

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Katedra psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Percepce koučování a psychoterapie jako nástroje osobního rozvoje u
zaměstnanců nadnárodních firem

The perception of coaching and psychotherapy as a personal development tool
from the perspective of corporate employes

Nelly Kalinová

Vedoucí práce: PhDr. David Heider, PhD.
Studijní program: Psychologie
Studijní obor: Psychologie a speciální pedagogika

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Percepce koučování a psychoterapie jako nástroje osobního rozvoje u zaměstnanců nadnárodních firem vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 10. dubna 2015

.....

podpis

Ráda bych poděkovala všem, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. To se vztahuje zejména na účastníky výzkumu, kteří mi laskavě poskytli čas v rámci svých často hektických dní, a ochotně odpovídali na mé dotazy.

Velký dík patří vedoucímu této práce, PhDr. Davidu Heiderovi, PhD., za všechny odborné připomínky, cenné rady a podnětné diskuse, a především za podporující přístup v průběhu celého mého tvůrčího procesu.

V neposlední řadě chci poděkovat oběma mým rodičům za nekonečnou podporu během mého bakalářského studia.

ANOTACE

Předkládaná bakalářská práce se zabývá problematikou percepce psychoterapie a koučování u zaměstnanců nadnárodních firem. Teoretická část vymezuje oba zkoumané pojmy na základě existující literatury, za účelem opodstatnění prováděného srovnání. Výzkumná část má za cíl pojmenovat hlavní distinktivní prvky ve vnímání obou fenoménů, a prozkoumat, jakým způsobem tyto prvky konstituují odlišné postoje k těmto nástrojům osobního rozvoje. K naplnění stanovených cílů byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

koučování, psychoterapie, percepce, postoje, vhléd

ANNOTATION

Submitted thesis deals with the perception of psychotherapy and coaching from the perspective of corporate employees. The theoretical part defines both investigated concepts on the basis of existing literature in order to justify conducted comparisons. The part describing the research aims to identify the main distinctive features in the perception of both phenomena and to explore the ways that these features constitute different attitudes towards the studied tools of personal development. A qualitative research strategy was chosen in order to meet the goals of these thesis.

KEYWORDS

coaching, psychotherapy, perception, attitudes, insight

Obsah

Úvod.....	6
I Teoretická část	7
1 Koučování.....	8
1.1 Teoretický rámec a vymezení činnosti.....	8
1.2 Funkce koučování.....	10
1.3 Koučování jako proces	13
1.3.1 Předpoklady úspěšného koučování.....	13
1.3.2 Komponenty koučovacího procesu.....	13
2 Psychoterapie	17
2.1 Teoretický rámec a vymezení činnosti.....	17
2.2 Funkce psychoterapie	19
2.3 Psychoterapie jako proces	21
2.3.1 Předpoklady úspěšné psychoterapie	21
2.3.2 Komponenty psychoterapeutického procesu	23
3 Srovnání koučování a psychoterapie	25
4 Zpracování percepce koučování a psychoterapie v dosavadním výzkumu	28
II Výzkumná část.....	30
5 Cíle výzkumu.....	30
6 Metodologická část.....	31
6.1 Výběr výzkumného souboru.....	31
6.2 Sběr dat.....	31
6.3 Fixace dat.....	33
6.4 Analýza dat.....	33
7 Výsledky	34
7.1 Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování koučinku? Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování psychoterapie?	35
7.2 Jaké jsou vnímané cíle koučinku? Jaké jsou vnímané cíle psychoterapie?.....	36
7.3 Jaká je role kouče/psychoterapeuta v celém procesu?.....	38
7.4 Jakým způsobem je tematizována důvěrnost vztahů?	40
7.5 Jakým způsobem je pojímána struktura jednotlivých procesů?	42

8	Shrnutí a interpretace	43
8.1	Komplexní obrazy psychoterapie a koučování z pohledu respondentů	43
8.2	Interpretace	44
8.2.1	Sociální determinanty postojů	46
8.2.2	Vnitřní determinanty postojů	47
9	Diskuse.....	49
10	Závěr	51
11	Seznam použitých informačních zdrojů	53
12	Seznam příloh	55
12.1	<i>Přepis rozhovoru s respondentkou A.....</i>	<i>55</i>
12.2	<i>Přepis rozhovoru s respondentem M.....</i>	<i>59</i>
12.3	<i>Přepis rozhovoru s respondentem t.....</i>	<i>63</i>
12.4	<i>Přepis rozhovoru s respondentkou T.....</i>	<i>71</i>
12.5	<i>Přepis rozhovoru s respondentkou P.....</i>	<i>73</i>

Úvod

Psychoterapie je účinná. Zejména v kontextu studia psychologie o tomto tvrzení, které je zároveň neustále potvrzováno v nespočetných výzkumných snaženích (Vybíral, Roubal, 2010, str. 34), mnoho lidí nepochybuje. Jaké postoje se ale k psychoterapii vážou z pohledu jejích potenciálních uživatelů? Jaká je vnímaná motivace k absolvování psychoterapie, a jaká rizika a přínosy se s ní pojí v očích těch, kteří ji mohou potřebovat? A v jakém vztahu jsou tyto postoje k vnímání koučování, které je v současné době prudce se rozvíjející disciplínou? Na tyto a podobné otázky se snažíme na následujících stránkách podat odpovědi.

Cílem této práce je za pomoci kvalitativní metodologie výzkumu zmapovat oblast percepce koučování a psychoterapie u zaměstnanců nadnárodních firem. První část práce se soustředí na popis těchto fenoménů z hlediska jejich teoretického zakotvení. Snažíme se zde postihnout oba tyto nástroje v jejich komplexnosti a uvést důvody, proč se jejich komparací vůbec můžeme zabývat. Zároveň se pokoušíme o částečné vyplnění mezery v české odborné literatuře, která téma koučování pojednává. Ačkoliv počet titulů o této problematice roste, valná většina z nich se věnuje konkrétním uplatňovaným metodám, a většinou zcela opomíjí jeho teoretický rámec a různá jeho úskalí. V obou případech chceme poskytnout přehled klíčových elementů, které jsou v literatuře opakovaně nacházeny, a tyto pak pojednat v jejich vzájemném vztahu. Rovněž se věnujeme dosavadnímu zpracování pojetí percepce koučování a psychoterapie ve výzkumu.

Druhá část pojednává výzkum zpracovaný v této oblasti za cílem rozlišení hlavních distinktivních prvků v percepci těchto fenoménů a prozkoumání významů, které jsou jim přiřazovány.

I Teoretická část

Teoretická část této práce představuje koncepty koučování a psychoterapie. Je třeba zmínit, že popis obou rozebíraných přístupů je kvůli výběru vzorku v navazující části praktické značně omezen. Následující kapitoly se vypořádávají s uvedenou problematikou na ryze individuální úrovni, pro účely práce je vesměs pomíjena jak skupinová terapie, tak koučování v rámci moderace týmů.

První dvě kapitoly se zabývají pojmy koučování a psychoterapie. Při popisu obou fenoménů je pro přehlednost zachována jednotná struktura, kdy první část obou kapitol poskytuje jednak definici daného jevu, a jednak se snaží o jeho vymezení z hlediska rozdílných vnitřních přístupů. Práce se cíleně zaměřuje na ty momenty, v nichž se autoři použité literatury shodují. Je tak činěno s předpokladem, že tyto momenty budou pro vystižení podstaty obou profesí klíčové, a za účelem nastavení takové úrovně obecnosti, na jaké je možné pozorovat významné paralely mezi oběma koncepty.

Navazující část rozvíjí funkční oblast obou pojmů, přičemž cílem je zde zpracovat vedle sfér definicí jaksi intuitivně stanovených, i ty sféry, které stojí za primárními funkcemi v podstatě jako jejich předpoklady. Tak se opět děje na základě srovnání mnoha názorových stanovisek, často zdánlivě protichůdných, které jsou vyjádřeny v použitých studiích, opět za účelem zachování obecné perspektivy.

Poslední část se snaží postihnout konkrétní náplň obou procesů. Důvodů pro zařazení této podkapitoly je několik. Jednak je zde cílem poukázat na to, že pokud se snažíme vymezit účinné faktory a zlomové okamžiky obou fenoménů, dostáváme se k velmi podobně strukturované činnosti, ačkoliv se jedná o kontextuálně poměrně odlišné záležitosti. Tato snaha je vyjádřena využitím dvou značně podobných modelů studovaných procesů. Druhým důvodem je vztah k praktické části práce, kde za účelem bližšího pochopení konotací, které se k oběma konceptům pojí, popisujeme představy respondentů o tom, co se v rámci koučovacích a psychoterapeutických sezení může dít.

Třetí kapitola shrnuje podobnosti a odlišnosti obou přístupů, zaznamenané v předchozích dvou kapitolách.

Čtvrtá kapitola je věnována zpracování percepce obou fenoménů v dosavadním výzkumu.

1 Koučování

1.1 Teoretický rámec a vymezení činnosti

Koučování je především procesem facilitace, odehrávajícím se v rámci vztahu kouče a koučovaného, jehož hlavním, nikoliv však výlučným cílem, je zlepšovat výkon koučovaného v předem vymezené oblasti. Základní filozofií přístupu je víra v existující potenciál člověka, který je třeba uvolnit užitím specifických metod a technik. V tomto smyslu pak záměrem kouče není koučovaného učit či instruovat, ale předně pěstovat určitou formu metakompetence, v jejímž rámci se koučovaný dozvídá, *jak* se učit (Gray, 2006, str.478; Whitmore, 2009, str. 19).

Koučování ve sféře korporátních organizací je dynamicky se rozvíjející disciplínou, což dokazuje rozvoj literatury jak monografické, tak časopisecké, zejména v posledních dvaceti letech (Sperry, 2008, str. 33). Problematika teoretického vymezení je ovšem co do vývoje značně zaostalá za aplikační praxí. Pro účely této části práce, tedy pro vymezení vztahu mezi psychoterapií a koučováním, je třeba klást si otázku, co je náplní procesu koučování, na jaké teoretické koncepty se odvolává, a jaký je jeho status mezi ostatními druhy poradenské intervence.

Zatímco narůstající počet profesních sdružení, která mají sloužit coby kvalifikační, akreditační a etická podpora, by nasvědčoval vynořování nové profesní identity, někteří autoři se zdráhají připisovat koučování roli samostatné profese, a definují jej jako specifickou metodu v rámci poradenství či konzultantství (Sperry, 2008, str. 34). Různá praktická východiska ústí mimo jiné v odlišná funkční vymezení koučování jako takového. Konzultantská linie staví do popředí především procesy učení, a klade důraz na koučovy odborné kompetence, ve smyslu znalostí ekonomie, managementu aj. (Diedrich, Kilburg, 2008, str. 203). Vedle toho poradenská část zdůrazňuje oblast sebeuvědomění a osobnostního rozvoje, jenž by měl mít úlohu základny, na níž bude budoucí lepší výkon vybudován (Joo, 2005, str. 468). Ačkoliv se tak hlavní pozornost soustředí především na oblast pracovního života, proces koučování je stavěn a začíná na osobnostní struktuře individuálního koučovaného: jeho racionálním, percipovaném i idealizovaném „já“, jeho kognitivních schopnostech, obranných mechanismech, vnitřních konfliktech, osobnostních rolích a stylech, a teprve odtud se přesouvá do místa, kde se osobnost koučovaného setkává s konkrétními požadavky dané organizace (Kilburg, 1996, str. 138). Z odlišného pojetí koučování pak vyplývají nejen rozličné teoretické koncepty, ale především od nich

odvozené techniky, metody a cíle v průběhu koučování užívané a určované, a také odlišná míra direktivního řízení.

Patřičné teoretické opodstatnění k zařazení koučování mezi samostatné profese dodává model Briana Joo (2005, str. 468-470), který logicky provádí syntézu obou předchozích postojů a považuje koučink za kontinuální osu, vymezenou na jedné straně konzultanstvím a na straně druhé poradenstvím. Takové koučování pak splňuje podmínku kladenou na zkoumání a především uvědomování vnitřního světa klienta, a zároveň zcela neodporuje apelu na určitou koučovu vybavenost v oboru, v němž koučování probíhá, a kterou kouč kumuluje v průběhu své praxe. Takový způsob koučování se pak může opírat o modifikované modely a teoretické rámce přebrané z praxe psychoterapie (Kilburg, 1996, str. 137 – 139), což také na podporu psychologických prostředků, které užívá, namnoze činí.

Koučování je tedy profesí, odehrávající se v určitém typu vztahu, kde skrze specifické prostředky komunikace, za něž lze považovat především kladení určitých typů otázek, dochází k rozvoji určitých dovedností nebo celkového výkonu klienta. Předpokládá se, že účinným prostředkem dospění k těmto cílům je růst klientova sebeuvědomění (Joo, 2005, str. 468) a celkového lepšího náhledu reality v rámci pracovního života, a zároveň klientovo plné přijetí odpovědnosti za tento proces (Whitmore, 2006, str. 44).

Pochopitelně je koncept koučování nejlépe uchopitelný, oprostíme-li se na moment od kontextů akademických definic, a vrátíme-li se k oblasti, kde vznikl, tedy ke sportu.

Jestliže tak učiníme, poměrně záhy se setkáme s metodou Inner Game rozpracovanou W. T. Gallweyem, původně tenisovým trenérem. K vysvětlení principů této metody a k vysvětlení svého postupného přechodu z trenérské perspektivy k perspektivě koučovací, Gallwey(2005) uvádí příklad práce s tenisovými hráči, kteří se usilovně snažili vylepšit určitou technickou stránku své hry. Běžným trenérským postupem, jestliže cíl byl formulován jako „nedostatečně razantní podání“ nebo „zlepšení backhandu,“ bylo pak sledovat, jak hráč daný úder provádí, a porovnávat jej s vlastní profesionální představou toho, jak by měl vypadat, a následně hráče jasně instruovat, co je potřeba udělat jinak. Výsledkem pak mohl být vynucený, těžko zvládnutelný pohyb, který byl však chválen, protože odpovídá trenérově příkazu. Tento hodnotící kontext pak hráč přijal za svůj, a při každém pohybu opakoval, což logicky ubíralo prostor koncentraci na hru samu.

Gallwey dospěl k názoru, že právě hodnotící soustředění na připravované pohyby je na překážku, mj. na základě rozhovorů s profesionálními sportovci, kteří vypověděli, že při výkonu je jejich mysl klidná. Metoda Inner Game, která se později ze sportu přenesla do koučování v pracovní sféře, tedy čerpá ze způsobu učení, který považuje za přirozenější, tedy z učení ze zkušenosti. Namísto užívání „předepsaných“ pohybů se má sportovec soustředit na míč, jeho rotaci, a nechat hovořit svůj vnitřní potenciál, jako by nechat vypočítat své tělo potřebný pohyb podle vlastních možností. Hráč tak vyvíjí na základě bezprostřední zkušenosti specifickou techniku, která nepochází zvnějšku, nevytváří odpor a zároveň neposkytuje tolik času na hodnocení (Gallwey, 2000).

Vrátíme-li se zde k principům, které jsme rozebírali výše, můžeme říci, že hráč sám nachází odpověď na otázku, a to tak, že nechává mluvit své tělo jako by automaticky, přirozeně, a s důvěrou. Kouč v podstatě připravuje pole těchto možností, ale tím jeho vlastní vklad končí. Analogický postup můžeme sledovat u profesního koučování.

1. 2 Funkce koučování

Optikou Joova modelu (2005, str. 468-470) lze považovat za hlavní funkci koučování uvolňování potenciálu klienta prostřednictvím soustředění na jeho vnitřní život, a odstraňování bariér, které z něj plynou. Na vyšší úrovni Whitmore (2009, str. 44) převádí tento proces sebeuvědomování na stupeň uvědomování reality vůbec, a upozorňuje, že *„koučování zdůrazňuje jedinečně tělesné a duševní atributy každého člověka, a rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalení, nezávislé na názorech a doporučení jiných lidí.“* Ve shodě se Seligmanovou výzvou, aby se psychologie soustředila více na pozitivní faktory lidských životů, a zkoumala, co tyto faktory konstituují (Kilburg, 2003, str. 203-204), vytváří koučování prostředí pro přijetí základní lidské odpovědnosti, a zakládá tak možnost rozvoje sebeúcty a důvěry ve vlastní schopnosti.

Řada autorů (Whitmore, 2009; Joo, 2005) se zároveň odvolává k prostředí, v němž se tyto procesy odehrávají, a sice prostředí neustálých institucionálních a organizačních změn, prostředí neustále rostoucí globalizace, která si žádá vysokou profesní i geografickou mobilitu, a kde je právě *změně* udělována vysoce ceněná role. Tam, kde mizí uvědomovaná spojitost mezi smyslem toho, co je konečným cílem práce, a tím, co zaměstnanci skutečně dělají, a zároveň chybí opravdová odpovědnost za své řízení, nahrazená často direktivním vedením v domovských organizacích, ústící převážně ve ztrátu sebeúcty a stres, tam

sehrává koučování jednu ze svých hlavních úloh. V takovém prostředí má kouč úlohu průvodce těmito změnami korporátních kultur, přičemž jeho cílem se stává udržet personální angažovanost, ambice a často také závazek svých klientů vůči organizaci.

Na mikroúrovni se uvedené „vyšší“ funkce koučování odehrávají ve čtyřech specifických sférách.

Koučování dovedností obvykle soustředí pozornost na specifický úkol nebo projekt, kde jsou cíle poměrně jasně vymezeny, a jejichž dosahování se dá popsat jako osvojování základních konceptů, metod, chování a postojů, nutných k ovládnutí určité schopnosti. Na výše vymezené ose pak bude koučování dovedností nejbližší konzultantskému spektru. Z časového hlediska bývá krátké, poskytuje vysokou míru kontroly ve svých výstupech, a obvykle již od počátku vysokou míru konsenzu mezi koučem a koučovaným ohledně specifických kroků, které je potřeba podniknout. Na úrovni metakompetence v průběhu procesu kouč poskytuje klientovi podporu ve vyhledávání potřebných zdrojů, a celkové schopnosti budovat určitou dovednost. (Gray, 2006, str. 478; Kilburg, 1996, str. 127-128)

Výkonové koučování se zabývá zejména současnou pozicí a situací koučovaného. Vyjasnění žádoucích cílů není zcela přesné, a může se pohybovat od obecně vymezené „neefektivní práce“ až k „nevhodnému motivačnímu stylu.“ (Gray, 2006, str. 478; Kilburg, 1996, str. 129) Je tedy zřetelné, že zasahuje hlubší osobnostní sféry než předchozí typ, a může v rámci něj docházet k rozsáhlejší korekci individuálního chování.

Tzv. kariérní koučové, pohybující se v oblasti tzv. *vývojového koučování*, se ve své práci zaměřují nejčastěji na budoucí role a postup koučovaného klienta. Takový typ koučování je možno indikovat u těch osob, u nichž se dá očekávat blízký vzestup na korporátním žebříčku, v rámci procesu je pak nutná identifikace klíčových schopností a atributů nutných k dosažení takové pozice. Konkrétní cíle budou většinou velmi nespecifické, a dotýkají se celkového personálního růstu a svým obsahem ze všech uváděných typů zasahuje nejvíce do poradenské sféry. Typická je také spolupráce s podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky ve sběru potřebných podkladů pro stanovování jasnějších záměrů. (Gray, 2006, str. 478; Kilburg, 1996, str. 130)

Zvláštním příkladem je *koučování vedoucích pracovníků*, protože bývá velmi často časově neohraničené a potýká se s agendou těmto pracovníkům náležející. Kouč v tomto směru poskytuje podporu a zpětnou vazbu v často osamělé roli vůdce. (Gray, 2006, str. 478)

Výsledkem všech uvedených funkčních oblastí by měla být způsobilost k vlastnímu *sebekoučování*. Gallwey (2014, str. 26) uvažuje dvě teoretická Já, První a Druhé Já, mezi nimiž probíhá vnitřní dialog, jehož výsledek je odpovědný za konečné úspěchy či neúspěchy v dané oblasti. Zatímco První Já je v jeho pojetí autentické, Druhé Já je zhmotněním příkazů, zákazů, předepsaných technik, formálních obsahů přijímaných rolí. Hlavní úlohou koučování je tak v tomto smyslu podpořit tento vnitřní dialog tak, aby jakákoliv činnost byla co možná nejvíce výrazem autentického Já, a odpovídala konkrétním zkušenostem a možnostem daného jednotlivce. Posledním cílem kouče je tak díky vnější perspektivě napomoci koučovanému k větší citlivosti vůči sobě samému. Přijetí této kompetence za vlastní i mimo přítomnost kouče můžeme nazývat *sebekoučováním*.

V obdobném duchu nahlíží stanovený pojem *sebekoučování* i Bahbouh(2013). Ačkoliv Bahbouh ve své knize *koučování a sebekoučování* přímo neodděluje, a *sebekoučování* je pro něj spíše jaksí uzavorkovaným procesem uvnitř každého koučování, můžeme si všimnout, že principiálně se jeho koncept od Gallweyova příliš neliší. Jestliže prvotním cílem koučování je zefektivnění výkonů, pak cestou k tomuto zefektivnění je podle Bahbouha porozumění vnitřní logice těchto výkonů a oproštění se od myšlenky, že jejich kolísání je v podstatě náhodné. Klíčem je všímavost, citlivost k sobě samému, schopnost kriticky zhodnotit míru své motivace, které Bahbouh vnímá jako energii, jež se později transformuje ve výkon, a která je pro výkon také mnohem podstatnější než hledisko investovaného času. S mírou motivace je v tomto pojetí možno pracovat právě zlepšením všímavosti, skrze narušení procesu nálepkování, uvědomování si rozdílů mezi získávanými zážitky, vnitřním potvrzováním a reflexí pozitivních zkušeností. Schopnost přiřazovat pozitivní nebo negativní hodnotu zcela konkrétním prožitkům, založená zejména na pozornosti k sobě samému, je podle Bahbouha rozhodující nejen pro dosažení výkonnosti, ale především pro dosažení ideálního cíle veškerého koučování, totiž dosažení štěstí, zažívaného při tzv. *flow* prožitcích, které jsou spojeny právě se stavem výkonnosti, a jejichž předpokladem je mimo jiné vědomí naprosté kontroly.

1.3 Koučování jako proces

1.3.1 Předpoklady úspěšného koučování

Řada studií (Joo, 2006; Baron, Morin, 2009; Kilburg, 2004), se shoduje, že rozhodujícím momentem úspěchu v koučování je vztah kouče a koučovaného. V tomto světle můžeme chápat jako předpoklady úspěšného koučování setkání takových charakteristik obou zúčastněných, které považujeme v koučování za optimální.

Mluvíme-li o charakteristikách na straně kouče, zdá se, že neexistuje obecná shoda ohledně jeho profesního původu. Zatímco Whitmore (2009, str. 24) neklade znalosti oboru koučovaného velkou váhu, a dokonce ji mnohdy považuje za kontraproduktivní, jiní autoři (Diedrich, Kilburg, 2003, str. 203), a to i ti, které bychom primárně neřadili do konzultantské sféry koučování, jasně upozorňují na určité vědomostní zázemí v oboru koučovaného. První přístup zcela v souladu s filozofií nezasahování staví na odpovědnosti koučovaného a jeho smyslem je restrukturační procesů myšlení, druhý přístup je konkrétnější a nabízí odpovídající zkušenosti. Joo (2005, str. 477) však zdůrazňuje, že rozličné profesní profily korespondují s odlišnou potřebou jednotlivých koučovaných, a přestože pro určitý typ problémů (např. pro překonání direktivního až agresivního stylu řízení) může být vhodná psychologická kvalifikace, pro jiné problémy (např. pro osvojování konkrétní jedné dovednosti) poslouží odborné znalosti managementu, čili není nutné požadovanou kvalifikaci koučů jednotně svazovat.

Na straně klienta zjišťujeme, že v úspěšném koučování, podobně jako v psychoterapii, hrají významnou roli faktory jako motivace a vůbec schopnost zahrnout sebe sama do procesů změn, korekce či rozvoje (Baron, Morin, 2009, str. 86). Zejména motivační faktory pak dále rozpracovává Joo (2005, str. 478) jako dvě konkrétní vlastnosti, a sice proaktivitu a orientaci na cíl, resp. motivaci k učení. Je ovšem časté, že právě budování vnitřní motivace je součástí procesu koučování, neboť motivace absentující vnější incentivy (kupř. peníze) často, v důsledku rozvolnění vnímaných souvislostí práce, chybí.

1.3.2 Komponenty koučovacího procesu

Kilburg (1996, str. 139) při zkoumání konceptu koučování modifikuje Weinbergerův model komponent a obsahu psychoterapie, jež zároveň užívá jako mapu procesu koučování. S ohledem na výzkumný cíl teoretické části této práce, tedy analýzu teoretického zakotvení, prostředků, metod a výstupů koučování, a jejich následného srovnání s

psychoterapií, bude tento model v následujících odstavcích zachován a konfrontován s Whitmoreovým GROW modelem a dalšími autory. Whitmore pro práci kouče určuje čtyři hlavní úkoly, jimiž jsou: 1) stanovení cílů (goals) 2) zjištění skutečného stavu věcí, prověření reality 3) návrh postupů a strategií eventuálně vedoucích k cíli (options) 4) vymezení toho, co se má udělat, kdo to udělá a kdy, a jaká je vůle k činnosti (what, when, who, will) (Whitmore, 2009, str. 66).

Tvorba intervenční dohody

Součástí prvního kroku koučovacího procesu je dle Kilburga (1996, s. 138) stanovení cílů, kterým má být věnována pozornost. Stanovené cíle mají být náročné, pozitivně formulované a takové, aby je mohl koučovaný přijmout za své, tedy v souladu s jeho hodnotami.

Dle ustavených cílů bude kouč společně s koučovaným hledat takový přístup, který bude vyhovovat individuálním potřebám koučovaného. Zatímco korektivní zásahy, zaměřené na specifické dovednosti, budou řízeny spíše konzultantskou linií koučování, zásahy vedoucí k celkovému rozvoji osobnosti budou častěji směřovat spíše poradenským směrem (Joo, 2005, str. 480), kde je možno, při odpovídajícím kvalifikačním portfoliu kouče, užívat klinické metody přejaté z psychoterapie a poradenství, avšak jedině tehdy, když klient s užitím těchto metod souhlasí (Kilburg, 1996, str. 140)

Rozvoj vztahu mezi koučem a koučovaným

Přímou paralelu koučování a psychoterapie tvoří důraz kladený na kvalitu vztahu, který se v rámci těchto procesů vytváří. Kilburg (1996, str. 139) ve svém modelu využívá termín „*pracovní spojenectví*“, který přímo odkazuje k uvažovanému faktoru úspěšné psychoterapie.

V tomto přenosu specifického konceptu pracovního spojenectví z psychoterapie do koučování je však potřeba poznamenat jednu věc. Zatímco v psychoterapii je možno považovat vztah klienta a psychoterapeuta za hlavní determinantu úspěchu, a to bez ohledu na jeho technický obsah, neboť tento úspěch je tvořen charakteristikami psychoterapeuta více než metodami, které užívá (Vymětal, 2003, str. 87-100; Vybíral, Roubal, 2010, str. 37), v koučování se zdají být pro utváření a důvěru ve vztah určující právě aplikované techniky a klientem vnímaná schopnost kouče naplňovat smysl této práce, a sice zjednodušovat procesy učení a zprostředkovávat lepší výsledky (Baron, Morin, 2005, str.

99) Z toho logicky vyplývá, že i za předpokladu, že by skutečně charakter vztahu byl v koučování rozhodující co do dosahování určených cílů, konkrétní techniky a schopnosti kouče jsou v tomto smyslu též neopominutelné.

Po této poznámce můžeme shrnout, že ačkoliv označovat obecnou interpersonální kvalitu vztahu v rámci koučinku za rozhodující může být diskutabilní, většina dostupné literatury (McGovern et al., 2001 in Baron, Morin, 2005; Kampa-Kokesh, Anderson, 2001 in Baron, Morin, 2005; Joo, 2005) považuje úroveň tohoto vztahu přinejmenším za důležitou, přičemž nejvýznamnější se zdá v tomto smyslu být koučova projevená důvěra v existenci klientova potenciálu a ve schopnost tento potenciál rozvíjet.

V rámci koučování, stejně tak jako v psychoterapii, je potřeba věnovat zvláštní pozornost procesům přenosu a projekce. (Whitmore, 2009, str. 62, Kilburg, 1996, str. 139)

Zprostředkování vhledu

Jelikož Kilburgem adaptovaný Weinebergerův model (Kilburg, 1996, str. 139) pochází z psychoterapie, vymezení další fáze procesu je negativnější, než jaké bychom našli u Whitmorea. Předně implicitně naznačuje existenci problémů, které jsou vyňaty z jedincovy kontroly, kterou je třeba zpětně získat, což se zdá být v rozporu s celkově pozitivněji laděným tónem koučování. Při bližším studiu je ale možno spatřovat významné souvislosti mezi obsahy oběma modelů, přičemž tuto shodu podporují i další studie.

Uvědomování reality, sebeuvědomování a obecně získávání vhledu do situací, je u Whitmorea nejen jednou z klíčových částí koučovacího procesu ve svých konkrétních podobách, ale především celkovým nárokem profese jako takové. Whitmore (2009, s. 82) zdůrazňuje, že k dlouhodobému účinku a dlouhodobé změně adresované problematiky, je zapotřebí nahlížet realitu takovou, jaká doopravdy je, nikoliv, jak se nám subjektivně jeví, a zároveň říká, že by koučování mělo být procesem jdoucím od vnitřních vrstev k těm vnějším. Tak naznačuje, že otázky, jimž se věnujeme v rámci koučování, zřídka končí na pracovní rovině, a je žádoucí se nevyhýbat osobnější problematice. Ve shodě s výše zmíněným pak Kilburg (1996, s.139) považuje za zásadní součást samotných koučinkových sezení pojmenovávání a identifikaci aspektů jednotlivých situací, emočních nábojů, konfliktů a obranných mechanismů, které se s nimi pojí. Idea práce s obrannými mechanismy a vnitřními bariérami, jíž můžeme označit za značně psychologizující, se obecně objevuje u mnoha autorů (Ficher-Epe, 2006, str.119; Gray, 2006, str.480; Náhlovský, Suchý, 2007, str. 64; Wildflower, 2013, str. 95).

Jakmile jsou stanoveny základní cíle a výchozí situace, k čemuž nemusí nutně vždy docházet v tomto pořadí (viz. ADAPT model in Birch, 2001, str. 9), úkolem kouče je pomoci koučovanému získávat odpovědi na otázky, jakým způsobem je cílů možné dosáhnout (Whitmore, 2009, str. 90-103). Koučování je především formou různou měrou řízeného dialogu, během něhož by optimálně měly vykristalizovat jednotlivé mezikroky, vedoucí k žádoucí změně. Úspěšnost konkrétních stupňů změny je pak víceméně měřitelná a dostupná zpětné vazbě.

Hodnocení a výstupy koučování

Závěrem celého koučovacího procesu by mělo být zpětné zhodnocení dosažených výkonů, a postupů, jimiž jich bylo docíleno (Kilburg, 1996, str.139).

Dá se předpokládat, že v každém případě klient v průběhu koučování prohloubí znalosti o své vlastní osobě (Kilburg, 1996, str.140). Zejména v poradenské linii koučování, do jisté míry inspirované principy humanistické psychologie, může být takto nastolené sebeuvědomění dostačující k tomu, aby klient v průběhu koučování i mimo něj dosahoval vyšších výkonů jak v předem vymezených úlohách (tedy zejména pracovních), ale i nad jejich rámec. Nosnou myšlenkou tohoto přístupu je, že dlouhodobost a efektivnost změn navozuje znalost hlubších motivačních činitelů, které jsou příčinou celkového chování, že koučování může způsobovat dalekosáhlejší charakterové posuny, hlubší osobnostní změny, a že může měnit zažitě vzorce chování. Konzultantský přístup tyto změny nepopírá, nicméně za svůj výstup považuje konkrétní deklarativní, procedurální či strategické dovednosti a schopnosti (Joo, 2005, str. 481).

Whitmore(2009,str.168) shrnuje přínosy koučování následovně: vyšší výkonnost a produktivita, rozvoj osobnosti, lepší schopnost učit se, lepší interpersonální vztahy, vyšší kvalita života, tvůrčí myšlení, lepší využití potenciálu lidí, jejich schopností, dovedností a zdrojů, větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám, větší motivace

2 Psychoterapie

2.1 Teoretický rámec a vymezení činnosti

Na nejobecnější úrovni Vymětal (2003, str. 11) psychoterapii charakterizuje jako „*zvláštní psychologickou péči poskytovanou potřebným lidem.*“ Své poznatky psychoterapie opírá, a do značné míry čerpá, z četné řady věd, v souladu se zásadou jednoty těla a duše zejména z psychologie a medicíny. Jedná se tedy o obor interdisciplinární. Jestliže za samostatné vědní disciplíny můžeme považovat všechny ty, které (1) disponují vlastním systémem teoretických poznatků, umožňujících popsat a vysvětlit strukturu daného jevu, které (2) jsou v jasných a vymezených relacích k jiným oborům, které (3) užívají specifických metod a technik práce, a (4) jejichž závěry je možno empiricky ověřovat, můžeme zároveň psychoterapii mezi takové disciplíny legitimně řadit. Ačkoliv je tedy psychoterapie poměrně pevně zakotvena v systému věd, je třeba poznamenat, že její teoretický korpus je značně nejednotný a představuje jej přibližně deset uznávaných přístupů, z nichž každý má svou představu o struktuře osobnosti, příčinách vzniku poruch, i o obsahu terapie samotné. (Kratochvíl, 2006, str.12) Všem je však společný jejich předmět studia, tedy duševní život člověka, jeho chování a projevy.

Zhruba od sedmdesátých let minulého století můžeme zároveň v psychoterapii pozorovat tendence k integraci dříve protichůdných směrů, řízené zejména výsledky výzkumů upozorňujícím na společné účinné faktory psychoterapie jako takové, mezi nimiž vyniká především prožitek porozumění, pozitivního ocenění a terapeutický vztah. Eklekticismus při indikaci konkrétních metod dobře reaguje na změny odehrávající se v životě klienta i v rámci terapie, a upozorňuje na to, že mnohé spory psychoterapeutických škol se odehrávají spíše na rovině jazyka a užívané terminologie. V posledních letech tak sledujeme vynořování přístupu odpovídajícího konkrétním potřebám klienta, opírajícího se o metody sloužící těmto účelům a nikoliv pouze „čistotě“ psychoterapeutovy teoretické orientace. (Vybíral, Roubal, 2010, str. 278-302)

Postoupíme-li v pomyslné hierarchii obecnosti o stupeň níže, zjišťujeme, že autoři (Kratochvíl, 2006, str. 13; Vymětal, 2003, str. 11; Vybíral, Roubal, 2010, str. 30) víceméně shodně definují psychoterapii jako „léčebnou činnost.“ Toto označení poměrně explicitně odkazuje k předpokladu existence určité anomálie, jíž je potřeba odstranit nebo alespoň modifikovat, přičemž přístup k těmto potížím či poruchám se dá v rámci psychoterapeutických systémů formulovat buď jako symptomatický, nebo kauzální.

Pozitivnější ladění ve smyslu chápání normality, které je třeba dosáhnout, lze spatřovat ve Vymětalově (2003, str. 17) tvrzení, že normalita je „*život člověka, který realizuje sebe, tedy žije dle svých pozitivních možností ve společenství s druhými lidmi a s ohledem na ně.*“ Implicitně je zde řečeno, že normalita není pouze absencí nedostatků či průměrným optimem, ale též individuálně vyjádřenou funkcí pozitivních možností čili potenciálu konkrétního klienta.

K žádoucím změnám v psychoterapii dochází za užití psychologických prostředků. Balcar (in Vymětal, 2003, str. 13) za psychologické prostředky považuje takové, které „*využívají duševně (tj. prožíváním) zprostředkovaného působení na člověka významem cíleně navozených událostí podle jejich psychologicky potvrzených nebo předpokládaných účinků v dalším prožívání, chování a fyziologii člověka.*“ Můžeme shrnout, že tyto psychologické prostředky jsou pak v jazyce vědy v podstatě vědomě a plánovitě užitými kauzálními proměnnými, u kterých na základě empirie předpokládáme vyvolání určitých procesů, a které na konkrétní úrovni nabývají formy rozhovorů, neverbálního chování, podněcování emocí, sugesce, učení, vytvoření psychoterapeutického vztahu aj.

Jak bylo řečeno, psychoterapie nabývá mnohých podob, a formy terapeutické práce, a tedy i obsah této činnosti, proto bývají definovány v rámci dichotomických vymezení, která si však díky stále více se rozvíjejícímu integrativnímu přístupu můžeme představovat spíše jako dva body jedné linie, málokdy využívané ve své extrémní podobě.

Jednu z těchto dichotomií představuje zmíněná symptomatičnost versus kauzalita. Zatímco kauzální terapie se bude snažit odhalit příčinu manifestujících se obtíží, a v souvislosti s tím nahlízet klientovu minulost a dynamiku jeho vztahů, symptomatická terapie se bude zabývat konkrétním chorobným příznakem a budoucností klienta. V tomto ohledu jsou vedeny diskuse z hlediska trvání navozených účinků, kde se k symptomatické teorii staví kriticky zejména hlubinné a dynamické směry, neboť její výsledky považují za zdánlivé a krátkodobé. (Kratochvíl, 2006, str. 15; Vybíral, Roubal, 2010, str. 31)

V jisté souvislosti s výše uvedeným bývají zmiňovány kontrastní možnosti terapie náhledové a akční, přičemž akční terapií v tomto smyslu rozumíme přímé zvládnutí problémů a redukci maladaptivních vzorců, a náhledovou terapii vidíme jako objasňující a prohlubující, kdy hlavním cílem je ventilace a průzkum prožívaných emocí. (Kratochvíl, 2006, str.16; Vybíral, Roubal, 2010, str. 31)

Možné funkční rozdělení představuje hledisko podpůrné a rekonstrukční psychoterapie. Cílem podpůrné terapie je porozumět a podpořit osobnost takovou, jaká je, zaměřujíc se na pozitivní rysy, což má v posledku vést v důvěře ve vlastní schopnosti a sebeaktualizační schopnosti. Rekonstrukční terapie aspiruje na změnu osobnosti, postojů a motivačního systému. (Kratochvíl, 2006, str. 15)

V návaznosti na podpůrný/rekonstrukční rámec může být volena míra direktivnosti terapeuta. Nedirektivní terapeut zastává spíše roli facilitačního činitele, vytvářejícího přijímací prostředí, jež je vhodné pro klientovu vlastní sebeexploraci, a kde odpovědnost za tento proces ve větší míře leží na klientovi. Direktivní terapeut působí aktivněji přímým usměrňováním postojů a chování, dává rady a vyžaduje plnění určitých úkolů nebo cvičení. (Kratochvíl, 2006, str. 15, Vybíral, Roubal, 2010, str. 31)

Vedle uvedených charakteristik se psychoterapie bude lišit též jednak ve své délce a intenzitě, jednak v zaměření na intrapersonální nebo interpersonální rovinu klientova života. Může být individuální, nebo využívat skupinovou dynamiku, kterou však pro účely této práce ponecháváme stranou.

2. 2 Funkce psychoterapie

Již bylo řečeno, že v psychoterapii se nejčastěji setkáváme s duševním zdravím, chováním a prožíváním člověka ve stavu, který nepovažujeme za optimální. Též bylo řečeno, že předpokládané optimum je vysoce individuální, a pojem duševního zdraví znamená, odkážeme-li k definici Světové zdravotnické organizace (WHO, 2014), především stav, kdy si jedinec plně uvědomuje svůj potenciál, zvládá každodenní životní stres, je schopen produktivně pracovat. Je to stav plné duševní pohody, a nikoliv pouze nepřítomnost poruchy.

Cílem každé psychologické intervence, a tedy i psychoterapie, je potom navodit takové změny, které vedou k tomuto individuálnímu optimu, zdraví a duševní pohodě. Různé psychoterapeutické školy se však liší v pojetí toho, za jakých podmínek k tomuto optimu dochází, takže zatímco ideálním stavem dle psychoanalýzy je posílit roli ega, učinit jej méně závislým na superegu a uvědomovat si nevědomé konflikty, a ideálním stavem v rogersovské psychoterapii je sebeakceptace, zmírnění vnitřních inkongruencí a seberealizace, tak u kognitivně-behaviorální terapie je hlavním cílem odstranění

nežádoucích symptomů a upevňování vhodných strategií pro řešení problémů. (Vymětal, 2003, str. 113)

Obecně vzato lze tedy říci, že funkce psychoterapie je dvojitá. Za první korektivně-léčebnou, kdy usilujeme o napravení narušené činnosti organismu, působíme na nemoc psychogenního původu nebo nemoc s psychickými důsledky, přičemž máme na mysli zejména zmírňování nebo odstraňování maladaptivních vzorců chování i prožívání. Vymětal v tomto ohledu zmiňuje čtyři oblasti, které je třeba mít při léčbě na paměti, patří mezi ně osobnostní struktura, chování, nejbližší sociální vztahy a fyziologický stav organismu. Vzájemný vztah uvedených sfér pak produkuje celkový obraz změny, kdy se vzhledem k vlastním pohnutkům a motivům a širší porozumění sebe sama projevuje v oblasti chování (a naopak), a kdy nejbližší sociální vztahy jsou místem zrcadlení těchto změn mimo terapii, poskytující další rozměr korektivní zkušenosti. Biologická dimenze odkazuje k modifikaci a reflexi fyziologické stránky emocí, projevující se skrze kolísavý krevní tlak, orgánové bolesti atd. (Vymětal, 2003, str. 115) Léčebnou funkcí tedy rozumíme pojmenování nedostatků, k jejichž nápravě dochází jednak učením v rámci terapeutického vztahu, a jednak sebeřízením, a kde výsledkem může být restrukturovaná, resocializovaná a rehabilitovaná osobnost (Kratochvíl, 2006, str. 15).

Druhou funkci psychoterapie můžeme označit jako podpůrně-sebeaktivační, přičemž zde zdůrazňujeme pozitivně vymezenou stránku naplňování potenciálu, namnoze preventivní, vedoucí zejména k pocitům sebeuplatnění, seberealizace, naplňování životního smyslu a duševní pohodě v jakési „čisté“ formě. Tak druhá funkce vytváří podloží funkci první, a tvoří jednotný mechanismus.

Zde se na chvíli zastavme. V předchozí kapitole bylo řečeno, že primární funkcí koučování je aktualizace lidského potenciálu. Zároveň bylo řečeno, že za konečný cíl veškerého koučování lze považovat nejen zefektivnění výkonnosti, ale také štěstí. Snažíme-li se hledat souvislosti mezi psychoterapií a koučováním, zjišťujeme, že na bázi stanovené korektivně-léčebné funkce, je můžeme nacházet jen velmi těžko, a jejich pojmenování činit spíše uměle v tom smyslu, že koučovaný sám identifikuje své „problémy“, které „napravuje“ tím, že je ve větší souhlasnosti sám se sebou, případně hledá vlastní zdroje pro takové osobnostní změny, které odpovídají stanoveným nárokům. To se ale v psychoterapii vždy neděje, často je léčba nesena poskytnutím vzhledu zvenčí, a zároveň můžeme předpokládat, že ne vždy je klient schopen problémy napravit sám. Zopakujeme-li si

však znovu druhou funkci psychoterapie, tedy funkci podpůrnou a sebeaktualizační, všimneme si podobností zcela přirozeně. Dovolím si zde ještě poznamenat, že toto funkční vymezení psychoterapie poměrně jasně vyplývá z uvedené definice duševního zdraví, jehož má psychoterapie dosahovat, a jak ji podává Světová zdravotnická organizace.

2.3 Psychoterapie jako proces

2.3.1 Předpoklady úspěšné psychoterapie

Úspěšná psychoterapie je výslednicí proměnných na straně terapeuta, klienta, dále obecných a specifických faktorů terapie, terapeutického vztahu, a zároveň událostí a stavů, které se odehrávají mimo terapii.

Lambert (in Vybíral, Roubal, 2010, str. 34) přičítá faktorům, které s psychoterapií přímo nesouvisí, celkově asi čtyřicetiprocentní roli v konečných výsledcích. Myslí tím zejména sociální opory v životě a jiné posilující situace. Podobně Vymětal (2003, str. 115) vzpomíná laickou psychoterapii a faktor spontánní remise. Pro účely této práce budou však tyto ponechány stranou.

Pravděpodobně vůbec nejčastějším předmětem výzkumu v oblasti psychoterapie je téma efektivnosti celého procesu (Timuřák in Vybíral, Roubal, 2010, str. 544-560) Existuje poměrná shoda autorů v tom ohledu, že v pomyslné hierarchii ovlivnitelných rysů psychoterapie přispívají k úspěšnosti především tzv. obecné faktory, tedy takové faktory, které nesouvisí s teoretickou orientací. (Boswell, 2015, str. 38; Vybíral, Roubal, 2010, str. 35) Mezi obecné účinné faktory psychoterapie pak můžeme řadit několik charakteristik:

(1) klientovo vyladění na proces změn, očekávání, že mu psychoterapie pomůže, a jeho spolupráce (Vybíral in Vybíral, Roubal, 2010, str. 288; Vymětal, 2003, str. 118);

(2) osobnostní vlastnosti psychoterapeuta, jejichž konkrétní pojetí je na úrovni různých teoretických rámců odlišné, ale jež se dá zároveň shrnout jako upřímnost, autentičnost, vnitřní stabilita, pozitivní sebepojetí, empatie, bezpodmínečné přijetí pacienta a přirozená autorita (Vymětal, 2003, str. 125-130; Vybíral, Roubal, 2010, str. 37, 288, Kratochvíl, 2006, str. 313);

(3) psychoterapeutický prožitek, tedy vůbec možnost ventilace myšlenek a pocitů, pozitivní oceňování, sebeexplorace, porozumění, objevování neznámých či potlačovaných míst psychiky atd. (Vybíral, Roubal, str. 290; Vymětal, 2003, str. 118);

(4) psychoterapeutický vztah, který vždy poskytuje rámec léčení, a zároveň se často stává samotným prostředkem zlepšení;

(5) informace, sugesce, učení (Vymětal, 2003, str. 119).

Dovolím si v této fázi čtenáři připomenout, že v předchozí kapitole věnované koučování, jsme dospěli k podobným závěrům ohledně rozhodujících faktorů úspěšnosti celého procesu a to zejména v tom smyslu, že podstatnější než konkrétní koučovo zaměření jsou jeho osobnostní vlastnosti, že vůbec existenci pracovního spojení můžeme do jisté míry považovat za prostředek změn, a že rozhodující je míra klientova zapojení a motivace k učení, resp. proaktivita, snadno porovnatelná s tím, co pro psychoterapii nazýváme „vyladění na proces změn.“

Specifickým účinným faktorům psychoterapie Lambert (in Vybíral, Roubal, 2010, str. 35) připisuje zhruba patnáctiprocentní roli v psychoterapeutickém výstupu. To je v souladu s přesvědčením, že neekvivalentní obsah vede k ekvivalentním výsledkům. Jelikož specifickými prostředky myslíme takové metody a procedury, které jsou příznačné pro určité psychoterapeutické školy, a je tedy náročné uvést jejich celkový přehled, vymezuje je Vymětal (2003, str. 119-124) z hlediska sféry, na kterou působí, následovně:

(1) interpretační metody, kde se míní všechny prostředky působící korektivně vzhledem k náhledu klientových subjektivně významných souvislostí jednak v rovině chování k druhým lidem, jednak v rovině důvodů a motivací vlastního myšlení a prožívání, a jednak v rovině vlivů utvářejících jeho osobnosti, mezi něž se řadí zejména objasnění, vysvětlení a konfrontace;

(2) na emoce zaměřené metody, orientované zvláště na fyziologickou stránku prožitku, kupř. reflexní učení, ale též abreakce, čili znovu odžití emocionálně významných událostí, vedoucí ke korektivní emoční zkušenosti;

(3) metody cílené na akci, tedy především metody užívající určitých typů učení.

2.3.2 Komponenty psychoterapeutického procesu

Odlišné koncepce optimální osobnosti, vyskytující se v různých psychoterapeutických směrech, zakládají logicky i zásadní rozdíly v procesech změn, jichž má být dosaženo. Vznikají tak různorodé popisy jednotlivých stádií i očekávaných průlomů, jež se rozcházejí nejen na terminologických úrovních. K principálnímu vystižení psychoterapeutického procesu tak, jak k němu dochází do jisté míry ve všech stávajících přístupech, v této práci uvádíme sedmifázový model změny Meiera a Boivinové (Meier, Boivin, 2011, str. 9), ne nepodobný Weinerbergerovu modelu koučování. Získané poznatky jsou konfrontovány popisem, který uvádí ve své publikaci Vymětal.

Indikace terapie, identifikace problému

Vymětal (2003, 101) považuje za první fázi celého procesu indikaci. V našem pojetí je postup indikace možno vnímat jako předfázi, kdy dochází, často za doprovodu psychodiagnostiky, k rozhodnutí, zda je vůbec daný jedinec pro psychoterapii vhodný. Za potřebné charakteristiky pacienta se považuje alespoň průměrná inteligence, ochota ke spolupráci a pozitivní postoj k názoru, že změny je možno dosáhnout psychologickými prostředky. Tento postup označujeme pojmem „obecná indikace.“ Cílem specificko-prognostické indikace je určit, který postup za jakých okolností dovede klienta k cíli.

S indikací se volně prolíná Boivin-Meierova fáze definice problémů, kdy klient prezentuje své vnitřní i interpersonální těžkosti, a kdy je terapeut klientovi pomáhá ohraničit v intencích trvání, intenzity a rozsahu. V této fázi jsou stanoveny cíle psychoterapie.

Průzkum

V průzkumné fázi terapii by měl být klient, s terapeutovou pomocí, schopen odhalit dynamiku svého problému a dojít k částečnému náhledu v tom ohledu, které afektivní, kognitivní, motivační a behaviorální faktory problém udržují. Zároveň je věnována pozornost stylu vztahování se k druhým lidem. Klíčový průlomem fáze je posun od stěžování ke snaze pochopit potíž.

Vhled

Cílem fáze vhledu je lepší pochopení toho, jakým způsobem jsou nevyjadřované či potlačované pocity, nevyhovující kognitivní styly, neuspokojované potřeby a přání, spojeny s existujícím problémem. Vhled by měl zprostředkovat novou perspektivu odpovědnosti a naznačit cestu změny.

Závazek, rozhodnutí, experimentace

Klient by měl vědomě vyjádřit rozhodnutí a odpovědnost za změnu a v průběhu terapie trénovat takové formy chování, prožívání, myšlení a vztahování se k druhým, se kterými bude později experimentovat mezi jednotlivými sezeními. Základem uvedeného by měla být získané porozumění sobě i svému problému.

Integrace

V případě, že se nová životní perspektiva prokáže jako úspěšná, další fází psychoterapie bude přijímání nových vzorců chování, pocitů a percepce za své, přičemž výsledkem by měla být jejich celková integrace do klientova „já.“

Je též důležité zmínit, že v jakékoliv z předchozích fází se může objevit problematika odporu, přenosu a projekce. Tyto nepovažujeme za nežádoucí, ale je třeba je reflektovat a analyzovat. Kupříkladu u osob se závislým interpersonálním stylem a pocitu méněcennosti se odpor jeví v jistém smyslu a v určité fázi jako dobré znamení. (Vymětal, 2003, str. 104)

Zhodnocení a ukončení terapie

Jakmile klient v rámci psychoterapie dosáhne stanovených cílů, je třeba jej připravit na život bez psychoterapeutické podpory. (Meier, Boivin, 2011, str. 9) Vymětal (2003, str. 105) upozorňuje na rizika tzv. nekonečných psychoterapií, uměle prodlužovaných klientem či psychoterapeutem, které jsou projevem jednak klientových obav z vlastní nezávislosti, a jednak nechuti ukončit terapeutický vztah.

Terapeutický vztah

Na pozadí uvedených změn podstatně vystupuje rozvoj psychoterapeutického vztahu. Ten je půdou, na níž ke změně dochází, a často také jejím hlavním prostředkem. Požadavky kladené na terapeutický vztah se do značné míry prolínají s požadavky osobnostních vlastností psychoterapeuta, tedy s empatií, vnitřní kongruencí, pečujícím nastavením, vstřícností, přijetím klienta a autentičností. (Vybíral, Roubal, 2010, str. 35)

Za takových podmínek se může vytvářet prostředí důvěry a naděje, které je živnou půdou psychoterapeutického vztahu. Klient i psychoterapeut do vztahu vstupují především jako rovnocenné lidské bytosti, nikoliv jako subjekt, který užívá určitých metod na svůj objekt.

Důležitá je též jistá míra distance, k níž se Vymětal (2003, str. 99) vyjadřuje takto: „*Terapeut by měl být ve vztahu ke klientovi tak blízko, jak jen je to možné, a tak daleko, jak je nutné.*“

3 Srovnání koučování a psychoterapie

V předchozím textu bylo již řečeno, že prudký rozvoj koučování v posledních letech je do značné míry odpovědí na celospolečenské změny. Je odpovědí na globalizaci i celkovou transformaci pracovního trhu, směřující k mnohem větší mobilitě. Whitmore se v části své publikace vztahuje ke koučování jako k možné cestě k hledání smyslu a významu nejen v pracovním životě, který se rozpadá na zdánlivě nesouvztažné úkoly. Upozorňuje na nutnost toho, aby korporace pátraly a stanovovaly si takové hodnoty, s nimiž se mohou jejich zaměstnanci identifikovat, a které nebudou tvořit pouze prezentovanou tvář firmy. (Whitmore, 2009, str. 40, str. 198-202) Stejně tak Vymětal (2006, str. 29) připisuje vzrůstající potřebu psychotherapeutické intervence rychlosti kvalitativních změn lidského života, a shodně s Whitmorem tak zdůrazňuje neporozumění a nestabilitu, coby zdroj oslabení hodnotových orientací a psychické zátěže. Zdá se tak, že oba zmíněné pomáhající přístupy, ačkoliv podobnost jejich hlavního zaměření můžeme diskutovat, jsou součástí stejného trendu, a sice nutnosti adaptovat se na proměnlivé prostředí, vyrovnávat se s ním a žít v něm.

Paradoxně podstatou obou přístupů, základem schopnosti adaptability vůči změnám, se zdá být opět změna. U obou případů se jedná především o změnu stavu mysli, chování, prožívání nebo schopností, který se nedají označit za optimální. Vrátime-li se ke dříve vymezeným komponentám koučování a psychoterapie, povšimneme si, že u obou se zdá být zásadní fáze vhledu. Určitou formu vhledu, jehož hloubka i zaměření se může lišit, nacházíme téměř u všech psychotherapeutických směrů, v tom smyslu, že poskytují porozumění realitě tak, jak je. Tak je možno chápat i kognitivně-behaviorální terapii, zaměřující se primárně na symptomy, protože i zde konkrétním strategiím musí předcházet fáze pochopení, proč dosavadní kognitivní styly, a z nich vyplývající jednání, selhávaly. Vhled a porozumění nevědomým mechanismům je klíčový pro psychoanalýzu, stejně tak jako humanistickou psychologii musí doprovázet objevení vlastního potenciálu, uvědomění vlastních emocí a jejich artikulace. (Gray, 2006, str. 479) Právě nedostatečný vhled se v důsledku mění v nevyužitý potenciál u koučování, a případné chorobné příznaky u psychoterapie.

Shrneme-li, že oběma přístupům je společná snaha dosáhnout specifickými prostředky určité formy vhledu, zjišťujeme, že otázka hloubky tohoto vhledu je značně diskutabilní, a tvoří hlavní linii rozdílů. V první kapitole této práce byla představena pomyslná osa

koučování, jejíž dva póly tvoří poradenství a konzultantství. Zatímco konzultantská linie se striktně soustředí na profesní život, poradenská linie, jak bylo řečeno, pracuje s osobnostní strukturou daného klienta v kontextu pracovního prostředí. Je to ale právě kontextuální zasazení koučování, které ho odlišuje od psychoterapie. Mluvíme-li o koučování v korporátní sféře, a to dokonce i tehdy, zachováváme-li se perspektivu poradenského spektra koučování, je potřeba poznamenat, že vnitřní život člověka a vnitřní bariéry, se kterými pracujeme, musí být vždy v nějakém vztahu k práci. (Whitmore, 2009, str. 84; Gray, 2006, str. 481) To nutně neznamená, že důsledky profesního koučování se nemohou promítnout v osobním životě, nebo dokonce, že princip obou přístupů je značně rozdílný. Neznamená to ani, že by koučování bylo vždy čistě symptomatické a nesoustředilo se na vysvětlování příčin. Znamená to ale, že tam, kde tento kontext chybí, a tam, kde se projevují chorobné příznaky, příznaky závislostí, osobnostních poruch a poruch nálad, končí koučova kompetence. (Hart, Blattner, Leipsic; 2001, str. 232) Zatímco tedy koučování, resp. jeho metody proaktivního stanovování cílů, mohou být užity jako prostředek psychoterapie, psychoterapie jako léčebná činnost nemůže být prostředkem koučování.

Na předchozích stranách této práce byly představeny oba přístupy na nejvyšší rovině obecnosti za účelem zdůraznění jejich obdobných principů, teoretických konceptů, a často i metod a uspořádání. V takto vymezených intencích je možno si představit, že tam, kde nepředpokládáme patologii, budou obsahy koučování (a to zvláště tehdy neomezíme-li se pouze na profesní koučování) a psychoterapie obdobné. U obou přístupů dochází k žádoucí změně prostřednictvím působení vztahu mezi koučem a koučovaným, nebo klientem a terapeutem. U obou přístupů shodně usuzujeme, že předpokladem žádoucí změny je zprostředkování náhledu reality, k čemuž dochází zejména prostřednictvím různých typů rozhovorů. Vše výše uvedené probíhá u obou směrů v rámci s mentálním nastavením daného klienta.

Závěrem shrňme několik charakteristik, v nichž se probírané přístupy liší. Patří mezi ně následující.

(1) Pracovní spojení, čili vztah budovaný mezi klientem a koučem, se od psychotherapeutického vztahu kvalitativně liší. Vztah mezi koučem a koučovaným může být méně formální, nemusí být omezený pouze na koučink, a poskytuje odlišnou míru důvěrnosti, a to zejména tehdy, když je kouč placen firmou zaměstnávající koučovaného.

(2) Profesionální koučování je logicky spjato s prací, proto se probírané obsahy, a to i ty, které primárně zasahují osobní struktury, musí zpětně vztahovat k tomuto kontextu. Oproti tomu psychoterapie nemusí mít přísně vymezené cíle, naopak často může být spíše procesem hledání klíčového problému. Koučování je tak strukturovanější situací.

(3) Řada autorů se shoduje, že psychoterapie klade větší důraz na minulost klienta, zatímco koučování je zaměřeno spíše na budoucnost.

(4) Hlavní odpovědnost za proces koučování je v rukou koučovaného, zatímco u psychoterapie můžeme předpokládat závislejší vztah, a větší míru odpovědnosti za výsledky psychoterapie náleží terapeutovi (Baron, Morin, 2009, str. 88; Gray, 2006, 481).

4 Zpracování percepce koučování a psychoterapie v dosavadním výzkumu

V prvních kapitolách této práce byla již stručně nastíněna problematika teoretického pokrytí koučování jako profese. Pro připomenutí uvedme, že vzhledem k tomu, jak prudce se toto odvětví v korporátních firmách rozvíjí, teoretické zpracování zůstává pozadu za aplikační praxí. Podstatná většina popsanych studií se zabývá definičním rozměrem koučování a jeho postavením mezi ostatními činnostmi. Ve snaze tuto mezeru zaplnit bylo koučování věnováno několik monotematických čísel časopisu *Consulting Psychology Journal*, který vychází pod záštitou Americké psychologické asociace. V předmluvě k jednomu z těchto čísel Kilburg (2004, str. 203) vyjadřuje názor, že výzkum koučování by se neměl vyhýbat směru případových studií, podobně jako tomu bylo u pátrání po efektivních prvcích psychoterapie, přičemž narativní způsob poznávání na úrovni jednotlivců považuje za mimořádně cenný.

Ačkoliv se uvedený myšlenkový postup blíží perspektivě uživatelů koučinku nejvíce, musíme konstatovat, že v době, kdy vznikal předkládaný výzkum, existuje pouze omezené množství literatury, pojednávající komplexně o percepci koučování z pohledu jeho uživatelů ve sféře korporátních firem. Zároveň, i přestože se řada přehledových studií odvolává k podstatným paralelám mezi koučováním a psychoterapií, pouze jedna studie tyto paralely a distinktivní prvky komplexně rozebírá z pohledu těch, kdo se na koučování a/nebo psychoterapii podílí. Odvoláváme se zde na výzkum Hartové, Blattnera a Leipsice z roku „*Coaching vs. Therapy: A perspective*,” z roku 2001. Přestože se zabývá perspektivou koučů a psychoterapeutů, dovoluujeme si uvést krátký přehled hlavních distinktivních kategorií, jež budou později konfrontovány s výsledky výzkumu aktuálního.

Z pohledu koučů/psychoterapeutů jsou tematizovány následující rozlišující prvky:

(1) *Obsahová náplň.* Psychoterapie je z pohledu uvedených odborníků retrospektivní a zabývá se především problémy zdraví, příkladem je dána akutní deprese. Typicky se klient v psychoterapii potýká s nevědomými konflikty, resp. s následky konfliktů z raného dětství. Koučování se orientuje do budoucnosti, na nevyužitý potenciál. Vhled psychoterapie je léčebný, vhled zprostředkovaný koučováním je podkladem k akci.

(2) *Vztah s klientem.* Účastníci výzkumu Hartové a kol. uváděli, že vztah v koučování je méně formální, a nevyžaduje tolik starostí. Kouč vystupuje v roli partnera nebo kamaráda,

nemusí se tolik zabývat tím, na kolik sám sebe může do procesů vložit, může používat humor a především se může bez obav přiznat na veřejnosti k tomu, že klienta zná. Oproti tomu psychoterapie je podstatně citlivější zónou, a psychoterapeuti uváděli, že jejich vztah ke klientovi je protektivní. Psychoterapeut má vystupovat jako „léčitel,“ zatímco koučování je více vztahem spolupráce. Vztah v psychoterapii musí být jako by vzdálený, nenarušený žádnou jinou vazbou, zatímco v koučování mohou být kouč a koučovaný i v jiném sociálním vztahu. Koučování může probíhat na veřejných místech, např. v kavárnách a restauracích, psychoterapie nikoliv.

(3) *Způsob zprostředkování vhledu.* Respondenti pojednávaného výzkumu přisuzovali koučovi v koučovacím procesu roli průvodce. Za zásadní distinktivní prvek obou profesí považovali podávání rad, které v koučování uváděli jako nepřipadné. Zároveň se vyjadřovali v tom smyslu, že „koučování není pro všechny psychoterapeuty,“ protože vyvarovat se vlastnímu zásadu je často velmi náročné, neboť klientům naslouchání nemusí stačit. Terapeut, který chce koučovat, musí upustit od ego-vztažné role rádce. Kontrola nad procesem koučování náleží koučovanému, a ten by si to měl uvědomovat, v psychoterapii se kontrole klient učí (Hart, Blattner, Leipsic, 2001).

II Výzkumná část

Tato část práce předkládá vlastní zpracování výzkumu v oblasti percepce koučování a psychoterapie v rámci stanoveného výzkumného souboru, tedy u zaměstnanců nadnárodních firem. Nejprve je představen výzkumný cíl, následně je načrtnuta metodologie výzkumného snažení, výběr výzkumného souboru, průběh a typ sběru dat a způsob jejich zpracování. V závěru jsou představeny výsledky tohoto výzkumu a jejich interpretace.

5 Cíle výzkumu

Předkládaný výzkum si klade za cíl zmapovat oblast percepce fenoménů koučování a psychoterapie u zaměstnanců nadnárodních firem. Reaguje tak na načrtnuté absentující zpracování komplexních pohledů na oba jevy z pohledu jejich účastníků.

Cílem tohoto výzkumu tedy bude popsat centrální distinktivní prvky ve vnímání koučování a psychoterapie, a pokud možno zachytit hodnotící složku uváděných tvrzení.

Hlavní výzkumná otázka je formulována následovně: **Jak se liší vnímání koučování a psychoterapie u zaměstnanců nadnárodních firem?**

Ta byla na základě předběžného seznámení s tématem rozpracována do podotázek, umožňujících zacílit pozornost na již tematizované oblasti.

- (1) Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování koučinku? Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování psychoterapie?
- (2) Jaké jsou vnímané cíle koučinku? Jaké jsou vnímané cíle psychoterapie?
- (3) Jaká je vnímaná role kouče/psychoterapeuta v celém procesu?
- (4) Jakým způsobem je tematizována důvěrnost vztahů?
- (5) Jakým způsobem je pojímána struktura jednotlivých procesů?

Pro zpracování těchto otázek byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, vzhledem k tomu, že cílem není testování předem stanovených hypotéz, ale průzkum přirozeně emergujících vnímaných distinktivních prvků současně se zhodnocením významu, který jim zkoumaná populace připisuje.

6 Metodologická část

6.1 Výběr výzkumného souboru

Skupina zaměstnanců nadnárodních firem byla zvolena s ohledem na skutečnost, že v tomto prostředí se fenomén koučování v současné době v rozšiřující se míře vyskytuje nejen jako specifická metoda osobního rozvoje, ale i jako součást stylů řízení (Whitmore, 2009). K volbě této výzkumné populace nás vede předpoklad, že obeznámenost s touto problematikou bude proto vyšší než by byla u jiných skupin.

V souladu s kvalitativním charakterem této studie byla zvolena metoda teoretického výběru vzorku. Pro usnadnění komunikace s respondenty se prvotní stádium vzorkování odehrálo na bázi metody sněhové koule, kdy byly kontaktovány osoby pohybující se v prostředí korporátních firem. Vzhledem k osobnímu vztahu s výzkumníci byly tyto osoby ze vzorku vyloučeny, nicméně zprostředkovaly kontakt s prvními účastníky výzkumu. Bylo zadáno pouze jediné kritérium, a to sice zaměstnanecký poměr v nadnárodní společnosti.

Další respondenti byli tedy nadále oslovováni za zachování principů metody sněhové koule díky již existujícím kontaktům. Celkově se výzkumu účastnilo šest osob, jejichž charakteristiky jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Účastník	Pohlaví	Věk	Pracovní pozice
P.	Žena	49 let	Vedoucí týmu specialistů
M.	Muž	24 let	Finanční analytik
A.	Žena	33 let	Ředitelka banky
T.	Žena	27 let	Obchodník
M.	Muž	33 let	Vedoucí oddělení
N.	Žena	28 let	Obchodník

6.2 Sběr dat

Sběr dat proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů. Tato alternativa byla zvolena kvůli možnosti zachovat stejnou tematickou linii rozhovorů, ale zároveň pružně reagovat na potřeby a komunikační styly konkrétních účastníků. Uvedená charakteristika se prokázala jako účelná zejména tehdy, když představy respondentů o studovaných fenoménech byly zcela vágní, nedefinované, a tedy špatně pojmenovatelné. Tehdy byla

respondentům nabídnuta možnost zcela volně asociovat na dané téma, díky čemuž se podařilo u všech postihnout obě zkoumané oblasti.

První kontakt s respondenty proběhl vždy telefonicky nebo prostřednictvím elektronické korespondence. Všem shodně bylo stručně představeno téma výzkumu, všichni byli upozorněni na možnost diskutování potenciálně citlivých oblastí. Zároveň bylo všem již v začátku důsledně vysvětleno, že poskytnutá data budou zcela anonymní a užita výhradně pro účely této práce.

Setkání proběhla na místech, která určili respondenti, jednak z důvodu jejich časové dostupnosti, jednak kvůli respektu respondentovy volby přirozeného prostředí, a tedy i co možná nejvhodnější atmosféry. Rozhovory se tedy odehrávaly na pracovištích, v kavárnách, či restauracích.

Na začátku setkání bylo účastníkům výzkumu ještě jednou představeno téma a zaštiťující instituce. Následně byl všem předložen k podpisu informovaný souhlas, upozorňující na důvěrnost zpracování dat. Všichni souhlasili s nahráváním rozhovoru na diktafon, s výjimkou jedné respondentky, která na nahrávání přistoupila pod podmínkou, že se přesný přepis rozhovoru neobjeví mezi přílohami práce. Všem respondentům též byla nabídnuta možnost rozhovor zpětně zkontrolovat. Tuto možnost využila pouze poslední respondentka.

Struktura rozhovoru byla předběžně rozvrhnuta následovně:

(1) Úvodní fáze rozhovoru se zabývala demografickými údaji respondenta. Cílem bylo zjistit zejména pracovní pozici a profesní postup daného účastníka výzkumu.

(2) Jádrem druhého tematického bloku byl fenomén koučování. Tato část byla zaměřena na postavení respondentovy zkušenosti, příp. jeho obecných představ zkušeností nepodložených. Snažili jsme se dotknout několika základních otázek:

(a) Máte sám/sama zkušenost s koučováním v poloze koučovaného? Osobní nebo zprostředkovanou? Můžete mi o ní povědět?

(b) S jakým typem problémů se podle Vás lidé obracejí na kouče? / Doporučil/a byste někomu, aby se obrátil na kouče, a s jakým problémem?

(c) Máte konkrétní představu o tom, co se na jednotlivých sezeních může odehrávat? Za jakým účelem?

(d) *Jak by podle Vás měla vypadat ideální kouč? Jaké by měl mít vzdělání, co by měl umět, jaký by měl být?*

(e) *Jaké cíle byste si v koučování určila/a? Je možné jich dosáhnout?*

(f) *Nechal/a byste se sám/sama koučovat? Proč?*

(d) *Když si představíme, že lidé mají určité názory, jaké podle Vás mohou být? A jak k nim mohli dojít?*

(3) Jako poslední byla zařazena tematika psychoterapie, především kvůli předpokladu možného výskytu citlivých témat. Konkrétní otázky byly pokládány analogicky k bloku koučování.

6.3 Fixace dat

Nahrávky byly doslovně přepisovány v den pořízení rozhovoru, aby nedošlo k případnému zkreslení významů. Pro zjednodušení byl použit freeware program Listen'n'write, umožňující nastavit rychlost přehrávání, délku pauz určených k přepisu, a délku opakování přehrávaných pasáží.

V druhém čtení, synchronním s audiozáznamem, došlo ke kontrole, zda jsou zaznamenány všechny pasáže. Poslední, třetí čtení proběhlo s časovým odstupem, cílem bylo zejména odstranit gramatické chyby a doplnit případné chybějící pasáže, nebo odstranit pasáže se opakujícími.

6.4 Analýza dat

Sebraná data byla tříděna a analyzována pomocí metody otevřeného kódování, inspirovaného principy zakotvené teorie (Miovský, 2006, str. 226).

Jednotlivým významovým jednotkám byla nejprve přiřazena jména, vycházející buď z přirozeného jazyka respondentů, nebo z teoretické konceptualizace daných témat, bylo-li to možné za současného zachování původního významu.

Tyto kódy byly následně seskupovány do kategorií s přihlédnutím ke stanoveným výzkumným otázkám.

7 Výsledky

Prvním, a pro celé výsledky poměrně klíčovým problémem je fakt, že pojem psychoterapie je v představách respondentů značně nejednotný, místy vágní a do značné míry neohraničený. Při pozorování volných asociací nacházíme společné prvky a kategorie, které pojem sytí, a které pro didaktické potřeby můžeme pod termínem psychoterapie shrnout, přičemž tyto prvky budou popsány na následujících stránkách, nicméně, považujeme za nutné na tuto problematiku upozornit zejména proto, že v používaných citacích se opakovaně vyskytují pojmy psychoterapie a psychologie zaměnitelně, kdy oba dva odkazují k určité formě psychologické intervence tak, jak se vyskytuje v představách respondentů. Psychoterapie, potažmo psychologie, bývá často vymezována vzhledem k psychiatrii, od níž ji z perspektivy respondentů odděluje zejména nepřítomnost indikace léků. Pro ilustraci uvádíme několik tvrzení z provedeného výzkumu, dokládajících uvedenou problematiku.

B. *„Tak já nevím. Já znám asi tu klasickou..., já nevím, jestli se to vůbec k tomu dá přiřadit. Ale normálně, klasicky...psycholog. Tak psycholog je ten kamarád, kterému se prostě vyzpovídám. Psychoterapeut, to nevím, jak to přesně vůbec nazvat. Nevím. Psychiatr. To si myslím, že už je hodně závažný problém. Kdybych třeba já byla nebezpečná svému okolí. Že už je něco poškozeno. Psycholog, si myslím, že je problém na duši. Ale psychiatr...to už je problém někde v mozku.“* (P., 14GB, 54NB-58NB)

t. *„Mám z okolí zkušenosti s tím, že někomu v okolí psycholog hodně pomohl. Ale zase si nejsem jistej, jestli to byla hodně psychoterapie....“*

Výzkumnice: *„Nevadí, vy vnímáte nějaký rozdíl mezi pojmem psycholog a psychoterapeut?“*

t. *„Nevnímám.“* (T., 136It-141It)

Pojetí psychoterapie není sporné čistě na úrovni terminologie, obecně se ukázalo být pro respondenty poměrně náročné vystihnout svoji představu psychoterapeutických sezení, nebo pojmenovat, co vnímají jako hlavní princip celého procesu. Můžeme shrnout, že popis psychoterapie byl v mnohem větší míře intuitivní, opřený o momentální myšlenkový postup, zatímco popis koučování, jeho principů a hlavních funkčních mechanismů stavěl na hlubší explicitní znalosti, čerpal častěji z přímé nebo alespoň zprostředkované zkušenosti. Respondenti často uváděli, že si o koučování četli na internetu. Popis všech,

s výjimkou jediné respondentky, která o koučování nikdy před realizací výzkumu neslyšela, pak odpovídal v různé míře pojetí koučování tak, jak je popsáno v teoretické části této práce.

7.1 Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování koučinku? Jaká je hlavní vnímaná motivace pro absolvování psychoterapie?

Jedním z hlavních distinktivních prvků ve vnímání psychoterapie a koučování je otázka přínosů. Zatímco koučink je primárně vnímán jako oblast osobního rozvoje, ne nutně v pracovní sféře, účast v psychoterapii respondenti podmiňují existencí problému, který je třeba neutralizovat, a k jehož neutralizaci je potřeba rady profesionála.

Z pohledu respondentů byl pojem „koučink“ konstruován jako dobrovolná aktivita, zabývající se zejména zcela konkrétní, vymezenou problematikou vlastního potenciálu, rozšíření obzorů, nebo kariérního postupu. Dobrovolnost, vlastní iniciativu, a vyladění na osobní rozvoj vnímali respondenti jako rozhodující pro úspěšné výstupy: „(...) *Ještě to je tam strašně podstatný, že ten člověk, který má být koučovaný, musí s tím souhlasit, a musí chtít se někam posunout. Protože jinak jsou to vyhozený peníze*“ (A., 146OA).

Výpovědi o psychoterapii však obsahují významově spíše nutnost. Jednak problémy, se kterými by se respondenti na psychoterapeuta obraceli, jsou z větší části, i když ne výlučně, vnější povahy. Míjíme zde zejména krizové situace, jež zpravidla jedinec nemůže vlastním přičiněním příliš ovlivnit, např. smrt, nebo vážné somatické onemocnění: „(...) *partner na ně (psychoterapie – pozn. autora) dochází už spoustu let. Nejdřív osobně, protože prošel rakovinou, tak to asi potřeboval (...)*“ (P., 59IP) Problémy duševní povahy, s nimiž by se respondenti na psychoterapeuta obraceli, jsou často z podstaty věci takové situace, které vnější náhled vyžadují: „*Takže, pokud bych cejtil potřebu, kdyby mi třeba někdo řekl: ‚hele začínáš se chovat zvláště, prober to s psychologem,‘ tak bych do toho šel.*“ (206Ot) Někteří respondenti se ve svých odpovědích odvolávali na konflikty z raného dětství, nebo „zakódované vzorce chování.“ Rozhodujícím motivem všech by byl ale závažný problém, který respondenti nemohou vyřešit sami: „*Já mám třeba svoji vrbu přítelkyni, a nepotřebuju vyhledávat někoho dalšího. Ale kdyby ten problém byl úplně zásadní, tak to asi doma nerozpítváme sami*“ (B., 37JB-38JB) Podpůrně-sebeaktualizační stránce psychoterapie, jak o ní mluvíme v teoretické části této práce, věnoval prostor pouze jeden respondent: „*A ta druhá část jdou asi lidi, který si to chtěj vyzkoušet, jako jsem to*

vyzkoušel já. Vyzkoušet just for fun (...) Možná jsem to řekl špatně. Chtějí poznat jiné hranice. Chtějí najít sami sebe, najít správnou cestu“ (M., 116MM-120MM)

Vnímanou dělicí linii představuje závažnost problému, kde často respondenti zvýznamňují pojmy jako „ubližovat“ („...a prostě nějak se mu to neustále vrací, a promítá do života, že neustále opakuje stejné chyby, ačkoliv si myslí, že to dělá nejlíp, a nedokáže se překonat, a nedokáže změnit vzorec svého chování, a vlastně mu to hrozně ubližuje.“ /64JP/) nebo „hrůzy.“ Vnímaná závažnost psychoterapie se dá pozorovat i na důležitosti, kterou respondenti přiřazují určitým formám odreagování, které by psychoterapeut měl mít k dispozici, ať už ve formě supervize nebo „Mít nějaký koníček, u kterého by se dokázal vždy odreagovat, protože si umím představit, že je to stres, a člověk potřebuje restart“ (M., 140OM).

Z pohledu respondentů je tedy hlavním motivačním činitelem pro absolvování koučinku rozvinout vlastní potenciál, většinou ve velmi konkrétní oblasti, např. plnění úkolů. Psychoterapii by absolvovali za předpokladu, že by v životě viděli závažný problém, který nemohou sami vyřešit. Vyjadřovali se i tak, že do koučování nepatří situace, kde se vyskytují patologické projevy: „*Já si myslím, aspoň můj názor je, že to musí být problém, který není, řekněme, nebezpečný. To znamená, že se rozejdu s přítelkyní, a najednou si říkám, že život nemá smysl*“ (M., 33EM).

Povšimněme si, že jedna z hlavních dichotomií, kterou můžeme vyjádřit jako aktualizaci potenciálu vs. neutralizaci problému, vnímají respondenti našeho výzkumu stejným způsobem, jakým hovoří výsledku výzkumu představeného Hartovou. Tedy tak, že tam, kde začíná skutečný problém, končí koučování. Jak již bylo řečeno, ve vnímání respondentů nehraje zásadní roli v psychoterapii funkce, kterou jsme nazvali podpůrně-sebeaktivační, a pouze v jediném případě vzpomínali rozšiřování obzorů jako případnou motivaci.

7.2 Jaké jsou vnímané cíle koučinku? Jaké jsou vnímané cíle psychoterapie?.

Koučování je shodně vnímáno jako do budoucnosti orientované. Respondentka **P.** se vyjadřuje takto: „*A nejpodstatnější na tom je (...), ale že se soustředí na to, co bude a jak by se to mohlo zlepšit.*“ **A.** k problematice zmiňuje: „*Víceméně s koučem jsem řešila tu danou problematiku, kdy já jsem si nacházela to řešení, a to jsem aplikovala, a u toho*

psychologa jsem šla víc do detailu. Jako víc jsem se tam otevřela. Uměl ze mě vytáhnout tu podstatu, šel prostě hloubš, než třeba ten kouč, tam jsme se prostě zabývali tou danou problematikou.“ Koučování je v očích respondentů nahlíženo jako vlastní objevování zcela konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení.

Jak je patrné z vybraného tvrzení, psychoterapii vnímají respondenti spíše jako hloubkovou sondu pátrající po příčině. V jednom případě se v souvislosti s touto distinkcí objevuje tvrzení, že: *„Dotyčnej chodil čtyři roky na psychoterapie, který samozřejmě byly prospěšný, byly úspěšný, ale zase se samozřejmě hrabaly v tý problematice toho člověka, proč se mu to stalo, ale vůbec nešly směrem jako nastavení nějakých právě cílů, třeba kratoučkejch, maličkejch, který ten závislák potřebuje překonat, aby viděl, že může jít někam jinam, že nemusí zase zpátky tam do toho bahna. A ten dotyčnej právě popisoval, jak mu ten koučink strašně pomohl (...)*“ (P.,51-52IP). Přestože se jedná o ojedinělé tvrzení, a tak je na něj třeba nahlížet, může ilustrovat možné nastavení vůči psychoterapii jako neefektivnímu „hrabání se v minulosti.“

Významnou součástí laických teorií psychoterapie je tématika konfliktu z raného dětství a obecně minulosti. Respondenti v příkladech problémů, jimiž by se psychoterapeut mohl zabývat, uvádějí např. nedostatečné rodičovské ohodnocení za výkon, vedoucí k negativnímu sebepojetí (viz P., 76KP). V tomto a podobných případech používají slovní obraty jako *„zazděnej problém,“* nebo *„mám tam něco zakódovanýho.“* Úkolem psychoterapeuta je odhalit vzorce chování, a pochopit tak příčinu nastalého stavu, který není vnímán jako optimální.

Druhý distinktivní prvek tvoří tedy vnímání koučování jako na cíle zaměřeného procesu, vedoucího k řešení, a vnímání psychoterapie jako prozkoumávání příčin nastalého problému. V psychoterapii se odžívají emoce: *„Tak určitě asi psycholog neřekne: ‚Tak prostě jděte a vyplačte se na hrobě.‘ Ale aspoň řekne třeba co. Třeba řekne: ‚Vyplač se.‘ A pak už to bude na mě,“* (B.,24IB-25IB) koučování se potýká s řešením specifických úkolů: *„ (...) tak jsou to manažerský pozice, kde je spousta věcí daných, a ten člověk třeba nedokáže splnit přesně tu danou věc, protože neumí s těma lidma pracovat tak, jak by mohl, že tam má nějaký předpojetí, že nemůže tomu člověku...nemůže po něm něco chtít, a neví třeba, jak to po něm může chtít“* (P.,36HP-38HP).

Respondenti se implicitně při svém popisu vztahovali k různým typům koučování tak, jak jsme je stanovili v teoretické části této práce. Hovořili, ačkoliv ne s přesným

pojmenováním, o koučování konkrétních dovedností (např. přednes a prezentace), výkonovém koučování (např. efektivní plnění stanovených plánů), vývojovém koučování (např. maximální využití kompetencí dané pozice), i koučování vedoucích pracovníků.¹ Ve všech případech ale stanovování cílů přikládali zásadní význam: „*Když jsem se potom bavil s kolegy, kteří měli zkušenost s individuálním koučkem v jiných zemích, tak to často probíhalo tak, že neměli definovaná témata, že se jen tak scházelo, jako co je nového. Takže my jsme si dali přesně tři okruhy...(37-37Ct) (...) Takže to, co já vidím jako hodně důležitý je, aby ten couchee a ten kouč se opravdu měli o čem bavit(82Et).*“

Shrnujeme, že ve vnímání koučování je orientace na cíl, řešení a budoucnost klíčová, zatímco ve vnímání psychoterapie je za klíčové považováno hledání příčin.

Připomeňme, že shodné bylo i vnímání respondentů z uváděného výzkumu Hartové, kdy psychoterapeuti/koučové označovali psychoterapii za retrospektivní, a koučování za do budoucnosti orientované.

7.3 Jaká je role kouče/psychoterapeuta v celém procesu?

Psychoterapie je, bez ohledu na obsahovou náplň problémů, jimiž se zabývá, vnímána jako vnější psychoterapeutův zásah. Úkolem psychoterapeuta je podle výpovědí respondentů problém „rozšifrovat“, „rozpitvat“, přijít na jeho podstatu. Vysvětlit příčinu problému, díky níž dojde k vysvětlení nastalého stavu, který je vnímán jako neuspokojivý. V tomto ohledu je však nejpodstatnější, že vhléd přichází z vnějšího prostředí. Psychoterapeut může radit, jak s problémem naložit.

Ačkoliv si všímáme řady rozdílů ve vnímané náplni obou procesů, rozhodující v konstrukci laických teorií se ukazuje být fakt, že v koučování je vnější vnímaný zásah méně invazivní. Kouč sice klade otázky, ale přivádí klienta k podstatě problému, aniž by přidával vlastní hodnotu. Koučovaný nejen na řešení ale i na podstatu problému přichází sám.

¹ Pokud byly tyto funkční sféry ve výpovědích respondentů identifikovány (např. výpověď: „*Já jsem přibližně po dvou letech v té pozici vyjádřil takovou potřebu dál se rozvíjet. Protože mi právě přišly poměrně úzké ty mantily, které jsem v té pozici měl,*“ (t., 22-24Ct) byla hodnoceno jako koučování vývojové), můžeme zároveň pozorovat, že se konkrétní cíle koučovacích sezení množí, a ztrácí na své specifčnosti. Podobně jsme v teoretické části práce uvedli, že cíle uvnitř hierarchie postupující směrem od koučování dovedností ke koučování vedoucích pracovníků budou stále méně specifické.

Zcela klíčovým bodem zlomu mezi tím, kdy ještě respondent vnímá rozhovor jako koučovací, a kdy už nikoliv, je tedy ten moment, kdy přichází větší míra direktivnosti zvenčí. Tam, kde přijde rada, tam končí působnost koučování.

A.: „Takže tam je to tak napůl, kdy to není přímo koučink, jak by měl správně vypadat, že bych si na to měla přicházet sama, ale mám tam samozřejmě i ty rady v rámci těchto věcí.“ (A.,27HA)

t.: „Protože teď ty soukromé hodiny vlastně nebyl ten typický koučink, kdy on mi pomáhá najít odpověď, ale byl to spíš psychologický rozhovor, kdy on mi prostě pomáhal ty věci pochopit, a říkal mi třeba i svůj názor.“ (t., 57Ct)

Prvek nezasahování v celém procesu není ale konstruován jako prostá racionální položka ve významové síti vztahující se ke koučinku. Nezasahování vystupuje jako významová jednotka, zabarvená hodnotícími soudy: *„A pak to technický provedení, u toho koučinku je zajímavý, že ty lidi, který mluvěj o tom koučinku, nakonec stejně sklouznou k tomu, že tomu člověku dávaj rady, a prodávaj mu svoje názory. A to je prostě špatně.“ (149Kt)* Případně zasahování, rady, a navádění lidí ke konkrétním řešením je shledáváno coby manipulativní: *„Protože koučování strašně často spadá do manipulace, že to není koučování, ale manipulace s lidma. A navíc, já jsem vždycky šla těma svýma radama, což už nespádalo do toho koučinku, ale do té manipulace, že jsem ho chtěla mít někde.“* Manipulace není „špatná“ jenom jaksi implicitně morálně, ale především proto, že *„tomu člověku víc pomůže, že na to přijde sám.“*

Vrátíme-li se na moment k metodě Inner Game, která byla představena v teoretické části práce, zjišťujeme, že vnímání koučinku u zaměstnanců nadnárodních firem vesměs odpovídá jejím principům. Gallwey(2014) uvádí, že rozhodujícím momentem koučování je důvěra ve vlastní schopnosti a kompetence, v přirozený potenciál člověka. Tak je jedinec v podstatě způsobilý k tomu si sám poradit, jestliže je vytvořeno příznivé prostředí. Stejně tak *„člověku víc pomůže, když si na to přijde sám,“* protože řešení problému je pro něj tak přirozenější.

Shrneme-li výše zmíněné pouze deskriptivním způsobem, můžeme říct, že respondenti vnímají koučování jako nemanipulativní metodu, jejímž principem je kladení otázek tak, aby si dotyčný jedinec na řešení problému přišel sám. Schopnost vyvarovat se manipulace je také v představách respondentů nejčastěji spojována s ideálním koučem.

7.4 Jakým způsobem je tematizována důvěrnost vztahů?

Jak u psychoterapie, tak u koučování je téma důvěry pro respondenty zásadní. Konstrukce důvěry se však liší v několika aspektech. U koučování je důvěra potřebná z důvodu, aby vůbec jedinec mohl být upřímný sám k sobě a přiznat si místa, kde je potřeba se zlepšit. Z toho důvodu respondenti často upřednostňují externího kouče: *„Protože, když ti přidělí toho kouče z vrchu, jako formu kontroly, tak ty se snažíš ukazovat se jako nejlepší...ty se neukazuješ, jak to děláš opravdu, aby ses opravdu posunula. Ty se ukazuješ tomu koučovi, protože víš, že on tam není jako kouč, ale jako kontrola, tudíž jdeš s těma nejlepšíma věcmi, a podle těch daných předpisů, jak bys to měla dělat, protože ho tam máš. Abys ten výstup měla co nejlepší. Takže ti to nepomůže“* (130OA). Důvěrnost spočívá především v možnosti spolehnout se na nehodnotící postoj kouče, a zároveň je důvěra v kouče vkládána teprve na základě přesvědčení, že se bude schopen „uhlídat,“ a neukazovat člověku směr, kterým se má vydat.

Oproti tomu důvěrnost v rámci psychoterapie znamená zároveň intimitu, odehrává se mimo veškeré sociální kontakty, psychoterapeutem má být cizí člověk: *„Potom je tam větší intimita v rámci toho psychologa. Tam to беру, že by to mělo bejt intimní čistě mezi jenom tím člověkem, nejsou tam jiný vazby“* (41KA). Zatímco koučem může být i kolega či nadřízený, psychoterapeutem musí být osoba zvnějšku.

V teoretické části této práce jsme problematiku koučovacího, resp. terapeutického vztahu pojednávali následovně.

Za prvé bylo řečeno, že v psychoterapii je dle výzkumů terapeutický vztah nejenom rámcem celého procesu, ale také jeho prostředkem. To znamená, že změna se odehrává také prostřednictvím dynamiky tohoto vztahu. Rovněž bylo řečeno, že efektivnější než konkrétní terapeutické techniky se ve výzkumech ukazují být osobnostní vlastnosti terapeuta, např. autenticita, empatie a pečující nastavení. Shodně s tímto tvrzení respondenti aktuálního výzkumu uváděli, že terapeut má být naladěný na pomoc druhému, má být empatický, laskavý: *„Měl by být určitě laskavý. Protože když někdo jde k tomu psychologovi, tak asi chce nějaké to, v uvozovkách, pohlázení.“* (B.,35JB) Nad rámec tohoto vymezení zároveň respondenti hovořili o tom, že by psychoterapeut měl mít odpovídající vzdělání, které však nebylo specifikováno. Toto můžeme chápat jako logické v souvislosti s viděním psychoterapie jako procesu zabývající se závažnými, až patologickými problémy.

Za druhé bylo řečeno, že podobným způsobem je teoretizováno i v rámci koučování, nicméně existují i výzkumy (Baron, Morin, 2005), které prokazují, že respondenti vnímají metodologickou náplň procesu jako kritický moment úspěšnosti. Zjednodušeně řečeno, že koučování je úspěšné, protože kouč umí to, co umět má, a ne tolik proto, jakou je osobností. Zároveň jsme uvedli, že na diskutované linii konzultantství – poradenství existuje teoretický rozkol mezi tím, zda je podstatné orientovat se v oboru koučovaného, či zda „stačí“ ovládat principy koučování. V obou pomyslných otázkách nacházíme zásadní rozdíly i mezi respondenty tohoto výzkumu.

K první otázce, tedy zda je důležitější osobnost nebo schopnosti, se řada respondentů odvolávala k referencím, které pro ně byly ve výběru kouče rozhodující: *„Takže pro mě tohle..., když vezmu konkrétně svého kouče, tak pro mě by asi nebyl rozdíl, kdyby měl vystudovanou speciální pedagogiku nebo psychiatrii. Tohle pro mě nebylo rozhodující. Ne, pro mě bylo rozhodující to doporučení. Že prostě takovejhle člověk existuje, má nějakou pověst (...)*“ (t.,126-127Gt). Shodně zároveň vypovídali, že: *„(...) a správněj kouč, aby byl koučem, a pomohl těm lidem, tak musí mít neskutečně mnoho hodin nakoučováno. Nestačí to, že projde kurzem a udělá dva náslechy. A myslí si, že je kouč“*(A.,47KA-48KA). Tyto reference svědčí o nutnosti praxe, a z nich plynoucích schopností. Na druhou stranu, „chemie s koučem“ byla hodnocena jako určující faktor taktéž. Proto vyvozujeme, že oba prvky jsou natolik propojené, že je možno je rozdělovat v případě koučování pouze pro didaktické potřeby.

K druhé otázce, tedy zda je potřeba znát obor koučovaného, jsou souvislosti nacházeny pouze v rovině kritéria zkušenosti. Tedy ti, kdo zkušenost s koučkem neměli, vypovídali, že: *„určitě bych nerespektovala člověka, kterej by sem přišel, a neměl s tou prací nic společnýho“* (T.,70TT), ti, kteří zkušenost měli, se nedomnívali, že koučova znalost jejich oboru je pro proces podstatná.

Když shrneme vše výše uvedené, sledujeme, že:

- (a) respondenti vnímají, že vztah k psychoterapeutovi má být vztahem s jinak cizím člověkem. S psychoterapeutem není žádoucí být v jiné sociální vazbě. Důvěra je založena především na jmenovaných osobnostních vlastnostech a vzdělání;
- (b) vztah s koučem nemusí být omezen na proces koučování, a důvěra je založena jednak na referovaných schopnostech, a jednak na osobnosti kouče.

7.5 Jakým způsobem je pojmána struktura jednotlivých procesů?

V úvodu této kapitoly bylo již řečeno, že laické teorie týkající se psychoterapie jsou podstatně méně ohraničené. Máme tím na mysli nejenom rozkol ohledně pojmenování, ale především vnitřní představu respondentů o jednotlivých procesech.

Popis koučovacího procesu je u téměř všech respondentů poměrně detailní a vyjasněný. Respondenti převážně intuitivně popisovali Whitmoreův model GROW, přičemž velký význam připisovali stanovování konkrétních cílů, tedy tvorbě intervenční dohody, jak jsme ji popisovali v teoretické části této práce. Tvorba intervenční metody byla důležitá nejen pro ně, ale zároveň v kontextu pracovního prostředí: *„Takže my jsme si dali přesně tři okruhy, byl to i požadavek mého nadřízeného, aby ta objednávka, ten záměr, aby to mělo nějaké schéma. To znamená: kolik to bude sezení, jak budou dlouhá, na jaká témata se budou zaměřovat, samozřejmě, kolik budou stát, a jaký potom bude výstup“* (t.38-39Ct). Cíle měly být průhledné a pochopitelné pro vedení společnosti i pro koučovaného: *„Ty nevíš, na čem se dohodl ten šéf s interním koučem, a nevíš, co je zákulisně. Ale kdyby to byl externí kouč, a chtěli by ti opravdu pomoci, tak je to o tom, že si sedneš, sedne si ten člověk, a sedne si ten kouč, a domluví se otevřeně, protože koučování má být otevřené, že se chci někam posunout. Tak se domluví otevřeně, kam se teda posuneme, a kam ten šéf chce zacílit toho člověka, a ten člověk má být s tím srozuměný, jaký kroky tam budou vést“* (A.,130-131OA). Dále se většinou věnovali popisu vstupní situace, se kterou nebyli spokojeni. Uvědomovali si, že principem koučovacích procesů je kladení otázek, které mají vhléd zprostředkovat. Odvolávali se na překonávání vnitřních překážek (viz. P., 37HP), podobně jako popisuje představená Gallweyova metoda Inner Game.

Při vymezování psychoterapeutického procesu byl popis neurčitý. Ačkoliv byli respondenti schopni identifikovat určité typy problémů, jimiž se psychoterapeut může zabývat, nebyli schopni většinou ani načrtnout, co se s daným problémem může v psychoterapii dít. Resp. odkazovali se většinou na určitou formu rady, sdílení významů, a „vypovídání.“ Tomu odpovídala i představa ideálního psychoterapeuta, který měl být především empatický, trpělivý, laskavý, sympatický. Už jsme zmiňovali, že úkolem terapeuta je problém rozšifrovat, aby to klientovi *„konečně začalo dávat smysl“* (B.,18GB).

Shrňme, že v obou případech je respondenty určitým způsobem identifikováno téma vhledu. Zatímco zprostředkování vhledu je pro ně však pochopitelné a průhledné, vhléd v psychoterapii je vnějškový a jeho dosažení není výrazně strukturováno.

8 Shrnutí a interpretace

8.1 Komplexní obrazy psychoterapie a koučování z pohledu respondentů

V následujícím shrnutí se pokusíme popsat komplexní obrazy psychoterapie a koučování z pohledů respondentů, účastnících se předkládaného výzkumu.

Psychoterapie je do značné míry nedefinovaným pojmem, často zaměňovaným za obecnější formy psychologické intervence. Z perspektivy respondentů se zabývá zejména neutralizací závažných problémů, někdy až patologických, problémů především vnějškové povahy. Tyto problémy se obvykle dotýkají otázek závažných somatických onemocnění, smrti, rodinných a vztahových problémů, zejména rozvodů a rozchodů, a duševních problémů, které jsou mimo náhled případného klienta. Společným prvkem všech těchto problémů je téma bezmocnosti. V těchto případech se dostává ke slovu psychoterapeut, potažmo psycholog, který vystupuje v roli rádce. Zvenčí poskytuje rady, klienta směřuje, a navede ho k vhledu prostřednictvím vysvětlení. Psychoterapeut musí být laskavý a empatický, nesmí být s klientem v žádném jiném vztahu, protože probíraná tematika je citlivá a vysoce intimní. Psychoterapie pátrá po příčině, která z pohledu respondentů může být často hluboce zakořeněná, ukrytá ve zkušenostech z raného dětství, obrací se tedy k minulosti. To vše se děje v rámci konverzací, sdílení významů, skrze vypovídání.

Koučování je oproti tomu většinou dobře definovaným pojmem, jehož hlavním cílem je zefektivnit nejčastěji pracovní výkon. Koučování je volbou, vyjadřující rozhodnutí člověka se rozvíjet. Orientuje se na budoucnost, na řešení problémů, jež koučovaný objevuje sám. V koučování se podle klientů stanovují cíle, které mají být pro všechny zúčastněné strany průhledné. Kouč vystupuje v roli průvodce, má se zdržet rad, nesmí být manipulativní. S koučovaným může být v jiném vztahu než čistě koučovacím, může být například jeho bývalým kolegou. Vztah je sice důvěrný, ale v jiném smyslu. Důvěra je potřeba především proto, aby mohl být koučovaný upřímný ve vztahu ke svým možnostem, otevřeně přiznat nedostatky reálné situace, a vědět, že za ně nebude posuzován.² Koučovaný objevuje řešení problémů sám, prostřednictvím otázek, které mu kouč klade.

² Mějme zde na paměti, že tento výklad se vztahuje k perspektivě respondentů. Kdybychom se nad věci důvěry zamysleli do důsledku, zjistíme, že intimita psychotherapeutického vztahu nemusí být natolik odlišná. Klient totiž rozebírá citlivá témata, a tedy může vyžadovat důvěru v tom smyslu, aby se informace nedostaly mimo rámec vztahu, ale zároveň musí být upřímný sám k sobě, aby dosáhl jakékoliv změny. Takto problematika důvěry však v odpovědích respondentů tematizována nebyla, jednalo se zejména o vztah ke světu mimo tyto profesionální vztahy.

8.2 Interpretace

Výzkumným cílem této práce ovšem nebylo pouze postihnout laické teorie uvedených fenoménů v jejich prosté podobě, cílem bylo také zachytit hodnotící, postojovou stránku věci. Který z těchto nástrojů by byl preferován a proč?

K tomuto účelu byly v provedených rozhovorech určeny zejména tři otázky. Zaprvé otázka, zda by se dotyčný psychoterapii podrobil sám, a co by bylo motivem, za druhé, zda by o psychoterapii mluvil, a za třetí, zda by mohl načrtnout, co si o psychoterapii myslí druzí lidé.

První otázka se vztahovala k přímému pohledu na koučování a psychoterapii, druhá k vnímanému sociálnímu kontextu obou fenoménů, a třetí otázka projektivního typu byla zadána ve snaze předejít případnému efektu dezirability, vedeného motivací zapůsobit na výzkumnici, která by se dala předpokládat vzhledem k tomu, že respondenti byli seznámeni s institucí, v rámci níž se výzkum odehrává. Zároveň se očekává, že projektivní typy otázek chrání respondentovo ego před případnou subjektivně vnímanou devalvací za situace, kdy by musel vyjadřovat potenciálně nepřijatelné názory.

Dle očekávání se mezi odpověďmi na přímé a projektivní otázky vyskytovala řada nesrovnalostí. Zejména se tak dělo v případě psychoterapie, kdy respondenti v přímých otázkách psychoterapii hojně doporučovali, a hovořili v tom smyslu, že by se jí sami účastnili, ovšem pouze za předpokladu, že by měli nějaký problém, a „potřebovali by to.“ K „těm druhým,“ kteří by se psychoterapie mohli eventuálně účastnit, by byli „*liberální*“ (t., 245Rt). Pomineme-li fakt, že být slovo „liberální“ samo o sobě naznačuje jako by nutnost tolerance, povšimneme si dalších nesrovnalostí v odpovědích na projektivní typy otázek:

B: „*Ve formě toho posměchu: „Jo, ty chodíš k tomu psychoušovi, jo, jdi se léčit.“ Prostě, že maj tendenci sklouzávat k tomu zesměšňování.*“

M. „*Kvůli tomu, že jednak kdyby věděli ten problém, tak by se po mě začali vozit, a druhak proto, že když dneska někdo řekne: „jdu k psychologovi,“ tak to znamená, že máš velký problém. A ten problém je jako: „chci zabít lidi“ a není to: „mám problém z dětství.“ A vysvětlovat někomu, že tam vlastně chodím sám kvůli sobě...tak oni by to nepochopili. Oni by si mysleli, že jsem ten masový vrah, ne, že na sobě chci pracovat.*“ (M., 166-1678RM)

T.: „Myslím si, že většina lidí na ty psychoterapii má takovej názor, že tam choděj alkoholicí, nebo nějaký jako problémový lidi. Kuřáci, nebo domácí násilí. Že by se mě hned ptali: „Jé, a proč tam chodíš? Ty máš nějaký problémy? A co ti je?“ (T., 87-89AAT)

P.: „No tak, myslím si, že ten, koho to vůbec nezajímá, tak se třeba bojí chodit na psychoterapii, protože lidi mají předsudky, že třeba já tam půjdu, a oni si budou myslet, že nejsem v cajku.“ (P., 87MP)

Z výše uvedeného vyvozujeme, že názory respondentů na oba fenomény nejsou prosté hodnotící složky, mají formu postojů, a do jisté míry určují motivace účastnit se jednoho nebo druhého. Postoje Nakonečný (2009, str. 240) popisuje jako prostor pro integraci kognitivních a emotivních aspektů vázajících se k danému objektu, který ústí v hodnotící stanovisko. Předpokládáme tedy, že výše uvedené distinktivní prvky obou fenoménů jsou pro postoje určující, a zároveň, že jsou zpětně těmito postoji ovlivňovány.

Při analýze sesbíraných dat byly tyto postoje rozděleny do tří skupin:

- (1) Přijímací postoj, kdy osoby byly pozitivně nakloněny oběma typům intervence.
- (2) Odmítající postoj, kdy osoby měly na oba typy intervence negativní náhled.
- (3) Ambivalentní postoj, kdy se osoby přikláněly ke koučování.

Následující interpretace se bude věnovat zejména eventuálním důvodům, proč je možno ke koučování přistupovat s kladnějším hodnotícím stanoviskem, než k psychoterapii. Zbylým dvěma postojům bude věnován prostor v diskusi.

Na základě analýzy dat se domníváme, že tento ambivalentní postoj je ovlivňován dvěma typy důvodů. První z nich můžeme kategorizovat jako sociální determinanty, resp. to, jak respondenti vnímají sociální kontext daných fenoménů, a jak z hlediska jejich vnímání účast na psychoterapii nebo koučování ovlivňuje jejich obraz na veřejnosti. Druhá skupina důvodů je více zaměřena na vnitřní determinanty, způsobené zejména ego-obrannými funkcemi.³ Tyto důvody jsou tematizovány v několika následujících odstavci

³ Opět je potřeba si uvědomit, že to, co označujeme pro potřeby této práce jako „sociální determinanty“ jsou pouze respondenty vnímané sociální determinanty, do nichž se značně projikují jejich vlastní postoje. Jelikož se ale tyto sociální determinanty vyskytovaly i ve výpovědích o zprostředkované zkušenosti (např. „Třeba můj kamarád, když šel k psychologovi, tak já jsem mu řekl, že k psychologovi chodím už roky. A když viděl, že pro mě to není stigma, tak prostě začal o tom mluvit (t.,243Rt)“) a dokonce i u těch, kteří sami zkušenost mají („A strašně moc lidí takhle chodí, akorát že tady v té České republice to všichni schovávají, rozumíš. Je to prostě..., ono to potřebuješ, to není o tom, jak tady si myslí, že jsi prostě blázen, ale prostě chodíš zjišťovat, jak se vzdělávat dál, a uvolňuješ sebe a ty svoje energie. (...) Ani já se o tom veřejně nebavím. (...) (A.,78-96LA)“), dovoluujeme si kategorii vytřídit jako samostatnou, byť s touto poznámkou.

8.2.1 Sociální determinanty postojů

Všeobecně sdílený souhlas respondentů, vyjádřený v odpovědích na otázku, zda by se koučinku osobně účastnili, či zda by o něm hovořili, můžeme interpretovat ve smyslu tvrzení, které uvádí Nakonečný (2009, str. 446), tedy že „*nepochybně jedním z nejsilnějších sociálních motivů je snaha po dosažení vysokého společenského statusu a tím i prestiže.*“. Všichni respondenti vnímali koučink jako populární záležitost: „*on jako koučink je hrozně populární, hodně teď jede, a hodně se o tom mluví*“ (t., 133Gt). Respondenti, kteří s koučinkem měli zkušenost, obvykle znali dopodrobna nástroje rozvoje, které jejich společnosti nabízí, a uvědomovali si, že veškeré tyto nástroje jsou vázány penězi, které jejich firma musí vynaložit. Jedna respondentka vysuzovala, že: „*u toho koučinku si myslej, že to je prostě něco, protože koučink má hroznej boom, a kdo je koučovanéj, tak to je prostě bomba, takový to: firma mi dopřála kouče, ty jo, tak už jsem na nějaká úrovni, že do mě chce investovat, někam mě posunovat*“ (P., 88MP)

Literatura zmiňuje, že status se může stát hlavním cílem a ohniskem zájmu, a součástí sebepojetí (Nakonečný, 2009, str. 447). Na základě výpovědí respondentů můžeme považovat prestiž, plynoucí ze statusu vedoucí pozice, za jeden z přínosů, který je v koučování spatřován, a který teoreticky může být základem případných kladných hodnocení, ačkoliv explicitně jej respondenti nejmenují.⁴

Oproti tomu veřejná percepce psychoterapie je v pojetí respondentů víceméně záporná. Jak již bylo ilustrováno na několika citovaných tvrzeních, řada respondentů se odkazovala k vnímanému veřejnému stigmatu ve smyslu: „*mysleli by si, že nejsem v cajku.*“

Vyvozujeme, že podstatným motivačním činitelem v utváření postojů k psychoterapii a koučování je udržování kongruence mezi kladným sebepojetím a tím, jaké zkušenosti s odezvou zvenčí by do něj musely být zařazeny v případě absolvování jednoho nebo druhého. Nakonečný(2009,str. 205) uvádí, že sebekoncepce je v sociálním kontextu

⁴ Nakonečný (2009, str. 447), také zmiňuje, že jedinci, pro něž je status důležitý, často hromadí viditelné symboly tohoto postavení, „*kteřé představuje široká škála objektů, od exkluzivního oblečení a tlustých doutníků až po nošení bílých pláštů a propisovaček připevněných na kapsičce u saka.*“ Vzhledem k tomu, že tato kategorie přínosů byla stanovena až ve fázi závěrečné analýzy, závěry ohledně pozorování těchto fyzických symbolů by nebyly zcela validní, jelikož nebyly v průběhu výzkumu zaznamenávány. Můžeme ale pozorovat, že u těch respondentů, kde je možno na tento motiv usuzovat, setkávání proběhlo častěji v jejich kanceláři, kterou lze jako symbol postavení chápat, a zároveň věnovali popisu svého vedoucího postavení v úvodu rozhovoru velký prostor. Nejpatrněji můžeme toto sledovat u respondentky, která byla krátce před výzkumem sesazena z vedoucí pozice na pozici obchodníka, což vnímala velmi nepříznivě, a v rozhovoru se vztahovala zásadně ke své poslednímu kladně hodnocenému postavení. Není bez zajímavosti, že stejná respondentka měla zároveň zkušenost s psychoterapií, ale při otázce, zda by o ní veřejně mluvila, prohlásila: „*Ne, řekla bych, že mám kouče.*“ (A., 72LA) Ve stejném duchu působí i tvrzení: „*tak tady se to celkově, co jsem tak zahlédla, bere, že víceméně i psychologové se přejmenovávají na kouče, protože to i líp zní.*“ (A., 68LA)

chráněna např. selektivním nadhodnocováním těch aspektů chování, které jsou lidmi vysoce ceněny, a naopak podceňováním těch aspektů, které jsou vnímány jako nepřijatelné. V tomto smyslu je logické, že nadhodnocováno může být prestižní koučování, oproti devalvující psychoterapii.

8.2.2 Vnitřní determinanty postojů

Poněkud složitější je kategorie vnitřní determinace postojů, kterou definujeme zejména v intencích potřeby chránit ego před nežádoucími obsahy.

Jedním z hlavních stanovených distinktivních prvků psychoterapie a koučování je z pohledu respondentů tohoto výzkumu závažnost problémů, jimiž se tyto nástroje zabývají. Ještě jednou zopakujeme, že psychoterapie se v jejich pojetí zabývá zejména problémy hluboce zakořeněnými v dětství, problémy duševního charakteru, do nichž nemají vhléd, a krizovými situacemi v životě. Teoretizujeme, že negativní postoj k psychoterapii je v tomto smyslu projevem ochrany ega před nežádoucími obsahy na hranici vytěsnění. Atkinsonová uvádí, že: *„potlačení je proces sebekontroly, kdy sice impulsy, tendence k určitému jednání, a přání vykonat určité neschvalované činy jsou přítomny ve vědomí, ale nejsou otevřeně projevovány“* (Atkinson, 2003, str. 698). V tomto smyslu chápeme tvrzení respondenta, který nejprve v rozhovoru prohlásil, že se nikdy psychoterapie neúčastnil, posléze řekl, že nevnímá rozdíl mezi psychologii a psychoterapií, a v průběhu rozhovoru bezděčně uvedl, že: *„Já, jako dítě, jsem měl problémy se spaním, míval jsem noční můry, a tehdy mě dokonce obvodřák poslal za dětským psychiatrem, naštěstí rodiče mě za dětským psychiatrem neposlali, protože se báli, že by mě dopoval lékama, takže jsme to vyřešili s dětským psychologem. Pak jsem byl jako dítě v pedagogicko-psychologický poradně, protože jsem ve třídě zlobil, vykřikoval jsem, já jsem levák, a seděli jsme v lavici naopak, takže já jsem se prostě s tou spolužačkou strkal rukama, takže jsme se hádali, takže jsem dostal dvojku z chování, musel jsem jít do poradny, a moje maminka v tom viděla stigma, že jsem dostal dvojku z chování a že jsem musel jít do poradny. A doted', když na to vzpomínáme, tak ona to bere jako stigma“* (t.,227-229Qt). Jedná se o obsahy tak citlivé, že je od nich potřeba se odosobnit, ochránit sebe sama před hrozbou zranitelnosti nebo bezmoci. Tak je možno chápat zároveň i tematizaci důvěrnosti vztahů, kdy psychoterapeut nemá být podle respondentů v jakémkoliv jiném než terapeutickém vztahu s klientem. V psychoterapeutovi se

personifikuje problém, se kterým se neumí sami vyrovnat, a není žádoucí, aby se objevoval ještě v jiných sférách života.

Dalším významným distinktivním prvkem ve vnímání respondentů byla míra kontroly nad situací v koučování a psychoterapii. Zatímco koučování je záležitostí vlastního vhledu, bez přidané hodnoty kouče, součástí psychoterapie je rada. Klient je v tomto smyslu víceméně pasivní, dělá, co mu vzdělaný psychoterapeut poradí. Koučinková situace je ohraničená jak z hlediska problémů, tak z hlediska cílů, a neměla by se dostávat mimo tyto vymezené sféry. Tam, kde se konverzace přelévá k osobním problémům, nebo kde kouč poskytuje radu, tam respondenti vyjadřovali hranici mezi koučinkem a psychoterapií. Navíc klient může, protože v jeho rukou je kontrola nad situací, ovlivnit, kam se ještě bude pouštět, a kam už nikoliv. Vzhledem ke všemu výše uvedenému shrnujeme, že psychoterapie je v menší míře procesem, který je možno kontrolovat, a může se dostávat do sfér, které jsou pro ego potenciálně nebezpečné, což pro představuje respondenty důvod, proč se jí vyvarovat.

9 Diskuse

Pro zpracování výzkumných otázek této studie byla zvolena kvalitativní strategie výzkumu. Jelikož jsme analyzovali postoje a názory, jimiž se, pokud víme, žádná dosavadní studie nezabývala, považujeme tuto metodologii za vhodnější, než umělé vkládání nepodložených hypotéz do terénu a prověřování jejich vztahů. Podstatou kvalitativní výzkumu, jak říká Miovský(2006, str. 127), není reprezentovat fenomén v jeho četnosti, ale v jeho dynamických proměnách. To se nám, jak doufáme, podařilo. V důsledku volby tohoto výzkumného plánu emergovala celá řada významových prvků, které jsme se pokusili v průběhu výzkumu propojovat, a vybudovat alespoň částečně teorii ohledně tvorby názorů na fenomény koučování a psychoterapie.

Za jeden z nejpodnětnějších poznatků považujeme rozdělení postojů na tři typy, jemuž jsme však v samotné práci nevěnovali mnoho prostoru. Stanovili jsme tři skupiny postojů, z nichž první byl charakterizován jako celkově přijímající, kdy respondenti byli příznivě nakloněni oběma typům intervence, druhý byl charakterizován jako celkově odmítající, a třetí jako ambivalentní, s příklonem ke koučování.

Ačkoliv slovo ambivalentní může působit v tomto kontextu rušivě, nebylo použito bez předchozího zamyšlení. Ve výpovědích respondentů jsme si všimli několika pravidelností v konstrukci postojů k oběma postupům, které je možno popsat tak, že ty osoby, které vykazovaly celkově pozitivní naladění ke změnám vedeným vlivem druhého člověka, vyjadřovaly zároveň pozitivní postoje jak k psychoterapii, tak ke koučování. To je v souladu s podobným tvrzením Kilburga(2004, str. 207), který uvádí, že ty osoby, které vítají zásah druhých ve svém životě, obvykle docílí v psychoterapii pozitivních výsledků nehledě na teoretické zaměření psychoterapeuta. Stejně tak osoby, které jsou přístupné tomu, aby jim byla zprostředkována pomoc nebo růst druhým člověkem, mohou mít z obou fenoménů větší užitek, a tedy i pozitivnější přístup. Ve výzkumném souboru se stejně tak vyskytovaly osoby, které měly spíše negativní postoje k oběma formám intervence. Ty byly podpořeny tvrzením, které odkazovalo k jejich vnímané kompetenci problémy řešit sami. Pomoc ostatních vnímali buď jako nepotřebnou, iritující, nebo znejišťující. Tyto výpovědi se zároveň vztahovali primárně ke koučování, kdy respondenti uváděli, že si na dané otázky přišli sami i bez pomoci: *„Protože přišel-li bych někam, a řekl bych, že mám špatný den, a první otázka by byla, co bych měl udělat proto, aby byl lepší, tak si řeknu, že mi tady něco asi nesedí. To si můžu říct já sám doma“* (M.,87-88IM)

Slovo ambivalentní tedy v tomto kontextu bylo použito ve smyslu ambivalence ke zprostředkování pomoci a/nebo růstu. Měli jsme tím na mysli ty osoby, které byly pozitivně naladěné ke koučování, kde je dle percepce respondentů zachována jistá míra vnitřní kontroly, a které byly zároveň alespoň implicitně negativně naladěné k psychoterapii, kde je míra vnitřní kontroly minimální.

Vysvětlení tohoto stavu je celá řada, přičemž jsme ve výsledné interpretaci dospěli ke zjištění, že rozhodující je právě mimo jiné právě míra kontroly. Vzhledem k omezenému počtu respondentů nejsme ovšem schopni s jistotou říci, zda jsou objevené souvislosti náhodné, nebo nějakým způsobem určující. Teoretizujeme, že může existovat určitá vlastnost, kterou lze definovat např. jako „ochotu nechat si pomoci,“ a která je zároveň ve výzkumném souboru různě naplňována. Domníváme se, že tuto možnost by bylo možné ověřit konstrukcí případného dotazníku a dalším, tentokrát kvantitativním výzkumem.

Zároveň je naše výzkumné snažení omezeno v tom smyslu, že nejsme schopni pojednat o tom, jak se tyto postoje tvoří. Nevíme, jakým způsobem je tvořena laická teorie psychoterapie, čím jsou nahrazeny přímé zkušenosti, a ani nemůžeme odhadnout, na základě čeho jsou vystavěny myšlenkové postupy při jejím popisu. Jsme ale schopni říci, že pojem psychoterapie je v představách respondentů, jak už bylo řečeno, velmi neohraničen, a domníváme se, že často může docházet k internalizaci veřejného stigma, na které účastníci výzkumu upozorňovali. To vše ukazuje na nedostatečnou osvětu v problematice duševního zdraví. Vzhledem k tomu, že dle některých studií (Vogel, 2007, str. 41) je internalizované veřejné stigma důvodem, proč nevyhledají psychoterapeuta nebo jinou formu psychologické intervence ani ti jedinci, u nichž to jejich stav vyžaduje, navrhuje, že by bylo záhodno informovanost v tomto ohledu zvýšit prostřednictvím mediálních kampaní nebo preventivních programů.

10 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala komparací percepce koučování a psychoterapie u zaměstnanců nadnárodních firem. Cílem teoretické části bylo pojednat oba dva fenomény co možná nejkompaktněji a opodstatnit tak jejich srovnávání. Na základě práce s dostupnou literaturou jsme dospěli k závěru, že oba druhy intervence se potýkají s mentálními obsahy svých klientů, a s různou mírou direktivity do těchto obsahů zprostředkovávají vhléd. Uvedli jsme také, že tyto snahy jsou v koučování zacíleny na uvolnění potenciálu a poskytnutí metakompetence v tom smyslu, aby koučovaný byl schopen identifikovat překážky, které vedly k problému, naučil se s nimi zacházet a jednal v souladu se svou přirozeností, zatímco v psychoterapii míří k nastolení duševního zdraví, které nemusí vždy znamenat pouze absenci anomálie nebo problému, ale také sebeaktualizaci.

Shrnuli jsme, že se jedná o podobné procesy, na základě čehož můžeme provádět jejich srovnávání, a zároveň jsme upozornili na odlišný kontext, v němž se odehrávají.

Závěrem teoretické části jsme představili jediný podobný výzkum, který na dané téma proběhl.

Ve výzkumné části jsme stanovili hlavní cíl, a to sice popsat, jakým způsobem se liší vnímání koučování a psychoterapie u zaměstnanců nadnárodních firem. Krátce byl představen plán výzkumu.

Analýza dat odhalila několik hlavních distinktivních prvků v představách respondentů. Tyto prvky je většinou možno tematizovat v rámci dichotomických vymezení, kdy (1) koučování je vnímáno jako primárně pracovní záležitost, potýkající se nejčastěji s velice konkrétně vymezenými úkoly, oproti čemuž psychoterapie je nahlížena vesměs pouze jako nástroj k neutralizaci závažných problémů, jejichž společnou charakteristikou je neovlivnitelnost či bezmoc, (2) koučování je nahlíženo jako způsob nacházení řešení, zatímco psychoterapie jako objasnění příčin, (3) kouč vhléd zprostředkovává, ale neradí, zatímco psychoterapeut má roli poradce, (4) důvěra v koučovacím vztahu je konstruována především jako důvěra k sobě samému, zatímco důvěra v psychoterapeutickém vztahu se odvíjí od citlivosti témat, které by neměly prosáknout na veřejnost, a (5) kdy koučování je respondenty spontánně strukturováno, přičemž velký význam se klade otevřenému vymezování cílů, zatímco struktura psychoterapie je v pojetí účastníků výzkumu značně

vágní. Zjistili jsme také, že pojem psychoterapie je neohraničený, a v pojetí respondentů zaměnitelný za jakýkoliv jiný druh psychologické intervence.

Dospěli jsme k závěru, že postoje respondentů k daným nástrojům osobního rozvoje mohou být charakterizovány jako všeobecně přijímající, všeobecně odmítající, nebo ambivalentní, kdy se pojem ambivalence vztahuje k celkovému naladění osoby k ovlivnění zvenčí. V tomto smyslu byla ambivalence tohoto postoje vyjádřena tím, že určitá limitovaná pomoc, tedy koučování, je v pořádku, zatímco psychoterapie zasahuje příliš manipulativním způsobem citlivé struktury osobnosti, a je tedy pro ego ohrožující. Vymezili jsme dva druhy determinace těchto postojů, přičemž ty mechanismy, které určitým způsobem ochraňují sebepojetí před inkongruencí s některým vnitřním postojem, jsme kategorizovali jako vnitřní, a ty mechanismy, které se vztahují k ochraně sebepojetí před inkongruencí s případnou reakcí okolí, jsme vymezili jako sociální.

11 Seznam použitých informačních zdrojů

ATKINSON, R. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003.

BAHBOUH, R. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. Praha: Omikron, 2013.

BARON L., MORIN L. The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*. 2009, vol. 20, no. 1, s. 85-106.

BIRCH, P. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005.

BOSWELL, J. Psychotherapy: Process, Mechanisms, and Science-Practice Integration. *Psychotherapy*. 2015, vol. 52, no. 1, s. 38-44

DIEDRICH, R., KILBURG, R. Foreword: Further Consideration of Executin Coaching as an Emerging Competency. *Consulting Psychology Journal*. 2001, vol. 53, no. 4, 203-204

FISHER-EPE, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006.

GALLWEY, T. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Managment Press, 2014.

GRAY, D. Executive coaching – towards a dynamic alianse of psychotherapy and transformative learning processes. *Managment Learning*. 2006, vol. 37, no. 4, s.475-497.

HART, V., BLATTNER, J., LEIPSIC, S. Coaching Versus Psychotherapy: A Perspective. *Consulting Psychlogy Journal: Practice and Research*. 2001, vol. 53, no. 4, s. 229-237.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.

JOO, B. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*. 2005, vol. 4, no. 4, s.462-488.

KATAKIS, C., Stages of Psychotherapy: Progressive Reconceptualizations as a Self-Organizing Process. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. 1989, vol. 26, no. 4, s.484-493

KILBURG, R. Toward a Conceptual Understanding and Definiton of Executing Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996, vol. 48, no. 2, s. 134-144.

- KILBURG, R. Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studie in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Reasearch*. 2004, vol. 56, no. 4, s. 203-213.
- KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 2006.
- MEIER A., BOIVIN, M. Theoretical Bridges and the Psychotherapy Process. *Counselling and Therapy techniques: Theory and Practice*. 2011, s. 1-16.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009.
- SPERRY, L. Executive Coaching: An Intervention, Role Function, Or Profession? *Consulting Psychology Journal*. 2008, vol. 60, no. 1, s. 33-37
- SPERRY, L. Executive Coaching and Leadership Assessment: Past, Present, and Future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2013, vol. 65, no. 4, s.284-288.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- VOGEL, D., WADE, N., HACKLER, A. Perceived Public Stigma and the Willingness to Seek Counseling: The Mediating Roles of Self-Stigma and Attitudes Toward Conseling. *Journal of Conseling Psychology*. 2007, vol. 54, no. 1, str. 40-50.
- VYBÍRAL Z., ROUBAL J. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010.
- VYMĚTAL, J., *Úvod do psychoterapie*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- WILDFLOWER, L. *Skrytá historie koučování*. Praha: Portál, 2015.
- WITHERSPOON, R., WHOTE, R. Executive Coaching: A Continuum of Roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996, vol. 48, no. 2, 124-133.
- WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnost*. Praha: Managment Press, 2013.
- WORLD HEALT ORGANIZATION. *Mental health: a state of well being*, 2014 [online].. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/