

VYUŽITÍ PCA V COACHOVÁNÍ

3.1. Využívání psychoterapeutických přístupů v coachování

V coachování se využívají rozličné psychoterapeutické směry. **Bruce Peltier** (2001) se zabývá a představuje psychoanalytický přístup, behaviorální koncept, PCA přístup, KBT, existencionální přístup, rodinný a systemický přístup.

Aplikací gestalt přístupu do couchingu se věnuje **Peter Bluckert** (2006). **Mary Jo Ducharme** (2004) se zabývá aplikací KBT přístupu v coachingu. Všimá si především možností uplatnění KBT technik při zvládání stresu. Aplikací PCA na problémy zvládání změn se zaměřil **David Coghlan** (1993). Psychoanalýzou v coachování se zabývá **Roland Brunner** (1998). U nás se systemickým coachingem zabývá **Petr Parma** (2006). Ve své knize (2006, s. 25)¹ se také zmiňuje o tom, že „*nedirektivní psychologické metody daly vzniknout psychologickému koučování. Tak se o přízeň konzumentů koučování uchází třeba gestalt koučování, na člověka zaměřené (PCA) koučování apod. Výhodou těchto „oborových“ koučování je, že kromě koučovacího principu nabízejí možnost využívat „zbraně“ mateřské disciplíny (psychoterapie, psychologie...). Nevýhodou je dlouhodobá příprava tohoto typu kouče, která obnáší výcvik v příslušné škole (minimálně tři roky a 500 hodin) a další specializaci.*“

Přestože se propojením psychoterapie a coachování psychoterapeuti a coachi věnují, ucelenější studie či přehled doposud chybí.

3.2. Možnosti využití PCA v coachování

V kapitole 2.1. jsme použili definici couchingu od Jenny Rogers (2004, s. 7)², kterou teď připomeneme:

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

¹ Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha, Alfa Publishing

² Rogers, J. (2004). *Coaching skills: a handbook*. Maidenhead, Open University Press, s. 7

Jenny Rogers svou definici dále podmiňuje 6 zásadami (2004, s. 7–8)³, které přinášíme níže:

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

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

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

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

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

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

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

Jenny Rogers PCA přístup přímo nezmiňuje, ani necituje Rogerse, nicméně mnohé z výše uvedených zásad by se daly považovat jako přímé využití PCA přístupu v coachování.

³ Rogers, J. (2004). *Coaching skills: a handbook*. Maidenhead, Open University Press, s. 7–8

Coach, který využívá PCA přístupu, by se měl, dle **Bruce Peltiera** (2001, s.73-74)⁴ zaměřit na dosažení dvou cílů. První je aplikace PCA principů, které nastolí upřímný a autentický vztah s klientem, docílí empatické přijímání klienta skrze bezpodmínečné přijetí a reflexi takto vytvořeného vztahu. Druhý cíl je naučit klienta využívat aktivní naslouchání ve své manažerské praxi.

Do coachingu také můžeme aplikovat důraz, který PCA vkládá na „nedirektivnost“ a nevyužívání interpretací. **Bergman** (in Cain & Seeman, 2006, s. 207)⁵ ve své studii „zjistil, že strukturující nebo interpretativní výroky poradce přerušily proces sebezkoumání u klienta, zatímco terapeutická odezva reflektující pocity klientovi umožnila vhléd nebo trvalý proces sebezkoumání.“ **Snyder** (ibidem) „objevil, že nedirektivní terapeutická odezva klientovi pomáhá lépe definovat své problémy.“

Velmi užitečné může být aplikování principu kongruence, která je v PCA terapii vnímána jako jedna ze tří podmínek terapie. **Gendlin** (in Nykl, 2004, s. 42)⁶ kongruenci vnímá tak, že terapeuta nemusí vždy zobrazovat v dobrém světle. To klientovi umožní terapeuta či coache vnímat jako člověka, který není expertem, nýbrž člověkem s lidskými chybami a nedostatky. V tomto kontextu je také velmi zajímavý tzv. **princip vzájemnosti**, o kterém píše **Ladislav Nykl** (ibidem): „Směr zaměřený na člověka obsahuje tedy ve své jedinečné vztahové situaci možnost růstu obou zúčastněných. Přitom se u terapeuta nejedná jen o odborný růst, ale také o vývoj osobnosti, který zasahuje i do privátní sféry.“ Můžeme říci, že coach se s coachováním zdokonaluje a rozvíjí stejně jako klient.

Využití kongruence v coachingu

V kapitole 2.5. jsme představili Johari Window model, který je využíván v managementu a coachingu. Rogers představil svůj koncept teorie osobnosti v knize Client-Centered Therapy (2002), který také schématicky prezentoval – viz obr. 3 a 4. Toto schéma je velmi podobné s Johari Window modelem, který ještě víc rozšiřuje a znázorňuje změnu, která se uskutečňuje v psychoterapii. Předpokládá, že se klient před terapií nachází ve stavu inkongruence.

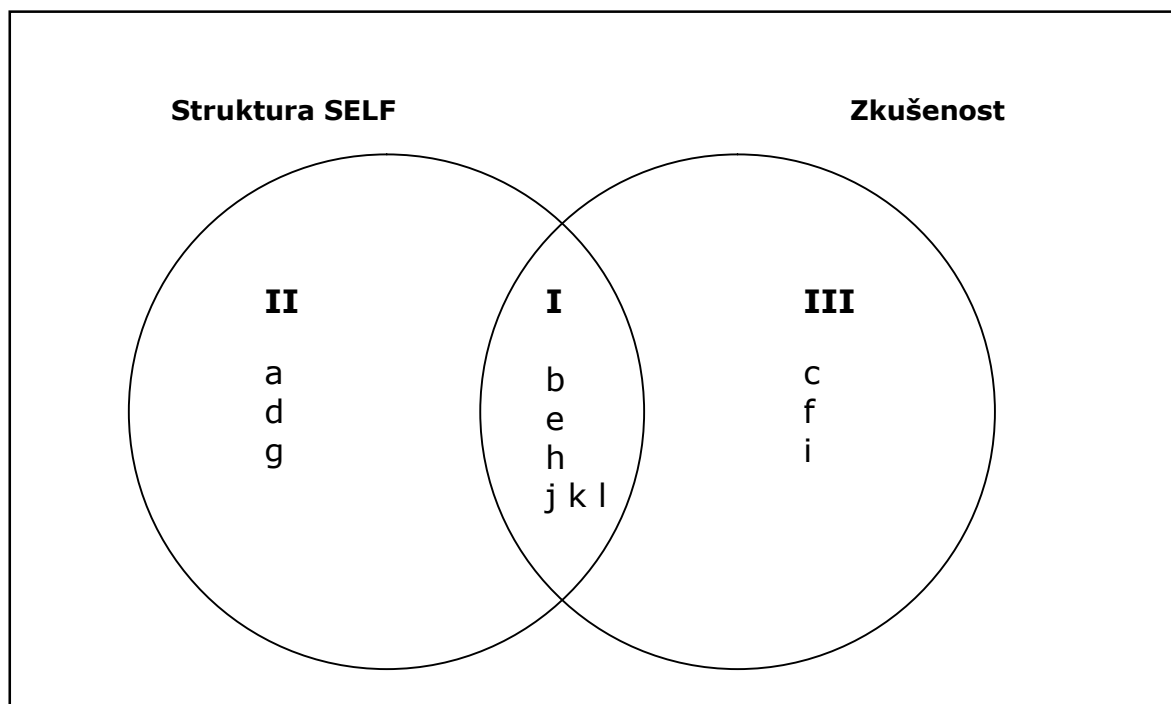
Obr. 3: Inkongruentní osoba⁷

⁴ Peltier, B. (2001). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. New York, Brunner-Routledge, s. 73-74

⁵ Cain, D. J. & Seeman, J. (Eds.). (2006). *Humanistická psychoterapie – příručka pro výzkum a praxi - 1. díl*. Praha, Triton, s. 207

⁶ Nykl, L. (2004). *Pozvání do Rogersovské psychologie: přístup zaměřený na člověka*. Brno, Barrister & Principal, s. 42

⁷ Rogers, C. (2002). *Client-centered therapy*. London, Constable, s. 525-527



Obrázek 3 vyobrazuje celistvou osobnost ve stavu napětí – inkongruence. **Zkušenost** – tato oblast znázorňuje bezprostřední tělesnou a smyslovou zkušenost, obsahuje vše, co konkrétní osoba zažívá, je neustále plynoucím a měnícím polem.

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

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

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

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

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

a – „Absolutně nejsem schopný zacházet s technickými věcmi, což je důkazem mé všeobecné neschopnosti.“ Tento introjektovaný koncept s asociovanými hodnotami byl jedincem převzat od svých rodičů. Všimněme si, že věta v uvozovkách je chápána jako vlastní zkušenost osoby, přitom zkušenost mohla být takováto: „Rodiče mě po technické

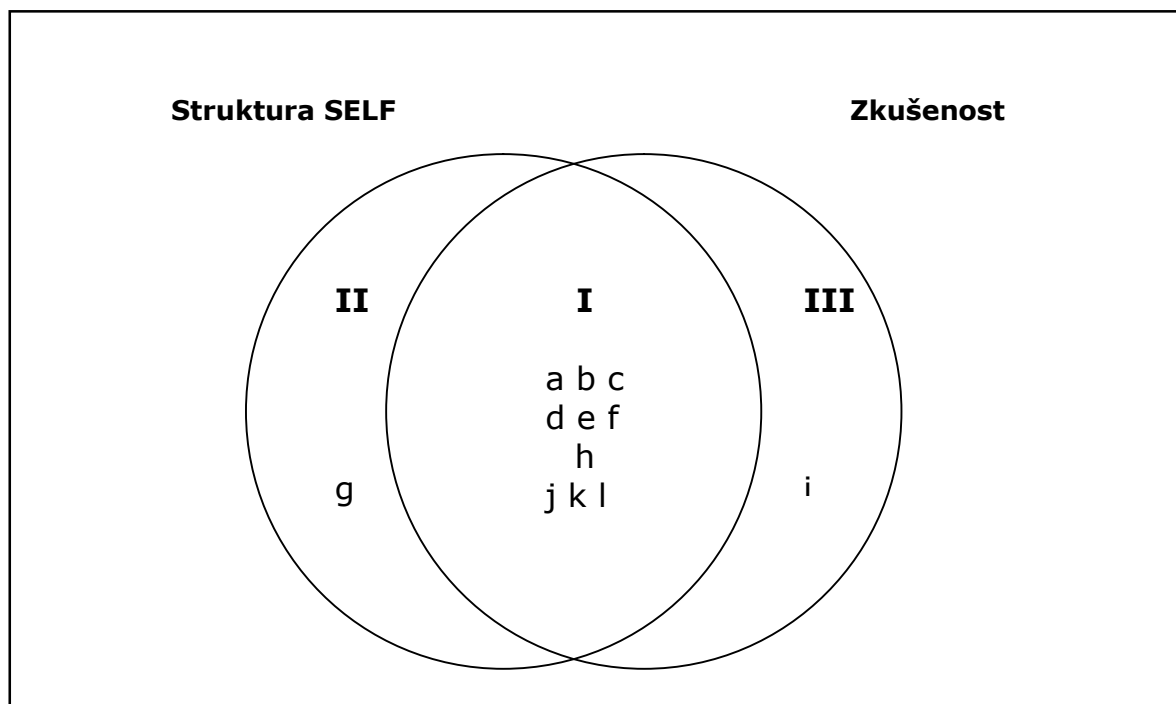
stránce považují za neschopného.“ Zkreslení mohlo být způsobeno tím, že jedinec chce, aby ho měli rodiče rádi, proto se raději vnímá jako osoba, za kterou ho rodiče považují.

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

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

Obrázek 4 (Rogers, 2002, s. 527 a 530)⁸ znázorňuje tu samou osobu, tentokrát jako více kongruentní, po úspěšné psychoterapii.

Obr. 4: Kongruentní osoba



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

⁸ Rogers, C. (2002). *Client-centered therapy*. London, Constable, s. 527 a 530

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

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

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

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

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

Petr Parma (2006) uvádí (jak jsme uvedli v kapitole 3.1.), že příprava coache, který využívá některý psychoterapeutický směr, je velmi zdlouhavá. To, vzhledem k délce trvání výcvikových programů v psychoterapii, je pravda. Nepovažujeme to nicméně jako Petr Parma za nevýhodu. Absolvování psychoterapeutického výcviku, je sice časově náročné, ale coach tím získává schopnosti, které jsou v coachovacím procesu velmi důležité. Za velkou výhodou považujeme také možnost určitého „dozrání“ osobnosti coache ve výcviku, kterou může ocenit nejen on sám, ale i jeho klienti.