

11. Prohlubující poradenská intervence kariérovým koučováním

Dagmar Svobodová

Prohlubující přístupy a styly ve vztahu mezi koučem a klientem

Direktivní přístup

Podstatou direktivního postoje je nedůvěra, že to druhý zvládne.

Nevěřím ti, dokud mě nepresvědčíš o opaku!

Slabinou direktivního přístupu je, že jedinec nemá příležitost vyrůst a dokazuje, že na to nemá.

Vidíte, že jsem mu nemohl svěřit zodpovědnost!

Nedirektivní přístup

Respektuji, že jsi expertem na sebe sama, a ponechávám ti tvou odpovědnost, inspiroji tě, nabízím ti své podněty a alternativy, ale uznávám a přijímám tvé rozhodnutí.

Jak bychom klienta ve vlastních očích povýšili?

Možná nevypadáš, že bys na to měl, i tak ti důvěřuji!

Hlavní rozdíl mezi oběma přístupy spočívá v tom, kdo nese odpovědnost.

V případě direktivního přístupu zůstává odpovědnost na koučovi.

V případě nedirektivního přístupu nezůstává klientovi nic jiného, než odpovědnost převzít.

Klientům nedělá problém princip odpovědnosti pochopit a sympatizovat s nedirektivním přístupem, ale trvá jim dlouho, než dokážou zakořeněné direktivní zvyky nahradit nedirektivním chováním.

- V koučovacím rozhovoru říkáme direktivnímu přístupu vedení, protože kouč klienta vede (nese odpovědnost), kdežto nedirektivní partnerský přístup nazýváme podporou, kdy klient převzal odpovědnost a kouč jej podporuje v jeho úsilí.
- V odborné literatuře jsou ve stejném významu používány z angličtiny převzaté termíny kontrola a pomoc.
- Při podpoře si klient realizuje vlastní cíle (zakázky), kdežto při vedení naplňuje cíle nebo zadání okolí. Existuje několik jednoduchých pomůcek, podle kterých kouč během rozhovoru pozná, zda klienta vede nebo jej podporuje.
- Při podpoře klient realizuje vlastní cíle, kdežto při vedení naplňuje cíle nebo zadání okolí.

Cvičení

Doplňte do jednotlivých sloupečků klienta a kouče podle toho, kam podle vás v obou přístupech správně patří:

• **Vedení**

Podpora

- Kdo nese odpovědnost?
- Komu kouč pomáhá?
- Kdo více pracuje a mluví?
- Kdo žádá o spolupráci?
- Nakolik je klient kompetentní?

	Vedení	Podpora
• Kdo nese odpovědnost?		
• Komu kouč pomáhá?		
• Kdo více pracuje a mluví?		
• Kdo žádá o spolupráci?		
• Nakolik je klient kompetentní?		

- Zajímavou úvahou je, co nebo kdo a podle čeho rozhoduje, zda je klient dostatečně kompetentní?
- Na základě předchozích filozofických a vědeckých výkladů bychom již mohli tušit, že správně zvážit klientovu kompetentnost zvnějšku nedokážeme.
- Zbývá se rozhodnout, jakou kompetentnost budeme ochotni klientovi sami jako koučové přiznat. Podle toho se pak k němu chováme. Tomu pak odpovídají výsledky, jak klient jedná s koučem.
- Manažeři při delegování řeší, odkud začít. Zda počkat, až podřízený prokáže kompetentnost, podle toho v něj pojmout důvěru a pak na něj delegovat více. Problém s tímto přístupem je, že se pozitivních signálů také někdy nemusíme dočkat.
- Druhou variantou je nejprve začít klientům důvěřovat a poskytnout jim důvěru jako nezasloužený dar. Překvapivě se však stále potvrzuje, že se tato investice vyplatí, tím více, čím byla zdánlivě rizikovější.

Koučovací intervence s obrazy (vizualizace)

- Komplexní a mnohohvrstevné situace se dají pomocí obrazů zachytit názorněji a výstižněji než slovy. Pojem vizualizace se v poradenských školách používá k produkci vnitřních obrazů, které vznikají v dialogu.
- V koučování mohou být užitečné různé formy vizualizace. Nejjednodušší metodou běžnou v moderování je zapisování obsahů na karty.
- Témata a cíle se jednotlivě zapisují, aby se později podle určitých kritérií třídily a podle potřeby nově strukturovaly.
- Moderátor aktivně naslouchá a sjednocuje obsahové výpovědi. Tím si uchovává přehled, aniž by ztrácel dílčí aspekty: *"Napiši všechny aspekty na karty, aby se neztratily a mohli jsme je lépe utřídit."*
- Právě tak jsou klientům známy strukturované obrazy a schematická znázornění ke skladbě a chodu jejich podniku nebo určitých projektů.
- Nejefektivnější je, když obrazy nakreslí klienti sami. *"Mohli byste mi prosím relevantní struktury jednoduše nakreslit, abych se dokázal rychleji vpravit do situace?"*

- Formy vizualizace se vztahují na obsahy a struktury. Kromě toho se však kouč může pokusit zachytit jedním obrazem vnější situaci klienta (obsahy a struktury) i jeho vnitřní krajinu. Stejně jako při aktivním naslouchání tedy hlavní výpovědi tematicky sjednotí a mluví klientovi ze srdce - nyní ovšem formou obrazu:

"Pokusím se znázornit vaši situaci obrazem a pak můžeme lépe přezkoumat, jestli jsem vás správně pochopil."

"Pokusím se jedním obrazem shrnout, jak jsem tomu doposud rozuměl."

- Chceme-li zobrazit dynamické situace nebo systemické souvislosti, hodí se k tomu pohyblivé obrazy na stole či na podlaze. Požádáme klienta, aby různé postavy, o kterých se právě mluví, znázornil ve vytýčeném poli a jejich pozice v případě potřeby v průběhu rozhovoru měnil. Jako pole lze použít arch papíru, na kterém odděluje nakreslený velký čtyřúhelník vnitřní pole od vnějšího okraje.

- Ve vnitřním poli je znázorněna situace klientky, která se ocitá v soukolí mezi loajalitou ke svému nadřízenému a ke svým kolegům. Vně listu papíru jsou znázorněni jedna přítelkyně a jeden kolega, kteří jsou schopni situaci posuzovat s velkým odstupem. Klientka nyní může postavu, která znázorňuje ji samotnou, na listu papíru umísťovat do různých postavení a pokaždé zobrazit, jaké změny by tyto kroky mohly způsobit u ostatních zúčastněných.

- Jako materiál pro pohyblivé obrazy se hodí všechno, co je právě po ruce. V úřadech a zasedacích místnostech to bývají fixy, plánovací materiály, sklenice. Můžete však použít mince nebo cokoliv, co najdete ve svých kapsách a co se zdá použitelné.

- Nevhodné jsou předměty s negativním symbolickým charakterem, nože. Pokud se někomu tento způsob vizualizace zalíbí, měl by mít výběr objektů pro situační sousoší, jednoduché kuželové loutky z obchodů pro výtvarníky, různě silné fixy nebo kousky dřeva v různých barvách, provázky, kterými se dají znázornit hranice.

- Práce na podlaze má výhodu, že se lze zacházet se vzdálenostmi: postavy se dají umístit dál vně papíru a přehled shora rozvíjí distancovanou perspektivu, což je příznivé, je-li klient problémem výrazně zasažen. Při vizualizaci se bohatství nápadů nekladou žádné hranice. Dovoleno je vše, co přispívá k vysvětlení, zdůraznění nebo přehledu. Vizualizace s předměty je jednoduchá a dá se všude snadno provést. Nakreslit figury a dát jim ještě určitý emocionální výraz je však pro mnoho poradců nezvyklé.

- Jeden obraz řekne více než 1 000 slov, mohou vizualizace v koučování dodat výstižnost a pomoci s vysvětlováním. Slouží při rozhovoru jako prostředník. Daly by se označit jako "třetí věc", ke které se klient i kouč obracejí, a tímto způsobem mohou regulovat blízkost a distanci.
- Vizualizace umožňují distancování, protože se na věci můžeme podívat s odstupem a s příležitostným mrknutím. Zároveň klient může kdykoliv přezkoumat, jestli se znázorněním své situace souhlasí.
- Pohyblivé obrazy mají výhodu, že můžeme podle volby názorně přehrát různé změny a jejich vlivy. Vznikající obrazy jsou výrazem rozhovoru a někdy nebývají pro vnější pozorovatele pochopitelné. Klient něco upravil nebo v průběhu hovoru vplynuly nové aspekty a tak došlo ke změně či k doplnění obrazu.
- Kouč by se při vizualizaci neměl podřizovat tlaku k prezentaci nebo výkonu. "Pravda kráčí před krásou a elegancí."
- Obraz je dialogickou nabídkou a klient rozhoduje o tom, jak ji využije, zda s ní souhlasí, změní ji, koriguje, odmítne nebo je rád, protože se cítí pochopen a "utříděný" v komplexně prožívané situaci.
- Hlavní úskalí při vizualizaci spočívá v možnosti ztráty kontaktu s klientem, protože se do vizualizace pustíme brzy, rychle či zmateně. Nevýhodné je stát dlouho ke klientovi zády nebo se zaměřovat na estetiku obrazů místo na jejich účinek.

- Vizualizace je jedním ze způsobů, jak zvýšit kapacitu všímavosti vnitřní přítomnosti mozkového systému. Jazyk je mladá struktura, která byla zmapována vizualizačním mozkem klienta. Mozková kůra přirozeně funguje ve vizualizaci nebo v myšlenkách, které často obsahují sluchové vjemy, jako jsou zvuky doprovázející vizualizaci.
- Naproti tomu emoční mozek přináší vzpomínky na chutě a vůně, které jsou použitelné pro fyzické pocity zažívané s asociovanou vzpomínkou. Tak mozek klientovi připomíná, co je důležité. K prohloubení znalostí o mozku a jeho fungování se lze vydat na vizualizační procházku emočním mozkem a představit si, jaké lze fungovat pouze z tohoto mozku. Pokud klient chce posílit dosah této vizualizace, může požádat někoho, aby mu četl nahlas. Bude se tak moci uvolnit a použít svou nevědomou mysl lepším způsobem.
- Každé rozhodnutí, které musíte udělat, jde přes filtr "Je to dobré pro mou rodinu? Ohrožuje to známé věci?" Pokud ano, tak to odmítnete. Nezáleží, jak skvělé by to mohlo být nebo jak moc vám někdo říká, že vám to uspoří práci a čas. I když někdo řekne: "Všechno to červené maso tě zabije!", musí toto prohlášení filtrem projít. Pokud jste vždycky jedli červené maso, je to pro vás známé a je málo pravděpodobné, že změníte své návyky.

- Když emoční mozek dělá rozhodnutí, dělá ho na základě známých věcí, protože si neuvědomuje filtr. Jedná se o systém vědomí jako u plazího mozku, který se zabývá, co je nyní. Dokonce minulé zkušenosti jsou zahrnuty do nyní. Po celou dobu hlídáte, zda nenastává ohrožení emoční pohody. Ohrožuje navržené chování nebo vnější vliv váš pocit sebe samého, pohodu, pocity propojení, bytí a stejnosti?
- Každá potenciální interakce prochází kontrolním procesem. Představte si filtr před vámi, něco jako obrazovku. Jediné věci, které přijmete, jsou ty, které projdou tímto filtrem: Je to dobré pro rodinu? Je mi to známé? Ano, nebo ne? Jak se v souvislosti s tím cítím nyní? Vraťte se postupně k plnému uvědomění dané chvíle a svého okolí. Nyní si na hlubší úrovni uvědomujete s instinktivním porozuměním, jak funguje emoční mozek.

Zpracování tématu narativním koučováním

- Narace znamená vyprávění a týká se příběhů. Klient vypráví o svém životě příběh, který popisuje jeho náhled na věc a rozlišuje významy, které jednotlivým událostem připisuje. Je to příběh o zmaru či naději, o omezujících okolnostech nebo o vnitřní síle je překonávat. Vyprávění se netýká jen minulosti, ale mají sílu formovat i další život klienta. Příběhy jsou syceny reálnými událostmi, ale události v příbězích představují jen izolované historické body. Příběh z událostí činí až logické propojení událostí do uceleného vyprávění, které dává smysl. Propojení je však autorským dílem klienta a hrají v něm roli přesvědčení, předsudky, způsoby vidění světa a filozofie. Jeden člověk na základě určitých událostí vidí svůj život jako sérii proher, jiný si z týchž událostí sestaví příběh o odolnosti a překonávání překážek.
- Rozhodující je autorská erudice, záměr a osobnost vypravěče. Toho využívá narativní forma práce s klienty, kterým je nabídnuto podívat se znovu, z čeho sestává příběh, který sami sobě o svém životě vyprávějí. Po jeho dekonstrukci a nalezení historických událostí, o které je opřen, jsou některé neužitečné epizody z příběhu vypuštěny. Jiné epizody, které nově nalézanému žádoucímu smyslu příběhu lépe vyhovují, jsou do něho na základě vzpomínek doplněny. Z těchto střípků je pak sestaven příběh nový, který dává klientovi lepší smysl a nové možnosti jednání. Příběh klientova života je převyprávěn – dílčí momenty historie jsou pospojovány do nového příběhu, který mu dává nový význam. Tento příběh pak má léčivou sílu proměňovat vnímání minulosti a přítomnosti, a tím i ovlivňovat očekávanou budoucnost.
- Z traumatizujících událostí v dětství si klient vytvořil představu, že mu bylo ublíženo a už z něj nikdy nic pořádného nemůže být. Tak si vysvětloval svůj trvalý a opakující se neúspěch v hledání zaměstnání, bydlení i partnerky. Kouč jej trpělivě provázel událostmi v jeho minulosti a pomáhal mu objevovat skryté konstruktivní části osobní a rodinné historie, které tam byly, ale nebyla jim věnována pozornost. V čem byl dříve šikovný, za co byl oceňován, jak se z utrpěných zranění dokázal znovu otrěpat. Postupně v klientovi začal narůstat úžas, že takto sám sebe nikdy neviděl. Během času dostal odvahu nahlížet na sebe jinak, nikoliv jako na oběť zvláště jiných, ale jako na jedince, který měl sílu se s ústrky vyrovnat a nepoložit se.
- Co bylo původně příběhem prohry, se proměnilo ve vyprávění o vnitřní síle. To mu dodalo odvahu začít se vypořádávat i se svou současnou situací. Nejprve byl schopen si najít práci, pak bydlení a přivedl koučovi ukázat nově narozené dítě. Už nevypadal jako "loser", ale jako silná osobnost, zocelená životními boji a překonanými překážkami. Hlavní překonanou překážkou se ukázalo být vlastní vnitřní přesvědčení, že je svou minulostí předurčený k neúspěchu. Poté co byla hlavní překážka zpochybněna, došlo ke změně jeho reálného životního příběhu.

360 stupňová zpětná vazba

- Zpětná vazba je, kdy výstup nějakého systému (**následek**) ovlivňuje zpětně jeho vstup (**reakci člověka na určitou situaci**). Jde tedy o **informaci** o tom, jaký následek má určitá událost (chování). Tento mechanismus si můžeme **přiblížit pohybu člověka v neznámém terénu**.
-
- Když člověk narazí na překážku, dostane zpětnou informaci o svém pohybu, což ovlivní jeho následující chování. Podle efektu, jaký má zpětná vazba na změnu výchozího stavu (chování), jde o kladnou zpětnou vazbu nebo o zápornou zpětnou vazbu.
- **Kladná zpětná vazba** se obvykle využívá k posílení, urychlení či zvýšení frekvence žádoucích jevů (**zvýšení sebedůvěry, výkonnosti**). **Pozitivní zpětná vazba je obvykle spojována s příjemnými důsledky (odměna, pochvala)**.
- **Záporná zpětná vazba** vede k **oslabení, zmírnění, potlačení či úplnému vymizení nežádoucích jevů** (omezení nežádoucích projevů chování, snížení odchylek od ustálené normy). Obě formy zpětné vazby se uplatňují ve výchově a vzdělávání a při regulaci lidského chování.
- Negativní zpětná vazba s nepříjemnými důsledky (trest, kritika). Určitou formou zpětné vazby je **operantní podmiňování**, které je nezbytné pro efektivní učení a změnu sebe sama. Jde o vytváření vazby mezi chováním člověka a následnou událostí, kdy po určité reakci (chování) následuje posilující či oslabující událost (odměna či trest).
- Opakovaným podmiňováním se jedinec učí spojovat svou reakci s následnou událostí. Systém odměn může u pracovníka posilovat žádoucí projevy chování (**podávání kvalitního výkonu**), zatímco systém trestů u něj oslabuje projevy nežádoucí (**časté absence**).

Sociální zpětná vazba

- Zpětná vazba od druhých lidí nám **poskytuje cenné informace**, jak nás **druzí vnímají a chápou a nakolik rozumí, co jim sdělujeme**. Pomáhá nám při reflexi vlastního chování a jednání, umožňuje nám získat objektivnější náhled na vlastní osobnost, přednosti i omezení.
- Pomoci sociální zpětné vazby si můžeme **ověřit, zda jsme úspěšní v dosahování cílů a které strategie jsou účinnější než jiné**. Důležitou zpětnou vazbou jsou nejen reakce druhých lidí na chování, ale rovněž na výsledky předchozí činnosti a důsledky rozhodnutí.
- Poskytování konstruktivní a podporující zpětné vazby od druhých **může sloužit jako prostředek k identifikaci problémů a hodnocení úspěšnosti práce**. Zpětnou vazbu od druhého člověka je potřeba vnímat jako nabídnutý úhel pohledu. Úhel pohledu konkrétního člověka je vždy subjektivně zabarven v závislosti na jeho zkušenostech, systémech přesvědčení, představách, co je správné a nesprávné, dobré či špatné.
- **Nikdy není zcela objektivní**, ale dává možnost zamyslet se nad **vlastním chováním, jednáním a výsledky činnosti**. V případě, že chceme získat objektivnější náhled na vlastní osobnost nebo výsledky práce, je vhodné získat zpětnou vazbu od více lidí (**prostřednictvím hodnocení 360°, kdy je do hodnocení určitého člověka zapojeno více subjektů, využívá se v pracovních týmech**).
- V kontextu fungování organizací a při práci s lidmi je zpětná vazba chápána jako proces sdílení výsledků **pozorování** (připomínek a námětů na zlepšení) s druhou osobou či osobami se záměrem zvýšit její/jejich výkonnost jako jedince či skupiny. V takovém případě musí být zpětná vazba **obousměrná**, aby bylo možné zajistit kontinuální zlepšování jedince či skupiny, resp. celé organizace.

Cílem zpětné vazby je pomoci druhému lépe vnímat realitu a sebe sama

- **Zpětná vazba se zaměřuje na pozorování výsledků lidské činnosti (chování) a týká se toho, co se již stalo.**
- **Zpětná vazba nastavuje druhému člověku zrcadlo a umožňuje, aby se na sebe podíval jinýma očima a jakoby zvnějšku.**
- **Má být specifická, konkrétní a orientovaná na situaci (výsledek). Musí být srozumitelná, akceptovatelná a motivující.**
- **Aby byla efektivní a splnila svůj účel, aby byla protějškem přijata, je třeba, aby byla nestranná a nehodnotící.**
- **Jen tak lze zaručit, že druhému pomůže a nebude se proti ní bouřit, proto je nutné zpětnou vazbu nezaměňovat s kritikou.**

Konstruktivní zpětná vazba

- Nabízí **neutrální výpověď** o situaci či výsledku. Jde o popis situace, chování či výsledku, vlastních pocitů a pozorování s cílem poskytnout druhému člověku informace potřebné k jeho sebereflexi a možnému zlepšení.
- Je orientována na budoucnost a vytváří příležitost k změně sebe sama. Naproti tomu kritika se zaměřuje na osobnost člověka, na hodnocení, jaký je a poukazování, jaký by měl být. Jde o negativní výpověď o člověku, která se dotýká jeho hodnot, postojů, způsobu života. Kritika tak představuje záporný pól jedná se o negativní zpětnou vazbu.
- Dotýká se nejhlubších pocitů a prožitků člověka (jeho sebedůvěry, sebeúcty a sebepojetí), mívá kritizovaný tendenci zpětnou vazbu odmítnout. **V takovém případě se uzavírá, dostává se do defenzivy a spolupráce s ním není možná.**
- **Kouč pracuje zásadně pouze s pozitivní zpětnou vazbou!** Pomocí zpětné vazby vede klienta k uvědomění si stránek vlastního chování, kterých si dosud nebyl vědom. Tím obohacuje jeho sebepoznání a umožňuje mu získat objektivnější náhled na vlastní osobnost. Pokud má dojem, že se klient brání spolupráci, za žádných okolností by jej neměl kritizovat ani znevažovat.
- Kouč **pomáhá klientovi rozvíjet jeho potenciál a odstraňovat bariéry**, proto by měl klientovi položit některou z otázek, které mu poskytují zpětnou vazbu a umožňují mu zacílit své otázky směrem k vyjasnění okolností klientovy obrany.
- Může se klienta zeptat : **Mám z toho pocit, jako byste byl ... ? Jak to cítíte vy? Působí to na mě dojmem, že se vám nelíbí X Jak to vnímáte vy? Jak to na vás působí? Co pociťujete jako největší problém?**
- **Pozitivní zpětná vazba by měla obsahovat prvky empatie, podpory, zájmu a pochopení, měla by klienta vybudit k akci a podpořit v něm touhu k rozvoji a zlepšení.** Aby byla motivující, musí mít pro klienta osobní hodnotu (musí se dotýkat jeho potřeb).