **v případě, že příčinou pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance bude pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo ohrožení touto nemocí**. Posudek o příčině pozbytí zdravotní způsobilosti bude možné vydat i následně, tj. i v době, kdy už je pracovní poměr rozvázán.

**U druhé odrážky** bude nadále postupováno podle ustanovení § 67 ZP, tj., dojde k **vyplacení odstupného** ve výši nejméně 12násobku průměrného měsíčního výdělku.

Nelze samozřejmě vyloučit, že v rámci legislativního procesu dozná vládní návrh flexinovy zákoníku práce určitých změn. Nicméně vzhledem k odborným názorům objevujícím se již v minulosti o tom, že by mělo dojít ke sloučení výpovědních důvodů ze zdravotních důvodů<sup>11</sup>, nepředpokládáme, že by v této oblasti došlo k radikálnímu přepracování návrhu.

<sup>9</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 15. 2. 2022, sp. zn. 21 Cdo 1334/2021.

<sup>10</sup> Sněmovní tisk č. 775 – viz <https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=9&t=775>.

<sup>11</sup> BUKOVJAN Petr, § 52 [Výpověď daná zaměstnavatelem]. In: KOŠNAR Michael, BUKOVJAN Petr, HLOUŠKOVÁ Pavla, ROUČKOVÁ Dana, SCHWEINER Petr, STÁDNÍK Jaroslav a VÁCHA Jan, *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem po novele k 1. 10. 2023 a 1. 1. 2024*, ANAG, 01.10.2023, s. 145.

<sup>7</sup> Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 28. 4. 2011, sp. zn. 21 Cdo 4690/2009 nebo rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 17. 12. 2020, sp. zn. 21 Cdo 1645/2020.

<sup>8</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, dále jen „ZZ“.



## ZÁVĚR

Rozvázání pracovního poměru z důvodu dlouhodobého pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance je procesem, který vyžaduje ze strany zaměstnavatele důkladnou přípravu. Zcela zásadním je správné vyhodnocení příčin dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti zaměstnance a jejich doložení lékařským posudkem. Lékařský posudek sice představuje klíčový podklad pro zaměstnavatele, avšak není jedinou rozhodující okolností. Zaměstnavatel musí být schopen prokázat, že zaměstnanec skutečně dlouhodobě ztratil zdravotní způsobilost vykonávat svou práci.

Rozlišení mezi příčinami dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti zaměstnance hraje zásadní vliv na nárok zaměstnance na odstupné a případně další náhrady. Proto pokud zaměstnanec dlouhodobě pozbude zdravotní způsobilost k sjednanému druhu práce, měl by se zaměstnavatel v prvním kroku snažit rozvázat pracovní poměr se zaměstnancem dohodou, neboť tím minimalizuje riziko případného soudního sporu.

Mgr. Michal Vrajík, advokát  
Mgr. Adam Hosnedl, advokátní koncipient  
VRAJÍK, advokátní kancelář

# Mluvit stříbro, mlčet zlato aneb Kdy je sdílnosti na pracovišti příliš

Kde je hranice mezi upřímností a přílišnou sdílností na pracovišti? Může být nadměrné sdílení osobních informací problémem? A kdy naopak zarputilé odmítání hovořit o mimopracovních aktivitách brání rozvoji dobrých pracovních vztahů?

Efektivní komunikace je základním stavebním kamenem každého dobře fungujícího pracovního kolektivu. Upřímnost a sdílení myšlenek, pocitů či informací mohou podpořit důvěru, spolupráci a týmového ducha. Ale kde leží hranice mezi otevřenou komunikací a přílišnou sdílností, která může být spíše na škodu?

Představte si následující situaci: *Kolega vám při obědě začne vyprávět o svých rodinných problémech. Možná se cítíte trochu nepříjemně, protože téma je příliš osobní na běžný pracovní den, a nevíte, jak reagovat.*

Nebo: *Kolegyně sdílí interní informace, které by měly zůstat důvěrné. Jak to na vás působí?*

Tyto situace ukazují, že sdílení je sice dobré, ale má své limity.

## VÝHODY A NEVÝHODY SDÍLENÍ

Sdílení na pracovišti má mnoho pozitivních dopadů na týmovou spolupráci i osobní rozvoj. Mezi **hlavní výhody** patří:

- Podpora důvěry – otevřenost mezi kolegy vytváří atmosféru, ve které se lidé cítí bezpečně
- Posílení týmové spolupráce – když lidé sdílí své zkušenosti, mohou lépe pochopit perspektivu ostatních a efektivněji spolupracovat
- Snížení stresu – mluvit o pracovních výzvách může pomoci uvolnit napětí a předejít frustraci
- Podpora kreativity a inovací – diskuse nad různými pohledy často vede k novým řešením
- Zvýšení efektivity – informace proudí rychleji a rozhodování je flexibilnější
- Osobní rozvoj – zpětná vazba umožňuje zaměstnancům růst a zlepšovat dovednosti

Přesto i v této oblasti platí, že „méně je někdy více“.

Nadměrná sdílnost na pracovišti může mít nečekané důsledky, které negativně ovlivní atmosféru v týmu i vaši profesionální image. Vyjmenujme hlavní rizika:

- Příliš mnoho osobních detailů – přehnané sdílení osobních problémů může kolegy vyčerpávat a narušit jejich soustředění
- Nekontrolované emoce – veřejné projevování frustrace nebo hněvu může způsobit napětí v týmu
- Porušení důvěrnosti – sdílení citlivých nebo důvěrných informací může ohrozit důvěru mezi členy týmu a narušit pracovní dynamiku

## NALEZENÍ ROVNOVÁHY

Najít rovnováhu mezi sdílením a mlčením vyžaduje vědomý přístup k tomu, co říkáme, kdy to říkáme a proč to říkáme. Klíčovými dovednostmi jsou **aktivní naslouchání**, **koučovací dotazování** a **sebereflexe**.

Namísto neustálého vyprávění vlastních příběhů se soustřeďte na druhé. Skutečné **naslouchání otvírá prostor** pro hlubší pochopení, buduje důvěru a posiluje vztahy v týmu.

Jak na to v praxi?

- Nechte druhého domluvit a nepřerušujte ho.
- Věnujte plnou pozornost tomu, kdo hovoří (odložte telefon, přestaňte kontrolovat e-maily).
- Parafrázuje a potvrďte pochopení větami jako: „*Jestli to správně chápu, říkáš, že...*“
- **Tip na experiment:** Sledujte během příští porady, kolikrát někoho přerušíte, a pokuste se této tendenci vědomě vyhnout.

Místo rad a doporučení zkuste klást otevřené **koučovací otázky**, které podpoří samostatné přemýšlení a odpovědnost. Tento styl komunikace podporuje nejen efektivní spolupráci, ale i důvěru v týmu. **Otevřené otázky podporují dialog** a mohou znít například takto: „*Co o tom soudíš ty?*“, „*Co tě k tomu vedlo?*“ nebo „*Jak bys to chtěl/a vyřešit?*“

Otevřené otázky vedou k hlubší reflexi a podporují druhého, aby našel vlastní řešení. Tento přístup je typický pro **koučovací styl komunikace**,