

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Katedra psychologie Filozofické fakulty

PSYCHOLOGIE COACHINGU

Diplomová práce

Autor: **Petr BEDNAŘÍK**

Vedoucí práce: **PhDr. Soňa LEMROVÁ, Ph.D.**

Olomouc

2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a všechny použité prameny řádně citoval a uvedl.

V Praze 27. listopadu 2009

OBSAH

ÚVOD	5
1. Coaching	6
1.1 Definice coachingu	6
1.2 Coaching versus psychoterapie	9
1.3 Témata a problémy přinášené do coachingu	11
1.4 Coachovací proces	12
1.5 Techniky a nástroje používané v coachování	15
1.5.1 Aktivní naslouchání	15
1.5.2 Zpětná vazba	16
1.5.3 Johari Window model	17
1.5.4 GROW model	18
1.5.5 Achieve Coaching model	19
1.6 Coach – kvality a kompetence	20
1.7 Supervize	23
1.8 Etika a standardy v coachingu	24
2. Možnosti využití psychologických a psychoterapeutických přístupů v coachingu	26
2.1 Assesment a psychodiagnostika	26
2.1.1 Interview	27
2.1.2 Pozorování	28
2.1.3 Testovací instrumenty	28
2.2 PCA (Person-Centered Approach)	29
2.2.1 Vymezení PCA přístupu	29
2.2.2 Využití PCA přístupu v coachingu	31
2.2.2.1 Využití PCA mimo rámec psychoterapie	31
2.2.2.2 PCA v coachingu	32
2.2.2.3 Využití kongruence v coachingu	34
2.2.3 Výhody a omezení PCA přístupu v coachování	37
2.3 Psychodynamické přístupy	38
2.3.1 Vymezení základních pojmů	38

2.3.2	Využití psychodynamického přístupu v coachingu	39
2.3.3	Výhody a omezení psychodynamického přístupu	41
2.4	Kognitivně-behaviorální koncept	41
2.4.1	Vymezení pojmu	41
2.4.2	Využití kognitivně-behaviorálního konceptu v coachingu	43
2.4.3	Výhody a omezení kognitivně-behaviorálního konceptu	43
3.	Případová studie	44
3.1	Společnost	44
3.2	Pilotní projekt	45
3.3	Vytvoření kontraktu	46
3.3.1	Závěr kapitoly a (sebe)reflexe	48
3.4	Zmapování témat coachingu, assesment klienta a zpětná vazba, vytvoření programu coachingu	49
3.4.1	Marie	50
3.4.2	Filip	50
3.4.3	Hana	51
3.4.4	Pavla	52
3.4.5	Markéta	52
3.4.6	Závěr kapitoly a (sebe)reflexe	53
3.5	Průběh coachingu	53
3.5.1	Marie	54
3.5.2	Hana	55
3.5.3	Pavla	56
3.5.4	Markéta	57
3.5.5	Závěr kapitoly a (sebe)reflexe	57
3.6	Vyhodnocení a závěr coachingu	58
4.	DISKUSE	60
5.	ZÁVĚR	64
6.	SOUHRN	65
	Použita literatura	68
	Příloha č.1	70
	Anotace	71

Úvod

Jako téma závěrečné práce studia psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci jsem si zvolil Psychologii coachingu. Téma nebylo zvoleno náhodně, ale motivováno snahou propojit dva světy, ve kterých se pohybuji. Jako účastník psychoterapeutického výcviku v PCA jsem chtěl nabyté zkušenosti použít v praxi. Jelikož pracuji v administrativní společnosti, kde spontánně vznikla potřeba coachingu, zamyslel jsem se, jak by bylo možné přístup PCA, ale i jiné přístupy v coachingu využít a také v praxi přímo vyzkoušet.

Nejdříve se v práci budu věnovat vymezení pojmu coaching a jeho odlišení od psychoterapie. Popíši jednotlivé fáze coachovacího procesu a přiblížím současné techniky či metody, které coaching využívá. Budu se také zabývat kvalitami a kompetencemi dnešních coachů a problematikou supervize v coachování.

V další části se budu zabývat možnostmi využití psychologických metod a psychoterapeutických přístupů v coachingu. Zaměřím se na PCA přístup, ale zmíněny budou také psychodynamický a kognitivně-behaviorální přístup. Budu definovat pouze základní pojmy, které jsou pro využití v coachingu podstatné.

V poslední části budu prezentovat případovou studii, na které jsem se mohl podílet jako interní coach ve společnosti, kde pracuji. Popíši jednotlivé fáze pilotního projektu a zajímavé momenty v coachovacím procesu jednotlivých účastníků.

Doufám, že zkušenosti, které získám při psaní této práce, budu moci dále využít ve své manažerské praxi a praxi interního coache.

1. Coaching

1.1 Definice coachingu

Definovat coaching je poměrně těžké. A to nejenom z důvodů relativní „mladosti“ coachingu, ale i z důvodů jeho rozmanitosti a prolínání mnoha disciplín – psychologie, psychoterapie, managementu, leadershipu, sociologie, pedagogiky, andragogiky, sportu apod. Z těchto důvodů také existuje mnoho různých „coachingů“ a přístupů v coachování (Bluckert, 2006)¹ a tudíž i nejednotnost v jeho definování. Někteří autoři definují tento pojem vymezením toho, co coaching rozhodně není (in Peltier, 2001).

Maren Fischer-Epe (2006, s. 15) uvádí historický původ slova coach – kočár, které je:

„...v angličtině doloženo od roku 1556 a pochází z maďarštiny. Obraz kočáru zprostředkuje podstatné jádro koučování: kočár je pomocný prostředek, prostředek přepravy, kterým se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle.

V roce 1848 se pak slovo coach objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty a nejprve se používalo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování (coaching) v Anglii a v USA. Mezitím se v angličtině používá coaching v obecném smyslu poskytování poučení, rad a instruování.“

Různorodost vnímání coachingu se projevuje i tím, že za coaching se označuje i to, co bychom spíše nazvali jako lektorskou činnost, vedení seminářů, výuku apod. Na jedné straně je možné si pod pojmem coach představit osobu, která se zaměřuje pouze na určité specifické dovednosti, které potřebuje klient zlepšit – ať už se jedná např. o dovednost pracovat v Excelu nebo napsat hodnocení na svého podřízeného. Tito choachi vystupují spíše jako trenéři, školitelé, což je mnohdy velmi žádané a účinné především z časového hlediska.

Na druhé straně jsou coachi, kteří jdou dál a spolu s klientem hledají možnosti klientova rozvoje v nejširším slova smyslu, nevyhýbajíc se např. práci s emocemi. To, co

¹ srovnej také Fischer-Epe (2006)

tyto coache především odlišuje od výše zmíněných, je jejich zaměření na změnu v chování, osobnosti klienta (Bluckert, 2006). Coachi, kteří kladou důraz na osobnostní změnu se, mimo jiné, rekrutují převážně z humanitních oborů – psychologie, psychoterapie, poradenství, andragogiky nebo přímo z praxe (manažeri, team leadři). Ti také do coachingu přinesli znalosti a dovednosti ze svých oborů, ať už se to týká např. využití psychodiagnostiky či metody při výukovém procesu u dospělých.

Dembkowski, Eldridge a Hunter (2006, s. 200) shrnuli několik definic coachingu, které přejímáme v následující tabulce:

Tab. 1: Definice coachingu

Definice	Autor
Rozvoj klientových schopností a znalostí tak, aby se jeho výkonnost zlepšila, pokud možno s ohledem na dosažení cílů organizace. Cílem je zvýšit schopnosti a výkonnost v práci, nicméně to může mít i dopad na klientův soukromý život. Většinou se jedná o krátkodobou periodu se zaměřením na konkrétní schopnosti a cíle.	CIPD (2004)
V základě krátkodobá intervence mající za cíl zvýšení výkonnosti či rozvoj určité schopnosti či kompetence.	Clutterbuck (2003)
Rozhovor, případně série rozhovorů, osoby s druhou osobou.	Starr (2003)
Coach je spolupracující partner, který pracuje spolu s klientem, aby mu pomohl dosáhnout vytyčených cílů, pomohl vyřešit problémy, naučil či zlepšil jeho dovednosti.	Caplan (2003)
Proces, jenž umožňuje učení (se) a zlepšování (se) tak, aby se zvýšila výkonnost.	Parsloe (1999)
Umění facilitovat výkonnost, proces učení a rozvíjení dalších dovedností.	Downey (1999)
Odblokování klientova potenciálu, aby maximalizoval své možnosti.	Whitmore (1996)

Jenny Rogers (2004, s. 7) coaching definuje na základě práce coache:

„Coach pracuje s klienty na akceleraci jejich rozvoje v životě a kariéře tak, aby tento proces urychlil, zvýšil a především udržel do budoucna. Hlavní coachův cíl je pracovat s klientem na rozvoji jeho potenciálu tak - jak ho definuje sám klient.“

Definice od Jenny Rogers je velmi podobná tomu, jak vnímá a definuje coaching člen předsednictva České asociace koučů – ČAKO **Petr Kallista** (in Psychologie dnes, 2007, 1):

„Koučování je proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku.“

Jiří Suchý a Pavel Náhlovský uvádějí ve své knize Koučování v manažerské praxi (2007, s. 115) následujících pět myšlenek, týkajících se coachingu v manažerské praxi:

- *Koučování je založeno na principu „výhra/výhra/výhra“. Koučováním získávají všichni zúčastnění: koučování, firma i kouč.*
- *Koučování lze pochopit jako smysluplný vztah, který přináší jako první a bezprostřední výsledek dobré naladění všech zúčastněných. Tím to ale rozhodně nekončí. Pozitivní naladění je startovním výstřelem k dosažení dalších výsledků koučování.*
- *Koučování je o tom, jak si osvojit a respektovat pravidla hry, řídit se zdravým rozumem a citem pro lidi, zapojit do hry tvůrčí síly nejen své, ale všech zúčastněných, a pak vyvinout tah na branku a střílet góly. Gólem je zde konkrétní splněný cíl každého z koučovaných.*
- *Koučovat někoho znamená zapomenout na sebe a soustředit se stoprocentně na koučovaného: na jeho potřeby, přání, problémy, na jeho osobní růst a úspěch v práci i v osobním životě.*
- *Kdo se chce časem stát dobrým koučem, může nejlépe začít tak, že se stane dobrým koučovaným.*

1.2 Coaching versus psychoterapie

Přestože se mnoho coachů rekrutuje z řad psychologů či psychoterapeutů, je nutné mezi psychoterapií a coachingem rozlišovat. Dle **Stanislava Kratochvíla** (2006, s. 13) „psychoterapie je léčebná činnost, *léčebné působení*, specializovaná metoda léčení nebo soubor léčebných metod, *záměrné ovlivňování*, proces sociální interakce. Specifický rozdíl, odlišující tuto činnost od jiných činností, lze hledat v několika směrech: a) čím působí, b) na co působí, c) čeho má dosáhnout, d) co se při ní děje a e) kdo působí.“

To dále rozvádí (ibidem):

- a) *Psychoterapie je léčebné působení psychologickými prostředky.*
- b) *Psychoterapie je léčebné působení na nemoc, poruchu nebo anomálii.*
- c) *Psychoterapie je působením, které má odstranit nebo zmírnit potíže a podle možností i odstranit jejich příčiny.*
- d) *V průběhu psychoterapie dochází ke změnám v prožívání a chování pacienta.*
- e) *Psychoterapii provádí kvalifikovaná osoba.*

Coaching se od psychoterapie odlišuje především tím, že je zaměřen do přítomnosti, je orientován na údaje – data, důvěra je komplexní a méně bezpečná než v psychoterapii. Coaching neléčí, ani nepůsobí na nemoc - poruchu, přestože může vyvolat osobnostní změny u klienta. Rozdíl mezi psychoterapií a coachingem shrnuje **Bruce Peltier** (2001, s. xxvii) v níže uvedené tabulce:

Tab. 2: Rozdíl mezi terapií a coachingem

Terapie	Coaching
Zaměření na minulost	Zaměření na přítomnost a budoucnost
Reflektující pasivní orientace (naslouchání)	Orientace na dění, akci
Data pochází od klienta	Data pocházejí od klíčových osob, tak jako od klienta
Orientace na psychopatologii	Orientace na růst a osvojení dovedností
Problémy jsou intrapsychické (nacházejí se uvnitř klienta)	Problémy se nacházejí uvnitř klienta, ale i ve vztahovém prostředí
Informace nejsou sdíleny s jinými osobami	Informace mohou být mnohdy sdíleny s klíčovými osobami (velmi opatrně)
Klient je ten, se kterým se pracuje	Definice klienta je velmi nejasná (může to být organizace, která platí účty)
Klient se musí cítit obohacen	Organizace se musí cítit obohacena
Důvěra je jasná a absolutní	Důvěra je komplexní
50ti minutové schůzky	Schůzky s různým časem trvání
Pracuje se v ordinaci terapeuta	Setkání probíhá na pracovišti nebo na neutrálním místě
Jasná a rigidní hranice	Flexibilní hranice
Práce a vyřešení osobních problémů	Práce „kolem“ osobních problémů
Klient si vybírá terapeuta	Organizace může vybrat coache

Pokud je coach zároveň i psychoterapeutem, pak nesmí tyto dvě role míchat dohromady, musí být buď coachem, nebo psychoterapeutem. Nemůže zaujímat obě role současně u téhož klienta. To ale neznamená, že klient nemůže podstupovat terapii a coaching paralelně. Mnohdy takto dochází k synergickému efektu (Rogers, J., 2004).

Jestliže coach využívá psychologické metody nebo psychoterapeutický přístup, hovoříme pak o psychologicky orientovaném coachování. V následující kapitole se budeme těmito přístupy podrobněji zabývat.

1.3 Témata a problémy přinášené do coachingu

Témata a problémy, které klienti do coachingu přinášejí, můžeme rozdělit na (Bluckert, 2006, s. 46):

1. Dovednosti a výkonnost

- Učení se novým dovednostem a schopnostem
- Řešení problémů
- Učení se rozhodování o důležitých obchodních záležitostech
- Adaptovat styl svého řízení nebo provést změnu v chování
- Zvýšit osobní výkonnost

2. Osobnostní rozvoj

- Vyřešení problematických pracovních vztahů
- Rozvíjení emoční inteligence (EI)
- Prohloubení sebedůvěry

3. Leadership

- Příprava na budoucí roli leadra¹
- Rozvoj vyjednávacích taktik
- Rozvoj a prohloubení vlastní strategie
- Vytvořit vysoce výkonný tým a organizaci

4. Významnost osobního života

- Nalézt větší smysl, uspokojení a balanci mezi osobním životem a pracovním
- Objevení toho, co člověk od života skutečně očekává a chce
- Realizovat větší osobní změny

Výše uvedená témata se mohou v coachování vyskytnout. Vždy záleží na klientovi, co od coachingu očekává. Coach musí být pozorný a připravený s těmito tématy pracovat. Mnohdy coach může „nabídnout“ a představit určitá témata, kterými se mohou v coachování s klientem zabývat. Vždy to je ale pouze návrh, o tématech a obsahu coachování rozhoduje klient sám.

¹ V managementu je velký rozdíl ve vnímání zaměstnance, manažera a leadra. V příloze č. 1 přinášíme shrnutí a rozdíly mezi těmito pojmy pro větší přehlednost a pochopení.

1.4 Coachovací proces

Proces v coachingu je velmi nejednotný a spíš bychom mohli hovořit o mnoha procesech. Je to do značné míry ovlivněno tím, že každý coach si do coachingu přináší vlastní metody a techniky ze svého pole působení (psychologie, psychoterapie, management, vyučování, sport apod.).

Téměř v každé publikaci o coachingu se můžeme setkat s trochu jiným postupem a metodou. To jistě stěžuje porovnávání úspěšnosti coachingu. Také osobnost coache hraje velmi významnou roli. Zde proto přinášíme nejzákladnější a nejobecnější etapy coachingu, s kterými je možné se setkat. Uvedené etapy se mohou mírně odlišovat autor od autora, coach od coache.

Jako obecné etapy v coachingu můžeme uvést tyto (s využitím Bluckert, 2006, s. 11):

1. Vstup do coachingu, vytvoření kontraktu
2. Zmapování témat coachingu, assessment¹ klienta a zpětná vazba (*kdo se bude coachovat*)
3. Vytvoření programu coachingu (*co se bude coachovat*)
4. Shoda nad strukturou (*jak se bude coachovat*)
5. Samotný průběh coachingu
6. Vyhodnocení a závěr coachingu

Ad 1) Tady je aktivnější samotný coach, který klienta seznamuje s coachováním a domlouvá se na podmínkách coachingu. Coach by měl klientovi vysvětlit vše důležité a zodpovědět všechny otázky tak, aby měl klient jasnou představu o samotném coachování a jeho možnostech.

Tato část se nesmí zanedbat, aby se předešlo pozdějším nedorozumění a chybným očekáváním.

Je důležité zmínit, že se ve většině případů jedná o triagulární kontrakty mezi coachem, organizací a coachovaným. Organizaci zde v tomto případě nazýváme

¹ Uvádíme anglický výraz assessment, jelikož se nám český výraz „vyšetření“ v coachingu nezdá zcela optimální.

sponzorem. S každou stranou je potřeba uzavřít kontrakt, který by měl obsahovat následující náležitosti (West & Milan, 2001, s. 59):

- Popis coachovacího procesu
- Definování rolí (např. coach, klient, sponzor)
- Zapojení klienta a sponzora do procesu
- Vyjádření jasných oboustranných očekávání
- Identifikování realistických cílů a výstupů
- Monitorování a hodnocení se všemi zúčastněnými

Tento proces bývá mnohdy velmi náročný, jelikož očekávání klienta (coachovaného) se může velice lišit od očekávání sponzora (organizace). Coach musí najít kompromis(y) tak, aby byly uspokojeny obě strany. Coaching nikdy nemůže uspokojovat jen potřeby organizace či coachovaného. To klade velmi vysoké nároky na etiku v coachingu a je nezbytné již v úvodu, při vytváření kontraktu, definovat co a kdy bude reportováno sponzorovi. Tím se zajistí důvěrnost ve vztahu s coachovaným a zároveň potřeba sponzora proces kontrolovat.

Ad 2) Stává se, že pro coaching je vybrán zaměstnanec, který zprvu o coaching vůbec nestojí a účastní se jen proto, že si to takhle přeje jeho zaměstnavatel. Úkolem coache je v tomto případě motivace klienta pro coaching a nacházení cílů, které jsou pro něj atraktivní. Pokud se tak nestane, doporučuje se coachovací proces vůbec nezačínat. Můžeme hovořit o tzv. coachovatelnosti klienta. V tabulce č. 3, na následující straně, přinášíme faktory, které mohou coachovatelnost ovlivňovat.

Pokud je coach zároveň psychologem, může také využít psychodiagnostické metody, které se využívají v poradenství, psychologii práce apod. Velice hojně se využívá 360° zpětná vazba (viz. kapitola 1.5.2), případně přímé pozorování klienta v jeho pracovním prostředí.

Důležité je být vůči klientovi transparentní a dávat zpětnou vazbu z výsledku assessmentu. To může coachi umožnit navrhnout témata, body, kterými se mohou v coachingu také zabývat.

Tab. č. 3: Úroveň coachovatelnosti klienta (Bluckert, 2006, s. 35)

Vážné psych. problémy	Interpersonální problémy	Vnímání druhých	Hrozba vážných pracovních problémů	Výkonnostní problémy	Motivace pro coaching	Úroveň coachovatelnosti
Ne	Ne / Malé	Výborné / Dobré	Ne	Ne	Vysoká	Výborná
Ne	Ne / Malé	Výborné / Dobré	Ne / Malá	Ne / Malé	Střední / Vysoká	Dobrá
Ne	Malé / Střední	Střední	Malá / Střední	Malé / Střední	Střední	Průměrná
Ne	Střední / Vážné	Střední / Špatné	Střední / vysoká	Střední / Vážné	Různá: slabá – vysoká	Špatná
Ano	Vážné	Špatné	Vysoká	Vážné	Různá: slabá – vysoká	Nevhodnost coachingu v současné době

Ad 3) V tomto momentě se dostáváme k samotnému vytvoření programu coachingu u konkrétního klienta. Toto je velice individuální proces, při kterém vzniká naprosto unikátní a jedinečný program coachingu ušitý klientovi na míru.

Využíváme k tomu jak informace od klienta, tak také výsledky assessmentu. Zdůrazňujeme, že je to klient, který rozhoduje o obsahu a nikoliv coach. Tento program je flexibilní tak, aby ho bylo možno upravit, pokud to bude nutné během samotného coachování. Návrh programu je připravován coachem a následně zaslán klientovi (coachovanému) k revizi. Po jeho doladění coach zasílá plán coachingu sponzorovi (organizaci), o čemž je informován i samotný klient.

Ad 4) S klientem se také coach dohodne, jak toto samotné coachování bude probíhat. Dohodnou se na četnosti setkávání, délce a místě. Znovu i tyto podmínky jsou flexibilní a můžou se dle potřeby měnit a upravovat. Coach také často umožňuje telefonické konzultace, případně jiné podpůrné programy, které může zprostředkovat. Velmi účinné

bývají tzv. in-job hospítace, kdy se coach účastní některých aktivit spolu s coachovaným. Jako příklad můžeme uvést vedení konferenčních hovorů, meetingy s týmem, případně i setkání s klienty. To vše umožňuje poskytování bezprostřední zpětné vyzby.

Ad 5) V této etapě dochází k samotnému procesu coachingu. Jelikož je toto velmi obsáhlé a různorodé téma, více o využívaných technikách samotného coachování přineseme v kapitole 1.5.

Ad 6) V průběhu coachingu je celý proces monitorován a hodnocen. Zpravidla v polovině procesu je připravena formální zpráva sponzorovi (organizaci) o průběhu coachování a jeho výsledcích. Při ukončení coachingu (což může trvat i dvě coachovací sezení) se celý proces znovu hodnotí a porovnává, zda coaching splnil vytyčené cíle. Je také možné, že jako výstup z tohoto hodnocení vzejde nějaké doporučení, případně budoucí spolupráce.

1.5 Techniky a nástroje používané v coachování

1.5.1 Aktivní naslouchání

Asi nejčastěji zmiňována technika, bez které je snad coachování nemyslitelné, je **aktivní naslouchání**. Jednotliví autoři ho nazývají různě, jako: *aktivní naslouchání* (Stack, 2005), *hluboké naslouchání* (deep listening, Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2006), *autentické naslouchání* (authentic listening, Rogers, J., 2004). V této technice (bez ohledu na název) shodně uvádí důležitost komunikace a kladení otevřených otázek. Vyzdvihují důležitost vytvoření rapportu mezi coachem a jeho klientem. Zajímavá je poznámka Jenny Rogers (2004, s. 42), která zdůrazňuje, že aktivní naslouchání a rapport nejsou technikami, nýbrž způsob bytí s klientem.

Maren Fischer-Epe (2006, s. 28-30) rozlišuje tři roviny aktivního naslouchání:

- Rovina: oceňující zájem
Coach signalizuje opravdový zájem a pomáhá klientovi povzbuzujícími otázkami vstoupit do rozhovoru a být konkrétnější. Naslouchání na této rovině se projevuje řečí těla a malými verbálními signály: „ano“, „hm“, „rozumím“ apod.
- Rovina: obsahové porozumění
Coach se snaží sjednotit hlavní klientovy výpovědi. Vlastními slovy shrne nejdůležitější obsahy a přezkoumá, nakolik klientovi porozuměl. Klient může reagovat souhlasně, případně bude uvádět věci na pravou míru.
- Rovina: emociální pochopení
Zde se uplatňuje především empatie. Coach se jakoby přesadí do situace klienta a snaží se najít společný jmenovatel jeho citového rozpoložení. To mohou být zjevné pocity, které klient již naznačil v rozhovoru. Mohou to však být také vjemy, ke kterým klient ještě nemá přímý přístup a které možná sděluje jen mimikou, gesty a zabarvením hlasu. Coach v těchto případech tyto pocity reflektuje.

1.5.2 Zpětná vazba

Jednou z důležitých rolí coache je poskytování **zpětné vazby**, kterou můžeme také zařadit do technik v coachingu. Můžeme také říci, že se jedná o ústřední součást coachingu. Mnohdy je to také poprvé, kdy se klient s velmi upřímnou a otevřenou zpětnou vazbou setkává. Především vedoucím pracovníkům se mnohdy objektivní zpětné vazby nedostává. Ve společnostech, kde je zavedeno roční (půlroční apod.) hodnocení, pracovníci dostávají zpětnou vazbu, která je mnohdy velmi formální a nekonkrétní. Stává se, že se jí také někteří vedoucí pracovníci vyhýbají. V coachingu máme skvělou příležitost tuto zpětnou vazbu komunikovat coachem a dále s ní v coachingu pracovat. Data pro zpětnou vazbu coach získává z mnoha zdrojů, ať už to je formou pozorování, rozhovoru s nadřízenými, podřízenými nebo formou 360° zpětné vazby.

360° zpětná vazba (Peltier, 2001; Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2006) je asi nejpoužívanější nástroj v coachingu. Velmi často touto technikou také coaching začíná. Principem této techniky je zpětná vazba, která se nejčastěji získává prostřednictvím

dotazníků, případně rozhovorem. Tuto zpětnou vazbu dávají na klienta jeho podřízení, kolegové a nadřízení, ale i sám klient si odpovídá na stejné otázky. Coachovaný tým získá zpětnou vazbu od všech hierarchických úrovní, což je pro něj velmi výnosné. Z takto získané zpětné vazby je důležitá tzv. gap analýza, která si všímá rozdílů mezi jednotlivými výpověďmi.

De Vries, Korotov & Florent-Treacy (2007, s. 79-80) uvádějí, že 360° zpětná vazba klientům pomáhá:

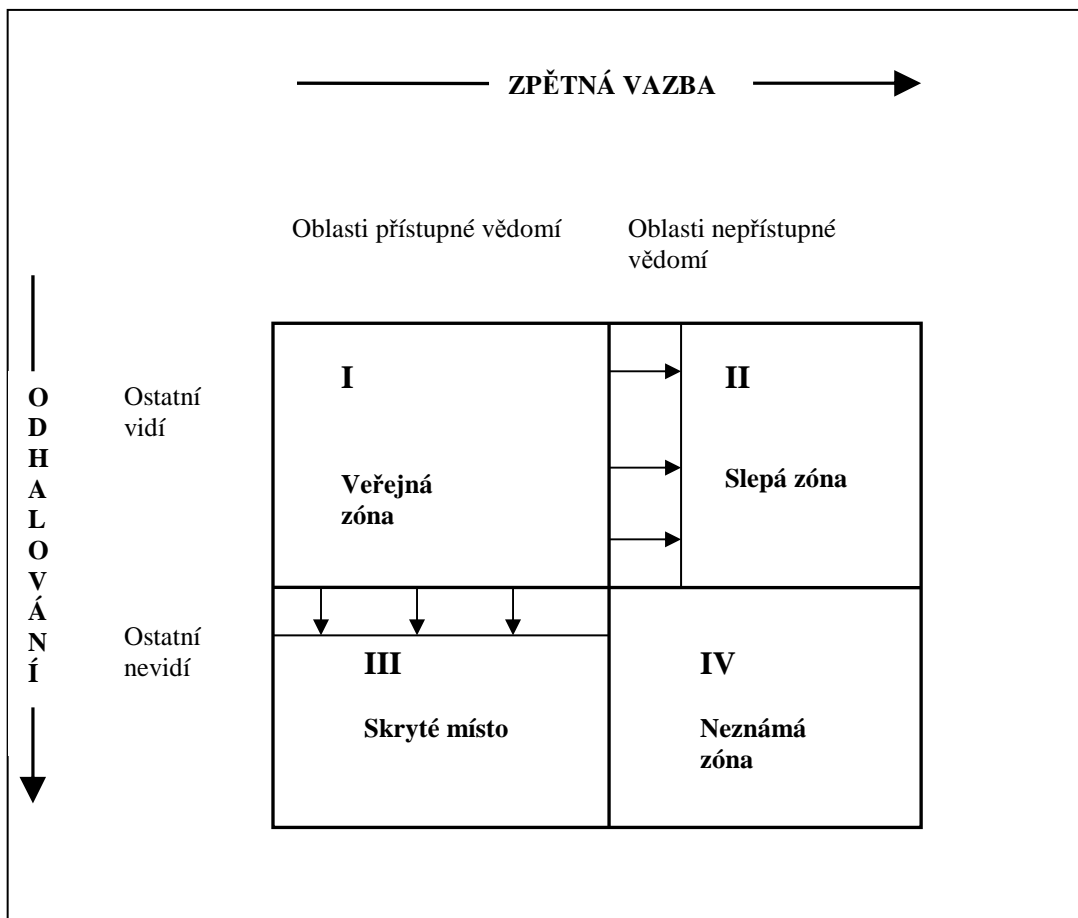
- vypořádat se se „stínem“ jejich osobnosti
- ukazovat jejich silné a slabé stránky
- objevovat kreativnější způsoby řešení mezilidských problémů
- být efektivnější v jejich career managementu a profesionálnímu růstu
- být efektivnější ve vedení týmů a organizací
- vypořádat se se stresem
- načrtnout agendu pro rozvoj a programu pro změnu

Coach pomáhá klientovi této zpětné vazbě porozumět a mnohdy i emocionálně zvládnout. Na jejím základě také vznikají rozvojové plány a další cíle v coachovacím procesu. Nicméně zavedení této zpětné vazby není mnohdy jednoduché. Coach se může setkat s velmi silnou rezistencí ze strany klienta nebo i dotazujících osob. Mnozí vedoucí pracovníci se cítí ohroženi nebo se domnívají, že by to již bylo překročení jisté hranice ve vztahu k podřízeným. Také bývá namítáno, že tento dotazník může být zmanipulován a zneužit k „očernění“ manažera. Toto je třeba mít na zřeteli a coach nesmí tyto pochybnosti nechávat stranou neřešeny.

1.5.3 Johari Window model

Další nástroj, který coachům umožňuje velmi srozumitelně a přehledně diskutovat s klienty o jejich osobnosti a o tom, jak ji vyjadřují, je „**Johari Window**“. Tento model, který představili v 50. letech Joe Luft a Harry Ingram (podle jejich jmen je také pojmenován), je velmi populární v managementu a mnoho klientů se s tímto modelem již setkalo před coachováním (Rogers, J., 2004) – viz obr. 2 (Peltier, 2001, s. 5).

Obr. 1: Johari Window model



- Zóna: **I** je zóna veřejná, klient si ji uvědomuje a také je pozorovatelná ostatními.
II se nazývá slepou, jelikož klient ji nevnímá, ale pro ostatní je viditelná
III je skryté místo – klient o ní ví, ale skrývá ji před ostatními
IV je nevědomá pro klienta a také ostatní ji nevidí

Zóny mohou mít jinou velikost u každého klienta. Cílem je rozšiřovat zónu veřejnou tím, že budeme dostávat od druhých zpětnou vazbu a tím pádem si více uvědomovat vlastní slepou zónu. Tím, že se budeme druhým víc odhalovat, budeme zmenšovat také skryté místo.

1.5.4 GROW model

GROW model patří mezi nejužívanější modely v coachingu a to především v Evropě. Byl vytvořen Grahamem Alexandrem a ikonou britského coachingu Sirem Johnem Whitmorem (Whitmore, 1994).

Model dělí coachovací proces do čtyř hlavních stádií:

- První stádium – **Goal** (Cíl)
V tomto stádiu coach a klient vytvářejí dohodu, která se týká specifických cílů coachingu.
- Druhé stádium – **Reality** (Současný stav)
Během druhého stádia coach mapuje s klientem současnou situaci pomocí nejrůznějších coachovacích technik.
- Třetí stádium – **Opportunity** (Možnosti)
V třetím stádiu coach s klientem generují nejrůznější možnosti, které mohou klienta přiblížit ke stanoveným cílům.
- Čtvrté stádium – **Will/Wrap up/Waht next?** (Kdy, jak, kde)
Ve čtvrtém stádiu se klient zavazuje k aktivitě. Coach spolu s klientem vytvářejí konkrétní akční plán. Identifikují také možné překážky a jejich odstranění.

1.5.5 Achieve Coaching model

Achieve Coaching model (Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2006) autoři odvodili od výše zmiňovaného GROW modelu. Jmenuje se podle začátečních písmen 7 bodů, kterými se zabývá. Slovo **ACHIEVE** můžeme z angličtiny přeložit jako dosáhnout, docílit. Níže přinášíme zmíněných 7 bodů v originále s volným českým překladem:

Assess the current situation – Vyhodnocení a pochopení současného stavu

Creative brainstorming of alternatives – Shromáždění všech možných řešení

Hone goals – Formulování cílů

Initiate options – Vybrání strategií a možností k dosažení těchto cílů

Evaluate options – Vyhodnocení strategií a přiřazení priorit

Valid action programme design – Uvádění vybraného plánu do praxe

Encourage momentum – Podpora v nastoleném směru i po ukončení coachingu

Všechny uvedené techniky mají za cíl zefektivnit coachovací proces a vytěžit z coachingu pro klienta co nejvíce. Existují i další techniky a modely, které zde neuvádíme, jelikož buď kopírují výše zmíněné modely, případně nejsou hojně rozšířené.

1.6 Coach – kvality a kompetence

Přestože především klient má vliv na úspěšnost coachingu, role coache je v coachovacím procesu klíčová. Je proto důležité, aby coach byl způsobilý pro tuto svou roli a aby disponoval určitými znalostmi a kvalitami.

Role coache není zatím nijak právně zachycena, tak jak to je např. pro roli psychologa, psychoterapeuta. Existuje několik institucí, které se přípravou a školením coachů zabývají, nicméně k samotnému výkonu coachingu jejich absolvování, případně členství v těchto organizacích není povinné. To se v praxi projevuje především velkou rozdílností v kvalitě a schopnostech coachů.

Roli coache můžeme definovat pomocí kompetencí, které jsou nutné k samotnému výkonu coachingu. Musíme ale zároveň dodat, že kompetence nejsou schopny zachytit individuální nuance v chování a přístupů coachů, které mohou mít zásadní vliv na kvalitu coachovacího procesu. Níže tedy zmiňujeme základní obecné kompetence pro coaching.

Graham Lee (2003, s. 142) rozlišuje tři základní kompetence:

- Psychologické
- Obchodní
- Vztahové

Mezi **psychologické kompetence** řadí především schopnost coache reflektovat své vlastní chování, je si vědom svých pocitů a reakcí a dokáže rozlišit, kdy jsou tyto reakce vyvolány klientem a kdy naopak pocházejí z jeho vlastní historie a týkají se jen jeho samotného. Je také schopný potlačit hodnotící soudy o klientově chování a pocitech. Rozumí motivacím druhých ať již uvědomělých či neuvědomělých a jejich dopadu na jejich chování.

V **obchodních kompetencích** coach demonstruje porozumění, jak obchod funguje, jeho produktům a službám. Rozumí, jak je trh strukturován a základním rolím v organizacích. Dokáže identifikovat, kde se nachází moc (hierarchie) a jak tato moc v organizaci může ovlivnit coaching. Rozumí kontextu organizace, její agendě, ať již zřejmé, či nevyslovené. Dokáže vytvořit coachovací kontrakt a udržet jej v daných

hranicích. Řídí evaluaci coachovacího procesu a podává sponzorovi/organizaci zpětnou vazbu o průběhu coachingu.

Vztahové kompetence chápe jako motor celého coachovacího procesu, jelikož jedině ve vztahu coach – coachovaný tento proces probíhá. Především tyto kompetence pak iniciují patřičné změny u coachovaného. Vztah v coachingu vnímá jako vývoj v typických stádiích, kde řadí stádium:

- Zvládnání očekávání – hranice, cíle pro coaching
- Vytvoření rapportu – využívání aktivního naslouchání, dotazování, reflektování, vnímání neuvědomovaných souvislostí, pocitů
- Práce s rezistencí – uvědomělé (neuvědomělé) bloky ke změně, provádí intervence a staví na již existujících silných stránkách
- Práce s přesvědčením a emocemi – identifikuje, zviditelňuje a uznává emoce a přesvědčení, které se objevují při adaptování na nové chování
- Proces změny – překládá vhledy do praktických změn v chování, upravuje cíle a očekávání, připravuje klienta na samostatnou práci po skončení coachingu

Peter Bluckert (2006, s. 95) přináší kompetence a dovednosti v níže uvedené tabulce:

Tab. 4 Předpokládané dovednosti pro psychologicky orientovaný coaching (Bluckert, 2006, s. 95-96)

Širší kategorie	Příklad dovednosti
1 Teorie	<p>1 Hlásí se k minimálně jedné psychologické škole – např. PCA, kognitivní, behaviorální, psychodynamické, Gestalt aj.</p> <p>2 Rozumí teorii změny</p> <p>3 Rozumí psychologickému konceptu</p> <p>4 Rozumí vztahům mezi myšlením, cítěním a chováním</p> <p>5 Zná modely a techniky změny chování</p>
2 Assessment	<p>6 Rozumí široké nabídce psychodiagnostických metod a technik</p> <p>7 Ovládá a je kompetentní minimálně v jedné technice např. psychometrické, EI nebo 360 stupňové vazbě</p> <p>8 Zahrnul do své praxe proces assessmentu</p>
3 Psychologické smýšlení	<p>9 Je si vědom skrytého významu ve svých vlastních myšlenkách, pocitech a chování a to i u druhých osob</p> <p>10 Vyhledává spojení mezi současnými a minulými událostmi</p>

4 Sebeuvědomění	11 Je si vědom svého vnitřního světa a nastavení 12 Rozumí svým pocitům 13 Rozumí své motivaci a svým pohnutkám
5 Sociální uvědomění	14 Rozpoznává emoce u ostatních 15 Snaží se porozumět vnímání, pocitům a zájmům druhých 16 Neodsuzuje myšlenky, pocity a chování druhých 17 Demonstruje porozumění emocím druhých 18 Je empatický
6 Sebekontrola	19 Dokáže odlišit klientovy pocity od svých vlastních 20 Zajišťuje, aby jeho vlastní hodnoty, přání a názory nevstupovaly do coachingu 21 Má své vlastní emoce a impulsy pod kontrolou
7 Umění vztahů	22 Dokáže vytvořit raport s velkým počtem lidí 23 Dokáže zajistit podmínky pro vytvoření pomáhajícího vztahu: empatii, akceptaci, upřímnost, nehodnotící prostředí 24 Dokáže pracovat se vztahem v triangularitě (klient, coach, organizace)

ICF – International Coach Federation (ICF, 2008) vymezuje základní kompetence následovně (přinášíme pouze základní body):

A. Vytvoření základů pro práci s klientem

- 1 Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů
- 2 Definice dohody (kontraktu) pro koučink

B. Vytvoření vzájemného vztahu

- 3 Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem
- 4 Koučovací pozice (přítomnost kouče)

C. Efektivní komunikace

- 5 Aktivní naslouchání
- 6 Užívání silných otázek
- 7 Přímá komunikace

D. Podpora učení a dosažení výsledku

- 8 Rozvoj sebeuvědomění (umožnit klientovi uvědomit si svou situaci)

- 9 Navrhování akcí
- 10 Plánování a stanovení cílů
- 11 Řízení rozvoje a odpovědnosti

1.7 Supervize

Supervize by v coachingu neměla být opomíjená. Měla by se stát nedílnou součástí u kteréhokoliv coache. Ve většině tréninkových programů pro coache je již základní supervize obsažena. Mnohé mezinárodní standardy (o kterých pojednáme dále) supervizi přímo vyžadují.

Kadushin (in Bluckert, 2006, s. 110) definuje tři hlavní funkce supervize:

- Edukativní
- Praktická a psychologická podpora, která pomáhá ve zvládnání zodpovědností coachovací role
- Prosazování a podpora standardů práce a pravidel

Proces supervize v sobě většinou zahrnuje prezentaci konkrétní kauzy, která je pro coache důležitá nebo kde se cítí nejistý. To umožňuje adresovat všechny tři funkce supervize. Coache to také může ujistit ve správnost jeho konání, případně může nabídnout vodítka pro řešení situace v coachingu.

Formát supervize může být jak individuální (one2one) nebo skupinový. Ve většině případů supervizor bude zkušenější coach, který již má hluboké znalosti coachovacího procesu. Velice populární je také peer-supervize a to především proto, že je levná. Nicméně peer-supervize není doporučována začínajícím coachům, jelikož supervizorovi může chybět potřebná zkušenost. Frekvence supervizních setkání není většinou nějak upravována, nicméně mnohé organizace se shodují, že optimální frekvence je 1:8 až 1:15 hodin supervize ke coachovacím hodinám.

Důležité je zdůraznit, že supervize slouží jak samotnému coachi, tak jeho klientům. Funkcí supervize je jak zajištění toho, že coach pracuje eticky a zodpovědně, tak také zajišťuje edukativní a podpůrnou funkci.

Mnozí začínající coachi uvádějí, že ten nejdůležitější tréning, který se jim dostal, přišel až se supervizí (Bluckert, 2006, s. 112).

1.8 Etika a standardy v choachingu

Jelikož je coaching relativně mladé oddělení, tak na poli etiky a formálních standardů vládne menší chaos. Buď formálně vůbec neexistují nebo si každá organizace vytváří své vlastní. Jako příklad etického kodexu můžeme opět uvést kodex z ICF (International Coach Federation) (ICF, 2008).

Obecně se kodex dotýká níže uvedených oblastí:

1) Kontrakt

Vždy se doporučuje uzavřít písemný kontrakt s klientem, popřípadě i s coachovaným. (Problémem, kdo je vlastně klient, se budeme zabývat dále).

2) Znat své hranice

Tato oblast se hodně podobá tomu, co známe např. z psychoterapie. Každý coach by měl odhadnout své schopnosti a limity, tak aby to bylo v zájmu klienta. Etický coach se nebude snažit coachovat úplně všechny klienty. Ať už on sám, případně za pomoci supervize, musí zvážit, zda nebude lepší kontrakt vůbec neuzavírat případně již probíhající ukončit a předat kolegovi.

3) Klient

Toto je velmi problematická oblast v coachování, jelikož ne vždy je jasné, kdo klientem ve skutečnosti je. Může to být v jistém ohledu organizace, která iniciuje coaching (a který také financuje) ve své společnosti nebo přímo nadřízený coachovaného. Klientem můžeme také rozumět samotného coachovaného. I z tohoto důvodu je nutné nepodceňovat uzavření formálního kontraktu, kde budou i zmíněné oblasti jako je důvěrnost, sdělování informací a

pod. vyjasněny. Je dobré také coachovaného hned seznámit s pravidly, jak budeme o probíhajícím coachování reportovat.

4) Důvěrnost

Toto téma souvisí částečně s předešlou komplikací v definování klienta. Se zadavatelem coachingu (většinou zaměstnavatel) je třeba si tuto otázku vyjasnit a dohodnout se na způsobu reportování, tak abychom nenarušili důvěrnost vztahu s coachovaným.

2. Možnosti využití psychologických a psychoterapeutických přístupů v coachingu

V tomto velkém oddílu se budeme věnovat nejčastějším prostředkům, které coaching z psychologie využívá nebo které jsou pro coaching podstatné. Autor této práce má osobní zkušenost s psychoterapií zaměřenou na klienta (PCA), proto bude tomuto přístupu věnováno více pozornosti. Směry nebo přístupy, ať už psychologické nebo psychoterapeutické, které nejsou v tomto oddílu zmíněny, nejsou pro coaching zásadní, popřípadně nejsou v coachingu hojně využívány.

Petr Parma (2006) uvádí, že příprava coache, který využívá některý psychoterapeutický směr, je velmi zdlouhavá. To, vzhledem k délce trvání výcvikových programů v psychoterapii, je pravda. Nepovažujeme to nicméně jako Petr Parma za nevýhodu. Absolvování psychoterapeutického výcviku, je sice časově náročné, ale coach tím získává schopnosti, které jsou v coachovacím procesu velmi důležité. Za velkou výhodou považujeme také možnost určitého „dozrání“ osobnosti coache ve výcviku, kterou může ocenit nejen on sám, ale i jeho klienti.

2.1 Assesment a psychodiagnostika

Existuje jedna základní oblast, kde psychologové dominují a to je psychologické testování. Je důležité zdůraznit, že pouze psychologové jsou způsobilí k použití psychodiagnostiky v coachingu.

Assesment a psychodiagnostika jsou klíčové především v **executive coachingu**, který se zaměřuje na top manažery v organizacích. Je to důležité především z toho důvodu, že čím výše je manažer postavený, o to hůř se mu může dostávat upřímná zpětná vazba. Téměř nedostávají „negativní“ zpětnou vazbu a tím mají mnohdy zkreslené představy o svých silných a slabých stránkách. Erdberg (in Peltier, 2001, s. 2) také zdůrazňuje, že lidé obecně jsou velmi nespolehliví ohledně toho, jak se sami vidí a hodnotí.

Jako nejčastěji používaný assesment v coachování je **360° zpětná vazba**, o které jsme pojednávali v kapitole 1.5. Psychologové mohou uplatnit své bohaté zkušenosti z psychodiagnostiky především při vytváření a designování tohoto dotazníku.

2.1.1 Interview

Interview patří v psychologii k nezákladnějším ale zároveň také k nejobtížnějším metodám, proto zde mají psychologové a psychoterapeuti velkou výhodu. Z praxe ví, jak navázat rapport, pokládat těžké osobní otázky, „rozpovídat“ tichého klienta a pod. Interview tváří v tvář (one2one) je v coachingu velmi podstatné, jelikož vztah, který se zde vytvoří, ovlivní celý proces.

Přesto je toto interview trochu odlišné od terapeutického sezení. Dle Peltiera (Peltier, 2001, s. 10-11) mnozí terapeuti kladou důraz na historii a interpersonální vývoj, což je v coachingu mnohdy kontraproduktivní. Za základní aspekty, které by mělo první interview s klientem obsahovat, pokládáme (ibidem):

- „První dojem“ – coach musí vystupovat sebevědomně a klidně. Zdůraznit cíle sponzora (organizace) pro coaching a jasně definovat očekávání.
- „Prodej assessmentu“ – klienti bývají vůči testování velmi nedůvěřiví, proto je má coach přesvědčit o výhodách. Je důležité také zjistit klientovu motivaci pro coaching, případně jeho dřívější zkušenosti s coachingem.
- „Důvěrnost“ – dohodnout se s klientem, jaká úroveň důvěrnosti v coachování bude, případně, co a kdy se bude reportovat třetím stranám.
- „Cíle“ – definovat obecné cíle coachingu pro klienta.
- „Pravidla“ – definovat jasná pravidla a strukturu coachovacího procesu.
- „Hodnocení klienta“ – coach neustále v celém průběhu interview, klienta pozoruje a hodnotí – jak se projevuje, uvažuje pozitivně/negativně, jaký slovník používá apod.
- „Memo“ – klient musí po interview obdržet písemnou zprávu, kde budou všechny podstatné body (pravidla, důvěrnost, cíle atd.).

V coachingu využíváme téměř výhradně rozhovoru řízeného. I zde můžeme využít standardizovaného či částečně standardizovaného rozhovoru, kdy coach má předem připravené otázky, popřípadě témata k diskuzi, ale i rozhovoru volného, kdy se coachovanému ponechává jistá volnost a schéma rozhovoru není předem pevně dáno.

Techniky, které coaching z psychologie využívá, se týkají především kladení otázek. Těmto technikám je v přípravných kurzech pro coache věnováno hodně pozornosti.

Využívají se jak otázky přímé, tak také otázky nedirektivní, případně projektivní. Z dalších technik se využívá technika parafrázování, ujištění a méně často také technika interpretace.

Během interview si coach většinou poznamenává nejzákladnější a nejdůležitější data. V coachingu záznam dat nepůsobí tak rušivě jako např. při psychoterapii. Coach pak následně po ukončení interview zapisuje jeho detailní průběh a výsledky. Tento záznam bývá také ve většině případů následně preposlán klientovi.

2.1.2 Pozorování

V coachingu, tak jako v terapii, je nepostradatelné **přímé pozorování klienta**. To se děje při nejrůznějších příležitostech: první interview, pozorování při práci, poslech telefonátů, četba emailů apod. Nejhodnotnější je, když se coach může „přilepit“ na klienta jako stín a např. celý den ho při práci doprovázet. Coach si všímá nejen klienta, ale také okolí a reakce okolí na klienta.

Ve většině případů převažuje pozorování zaměřené či systematické. Coach má v tomto případě předem připravené schéma a program. I zde může coach využít předpřipravené formuláře pro pozorování, které mu usnadňují celý proces. Tak jako při interview, coach následně připravuje záznam z pozorování, který je zase ve většině případů přístupný i klientovi.

2.1.3 Testovací instrumenty

V coachingu můžeme také využít některé **testovací instrumenty**. V takovém případě coach-psycholog využívá testy, které splňují základní vlastnosti testů: objektivitu, standardizaci, reliabilitu a validitu (viz. např. Svoboda, 1999). V coachingu využíváme především ty testy, které se zaměřují na relativní „silné a slabé“ stránky osobnosti než zaměřené na psychopatologii. Uvádíme zde nejčastější dle Peltiera (2001, s. 16): MMPI, 16PF, California Psychological Inventory (CPI) nebo u nás oblíbený Dotazník motivace k výkonu (LMI). Velice populární je také typologie MBTI a to jak u laické veřejnosti, tak u coachů ne-psychologů (Čakrt, 1996, s. 17). Musíme ale dodat, že tato typologie nesplňuje vlastnosti psychologických testů tak, jak je definujeme v psychodiagnostice.

Tak jako v psychologii i v coachingu je nutné zvážit vhodnost jednotlivých instrumentů pro konkrétní případ a těmito instrumenty neplýtvat. Důraz je také kladen na

informovanost klienta a to ať už o samotném použití instrumentu, tak také o jeho výsledcích.

2.2 PCA (Person-Centered Approach)

2.2.1 Vymezení PCA přístupu

PCA – Person Centered Approach – přístup zaměřený na člověka vděčí svému vzniku Carlovi R. Rogersovi (1902–1987). PCA, tak jako i jiné humanistické směry, vychází z následujících tezí (Vymětal & Rezková, 2001, s. 22):

- 1) *Člověk je jedinečnou a svobodnou bytostí mající tendenci k osobnímu růstu a stálému rozvoji*
- 2) *Člověka lze myslet a zkoumat zásadně v rámci celostního přístupu (holistické, tvarové, případně systémové hledisko) a ve vývojovém časovém horizontu s důrazem na přítomnost*
- 3) *Pro lidského jedince jsou otázky po hodnotách, vlastní odpovědnosti a po smysluplném životě otázkami zásadního významu.*
- 4) *Redukcionismus jakéhokoli typu („člověk není nic než...“) a plochý scientizmus (zájem pouze o kvalifikovatelné údaje a fakta) jsou odmítány.*

Rogers používal termín PCA – Přístup zaměřený na člověka¹, aby identifikoval základní hypotézy v CCT – Client-centered therapy, které mohou být implementovány i v jiných oblastech než psychoterapie, jako např. ve školství, v podnikání (Bozarth, 1998). V dnešní době se víc než CCT používá PCT – Person-centered therapy. Zdůrazňuje se tím ohromná pružnost a vlastní schopnosti osoby, která vstupuje do terapie (ibidem).

Těžištěm PCA je terapeutova důvěra v růstový potenciál klienta – aktualizací tendenci. Terapie vychází přímo z klienta a podněcuje jeho samostatný rozvoj. Tento přístup zdůrazňuje víc **interní** (klientův) než **externí** (terapeutův) pohled (Bozarth, 1998).

¹ poprvé použit Rogersem v On Personal Power, 1977

Externí pohled je v terapii bezvýznamný, jelikož jediná úloha terapeuta spočívá ve facilitování klientova aktualizačního procesu (ibidem).

Základním kamenem PCA je tedy klientova **aktualizační tendence**. Aktualizační tendence je proces, který se neustále mění a vyvíjí. Vyznačuje se také zvýšeným napětím, který pomáhá růstu, k rozvoji potenciálu. Není to tedy tendence, která se napětí snaží redukovat, naopak toto napětí sama iniciuje (Bozarth, 1998). Člověk se pohybuje směrem k větší autonomii, místo, aby byl někým či něčím kontrolován. Aktualizační tendence je nicméně citlivá k vnějším vlivům a při nevyhovujících podmínkách může být „infikována“ tak, že se osobnost deformuje, přestože tendence v osobě zůstává a konstruktivně působí v rámci možností. Znovu iniciování aktualizační tendence můžeme právě pomocí psychoterapie, která vytvoří, alespoň v terapeutickém vztahu, příznivé základní podmínky (Rogers, 1998, 2002).

Terapeut dále ve vztahu manifestuje tři základní postoje:

1) bezpodmínečné pozitivní přijetí

2) empatické naslouchání

3) kongruenci

Rogers (1957, cit. Bozarth, 1998, s. 7) uvádí tyto podmínky terapeutického procesu:

- 1. Dvě osoby jsou v psychologickém kontaktu*
- 2. První osoba, kterou nazveme klient, se nalézá ve stavu inkongruence, je zranitelná nebo vystrašená*
- 3. Druhá osoba, kterou nazveme terapeut, je ve vztahu kongruentní*
- 4. Terapeut klienta bezpodmínečně pozitivně přijímá*
- 5. Terapeut klienta empaticky poznává a rozumí mu, toto porozumění také dává najevo*
- 6. Klient podmínky 4. (empatické porozumění) a 5. (bezpodmínečné pozitivní přijetí) alespoň v malém množství vnímá*

Jestliže jsou uvedené podmínky dosaženy a klient si jich také všímá, pak se v klientovi, dle Rogerse, iniciuje jeho aktualizační tendence.

2.2.2 Využití PCA přístupu v coachingu

2.2.2.1 Využití PCA mimo rámec psychoterapie

Sám Rogers, ve své knize *Person-Centered Psychotherapy* (2002, s. 320–429), hovoří o tom, že PCA přístup je možné aplikovat nejenom v psychoterapii, ale také do školství, podnikání, managementu apod. Hovoříme pak o *Group-Centered Leadership and Administration* nebo *Student-Centered Teaching*.

Terapeut, případně jiná osoba, která prošla PCA výcvikem, může tento přístup uplatnit ve vztazích i mimo rámec terapie. Samozřejmě pak již nemůžeme hovořit o psychoterapii, nýbrž maximálně o vztahu s terapeutickým vlivem.

Organizace většinou nemá za cíl poslat zaměstnance na terapii, aby se lépe cítil nebo byl spokojenější. Organizace chce pomocí poradce či terapeuta docílit vlastních cílů vedoucích k většímu zisku. Což se poradci či terapeutovi, působícího na zaměstnance PCA přístupem, může podařit tak, že např. pomůže zredukovat jeho stres. Tím, že na ně bude působit PCA přístupem, zaměstnanci mohou být spokojenější a tím pádem úspěšnější a motivovanější v práci (Tolan, 2006)¹. Můžeme tedy tvrdit, že vlastně neexistuje rozpor mezi cíly organizace a zaměstnance, přestože je jinak nazýváme (ibidem).

Jako příklad implementace PCA do podnikání a managementu uvádíme: Protipóly vůdcovství podle Rogerse (Dobšovič & Beko, 2006, s. 39):

Tab. 5: Protipóly vůdcovství podle Rogerse

Řízení na principech PCA	Klasický hierarchický model řízení
Vliv a působení	Moc a kontrola
Umožňování autonomie jednotlivců i skupinám	Rozhodování
Umožňování svobody „dělat si svoje“	Zadávání příkazů
Vyjadřování vlastních myšlenek a pocitů jako jeden z aspektů skupiny	Usměrňování jednání podřízených
Facilitované učení	Ponechávání si myšlenek a pocitů pro sebe
Stimulování nezávislého myšlení a jednání	Autorita nad jednotlivci i organizací
Akceptování objevujících se nepřijatelných inovací a tvořivosti	V případě potřeby ovládnání

¹ Srovnej také Dobšovič, L. & Beko, L. (2006)

Zplnomocňování, udělování plné odpovědnosti	V případě potřeby přinucování
Nabízení a přijímání zpětné vazby	Učení, instruování, řízení
Podporování a spoléhání se na sebehodnocení	Hodnocení druhých
Nacházení odměn v růstu a úspěších jiných	Nacházení odměn ve vlastních úspěších

Xenia Svobodová, představitelka vyššího managementu v I.Q.A., a.s., o svých zkušenostech s aplikací PCA říká (in Dobšovič & Beko, 2006, s. 40):

„... Uplatnění PCA v řízení je moje dlouhodobá výzva, stále se cítím učedníkem. Začala jsem organizovat koučování, což je taková téměř encounterová skupina, kde si reflektujeme, co se u nás děje. Diskuse jsou někdy hodně bouřlivé. ... Naše firma je nastavená na dlouhodobý růst a musí stavět na lidech, takže je logické, že humanizace je součástí strategie. Aplikace PCA není jednorázový akt. Je to proces společného růstu firmy. Jako takový může být nastartován a podporován facilitátory, tak jako encounterová skupina.“

2.2.2.2 PCA v coachingu

V kapitole 1.1. jsme použili definici coachingu od Jenny Rogers (2004, s. 7), kterou teď připomeneme:

„Coach pracuje s klienty na akceleraci jejich rozvoje v životě a kariéře tak, aby tento proces urychlil, zvýšil a především udržel do budoucna. Hlavní coachův cíl je pracovat s klientem na rozvoji jeho potenciálu tak - jak ho definuje sám klient.“

Jenny Rogers svou definici dále podmiňuje 6 zásadami (2004, s. 7–8), které přinášíme níže. Jenny Rogers PCA přístup přímo nezmiňuje, ani necituje Rogerse, nicméně mnohé z uvedených zásad by se daly považovat jako přímé využití PCA přístupu v coachování.

Zásada 1: Klient je soběstačný a kompetentní – míní tím to, že sám klient vlastní klíč k porozumění a řešení svých problémů. Klient nepřichází do coachingu aby byl napraven, přestože se mnohdy coache ptá na rady a na to, co má dělat. Pouze ale on sám rozhoduje, co použije a co si z coachingu odnese.

Tato zásada úzce koresponduje s Rogersovým přesvědčením, že ústředním bodem terapie je klient, který je nejlepším odborníkem na svůj život (Rogers, 2002).

Zásada 2: Úkol coache je rozšiřovat tuto klientovu soběstačnost a kompetentnost - tato zásada vychází z předchozí zásady, že úkolem coache není podávání rad, nýbrž klást velmi zneklidňující a cílené otázky, které si klient mnohdy ještě nepoložil a které klientovi pomohou vidět věci z jiné perspektivy.

Zásada 3: Coaching se zabývá celou osobností klienta – minulostí, přítomností, budoucností. Byla by velká chyba zabývat se pouze pracovními záležitostmi. Mnohé těžkosti, které klient má ve svém pracovním životě jsou také paralelně jeho těžkostmi v jeho soukromém životě. Současně coaching nemůže nahradit psychoterapii a ani jí suplovat.

Zásada 4: Klient vytváří obsah – v tomto se coaching liší od vyučování. Obsah je vždy v rukou klienta. Klient vytváří obsah coachingu a coach se mu přizpůsobuje. Pokud je obsah z pohledu klienta vyčerpán, může to vést i k ukončení, případně k přerušení coachingu.

Zásada 5: Klient a coach jsou si rovni – v pracovní terminologii je to vztah kolega versus kolega, bez jakékoliv nadřazenosti. Coach nevystupuje v roli experta.

Zásada 6: Coaching je o změně – Coach pomáhá klientovi s rozšířením jeho kompetencí a realizováním změn, které k tomu vedou. Je nemožné coachovat klienta, který není ochoten realizovat změny, v tomto případě je lepší coaching ukončit.

Coach, který využívá PCA přístupu, by se měl, dle **Bruce Peltiera** (2001, s.73-74) zaměřit na dosažení dvou cílů. První je aplikace PCA principů, které nastolí upřímný a autentický vztah s klientem, docílí empatické přijímání klienta skrze bezpodmínečné přijetí

a reflexi takto vytvořeného vztahu. Druhý cíl je naučit klienta využívat aktivní naslouchání ve své manažerské praxi.

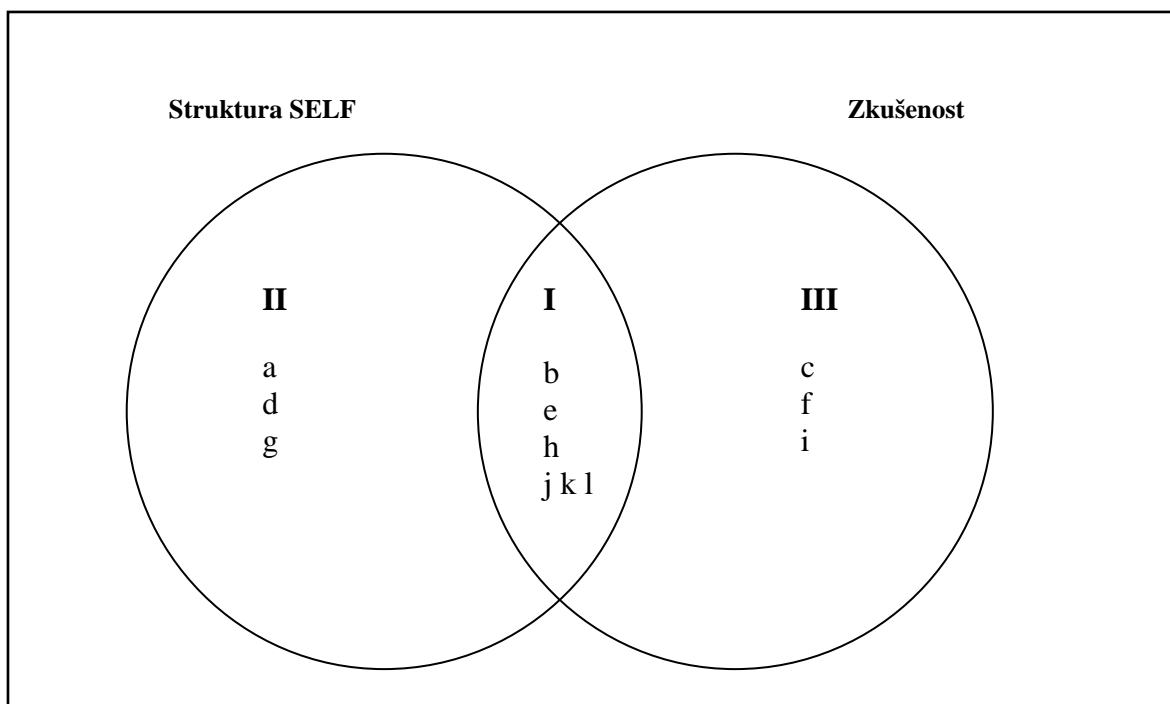
Do coachingu také můžeme aplikovat důraz, který PCA vkládá na „nedirektivnost“ a nevyužívání interpretací. **Bergman** (in Cain & Seeman, 2006, s. 207) ve své studii „zjistil, že strukturující nebo interpretativní výroky poradce přerušily proces sebezkoumání u klienta, zatímco terapeutická odezva reflektující pocity klientovi umožnila vhléd nebo trvalý proces sebezkoumání.“ **Snyder** (ibidem) „objevil, že nedirektivní terapeutická odezva klientovi pomáhá lépe definovat své problémy.“

Velmi užitečné může být aplikování principu kongruence, která je v PCA terapii vnímána jako jedna ze tří podmínek terapie. **Gendlin** (in Nykl, 2004, s. 42) kongruenci vnímá tak, že terapeuta nemusí vždy zobrazovat v dobrém světle. To klientovi umožní terapeuta či coache vnímat jako člověka, který není expertem, nýbrž člověkem s lidskými chybami a nedostatky. V tomto kontextu je také velmi zajímavý tzv. **princip vzájemnosti**, o kterém píše **Ladislav Nykl** (ibidem): „Směr zaměřený na člověka obsahuje tedy ve své jedinečné vztahové situaci možnost růstu obou zúčastněných. Přitom se u terapeuta nejedná jen o odborný růst, ale také o vývoj osobnosti, který zasahuje i do privátní sféry.“ Můžeme říci, že coach se s coachováním zdokonaluje a rozvíjí stejně jako klient.

2.2.2.3 Využití kongruence v coachingu

V kapitole 1.5 jsme představili Johari Window model, který je využíván v managementu a coachingu. Rogers představil svůj koncept teorie osobnosti v knize Client-Centered Therapy (2002), který také schématicky prezentoval – viz obr. 2 a 3. Toto schéma je velmi podobné s Johari Window modelem, který ještě víc rozšiřuje a znázorňuje změnu, která se uskutečňuje v psychoterapii. Předpokládá, že se klient před terapií nachází ve stavu inkongruence.

Obr. 2: Inkongruentní osoba (Rogers, C., 2002, s. 525-527)



Obrázek 2 vyobrazuje celistvou osobnost ve stavu napětí – inkongruence. **Zkušenost** – tato oblast znázorňuje bezprostřední tělesnou a smyslovou zkušenost, obsahuje vše, co konkrétní osoba zažívá, je neustále plynoucím a měnícím polem.

Struktura SELF – tato oblast je přístupná vědomí a obsahuje poznání vlastností, charakteristik a vztahů dané osoby.

Oblast **I** – v tomto poli je osobní zkušenost v souladu neboli kongruenci s konceptem SELF.

Oblast **II** – tato oblast znázorňuje část vjemového pole, ve které byla sociální či jiná zkušenost zkrasleně symbolizována a vnímána jako část vlastní zkušenosti individua. Vnímání, hodnoty a koncepty jsou převzaty od rodičů, okolí, ve vjemovém poli jsou však vnímány jako produkty vlastních smyslů.

Oblast **III** – tady se nacházejí tělesné a smyslové zkušenosti, které jsou vědomím potlačovány, jelikož jsou v nesouladu s vlastní SELF strukturou.

Rogers, pro přiblížení a příkladnost, následně k jednotlivým písmenům přiřadil specifický obsah, který následně přinášíme pro písmena a, b, c (Rogers, 2002, s. 526-529).

a – „Absolutně nejsem schopný zacházet s technickými věcmi, což je důkazem mé všeobecné neschopnosti.“ Tento introjektovaný koncept s asociovanými hodnotami byl

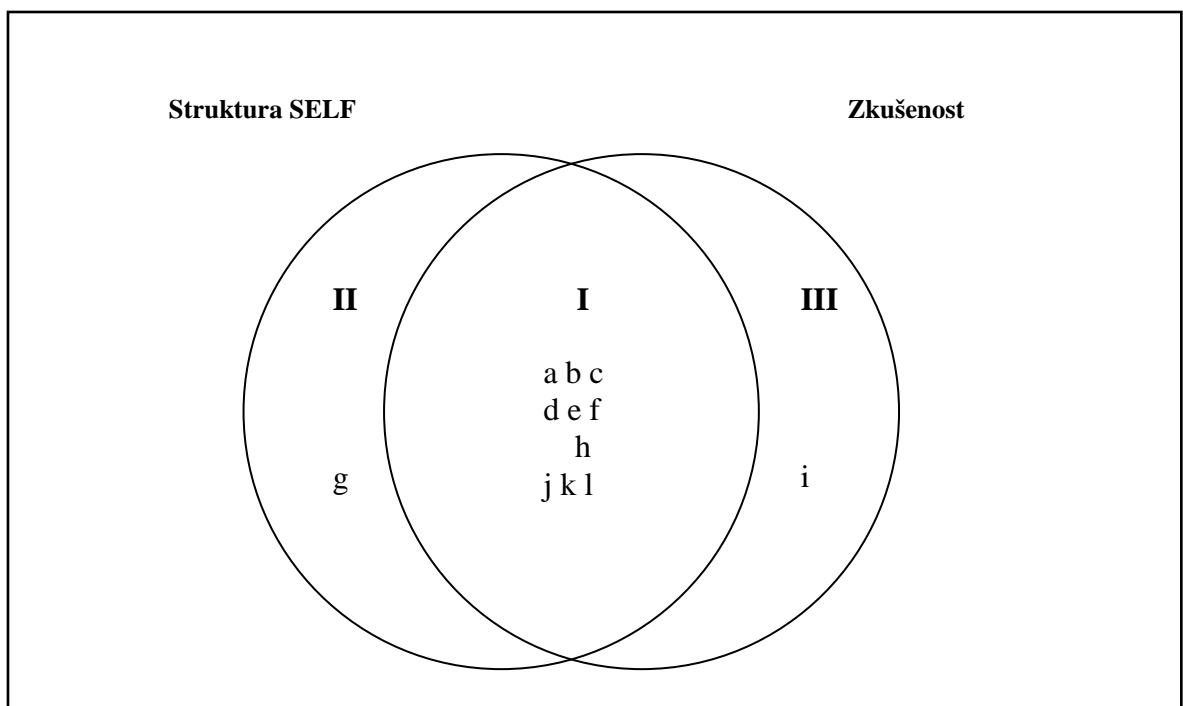
jedincem převzat od svých rodičů. Všimněme si, že věta v uvozovkách je chápána jako vlastní zkušenost osoby, přitom zkušenost mohla být takováto: „Rodiče mě po technické stránce považují za neschopného.“ Zkreslení mohlo být způsobeno tím, že jedinec chce, aby ho měli rodiče rádi, proto se raději vnímá jako osoba, za kterou ho rodiče považují.

b – „Zažívám selhání při zacházení s technickými věcmi.“ V tomto případě se jedná o vlastní prožitek, který se mnohokrát opakoval. Tato zkušenost je asimilována do SELF struktury, jelikož je s ní v souladu.

c – Zkušenost zdaru při technické operaci nemůže být asimilována, jelikož je v nesouladu se SELF konceptem. Osoba si to vysvětluje jako náhodu, což by se znovu neopakovalo. Jedná se o popírání skutečnosti.

Obrázek 3 (Rogers, 2002, s. 527 a 530) znázorňuje tu samou osobu, tentokrát jako více kongruentní, po úspěšné psychoterapii.

Obr. 3: Kongruentní osoba



Vidíme, že kruhy jsou teď v jiném vztahu – struktura SELF je nyní mnohem více integrovaná (kongruentní) s tělesnými a smyslovými zkušenostmi jedince. Uvádíme opět příklady a, b, c, které se mohly změnit následovně:

a – „Vím, že mě rodiče viděli jako neschopného v technických věcech a to pro mne mělo negativní hodnotu.

b – „Toto hodnocení má osobní zkušenost mnohdy potvrzuje.“

c – „Něméně přesto mám v technických věcech určité schopnosti.“

Coach, který uplatňuje v coachingu PCA přístup, může klienty „vést“ k větší kongruenci, ale zároveň také sám být v tomto procesu kongruentní. Kongruence (sebe přijetí) může pak klientovi umožnit větší transparentnost ve vztazích na pracovišti a usnadnit tím jeho komunikaci a srozumitelnost.

Silná stránka PCA přístupu je v nastolení vztahu, který díky **bezpodmínečného pozitivního přijetí** a **empatie**, může sloužit jako základ k úspěšnému výsledku coachingu.

2.2.3 Výhody a omezení PCA přístupu v coachování

S využitím **Peltiera** (2001, s. 75–76) zde uvedeme výhody, které PCA přístup přináší do coachingu:

- **Vztah klient x coach** – PCA umožňuje nastolit rovnocenný partnerský vztah
- **Aktivní naslouchání** – mnozí klienti a především budoucí leadři mnohdy podceňují tuto metodu a někdy jim dokonce empatie a aktivní naslouchání úplně chybějí v jejich výbavě „soft skills“. PCA může klientovi ukázat užitečnost empatického aktivního naslouchání a jeho využití v praxi.

- **Důvěra** – klienti přichází do coachingu mnohdy nedobrovolně – je jim „nabídnut“ nadřizenými. PCA dokáže s takovými klienty pracovat, tak aby ve vztahu vznikla důvěra a tento vztah byl plně využit.
- **Akceptace** – klient se mnohdy poprvé setkává s plnou akceptací své osoby, což má velký vliv na spolupráci v coachovacím procesu.

Zároveň **Peltier** (2001) uvádí, že by bylo velmi omezující zůstat jen při PCA přístupu v coachingu a nezačlenit do coachingu i přístupy jiné. PCA vnímá jako základ, který může v coachingu pomoci při vytváření produktivního vztahu. Dokáže vytvořit velmi produktivní podhoubí, do kterého je posléze vhodné začlenit i jiné přístupy, jako např. KBT, psychoanalytický, systémický. Pokud bychom zůstali pouze u striktního dodržování Rogersových základních podmínek PCA (bez začlenění ostatních přístupů), coaching by mohl být příliš zdlouhavý a pro organizaci neefektivní.

2.3 Psychodynamické přístupy

2.3.1 Vymezení základních pojmů

Z psychodynamických přístupů a teorií si budeme všimnout především psychoanalýzy a psychologii objektních vztahů. Následující text bude velmi zjednodušen a rozhodně se nejedná o vyčerpávající představení těchto přístupů. Je to způsobeno také tím, že samotná psychoanalýza prošla velkým vývojem. Zaměříme se proto jen na základní pojmy, které jsou pro využití v coachingu podstatné.

Sigmund Freud, zakladatel psychoanalýzy, rozlišoval v psychice člověka tři složky: vědomí, předvědomí a nevědomí. Pozornost soustředil na nevědomí, jehož obsahem jsou pudové tendence, které mají rozhodující význam pro vývoj osobnosti (Kratochvíl, 2006, s. 20). Zdůrazňoval také pudově iracionální síly v člověku, které psychoanalýza pomocí interpretací pomáhá racionálně zvládnout (ibidem). Psychologie objektních vztahů zdůrazňuje vedle pudové určenosti lidského chování také určující vliv vztahů k lidem (Kratochvíl, 2006, s. 28).

Pro coaching je velmi přínosné zjištění, že člověk má mnoho obranných mechanismů, kterými chrání své ego. Tyto obranné mechanismy mohou být adaptivní, popírající nebo takové, že se osoba chová podivně. Níže přinášíme pár příkladů z každé kategorie (Peltier, 2001).

Mezi adaptivní obranné mechanismy můžeme zařadit např. **altruismus**, který nám může pomoci vyhnout se něčemu, co nás ohrožuje a to tak, že to nikdo nemůže napadnout. **Sublimace** nám umožní přesunout nepříjemnou emocionální energii do něčeho, co je společností více akceptováno. Můžeme zde také zařadit **humor**, nejrůznější **rituály** nebo **kompence**.

Další kategorií jsou obranné mechanismy jako **popření**, kdy nevědomě popíráme skutečnost. **Racionalizace**, která nám umožní vysvětlit skutečnost tak, aby byla lépe akceptovatelná. Řadíme zde také např. **projekci**, kdy své myšlenky, potřeby a zkušenost vkládáme do ostatních.

Mezi obranné mechanismy, které způsobují, že se osoba chová podivně až destruktivně, můžeme zařadit např. **pasivní agresi**, **regresi** či **substituci**.

Pro coache je také velmi důležitý pojem přenos a protipřenos. **Přenosem** rozumíme přenesení klientových pozitivních či negativních citů na terapeuta. Můžeme ho také chápat jako externalizaci vnitřního objektního vztahu (Vymětal a kol., 1997, s. 206). **Protipřenos** pak můžeme chápat jako terapeutovu úplnou odezvu (jak vědomou, tak nevědomou) na klienta (ibidem).

2.3.2 Využití psychodynamického přístupu v coachingu

Coachi pracující na základě psychoanalytického přístupu přejímají základní psychoanalytické předpoklady o příčinách klientových potíží a jejich možných řešení. John McLeod (in West & Milan, 2001, s. 199-200) vyzdvihuje v psychoanalytickém přístupu především:

- Předpoklad, že příčiny klientových potíží mají svůj původ v dětství
- Předpoklad, že klient si ne vždy plně uvědomuje pravé motivy nebo impulsy, které jsou odpovědné za jeho chování
- Využití technik jako je výklad snů a interpretace přenosu

Přestože coachi nepracují s posledním bodem mají tendenci pracovat na základě prvních dvou bodů. Což se v coachovacím procesu manifestuje:

- 1) Coach bude začínat coaching s dotazem na detailní životní historii zahrnující dotazy na ranné dětství
- 2) Coach bude nabádat klienta k propojení dnešních pracovních obtíží s jeho možnými počátky v dřívějším životě

Nicméně v coachingu dochází k silnému narušení základních psychoanalytických pravidel a konvencí. Např.:

- Coaching je více orientován na cíl a konání než na reflexi nebo introspekci.
- Coaching obvykle probíhá přímo u klienta nikoliv v pracovně terapeuta
- Časový rozvrh bývá velice flexibilní a např. striktní setrvání na 50ti minutách je irelevantní nebo kontraproduktivní
- Kontak coach – klient je směsicí **osobního** a profesionálního vystupování
- Důvěrnost má velké limity a mnohdy je velmi snižena

Cílem využití psychoanalytického přístupu v coachingu je integrovat „analytické“ a „dynamické“ myšlení bez patologizace klienta či vztahu. Psychoanalytický přístup může být velmi užitečný v níže uvedených příkladech (Peltier, 2001, s. 23-24):

1) Pokud klient chce pracovat na interpersonálních dovednostech.

- Porozumět chování nadřízených
- Vytvářet efektivní vztahy
- Vést a řídit členy týmu
- Vybrat „správné“ osoby pro klíčové úkoly

2) Pokud klient chce lépe porozumět sobě samému.

- Svému chování
- Slabým a silným stránkám
- Optimálním karierním možnostem

3) Pokud klient užívá obranné mechanismy

- Přílišná kontrola
- Neorganizovaný
- Podrážděný a hostilní
- Perfekcionistický nebo rigidní
- Příliš nesmělý v určitých situacích

4) Pokud klient jedná s obtížnými kolegy nebo zaměstnanci

- Práce s talentovanými nebo klíčovými lidmi, kteří jsou obtížní
- Práce s narcistickými osobnostmi

2.3.3 Výhody a omezení psychodynamického přístupu

V coachingu se mnohdy psychoanalyticky orientovaní coachové velmi striktně diferencují od klasické psychoanalýzy a především od samotného Freuda (Peltier, 2001). Je to dáno především jistou stereotypií, která panuje u laické veřejnosti a která by v coachingu mohla vadit. Přestože stále mnozí klinici pracují na základě předpokladu – čím hlubší interpretace, intervence, tím lépe, tak právě toto v coachování může být mnohdy kontraproduktivní (Peltier, 2001).

Tento přístup v coachingu se bude daleko lépe uplatňovat v life-coachingu než v coachování manažerů. Ne pro každého klienta bude tento přístup také ten nejvhodnější.

2.4 Kognitivně-behaviorální koncept

2.4.1 Vymezení pojmu

Behaviorální dimenze kognitivně-behaviorální terapie má své počátky v behaviorální psychologii, která vznikla na počátku 20. století. Zakladatelem je J.B. Watson (na základě prací Pavlova a Skinnera). Behaviorální psychologie je založena na přesvědčení, že lidské chování je v podstatě naučená reakce a tudíž jakékoliv poruchové

chování je možno „přeprogramovat“ na základě nových zkušeností (Kratochvíl, 2006, s.57).

V šedesátých letech zavádí do behaviorálního konceptu kognitivní dimenzi bývalí psychoanalytici Aaron Beck a Albert Ellis. Pozornost věnovali především negativním myšlenkám a iracionálním přesvědčením. Ellis a Beck vycházeli z přesvědčení, že to, jak se cítíme, co prožíváme, nepochází přímo ze situace nebo okolí, nýbrž z našeho myšlení. Vše můžeme demonstrovat na příkladu (Peltier, 2001, s. 83):

- 1) Vidím tygra
- 2) ***Myslím si, že jsem v ohrožení***
- 3) Pociťuji strach a úzkost
- 4) Vydávám se na útěk

Podstatný je v tomto příkladu bod 2, protože strach (3) pociťujeme a na útěk (4) se vydáváme právě kvůli této myšlence a nikoliv kvůli faktu číslo 1. Jiný člověk může mít ve stejné situaci jinou myšlenku a tudíž jeho reakce může být zcela odlišná. Kognitivně-behaviorální terapeut soustřeďuje na tyto klientovy myšlenky svou pozornost a působí na ně tak, aby se dosáhlo terapeutické změny v chování.

K hlavním rysům přístupu patří (Kratochvíl, 2006, s. 74):

- 1) Krátkost a časová omezenost (do 20-30 sezení)
- 2) Otevřená a aktivní spolupráce jako základ vztahu mezi terapeutem a klientem
- 3) Východisko v teoriích učení
- 4) Zaměření na přítomnost
- 5) Zaměření na konkrétní ohraničené problémy
- 6) Zaměření na to, co je pozorovatelné a vědomé
- 7) Stanovení konkrétních funkčních cílů
- 8) Směřování k soběstačnosti klienta: procvičováním získává dovednosti, zvládá situace a zvyšuje si pocit vlastní zdatnosti
- 9) Důraz na vědeckost: sbírá konkrétní fakta, měří frekvenci, trvání i míru závažnosti problémového chování, vytváří hypotézy a ty pak empiricky prověřuje

2.4.2 Využití kognitivně-behaviorálního konceptu v coachingu

Jelikož je kognitivně-behaviorální terapie velmi pragmatická, nachází velmi dobré uplatnění v coachingu. Coachovací proces s kognitivně-behaviorálním přístupem by pak vypadal nějak následovně (Peltier, 2001, s. 90-95; West&Milan, 2001, s. 202):

1) Získávání dat – nejdříve s klientem uzavíráme kontrakt a spolu zkoumáme pozadí problému. Získáváme data od klienta, jeho spolupracovníků. Můžeme zařadit psychodiagnostiku, případně 360° zpětnou vazbu.

2) Studium dat, porozumění problému – spolu s klientem procházíme získaná data. Jelikož se jedná ve své podstatě o sdílení zpětné vazby od spolupracovníků a dalších zdrojů, postupujeme empaticky a s klientem diskutujeme, tak aby této zpětné vazbě porozuměl.

3) Vytvoření plánu – s klientem vytváříme plán, který je založen na paradigmatu negativních myšlenek a iracionálním přesvědčení, což spolu s klientem odkrýváme a tyto přesvědčení a myšlenky formulujeme. Klademe důraz na to, aby tyto „chyby“ v myšlení byly rozpoznány, pojmenovány a prodiskutovány.

4) Aplikace coachovacích technik – aplikujeme coachovací techniky, zaměřujeme se ale také na rozbourání klientova „chybného“ myšlení. Můžeme zde také využít psaní deníku, tak jak to je v KBT terapii. Nahrazujeme „chybné“ myšlení novým.

5) Evaluace a posílování nového myšlení – staré myšlení může být velmi rezistentní a úkolem coache v tomto stádiu je podpora klienta v jeho novém myšlení a vyzdvihování benefitů.

2.4.3 Vyhody a omezení kognitivně-behaviorálního konceptu

Mezi výhody tohoto přístupu v coachingu patří především to, že je přímý a na výsledek orientovaný. Mnozí lidé dělají velké pokroky pokud se jim nové myšlenky představí v „kognitivním“ formátu. Výhodou také je, že coach může vyjadřovat přímé korektivní komentáře, aniž by klienta nějak nálepkoval jako „špatného“ či „bláznivého“. Výhodou je také časový faktor – za krátký čas poměrně velké změny.

Přesto tento přístup má také svá omezení. Ne každý je schopen zachytit způsob svého myšlení a také ne vždy klienti oceňují, když je jejich myšlení napadáno. Některým klientům může činit obtíž slovní vyjadřování myšlenek, jestliže se jejich myšlení podobá více vizuálnímu obrazu než dialogu.

3. Případová studie

Případová studie, která je zde prezentována, bude popisovat vznik a průběh projektu, který se realizoval ve velké nadnárodní administrativní společnosti v letech 2008-2009. Společnost si nepřála být jmenována v této práci, proto jí představím velmi obecně a s názvem *Společnost*. Jakákoliv jména v případové studii jsou pozměněna tak, aby byla zachována anonymita účastníků.

V případové studii chceme ukázat praktické využití coachingu v administrativní společnosti při rozvoji středního managementu. Budeme popisovat jednotlivá stádia coachovacího procesu, kde si také budeme všimnout využití psychologických či psychoterapeutických prvků v samotném coachingu.

3.1 Společnost

Společnost se zabývá konzultanstvím a outsourcingem pro velké nadnárodní organizace. V Praze má něco kolem 1450 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do jednotlivých dealů¹. Jednotlivé dealy jsou na sobě nezávislé a také jejich velikost se výrazně liší – např. zde máme dealy o 11 zaměstnancích, ale také např. o 255. Jejich samotná činnost může být velice rozdílná. Co je spojuje, je společná firemní kultura, která jde napříč těmito dealy. Společnost má vysoké etické standardy, jak na samotnou odváděnou práci, tak také ve vztahu k zaměstnancům.

Pravidelně jsou pořádány průzkumy spokojenosti a je sledováno množství ukazatelů. Mezi jinými je velmi ostře sledován Engagement index² a procento fluktuace v celé společnosti, ale i po jednotlivých dealech. Pro účel naší případové studie je důležitá právě zmíněná fluktuace. V roce 2007 se průměrná fluktuace ve Společnosti pohybovala kolem 43%. V předchozích letech to bylo obdobné, nikdy neklesla pod 40% hladinu. Nicméně fluktuace v jednotlivých dealech byla velmi rozdílná. Některé dealy měly téměř nulovou fluktuaci, byly ale i takové, které měly 85-95% fluktuaci.

Společnost se tímto problémem neustále zabývala a v průběhu let vznikla řada aktivit a projektů na snížení fluktuace zaměstnanců. Nicméně žádná z těchto aktivit

¹ Deal je vytvořen vždy pro jednoho nadnárodního klienta Společnosti zvlášť. Znamená to tedy, že deal je jakoby samostatná organizace ve Společnosti, která je částečně na Společnosti nezávislá, přestože vystupuje jejím jménem. Můžeme to přirovnat např. k USA a jeho jednotlivým státům.

² Engagement index sleduje míru zapojení zaměstnanců do Společnosti a jejich spokojenost.

fluktuauci výrazně neovlivnila. Někdy v té době vznikl nápad, využít v rozvoji manažerů Společnosti coaching a byl vytvořen pilotní projekt, který byl přizpůsoben na jeden konkrétní deal.

3.2 Pilotní projekt

Managementu společnosti jsme navrhli projekt, který se zaměřoval na rozvoj manažerských dovedností středního managementu pomocí interního coachingu. Tento projekt byl managementem akceptován a schválen pro délku jednoho roku pro pilotní deal (viz. níže). Po vyhodnocení projektu se dále rozhodne, zda tento projekt bude rozšířen i na další dealy.

Vycházeli jsme z předpokladu, že zaměstnanci opouští Společnost nejčastěji kvůli lidem, respektive nadřízeným, což se nám potvrdilo i v průzkumech, které Společnost nechávala pravidelně dělat. **Tím, že zvýšíme kompetenci a dovednosti středního managementu, chceme nepřímo pozitivně ovlivnit i fluktuauci našich zaměstnanců.**

Základní cíle projektu

- Pomocí interního coachingu zvýšit leadership kompetence a dovednosti u mladého (právě jmenovaného) středního managementu
- Vyškolit samotné účastníky coachingu v coachování tak, aby mohli využít coaching nebo coachovací přístup pro své kolegy a členy týmu v budoucnu
- Zvýšit motivaci a engagement coachovaných zaměstnanců
- Snížit fluktuauci v týmech coachovaných účastníků

Cílová skupina (účastníci)

Do pilotního projektu jsme vybrali deal o asi 70 zaměstnancích, který budeme nazývat „Sky“. Top management dealu se na nás obrátil s prosbou o pomoc pro své čerstvě jmenované team leady (střední managent), kteří neměli žádné předchozí zkušenosti s vedením lidí. Jednalo se o **5 zaměstnanců**, které jsme následně zařadili do interního coachingu.

Pro doplnění uvádíme, že deal Sky procházel v té době velmi bouřlivým vývojem. Fluktuace se dlouhodobě držela okolo 80%, respektive 88% v posledním roce. V nedávné době také Sky tým opustili téměř všichni řídicí pracovníci (střední i vyšší management) a nově zvolení team leadři byli ve svých nových rolích velmi nejistí. Pro výše zmíněné se nám Sky tým jevil jako vhodný deal pro náš pilotní projekt.

Coach

Interním coachem se stal zaměstnanec jednoho interního HR oddělení Společnosti, který již měl s coachingem zkušenosti. Absolvoval jak výcvik v interním coachování v českém Koučink centru, tak psychoterapeutický výcvik v PCA. Jeho supervizorem se stal již zkušený a dlouhodobě praktikující coach z Koučink centra.

Níže přinášíme hlavní body procesu coachingu, které následně rozvedeme v samostatných kapitolách:

- 1) Vstup do coachingu, vytvoření kontraktu
- 2) Zmapování témat coachingu, assesment klienta a zpětná vazba, vytvoření programu coachingu
- 3) Samotný průběh coachingu
- 4) Vyhodnocení a závěr coachingu (jak účastníků, tak i celého projektu)

Jednotlivé kapitoly budou zakončeny závěrem, kde přiblížíme psychologické metody či psychoterapeutické přístupy, které byly použity a jakousi (sebe)reflexí, kde bude obsažena diskuse k uvedené fázi procesu, osobní poznámky coache a ponaučení.

3.3 Vytvoření kontraktu

Tato úvodní část procesu je, jak jsme se již zmínili v kapitole 1.4, nesmírně důležitá a náročná. Do diskuze o podobě coachingu vstupovali jak samotní coachování, tak také jejich vedení. Jelikož se jednalo o interní coaching do této části také vstoupili i nadřízení

samotného coache. S každou stranou vedl coach nejdřív samostatná jednání tak, aby se vyjasnily především potřeby jednotlivých stran.

V této fázi coach musel představit samotný coaching, jelikož ne každý z účastníků měl možnost se s coachingem setkat. Jednání bylo velmi intenzivní především se **sponzorem** – vedením Sky týmu. Bylo potřebné si vyjasnit hlavní cíle sponzora a způsob měření a reportování.

Cíle coache pro tuto fázi byly:

- Dostatečná informovanost všech stran o procesu a samotném coachingu
- Jasný plán a harmonogram coachovacího procesu
- Závazek všech stran do procesu vstoupit a aktivně se na něm podílet
- Jasně definování cílů sponzora
- Dohoda ohledně důvěrnosti a reportování
- Definovat jasné ukazatele úspěchu coachingu ve vztahu ke sponzorovi
- Formalizovat a odsouhlasit cíle projektu pro jednotlivé strany ve formě kontraktu

Sponzor – hlavní cíle a body kontraktu

- Cíl: zvýšit kompetentnost team leadů (coachovaných) v jejich roli
- Cíl: nepřímo působit na fluktuaci – snížení fluktuace v týmu Sky o 40% v průběhu jednoho roku
- Cíl: stabilizovat týmy – zvýšení skopojenosti v průzkumu spokojenosti zaměstnanců o 20% pro tým Sky, zvýšení Engagement indexu o 15%
- Dohoda o důvěrnosti, kterou bude sponzor respektovat
- Dohoda o reportování – co, kdy, jak (podmíněno dohodou o důvěrnosti)
- Dohoda o poskytnutí zpětné vazby coachovaným spolu s hlavními body pro jejich rozvojový plán (co by se mělo coachovat dle sponzora)
- Dohoda o volném toku informací směrem ke coachi (coach bude informován o důležitých a klíčových záležitostech týmu Sky)
- Dohoda o mlčenlivosti coache ve vztahu ke klientovi Sky teamu

Nadřazený coache – hlavní cíle a body kontraktu

- Splnění cílů sponzora alespoň na 85% dle kontraktu
- Dohoda o informovanosti ve vztahu k přímému nadřazenému – coach bude informovat o všech skutečnostech, které by mohly ohrozit dosažení výše zmíněného cíle (podmíněno dohodou o důvěrnosti)
- Dohoda o podpoře coache interním HR týmem v případě potřeby

Coachování – hlavní cíle a body kontraktu

- Dosažení individuálních cílů v coachingu alespoň na 80%
- Závazek aktivního přístupu v celém procesu
- Dohoda o mlčenlivosti – jasná pravidla
- Dohoda o přímé komunikaci ve vztahu ke coachi – coachovaný bude coache informovat o všech důležitých skutečnostech, které mohou proces ovlivnit

Tato fáze byla zakončena společnou schůzkou všech stran, kde byly zmíněny všechny podstatné skutečnosti, zodpovězeny dotazy a připomínky. Tato schůzka byla pojata jako určité slavnostní zahájení celého procesu.

O celém projektu byli také informováni řadoví zaměstnanci celého Sky týmu. Projekt jim byl představen jako nástroj, který má pomoci nadřazeným s jejich novou rolí. Byli také informováni o tom, že v některých případech se bude coach účastnit dění v Sky týmu jako pozorovatel.

3.3.1 Závěr kapitoly a (sebe)reflexe

Celý tento úvodní proces byl ve znamení naprosté transparentnosti pro všechny zúčastněné. Důraz byl také kladen na formálnost výstupů (písemné kontrakty) a stanovení jasných konkrétních cílů. Tyto prvky nacházíme především v kognitivně-behaviorálním přístupu, z kterého coach v této fázi čerpal inspiraci. Ve vedených rozhovorech, které byly mnohdy velmi vášnivé, se coachi velmi osvědčil přístup PCA, kde empatické zrcadlení či reflexe situace, mnohdy posunuly jednání výrazně dál a především do konstruktivnější roviny.

(Sebe)reflexe coache

V tomto procesu jsem se zaměřil především na stanovení cílů a pravidel pro sponzora coachingu, které jsem formuloval do písemného kontraktu. V průběhu coachingu se ukázalo, že to bylo velmi rozumné, jelikož sponzor měl tendenci do procesu zasahovat víc než měl a to především v oblasti důvěrnosti. Písemný kontrakt mi usnadnil pozdější diskusi a znovu upřesnění hranic. Naopak jsem podcenil informovanost samotných coachovaných o celém procesu. Přestože dostali základní informace, co to coaching je, jak budeme postupovat, ukázalo se, že někteří účastníci měli zkleslé představy, což se projevilo na prvním sezení. Doporučuji proto v této fázi důkladnější informovanost samotných klientů. Jako vhodné se jeví brožurky s informacemi, odkazy na internetu, představení krátké případové studie jako příkladu. Také bych příště zařadil jednu společnou hodinu, kde bychom se věnovali právě těmto otázkám tak, aby klienti vstupovali do coachingu plně informováni a s jasnější představou, co mohou očekávat.

3.4 Zmapování témat coachingu, assesment klienta a zpětná vazba, vytvoření programu coachingu

Coachování byli 14 dní před prvním individuálním sezením požádáni, aby oslovili své nadřízené a požádali je o zpětnou vazbu, kterou budeme na prvním sezení rozebírat. Zároveň oni sami si měli připravit témata, kterými se budou chtít v coachování zabývat. V této době jsme také iniciovali 360° zpětnou vazbu v našem interním HR systému pro každého coachovaného. Jednotlivá sezení byla naplánovaná na 1,5 hodiny. Cílem tohoto prvního setkání bude:

- prodiskutování zpětné vazby od nadřízeného a 360° zpětné vazby,
- vytyčení konkrétních cílů pro coaching
- shoda nad strukturou a individuálním plánem coachingu

Níže přinášíme podstatné body a výstupy z jednotlivých sezení:

3.4.1 Marie

Marii je 28 let a ve společnosti pracuje již 6 roků. Do této doby nezastávala žádnou vedoucí pozici. Na sezení přichází o několik minut později, mírně nervozní se známkami stresu. Nadřízená ve zpětné vazbě poukázala na to, že se Marie příliš věnuje detailům, které ji okrádají o čas a tím pádem někdy nestihne termíny. Marie s tímto souhlasí a také s tím, že si to později naformulujeme do cíle coachingu a budeme s tím dále pracovat. Nadřízená také zmiňovala, že na Marii je velmi vidět stres z nové role, což ovlivňuje její členy týmu. To Marii překvapilo, protože se domnívala, že tato nervozita není navenek patrná. Další bod se týkal vztahu s klientem, kdy se Marie až příliš často pouštěla do ostrých konfrontačních diskusí, které byly hodně emočně podbarvené.

V první části sezení jsme probírali výše zmíněné zpětné vazby a diskutovali o možných tématech a cílech coachingu, které jsme v druhé polovině sezení začali formulovat.

Individuální cíle a témata

- Delegování – v průběhu coachingu delegovat minimálně 40% svých aktivit na členy týmu. To by Marii mělo umožnit více se soustředit na klíčové události v týmu a větší kontrolu nad termíny
- Stres – v průběhu coachingu se tímto tématem budeme zabývat tak, aby Marie získala větší důvěru a stres se zredukoval
- Komunikace s klientem – v prvních týdnech se coach bude účastnit konferenčních hovorů s klientem, aby mohl poskytnout zpětnou vazbu a aby se prodiskutovala případná strategie na konkrétní kauzu

Sezení jsme zakončili s konkrétními úkoly do dalšího sezení – připravit seznam činností, které se budou delegovat, naplánovat konferenční hovory s coachem a dělat si průběžné osobní poznámky se zaměřením na pochybnosti, stres a nervozitu. Scházet se budeme jednou týdně na 1,5 hodiny, případně ad-hoc schůzky a náslechy.

3.4.2 Filip

Filip je 21 letý Španěl, který ve společnosti pracuje něco přes rok. Coaching probíhá v angličtině. Nemá žádné dřívější zkušenosti s vedením lidí. Nově teď vede tým, jehož byl součástí jako řádový člen. Filip přichází téměř nepřipraven, neví, jaká témata

chce v coachingu probírat a vlastně co od něj i očekávat. Nejdříve tedy poskytujeme informace o coachingu, našich záměrech a obecných cílech.

Zpětná vazba od nadřízené se převážně týkala určité „měkkosti“ vůči podřízeným. Filipovi chybí určitý odstup a hranice k týmu, často přebírá zodpovědnost za problémy členů týmu. On sám si připadá v nové roli trochu bezbranný a přesně neví, co má dělat.

S Filipem jsme se dohodli, že budeme ve větším kontaktu, kdy Filip bude konzultovat aktuální dění v týmu pokud to bude potřebné. Budeme se scházet 3x týdně na 30 minut, kdy se budeme věnovat aktuálním problémům, které řeší. To by mělo napomoci v orientaci v nové roli a zároveň si budeme všimát jeho vztahu s podřízenými tak, abychom mohli vymezit jasné hranice.

3.4.3 Hana

Haně je 23 let a ve společnosti pracuje již dva roky. Toto je její první role ve vedoucí pozici. Staví se k tomu velmi zodpovědně, až puňtičkářsky. Na schůzku má již připravený blok s asi 3 stranami poznámek ke zpětné vazbě a tématům, kterým se chce zabývat.

Zpětná vazba od nadřízené se dotýká určitého sklonu k „přeslazenosti“, která nepůsobí autenticky. Na členy týmu i na klienta je velmi pedantická, mnohdy to spíš připomíná, že klienta poučuje. Toho si Hana není vědoma a se zpětnou vazbou nesouhlasí. Další zpětná vazba se týkala flexibility. Je velmi vidět, pokud se náhle změní situace, vyskytnou se nové skutečnosti, že to Hanu rozhodí a působí nepřípraveně a nepřesvědčivě.

S Hanou tuto zpětnou vazbu diskutuji a více jí prozkoumáváme pomocí otázek. Ke konci sezení se dohodneme, že budeme pracovat především na:

- Autentičnosti
- Flexibilitě – aby jí nové nepředvídané události tolik nerozhodily
- Komunikace s klientem i s členy týmu – coach se bude účastnit jak mítinků týmu, tak konferenčních hovorů s klientem tak, aby mohl poskytnout zpětnou vazbu

Scházet se budeme jednou týdně na 1,5 hodiny, zároveň se coach bude účastnit mítinků a náslechlů s klientem, po kterých bude následovat zpětná vazba a rozebrání situace.

3.4.4 Pavla

Pavle je 29 let a ve společnosti pracuje již pátým rokem. Ve vedoucí pozici je již 2 roky. Chce se sama účastnit coachingu především proto, že má pocit, že má problémy s komunikací v týmu. Pavla působí velice připraveně, má již několik bodů, které chce probrat a na kterých chce pracovat.

Zpětná vazba od nadřízené se týká její komunikace k podřízeným, ale i k nadřízeným. Dostatečně neinformuje nadřízené o dění v týmu a ti se pak dozvídají spoustu věcí, až když už to je téměř pozdě. Pavla má pocit, že nemusí informovat o všem, ale nedokáže rozeznat, co je důležité, aby o tom dále informovala nadřízené. Další zpětná vazba se týkala vedení mítinků. Mítinky, které Pavla vede, působí nepřipraveně, chaoticky a pro mnohé její členy nesrozumitelně.

S Pavlou jsme se domluvili, že budeme pracovat na:

- komunikaci – jak směrem k nadřízeným, tak také k podřízeným
- vedení mítinků – s Pavlou podrobně rozebereme její současné mítinky a poskytneme zpětnou vazbu a budeme pracovat na změnách, které její mítinky více zpřehlední

Scházet se budeme jednou týdně na 1,5 hodiny. Zároveň se coach bude účastnit týmových mítinků.

3.4.5 Markéta

Markétě je 24 let a ve společnosti pracuje druhým rokem. Vedoucí pozici zastává poprvé. Markéta je věcná a jasně formuluje své cíle. Zároveň je vidět, že důkladně zpracovala zpětnou vazbu od nadřízené.

Nadřízená je s prací Markéty spokojena, jen si myslí, že mnohdy je Markéta příliš pasivní a neprůbojná. Má velmi dobré nápady, ale ty prezentuje, až když je vyzvána, sama se o slovo nepřihlásí. Markéta má také obavy, jak bude zvládat pohovory, které bude muset s podřízenými vést a kde bude muset také poskytovat negativní zpětnou vazbu nebo dokonce vytýkat.

S Markétou jsme identifikovali několik oblastí, na kterých budeme pracovat:

- komunikace – poskytování zpětné vazby, argumentace, vedení mítinku
- asertivita – především sebezprosažení se na poradách a ve skupinové diskusi

Coach se bude s Markétou scházet jednou za týden na 1,5 hodiny. Bude také docházet na mítinky s týmem, ale také s nadřízenou.

3.4.6 Závěr kapitoly a (sebe)reflexe

Tyto první individuální sezení byly velmi organizované a plně řízené coachem. Znovu i zde byla inspirace v KBT přístupu, kde mnohdy věcný a na cíl zaměřený rozhovor pomohl dosáhnout cílů této fáze. Individuální kontrakty s klienty byly opět formální a v písemné podobě. Coach nicméně také kladl důraz na vzájemné osobní poznání, které se odehrávalo na úplném začátku sezení a které bylo velmi neformální tak, aby byly položeny základy rapportu s klienty. Coach se snažil od prvního kontaktu s klienty dodržovat základní podmínky PCA přístupu – empatie, bezpodmínečné pozitivní přijetí a kongruence a to po celou dobu coachovacího procesu. Z assesmentových metod byla použita 360° zpětná vazba, kterou si mohl coach přizpůsobit a zahrnout otázky, které byly pro coaching podstatné.

(Sebe)reflexe

Tato fáze byla první, kde jsem se setkal s klienty v individuálním sezení. Domníval jsem se, že u některých jedinců, narazím na daleko větší rezistenci. Byl jsem překvapen s jakým nasazením do celého procesu klienti vstupovali a s jakou zodpovědností. U některých klientů jsem musel ještě dovysvětlit princip coachingu a poopravit určité předpoklady, které nebyly dostatečně vysvětleny v předchozí fázi, na což bych si dal příště větší pozor.

3.5 Průběh coachingu

V této kapitole představíme některé významné momenty z coachování. Zcela určitě to nebude plně vyčerpávající a detailní popis průběhu coachingu. Zaměříme se proto pouze na klíčové momenty, případně na jinak zajímavé události, které budeme doplňovat o popis či reflexi. Prvky z psychoterapeutických přístupů budeme komentovat a zařazovat přímo

do textu, případně, pokud by to souvislost textu narušovalo, je shrneme v závěru kapitoly pro větší přehlednost.

V průběhu coachování jsme měli několik sezení s nadřízenými, abychom dostali zpětnou vazbu, zda oni sami pozorují nějaké změny u coachovaných, případně abychom podchytili nové témata či problémy. Ve většině případů jsme volili metodu moderované zpětné vazby, kdy coach facilitoval poskytování zpětné vazby nadřízeného coachovanému. To se ukázalo jako velmi efektivní, jelikož mnohdy docházelo k malým „oslavám“ dílčích úspěchu a to velmi výrazně posilovalo motivaci samotných účastníků coachingu.

3.5.1 Marie

Při pozorování v jejím prostředí – mítinky, týmové diskuse, konferenční hovory, ukázaly, že Marie mnohdy jedná velmi ukvapeně, až výbušně. Měli jsme také možnost přímého pozorování „on the floor“ po dobu jednoho týdne, kde se tato ukvapenost plně projevila. Při reflexi to Marie nazvala: „...jsem prostě takový plašan... když se něco stane, tak mám nutkání hned to vyřešit, ihned reagovat...“ Připouštěla, že ne vždy tyto brzké reakce byly konstruktivní a mnohdy se musela zpětně klientům za své reakce omlouvat nebo je uvádět na pravou míru.

Dohodli jsme se, že se Marie bude snažit po dobu jednoho týdne vždy, kdy bude mít toto nutkání, ihned nereagovat a dát si čas na řešení. Místo toho ihned zapíše své pocity a myšlenky do deníčku, tak jak to známe v KBT terapii. Pokud by se to nepodařilo a Marie by přesto reagovala, tak měla sledovat své reakce a reakce partnera(ů) tak, abychom o tom mohli v sezení diskutovat. Asi v tuto dobu Marie musela řešit velmi komplikovanou stížnost od klienta. Prožívala to velmi emočně a ne vždy se podařilo tyto emoce udržet. Kauza s klientem vyžadovala velmi náročnou a dlouhou komunikaci – emaily, konferenční hovory. Po celou dobu této kauzy jsme byli Marii k dispozici a intenzivně jsme spolu pracovali. Toto období Marie označila za klíčové v celém coachingu. Měla konkrétní příklad toho, jak její výbušná komunikace může být ve vztahu ke klientovi destruktivní a komunikaci komplikovat a prodlužovat. Sama si vyzkoušela, že když ke konci nereagovala ihned (pod nátlakem svých emocí), ale požádala klienta o čas k promyšlení, tak to komunikaci s klientem usnadňovalo a hlavně nenarušovalo tolik vzájemný vztah. Jelikož Marie o svých pocitech a emocích nehovořila, přestože i na společných setkáních byly velmi patrné, coach tyto emoce na sezeních empaticky oslovoval či zrcadlil, tak jak tomu je v PCA přístupu. To umožnilo o nich daleko otevřeněji hovořit a dávat je do souvislostí

s klientovým chováním. Přestože Marie je stále velmi temperamentní, na konci coachingu dokázala již lépe zvládat nával svých emocí a nejednat ukvapeně.

S Marií jsme také intenzivně pracovali na efektivním delegování. Zde byla velká rezistence a obava, že se jí to pak vymkne kontrole a že nebude schopná dodržet všechny termíny a hlavně kvalitu práce. Marie se postupně učila svým lidem v týmu více důvěřovat tak, aby mohla část své práce delegovat, bez zbytečných obav. Začali jsme nejdříve s delegováním na člena týmu, ke kterému měla největší důvěru. Na jednom ze sezení to komentovala: „...jsem překvapená, že to funguje. Nemyslela jsem si, že to půjde a že se nesníží kvalita práce“.

3.5.2 Hana

Klíčový moment v coachování u Hany nastal, když jsem jí podával zpětnou vazbu po pozorování jejího chování při mítinku a konferenčním hovoru. Přirovnal jsem její styl komunikace s klientem a členy týmu jako komunikaci učitelky a žáka. To na Hanu silně zapůsobilo. Nejdřív to striktně popřela a rezolutně nesouhlasila, reagovala: „...to přece nemůže být pravda... takto se nechovám... vždyť to sama nesnáším!“ Když jsme sezení končili, Hana byla dost rozladěná a bylo vidět, že o tom všem hodně přemýšlí.

Následující sezení jsme se k tomuto přirovnání znovu vrátili. Již nebyla tak rezistentní a sama přidávala příklady, kdy takto zřejmě komunikuje. Zpětně se k tomuto momentu vyjádřila: „...byl to pro mne šok, co jsi mi říkal... nejdřív jsem to nechápala a myslela si, že je to naprostý nesmysl... bylo to, jako ledová sprcha...“. Celé to pak uzavírá: „...tady jsem si pak po čase uvědomila, že to, jak na druhé působím a co si o mě myslí, může být úplně něco jiného, než jakou mám já sama představu a jak bych ráda na ně působila... to bylo hodně bolestivé a dlouho trvalo, než jsem to strávila... myslím si ale, že právě toto zjištění bylo pro mne v tomto coachingu to nejdůležitější...“. Tady se nám také velmi osvědčil model Johari window (kapitola 1.5), který jsme s Hanou probrali. Jednalo se vlastně o určitý prvek edukace z KBT přístupu.

Další klíčový moment u Hany nastal, když jsme rozebírali chyby a omyly, kterých se dopustila. Hana byla vždy hodně zdrcená, když se jí něco nepovedlo nebo nebylo na 100%. Hana to popisovala takto: „...prostě na tomto postu si nemůžu dovolit žádné chyby... vždy dělám vše proto, aby to dopadlo co nejlíp... když se to nepovede, tak to vnímám jako totální selhání a pochybuji, zda jsem vůbec měla tuto pozici přijmout...“. Tímto tématem jsme se hodně dlouho zabývali a zlomové okamžiky přišly, když jsem zcela autenticky, ale humorně vyprávěl, mé vlastní selhání a špatná rozhodnutí v team leaderské pozici. Také

jsme s Hanou rozebírali a nabourávali její „chybné myšlení“, tak jak to známe z KBT přístupu. Hana to při posledním sezení, kdy jsme probírali výsledky celého coachingu shrnula: „... bylo to pro mne hodně silné.. najednou jsem viděla, že se zas tak nic neděje, že se z těch chyb můžu dále učit a že nejsou vůbec tak katastrofální, jak jsem si představovala a hlavně, že to nemusím brát jako své totální selhání...najednou pro mne tyto chyby dostaly úplně jiný rozměr...“ Po celou dobu coachingu kladl coach důraz na PCA podmínku bezpodmínečného pozitivního přijetí. To demonstroval tak, že veškeré chyby, omyly či neúspěchy klientky nebyly nijak hodnoceny, vždy přijaty jako fakt, který nastal nebo jako jeden z možných způsobů řešení. Pohled byl upřen na to, jak by klientka reagovala nyní či v budoucnu jinak. Ke konci coachingu na mne také Hana působila daleko víc uvolněněji, na nečekané změny již nereagovala tak toporně. To se také potvrdilo ze zpětné vazby, kterou jsme dostali od nadřízené v průběhu coachingu.

3.5.3 Pavla

Pavla přicházela vždy na sezení plně připravena. Vždy měla několik stran poznámek a také v průběhu sezení si neustále dělala poznámky. Velice zajímavý moment v procesu nastal, když jsme si všimli, že Pavla používá až příliš často fráze typu: „...pokusím se... budu se snažit...“. Reflektovali jsme to v sezení a řekli, že nám to připadá jakoby si nechávala vždy otevřená zadní vrátka pro případ neúspěchu apod., nikdy nepoužila výrazy typu „...udělám... připravavím se... promluví si...“. To Pavlu poněkud zarazilo a když se podívala do svého poznámkového bloku, tak téměř každá věta začínala slovem pokusím se, zkusím apod. Domluvili jsme se, že těch „pokusů“ bylo již dost a že teď již musí konat a ne jen se pokoušet něco dělat. Byl to první krok, který později popsala jako „vystoupení ze skryše“.

S Pavlou jsme také intenzivně pracovali na její komunikaci, kde potřebovala získat jistý cit a zkušenost, kdy a jak dalece informovat nadřízenou nebo podřízené. Nejdříve jsme téměř vše probírali a dokonce měli i spoustu krátkých telefonátů, kdy si Pavla ověřovala zda to je již podstatné k informovanosti nadřízené či nikoliv. Velice pomalu si Pavla sama zvykala na určitý díl zodpovědnosti za tato rozhodnutí. Její komunikační tok směrem k nadřízené se zlepšil, nicméně i na konci coachingu je Pavla v rozhodování značně nejistá a nesamostatná.

3.5.4 Markéta

U Markéty se ukázalo jako velmi účinné hraní rolí, kdy si Markéta v bezpečném prostředí trénovala poskytování negativní zpětné vazby. Ke konci coachingu Markéta sdělovala, že je již schopna říct a vytykat věci, které by dříve raději neotevírala. Hraní a zkoušení reagovat se ukázalo jako velmi účinné i při zbavování určité trémy při komunikaci během porad a mítinků s nadřízenou. Markéta si také vedla poznámky u porad, kde zachytávala momenty, kdy by i něco řekla, ale tréma jí to nedovolila, případně se nedokázala prosadit a vzít si slovo. To se ukázalo jako velmi účinné a Markéta se do schůzí zapojovala po čase čím dál víc.

Jako zajímavý efekt v průběhu coachingu byla společná schůzka všech coachovaných, kde jsme si formou řízené diskuse předávali informace, zkušenosti, postřehy a pocity z právě probíhajícího coachingu. Jednalo se vlastně o jakousi „encouterovou“ skupinu, kterou známe z PCA přístupu. Většina zúčastněných to později označila za hodně přínosné, protože zjišťovali, že mají podobná témata a že v tom nejsou sami. Navzájem se inspirovali a také hodně podporovali. Tímto setkáním jsme také docílili toho, že i po skončení coachingu tyto kolegové i nadále spolu diskutují své pracovní problémy či si vzájemně předávají informace a postřehy a to daleko více než před coachingem. Sami to popisují: „...jako bysme měli nějakou alianci... je strašně fajn, že vím, že můžu zajít za kolegyní a s ní toto probírat... prostě vím, že na to nejsem úplně sama a že můžu požádat o pomoc a nebudu vypadat jako neschopná...“.

V průběhu coachingu jsme také s nadřízenou vytipovali 3 účastníky, kterým jsme nabídli možnost působit po ukončení projektu jako interní coach. Tito oslovení s tím souhlasili. Proto jsme asi od poloviny coachovacího procesu začlenili do jejich coachingu speciální kurzy pro interní coache. Zároveň jsme si také více všímali samotného procesu jejich coachingu, který jsme diskutovali z pohledu, že jednou i oni sami budou poskytovat coaching kolegům.

3.5.5 Závěr kapitoly a (sebe)reflexe

Průběh coachingu již nebylo tak formální a řízené jako úvodní sezení. Coach se zaměřil především na manifestaci 3 základních podmínek z PCA, které byly základem pro vytvoření vzájemného vztahu. PCA přístup také coache inspiroval určitou mírou

nedirektivnosti s důrazem na fakt, že klient sám je plně soběstačný a kompetentní. Můžeme říci, že PCA přístup a jeho podmínky vytvářely určité pozadí či klima, v kterém coaching probíhal. KBT přístup, se svou větší direktivností a zaměřením na cíl, velmi dobře toto pozadí doplňoval. U dvou coachovaných se velmi osvědčilo psaní deníků, k čemuž klienti přistupovali zpočátku s velkou nedůvěrou. Bylo využito také hraní rolí, které známe častěji ze skupinové psychoterapie.

(Sebe)reflexe

V průběhu procesu coachingu jsem si sám uvědomoval, jak mi tento průběh velice napomáhá a dopilovává mé schopnosti jako coache. Mnohdy jsem si nebyl některým mým přístupem zcela jist. Tak jako se měnili coachovaní, tak se i měnila moje sebejistota jako coache. Zajímavé pro mne bylo zjištění, jak mnoho jsem z PCA a KBT přístupu mohl v coachingu uplatnit.

3.6 Vyhodnocení a závěr coachingu

Celý průběh coachingu byl průběžně monitorován a bylo uskutečněno několik schůzek se sponzorem projektu, kde se diskutovaly dílčí kritéria úspěchu. Tyto setkání také sloužily jako jakási zpětná vazba celého procesu z pohledu nadřízených. To nám umožnilo pružně reagovat v průběhu coachingu a některé cíle dále specifikovat a přidávat.

Klienti - coachovaní

Závěrečné individuální sezení bylo pojaté jako vzájemná zpětná vazba mezi coachem a coachovaným. Dívali jsme se na průběh celého coachovacího procesu a klienti si sami vyhodnocovali své individuální cíle, které se formulovaly na začátku coachingu. V průměru klienti udávali, že své cíle splnili pomocí coachingu na 80-95%. Domlouvali jsme se také, jak klienti budou dále pokračovat již bez coache. Všem klientům byly nabídnuty konzultace na vlastní žádost po dobu šesti měsíců. S budoucími interními coachi jsme se pak také domluvili na dalším postupu a školeních. Na závěr byli účastníci požádáni, aby vyplnili zpětnou vazbu formou dotazníku. Byla jim dána možnost dotazník vyplnit anonymně, čehož nikdo nevyužil.

V dotazníku mimo jiné uvedli, že jako nejefektivnější část coachingu vnímali především individuální přístup šitý téměř na míru a diskuse, které jsme vedli nad konkrétními kauzami. Velice oceňovali, že coach byl osobně přítomen mnoha schůzek, jednání s klienty apod., což dávalo zpětné vazbě na autentičnosti. Shodli se, že byla podceněna počáteční informovanost coachovaných o samotném coachingu. Všichni účastníci uvedli, že čas, který strávili coachingem byl přínosný a napomohl jim k dosahování pracovních cílů. Také by tento projekt doporučili i ostatním kolegům. Ve volných odpovědích se vyskytly poznámky, že průběh coachingu ovlivnil také jejich vzájemný pracovní vztah mezi sebou, kdy pracují daleko více jako tým. Uváděli, že je to silně motivovalo v samotné práci.

Sponzor

Sponzor projektu (nadřízený coachovaných) uváděl, že již po zahájení procesu docházelo k viditelným změnám v chování a přístupu coachovaných. Sponzor také pozoroval určité změny v jednotlivých týmech. Postupně se snižovaly stížnosti na nekompetentnost vedoucích od řadových členů týmu. Popisoval, že atmosféra v celém dealu Sky byla více uvolněná.

Po roce od zahájení projektu byl znovu zjišťován Engagement index a míra fluktuace u jednotlivých týmů. Engagement index se zvýšil v celém týmu Sky o 17% a míra fluktuace klesla na 38%. Z průzkumu spokojenosti jsme se dozvěděli, že spokojenost ve Sky týmu se zvýšila o 24% u řadových členů týmu a téměř o 65% u samotných coachovaných. Přestože na výši Engagement indexu a fluktuace se podílejí i jiné vlivy než probíhající coaching, sponzor vyhodnotil tento projekt jako velmi úspěšný. Všechny základní cíle sponzora byly splněny. Sponzor také doporučil managementu společnosti tento projekt replikovat i na jiné dealy. Management společnosti toto následně schválil a v současné době je interní coaching nabízen HR oddělením všem dealům.

4. DISKUSE

Svou diplomovou práci „Psychologie coachingu“ jsem pojal jako práci teoretickou doplněnou případovou studií. Na základě studia literatury z oblasti coachingu a psychologie jsem se zaměřil na možnosti uplatnění psychologických metod a psychoterapeutických přístupů v coachingu. Tyto poznatky jsem pak následně využil v praxi v pilotním projektu, který je shrnut v případové studii.

V teoretické části práce zaměřené na coaching jsem mohl čerpat z velkého množství publikací, které vyšly především ve světě. Cílem bylo definovat coaching a představit coachovací proces. Jelikož se jedná o poměrně „mladý“ obor, narážel jsem na to, že coaching je mnohdy definován zcela rozdílně různými autory. Snažil jsem se proto představit coaching v co největší síři a zahrnout více pohledů a definic. Omezoval jsem se přitom na nejčastěji zmiňované a popisované definice coachingu a jeho procesu především v oblasti **managementu**. Z tohoto důvodu v této práci může chybět některý z jinoooborového pohledu na coaching, jako je např. coaching ve sportu. Jako nejpřesnější definice se mi jeví ta od Jenny Rogers (2004, s7): „*Coach pracuje s klienty na akceleraci jejich rozvoje v životě a kariéře tak, aby tento proces urychlil, zvýšil a především udržel do budoucna. Hlavní coachův cíl je pracovat s klientem na rozvoji jeho potenciálu tak – jak ho definuje sám klient.*“

S obdobným problémem jsem se setkal při popisování technik a nástrojů, které jsou v coachingu využívány. Autoři mnohdy volili své vlastní termíny, které přizpůsobovali především ke svému praktickému využití. V práci jsem volil termíny, které byly autory nejčastěji zmiňovány a které se mi zdály pro tuto práci jako nejvhodnější, případně jsem zůstal u již zavedeného českého termínu. Vycházel jsem při tom především z prací B. Peltiera (2001), S. Dembkowski, F. Eldridge & I. Huntera (2006) a J. Hay (2007). Tyto termíny byly použity i českými autory jako J. Suchý a P. Náhlovský (2007) nebo P. Parma (2006).

Část práce, která pojednává o využití psychologických a psychoterapeutických přístupů a metod, je zaměřena pouze na tři základní psychoterapeutické směry – PCA přístup, psychodynamický a kognitivně-behaviorální přístup. Je to především z toho důvodu, že v dostupné literatuře byly zmiňovány především tyto směry a ostatní směry

byly zmíněny jen okrajově nebo vůbec. Jelikož mám osobní zkušenost a výcvik pouze v PCA přístupu, tak jsem také další přístupy již nezařazoval. Přesto se domnívám, že by bylo velmi zajímavé v budoucnu tuto kapitolu rozšířit a podívat se i na využití jiných přístupů jako je např. komunikační psychoterapie, gestalt terapie či systemický přístup.

Případová studie, která je v práci využita, demonstruje proces coachingu v praxi a možnosti využití dvou psychotherapeutických přístupů – PCA a KBT, které se mi osvědčily. Nejedná se o výzkumnou studii především z toho důvodu, že o zařazení případové studie do diplomové práce jsem se rozhodl v 1/3 již probíhajícího pilotního projektu, který nebyl designován jako výzkumný. Nicméně se domnívám, že téma diplomové práce by si zasloužilo výzkum coachingu v několika rovinách. Bylo by zajímavé například zjistit, jakým způsobem může absolvování coachingu u účastníka ovlivnit jeho pracovní motivaci. Nebo také zjistit efektivitu coachingu, který využívá psychotherapeutické přístupy v porovnání s coachingem, který tyto přístupy nevyužívá.

Na základě vlastní zkušenosti z případové studie musím souhlasit s Bruceem Peltierem (2001, s. xxxi), který v předmluvě své knihy poznamenává, že by bylo velmi nešťastné setrvat pouze u využití jednoho přístupu a jiné přístupy či metody ignorovat. Také varuje před rigidním přejímáním nejrůznějších technik a dogmat, byť v psychotherapii již plně osvědčených. Což platí především u PCA. Pouhé setrvání u tohoto přístupu by mohlo být v coachingu kontraproduktivní, jelikož by mohlo postrádat patřičný důraz na klientovy cíle (ibidem).

Za největší přínos PCA přístupu pro coaching považuji především jeho důraz na základní podmínky coachova postoje vůči klientům. Nastolení těchto podmínek ve vztahu ke klientům mi umožnilo vytvořit s nimi vztah, který byl od počátku velice důvěrný a transparentní. To také velmi usnadnilo práci s emocemi u některých klientů, což někdy zapůsobilo jako silný katalyzátor v celém procesu. Určitá dávka nedirektivity v coachovacím procesu více posilovala vlastní zodpovědnost klientů v celém procesu. Tato má zkušenost je v souladu s názorem B. Peltiera (2001, s. 76-77), který spatřuje největší přínos PCA přístupu v coachingu právě v kvalitě vztahu a práci s emocemi.

Během coachovacího procesu se také uskutečnila společná schůzka všech zúčastněných klientů, která vznikla zcela neplánovitě na základě podnětu od samotných klientů. Toto setkání se podobalo velmi blízko skupině, kterou v PCA přístupu nazýváme jako „encouterová“. Dle mého názoru by tento prvek encounterových skupin, mohl být

využit především ve skupinovém coachingu, jemuž se tato práce nevěnovala, a stál by tudíž za větší prozkoumání.

Druhý psychoterapeutický přístup, který jsem v případové studii využil je KBT. Tento přístup mi umožnil přinést do coachingu určitý „tah na branku“ a tím přinášel mnohdy velmi rychlé konkrétní výsledky. Jako nejúčinnější prvky KBT přístupu jsem v coachingu pozoroval psaní deníků a narušování „chybných myšlenek“, což také vyzdvihuje ve své práci L. West a M. Milan (2001, s. 202) a M.J. Ducharme (2004). Již ale nezmiňují edukativní prvek, který je v KBT přístupu také využíván a který jsem využil i ve své práci s klienty. Právě tento edukativní prvek ve spojení s PCA přístupem klientům pomáhal lépe porozumět svým problémům a situaci.

Přestože se nejednalo o výzkumnou studii, musím zmínit některé zajímavé výsledky projektu, především ve vztahu ke sponzorovi interního coachingu. Hlavní cíle sponzora byly pro pilotní projekt zvoleny na základě hypotézy: tím, že budeme coachovacím procesem působit na střední management (účastníky) a zvyšovat jejich kompetenci v nové roli, tím také nepřímo pozitivně ovlivníme fluktuaci a Engagement¹ index v jejich týmech. Pozornost si zaslouží především tyto dva cíle:

- 1) Cíl: Snížit průměrnou roční fluktuaci zaměstnanců Sky týmu o 40% (z 88%), tzn. maximální hodnota průměrné roční fluktuace by měla činit 48% na konci pilotního projektu. To se také podařilo a konečná hodnota fluktuace byla 38%.
- 2) Cíl: Zvýšení hodnoty Engagement indexu o 15% pro tým Sky. Při následujícím průzkumu, který se konal 3 měsíce po ukončení interního coachingu, se meziroční Engagement index zvýšil o 17% na hodnotu 33% pro tým Sky.

Výsledky to mohou být velmi diskutabilní, jelikož jsem nemohl ovlivnit (ani ověřit) metodiku výpočtů uvedených ukazatelů a také nikterak ovlivnit jejich výběr. Na výsledky mohla mít vliv celá řada nezávislých proměnných. Jednu z takových proměnných, která podle mého názoru, mohla mít větší vliv na sponzorovy cíle než samotný coaching, jsem si pracovním nazval jako “placebo”. Jedná se ve své podstatě o efekt, který popsal ve svém výzkumu v Hawthornu Elton Mayo (in Pugh & Hickson, 2001, s 152). Hlavní cíle sponzora se vlastně netýkaly přímo coachovaných, ale jejich týmu. Ti měli pocítit vliv

¹ Engagement index sleduje míru zapojení zaměstnanců do Společnosti a jejich spokojenost. Jedná se o interní index Společnosti, který je měřen na základě ročního dotazníkového průzkumu u všech zaměstnanců Společnosti.

pilotního projektu především ve změně v chování svých přímých nadřízených, kteří měli pomocí coachingu lépe zvládat své role a problémy svých týmů, což by vedlo k větší spokojenosti řadových členů týmu a jejich tendencí zůstat ve společnosti déle. Již před zahájením samotného coachingu jsme informovali o připravovaném pilotním projektu celý tým, tedy i řadové členy týmu. Celý projekt jim byl velmi podrobně představen i to, že do týmu může někdy přijít coach, který bude dění v týmu pozorovat a následně pracovat s jejich nadřízenými. Již tato samotná informace na členy týmu zapůsobila a sponzor projektu si všiml ještě před zahájením samotného coachingu, že v týmech došlo ke zklidnění situace. Domnívám se, že na řadové členy zapůsobil kladně již samotný fakt, že se jejich problémem, který oni sami viděli jako „nekompetentní nadřízený“, bude někdo zabývat a dle jejich pohledu i řešit. Celé to bylo umocněno faktem, že se jednalo o zcela unikátní projekt, který ve Společnosti ještě neproběhl, což jim dávalo také určitý pocit výjimečnosti. To také ale zpětně zapůsobilo na účastníky coachingu, kteří si této změny v týmu všimli a výrazně je to motivovalo v již probíhajícím coachingu.

Domnívám se, že by bylo velmi vhodné i tento fenomén dále prozkoumat a především jeho možné aktivní využití v coachovacím procesu.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce přináší teoretické a praktické poznatky jednak o coachingu a jeho procesu, tak i o využití psychologických metod a psychoterapeutických přístupů v coachování na základě prostudované současné české a zahraniční literatury. Případová studie pak přináší praktickou ukázkou práce coacha, který tyto přístupy využívá. Ukazuje, že využití PCA přístupu a kognitivně-behaviorálního přístupu v coachingu, je možné a také efektivní.

Jako zdroje pro práci byla využita především literatura zahraniční, která nebyla u nás doposud přeložena. Toto zmapování u nás ještě nepřeložené literatury, považuji za hlavní přínos této práce. To také umožnilo podívat se na uvedená témata nověji, především ve vztahu k českému publiku. Práce také obsahuje praktické aplikace psychoterapeutických přístupů v coachování, což nebylo v české literatuře doposud zmapováno.

Tato práce může sloužit jako základ pro další a hlubší zkoumání efektivity psychoterapeutických přístupů v coachingu a jejich využití v moderním řízení. Také ale i k hlubšímu zkoumání samotného coachovacího procesu.

6. SOUHRN

Diplomová práce pod názvem „Psychologie coachingu“ teoreticky vymezuje pojem coachingu a zároveň ho propojuje s psychologickými metodami a psychoterapeutickými přístupy. Zohledňuje především hledisko aplikační do oblasti současné manažerské praxe.

Definování pojmu coaching je poměrně složité vzhledem k jeho mladosti a také mezioborové příslušnosti – každý obor se na coaching dívá mírně odlišně. Coach „pracuje s klienty na akceleraci jejich rozvoje v životě a kariéře tak, aby tento proces urychlil, zvýšil a především udržel do budoucna. Hlavní coachův cíl je pracovat s klientem na rozvoji jeho potenciálu – tak jak ho definuje sám klient“ (Rogers, J., 2004, s 7). Velmi důležité je odlišit coaching od psychoterapie a zároveň tyto dvě role – coach a psychoterapeut, nespojovat. V coachingu se můžeme zabývat nejrůznějšími tématy – dovednost a výkonnost, osobní rozvoj, leadership, osobní život. Obecné etapy coachingu definuje coachovací proces – od vytvoření kontraktu, přes kdo, co a jak bude coachovat, až po samotný průběh coachingu. V coachingu se využívá mnoho technik a nástrojů, které vycházejí z nejrůznějších oborů a podoborů. Můžeme se setkat s aktivním nasloucháním, Johari window modelem, 360 stupňovou zpětnou vazbou. Zájmové organizace, které se coachingem zabývají, se také věnují problematice supervize v coachingu a vydefinováním příslušných etických standardů pro práci coache. Což je v coachingu dnes velmi aktuální. Shodují se na nutnosti začlenit supervizi již do výcvikových programů pro coache. Etika a standardy v coachingu se nejvíce soustředí na kontrakt mezi klientem a coachem, na vymezení hranic a především problematiky důvěrnosti v coachingu

V coachingu můžeme využít nejrůznější psychologické či psychoterapeutické metody a přístupy. Velkou roli v coachovacím procesu sehrává interview, jehož problematika je v psychologii podrobně popsána. Coach také využívá pozorování nebo také testovací instrumenty, pokud se jedná o psychologa-coache.

Blíže je zmapováno využití tří psychoterapeutických přístupů v coachingu – PCA přístupu, psychodynamického a kognitivně-behaviorálního přístupu.

PCA přístup řadíme mezi humanistické směry a vyznačuje se především manifestací tří základních postojů terapeuta ve vztaku ke klientovi – bezpodmínečného pozitivního přijetí, empatického naslouchání a kongruenci. PCA můžeme využít i mimo

rámec psychoterapie a své uplatnění nachází i v coachingu. V coachingu se využívá především manifestace tří základních postojů coache s důrazem na kongruenci. Přes výhody, které PCA do coachingu přináší především v oblasti vztahu, by bylo velmi omezující zůstat pouze u tohoto přístupu. Doporučuje se tento přístup kombinovat i s jinými, např. KBT přístupem.

KBT přináší do coachingu především pragmatický přístup. Využívají se nejrůznější techniky jako např. psaní deníků, identifikace a následné rozbourávání klientova „chybného myšlení“. Přes své nesporné výhody jako je především časový faktor, nemusí uvedený přístup vyhovovat každému klientovi. Ne každý klient je schopen zachytit způsob svého myšlení ve verbalizované podobě.

Z psychodynamického přístupu coaching využívá především problematiku adaptivních obranných mechanismů člověka a zájem o detailní životní historii klienta zahrnující dotazy na ranné dětství. Nicméně aplikace psychodynamického přístupu v coachingu narušuje některá základní psychoanalytická pravidla a konvence. Tento přístup je také více využíván v life-coachingu než v coachingu zaměřeného na manažery.

Případová studie interního coachingu popisuje vznik a vývoj pilotního projektu v administrativní nadnárodní společnosti. Hlavní cíle tohoto interního coachingu byly: zvýšení kompetence nových manažerů ze středního managementu, pomocí coachingu nepřímo působit na fluktuaci zaměstnanců v týmech coachovaných pracovníků a připravit účastníky coachingu na jejich roli interního coache v budoucnosti. Proces coachingu byl:

- 1) Vstup do coachingu, vytvoření kontraktu
- 2) Zmapování témat coachingu, assesment klienta a zpětná vazba, vytvoření programu coachingu
- 3) Samotný průběh coachingu
- 4) Vyhodnocení a závěr coachingu (jak účastníků, tak i celého projektu)

Kontrakt byl s každou stranou uzavřen písemně a byl velmi formální. Důraz byl také kladen na vyjasnění kompetencí a důvěrnosti. Před samotným coachingem byla iniciována 360 stupňová zpětná vazba, která poskytla bohaté podněty pro vytvoření individuálních cílů klientů pro coaching. Na základě takto stanovených cílů coachingu se vytvořil individuální program pro každého účastníka.

Coach se snažil po celou dobu coachovacího procesu využívat psychoterapeutické přístupy a to především PCA a kognitivně-behaviorální přístup. PCA přístup se nejvíce

projevil především v nastavení coache a manifestací základních podmínek – empatie, bezpodmínečné pozitivní přijetí a kongruence. Z KBT přístupu coach nejvíce využíval psaní deníků, narušování „chybných myšlenek“ a prvek edukace.

Hlavní cíle sponzora coachingu byly splněny tak, jako i většina individuálních cílů klientů (80-95%). Projekt byl následně vyhodnocen jako úspěšný. Ukázal, že využití PCA přístupu a kognitivně-behaviorálního přístupu, je v coachingu možné a efektivní.

Použitá literatura

- Bluckert, P. (2006). *Psychological dimensions of executive coaching*. Berkshire, Open University Press
- Bozarth, J. (1998). *Person-centered therapy: A revolutionary paradigm*. Ross-on-Wye, PCCS Books
- Brunner, R. (1998). Psychoanalysis and coaching. *Journal of managerial psychology*, vol. 13, no. 7, 515–517
- Cain, D. J. & Seeman, J. (Eds.). (2006). *Humanistická psychoterapie – příručka pro výzkum a praxi - 1. díl*. Praha, Triton
- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, no. 4, 10–14
- Čákr, M. (1996). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha, Management Press
- Dembkowski, S., Eldridge, F. & Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective executive coaching*. London, Thorogood
- Dobšovič, L. & Beko, L. (2006). Na prvním místě člověk. *Psychologie dnes*, 5, 38–40
- Ducharme, M. J. (2004). The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 56, no. 4, 214–224
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha, Portál
- Hay, J. (2007). *Reflective Practice and Supervision for Coaches*. London, Open University Press
- ICF (2008, October 14). *ICF- základní kompetence profesionálního koučování*. Retrieved October 8, 2009, from http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf
- ICF (2008, October 30). *ICF – Etický kodex*. Retrieved October 8, 2009, from <http://www.coachfederation.cz/cz/kdo-jsme-a-co-nabizime/kdo-je-icf-kouc/eticky-kodex-icf-kouce.html>
- Kirschenbaum, H. & Henderson, V. (Ed.). (2002). *The Carl Rogers Reader*. London, Constable
- Kratochvíl, S. (2006). *Základy psychoterapie (5. vyd.)*. Praha, Portál

- Law, H., Ireland, S. & Hussain, Z. (2007). *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*. London. John Wiley & Sons, Ltd.
- Lee, G. (2003). *Leadership coaching: From personal insight to organisational performance*. London, Chartered Institute of Personnel and Development
- Mearns, D. & Thorne, B. (1988). *Person-centered counselling in action*. London, Sage
- Nykl, L. (2004). *Pozvání do Rogersovské psychologie: přístup zaměřený na člověka*. Brno, Barrister & Principal
- O koučování s Petrem Kallistou. (2007). *Psychologie dnes, 1, 33*
- Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha, Alfa Publishing
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York, Brunner-Routledge
- Pugh, D. S. & Hickson, D.J. (2001). *Autoři o organizacích*. Praha. The Open University
- Rogers, C. R. (1995). *Ako byť sám sebou: Pohľad terapeuta na psychoterapiu*. Bratislava, Iris
- Rogers, C. R. (2002). *Client-centered therapy*. London, Constable
- Rogers, C. R. (1998). *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha. Portál
- Rogers, J. (2004). *Coaching skills: a handbook*. Maidenhead, Open University Press
- Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha, Grada
- Suchý, J. & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha, Grada
- Thorne, B. (1991). *Person-centered counselling: Therapeutic and spiritual dimensions*. London, Whurr
- Tolan, J. (2006). *Na osobu zaměřený přístup: v poradenství a psychoterapii*. Praha, Portál
- de Vries, M. K. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. London, Jossey-Bass.
- Vymětal, J. & Rezková, V. (2001). *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha, Portál
- West, L. & Milan, M. (2001). *The reflecting glass: Professional coaching for leadership development*. New York, Palgrave
- Whitmore, J. (1994). *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha, Management Press

Příloha č. 1: Rozdíly mezi pracovníky, manažery a leadry (Peltier, 2001, s. 212)

Pracovník	Manažer	Leader
Provádí základní úkoly	Kontroluje plnění úkolů	Vytváří úkoly
Pracuje na opakujících se úkolech	Zaznamenává výsledky úkolů	Úkoly mění a přizpůsobuje
Potřebuje a využívá zdroje	Stanovuje rozpočet	Hledá zdroje
Rozvíjí si specifické dovednosti	Plánuje	Definuje vizi
Plní	Organizuje	Vytváří prostředí
Vytváří produkt, poskytuje službu	Řeší problémy	Předchází problémům
Je v kontaktu se zákazníkem	Vyrovňuje se s komplexitou	Udává směr a tón
Vykonává	Konzervativní a opatrný	Kreativní a riskující
Dodržuje pravidla	Vytváří pravidla	Imaginativní
Potřebuje manažera (a leadra)	Potřebuje leadra (a pracovníka)	Potřebuje manažera (a pracovníka)
	Požaduje dodržování systému	Inspiruje
Zodpovědnost za vlastní úsilí, produktivitu, prodej	Zodpovědnost za výkonnost organizace	Zodpovědnost za celkový výsledek
Vyhledává nové klienty	Orientuje se na práci a úkoly	Sjednocuje lidi
Pracuje nezávisle	Deduktivní proces	Induktivní proces
Přijímá směr od ostatních	Využívá autoritu a pravidla	Využívá vlivu
	Udržuje každého v řadě	Ukazuje směr
	Dává příkazy	Přesvědčuje
Poskytuje feedback organizaci	Monitoruje kulturu organizace	Monitoruje vnější kulturu

Katedra: psychologie

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno: Petr Bednařík

Obor: psychologie, kombinované navazující magisterské studium

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

Počet stran: 72

Název bakalářské práce: **Psychologie coachingu**

Diplomová práce teoreticky vymezuje pojem coaching a zároveň ho propojuje s psychologickými či psychoterapeutickými metodami a přístupy. Zohledňuje přitom především hledisko aplikační do oblasti současné manažerské praxe. Zabývá se coachovacím procesem a jeho jednotlivými fázemi. Shrnuje možnosti využití PCA přístupu, ale také psychodynamického a kognitivně-behaviorálního přístupu v coachingu. Toto využití je prakticky demonstrováno v případové studii pilotního projektu interního coachingu v administrativní společnosti.

Klíčová slova:

Coaching

Psychoterapie

Management

Leadership

Title: Psychology of Coaching

The thesis defines term coaching and connects it with psychological or psychoterapeutical approaches or methods. It stress the application into today's managerial life. It considers the coaching precess and its particular stages. It summarises possible application of PCA approach as well as psychodynamic or cognitive-behavior approches into coaching. Such application is demonstrated in case study of pilot project of internal coaching in administration organization.

Key words:

Coaching

Psychotherapy

Management

Leadership