

Z HISTORIE KOUČOVÁNÍ

Kouč, koučování, koučink, slova, která dnes zejména ve firemní praxi bývají často skloňována, pocházejí z anglického výrazu *to coach*, který v běžném jazyce stále nejčastěji znamená trénovat, soustavně připravovat, zejména v oblasti vrcholového sportu. Více než dříve se však s termínem *coaching* i v anglofonních zemích setkáváme ve smyslu způsobu vedení a profesní podpory, která se od trénování a školení odlišuje.

Zajímavé mi připadá propojení toho, jak koučink dnes v Čechách vnímáme a původního významu podstatného jména *coach*. To bylo do angličtiny přeneseno v 16. století z maďarského *kocsi*, které znamenalo (a i v angličtině dodnes okrajově znamená) *kočár*, hlavní dopravní prostředek té doby. Fonetická podobnost je patrná i v jeho české podobě, nadto však i například ve španělštině (*coche*) či německém *Kutsche*. Oslovuje mě metafora, kdy kouč je "kočím", který zná cestu (techniku), avšak cíl určuje klient, cestující (*coachee*). Kočár - metodologie koučinku - je pak prostředkem přepravy do cílové destinace.

Hlavní význam slova *coach* se v průběhu 19. století posunul k popisu osoby opatrovníka či tutora univerzitních studentů a do sportovní oblasti byl přenesen krátce před jeho koncem. Pro naši práci nejvýznamnější pohyb proběhl v minulém století zásluhou amerického tenisového trenéra W. Timothy Gallweye a sira Johna Whitmorea, kteří přenesli pojem od sportovního tréninku na pole rozvoje osobnosti. Zhruba od té doby se tak datuje boom, který zasáhl postupně všech pět světadílů, chtělo by se říci revoluce v technikách řízení a vedení, která vedla k vytvoření metodologie koučování jako nástroje, který se stal zprvu výsadou oblasti byznysu a exekutivy.

Vývoj byl završen, když koučinkové principy a techniky začaly pronikat také mimo budovy velkých korporací a nadnárodních společností a nacházet si místo v nabídce služeb pro individuální klienty, jako je terapie, poradenství apod. Také spektrum témat, s nimiž lidé za kouči přicházeli, se rozšiřovalo, což dalo vzniknout celému odvětví *life coachingu*.

CO JE A CO NENÍ KOUČOVÁNÍ

V kartotéce na webových stránkách Integrovaného systému typových pozic je kouč vymezen jako *“vysoce kvalifikovaný pracovník, který prostřednictvím specifických psychologických a koučovacích technik a koučovacích otázek podporuje jednotlivce nebo pracovní týmy při nalézání optimálních postupů, strategií, plánů a řešení v oblasti řízení a rozvoje managementu”*. Definice odborníků mají tendenci se lišit podle jejich individuálního vnímání konkrétního způsobu práce, trefně je však propojuje následující:

- hlavním úkolem kouče je provázet a podporovat svého klienta v dosahování vytyčených cílů a nalézání optimálních postupů, strategií, plánů a řešení,
- jeho nejsilnějším nástrojem jsou (otevřené) otázky poskládané pro každého klienta specifickým způsobem tak, aby prospívaly zdárnému vedení směrem k cíli,
- pracuje s vizí a motivací klienta a snaží se ji zvyšovat, provádí transfer energie a vůbec postupuje dle zásad některého z modelů koučování (př. GROW, CREATE, STOP atd.),
- hlavní část koučovy práce se odehrává v přímé interakci s jednotlivými klienty v průběhu tzv. sezení, kterých bývá obvykle tři až sedm v období asi tří až šesti měsíců,
- každé sezení trvá přibližně šedesát minut a zpravidla se odehrává v prostorách, která zabezpečuje kouč tak, aby bylo zajištěno, že nebudou muset probíhat v pracovním prostředí klienta, což by bylo nežádoucí vzhledem k rozptylujícímu vlivu takového umístění.

Náplní koučování naopak není:

- udělování rad či doporučení klientovi,
- navrhování řešení (až na případy, kdy je kouč v konkrétní otázce odborníkem a klient jej o radu výslovně požádá, jedná se spíše o výjimečné situace, které by rozhodně neměly být běžnou náplní profese kouče),
- hodnocení klientových nápadů a rozhodnutí, vypracovávání odborných posudků aj.

Mezi základní kompetence kouče patří:

- metodická odbornost
- schopnost naslouchat, klást přiléhavé otázky, kontraktovat čili vést vytváření cíle (viz dále),
- improvizovat a být otevřený, věnovat plnou pozornost klientovi,
- schopnost sebereflexe a osobní zralost dostatečná k tomu, aby se dokázal povznést nad vlastní pohled na řešenou situaci,
- zkušenosti s prací s lidmi, s prostředím, z něhož klienti přicházejí a s různými typy zakázek.

Není nutné, aby kouč byl expertem na konzultovanou problematiku, podstatou jeho role je odbornost týkající se procesuální stránky, přičemž odborníkem na obsah daného koučování je sám klient. Je však užitečné, aby se dokázal orientovat v pojmech, na jejichž základě komunikace s klientem probíhá.

CÍL

Za zásadní moment práce kouče považují jeho schopnost podpořit klienta při vytváření cíle. Zdá se, že jedním z hlavních úskalí, které lidé, snažící se uspět, pociťují, je nedostatečná dovednost definovat svůj cíl. V rámci koučování si vlastně jako vedlejší produkt osvojují techniku, jak kýžený výsledek specificky a časově vymezit, kvantifikovat, testovat jeho reálnost, jak jej přerámovat do podoby, která bude mít aktivizující a energizující efekt.

To vše má za následek, že klient dokáže poznat moment, kdy se do cíle dostal, přičemž prožívá mnohem větší uspokojení a radost z jeho objektivizovaného dosažení.

V průběhu práce na definování cíle kouč postupuje strukturovaně a snaží se zaměřit i na hledání skutečných motivů, které mohou stát za zakázkou, s níž původně klient přichází. K tomu mu může sloužit jeden z mnoha modelů, ale také množství technik, které citlivě aplikuje v závislosti na konkrétní osobě a situaci. Mezi ně patří i v jiných oblastech psychologické práce využívané přerámování, sumarizace, brainstorming, synektika, různé

projektivní techniky, matice změny, debriefing apod. I zde však platí, že technika je jen prostředkem, nikoliv cílem, a měla by vždy přispívat zvýšení pravděpodobnosti úspěchu v řešení konkrétní situace.

KOUČOVÁNÍ vs. ...

Vzhledem ke zmatení v otázce, co konkrétně se skrývá pod pojmem koučování, které pojednávám v úvodu práce, je vždy na počátku důležité vyjasnit, v čem se tato metoda liší od ostatních způsobů práce s lidmi. Obvykle se vymezuje zejména oproti:

- mentoringu
- poradenství
- psychoterapii
- (školení/lektoringu).

Mentoring většinou probíhá na úrovni spolupráce juniorního pracovníka se seniornějším, který zaujímá obdobnou pozici a přispívá svým vedením k prohloubení znalostí, dovedností a celkovému rozvoji méně zkušeného kolegy. Radí mu, směřuje jej, předává informace. Jestliže ideálně v koučování hovoří kouč po 30 % času a klient celých 70%, pak v mentoringu tomu bývá zhruba naopak, mentor je hlavním aktérem konverzace.

Ze své podstaty kouč "neuděluje rady", nenavrhuje postupy atd. a zejména tím se odlišuje od profesního zaměření **poradce**. Přitom témata, s nimiž se oba odborníci setkávají, mohou být podobná (zejména v případě kariérového či osobního koučinku / poradenství).

Už méně snadné se zdá v praxi vymezení **rozdílu mezi koučováním a terapií**. Ač se říká, že kouč se ve své práci zaměřuje více na řešení a terapeut na problém, někdy není dost dobře možné oba způsoby práce oddělit. S nejistotou ohledně toho, kde končí jeden a začíná druhý, se setkáváme i v dílech některých našich i zahraničních autorů. Koučink vnímám jako velmi blízký zejména systemické terapii a KBT.

Obecně můžeme říci, že terapie pomáhá subnormnímu "pacientovi bez náhledu" do "normy", odkud pak koučink vede náhledu schopného klienta na vzestupu do excelence. Rozdíl můžeme spatřovat také v délkách trvání koučovacího a terapeutického procesu, ten se však v případě krátkodobých terapií značně minimalizuje. Obecně se také tvrdí, že u klienta koučování je nutnou podmínkou jistá míra vstupní motivace, bez níž by si však ani mnoho terapeutických směrů nevědělo rady.

Dříve snad platná námitka "koučink a terapie se odehrávají v docela odlišných kontextech" již dnes, s rozvojem life coachingu a poté, co terapie překonala brány psychiatrických léčení, také zcela neplatí. Slovy zahraničního přednášejícího z Mezinárodního setkání koučů 2011, "terapie jde do hloubky, zatímco koučování do šířky"... Opravdu?

To, že jsou odlišné nároky na přípravu psychoterapeuta a kouče téměř nepřímou úměrnou budoucímu finančnímu ohodnocení jejich práce, zůstává podivným paradoxem zřejmě z dob, kdy byl koučink luxusní výsadou top manažerů velkých podniků. Koučink je na rozdíl od terapie stále nejčastěji vnímán v pracovním kontextu, jako pozitivní forma rozvoje osobnosti se zaměřením na zvyšování produktivity, související s jakýmsi společenským uznáním, neboť může nepřímo vyjadřovat atributy vysokého statusu.

Kategorie rozdílu mezi koučováním a terapií je nejobtížněji postihnutelná. Většinou se dobírám k závěru, že mimo striktně klinický a firemní kontext se značně přibližují a více než na formě práce záleží na osobnosti terapeuta/kouče, vzájemných sympatiích a úrovni raportu. I zde platí, že co neprospívá, prakticky škodí.

ZÁVĚREM

Koučink funguje proto, že naučit se lovit široké spektrum čerstvých ryb je zábavnější, více intelektuálně stimulující, dlouhodoběji udržitelné a všem zúčastněným prospěšnější než dostávat zmrazené, vakuově balené filé až pod nos. To se sice může zdát jako pohodlnější řešení, ale dokážete z uniformního filé vytvořit medium rare tuňákový steak, bouillabaisse nebo třeba prostého candáta po mlynářsku?

Jak takové pochoutky voní?

Jak bude chutnat první sousto?

Co Vás napadá v posvátném tichu u zšeřelého rybníka během poklidného čekání?

Jaký je to pocit, ucítit šhubání na konci udice?

Pokud milujete ryby, není co řešit.

expertkouc.cz

You. Only better.