

# Systemické koučování

Dipl.-Psych. Annette Reissfelder  
Dr. Magda Loumová

*Koučování nedělá z lidí experty v jejich odborných specializacích, ale v pochopení vlastní jedinečnosti a ve způsobu, jak s ní v daném životním a profesním kontextu zacházejí.  
Četba zejména pro kouče či pokročilé zájemce o koučování*

## Trocha teorie

Systemické koučování, jeho způsob práce a vedení rozhovoru jako základního nástroje má svá poměrně jasná pravidla: (1) schopnost sebereflexe kouče, (2) uvědomění si vlastních i klientových konstruktů, (3) respektování klientova popisu jeho světa jako jediné možné reality, v níž lze pracovat, (4) bezpodmínečné přijetí klientovy kompetence ve znalosti toho, co potřebuje a potenciálu jeho vnitřních zdrojů, (5) pečlivé hledání a vyjednávání zakázky jako kompilátu podnětu, potřeby, reálné možnosti a cíle klienta a role kouče v ní, (6) speciálnost otázek, umění vyjednávání, vyjasňování a připojování se jako prostředků k vedení rozhovoru, a další, s nimiž je možné se seznámit v odborných publikacích na dané téma.

## A jaké je naše pojetí?

Vzhledem k tomu, že se delší dobu zabýváme právě tímto směrem a v koučování až tak dobře neovládáme jiné, nemáme ambice srovnávat, pouze představit náš přístup a způsob, jímž pracujeme s lidmi na jejich rozvoji – profesním i životním.

Systemické koučování jako jediný způsob koučování vychází z ucelené filosofie a teorie o fungování komplexních systémů: dává tak možnosti, jak s těmito systémy zacházet – především s lidmi, ale i s týmy a organizacemi. Je to způsob práce, který vyžaduje osobnostní předpoklady a kvality kouče, nejen metodické dovednosti. Spočívá v přístupu k lidem a sobě samotnému a je tak kontinuálním rozvojem na obou stranách. Nabízí i zkušenému profesionálovi stále nové možnosti, jak se zdokonalovat a zároveň zvyšovat účinnost pro klienta.

Jestliže má být koučování cestou za rozvojem skrze vlastní sebepoznání (nikoliv určené koučem), je systemické koučování v tomto ohledu nejradikálnější. Systemický kouč dokáže být klientovi partnerem na všech jeho cestách, ať se rozhodne jít kamkoliv. Svým pohledem na svět a přístupem k lidem je pro nás systemický přístup ke koučování neustálou výzvou. Rozvíjí se v něm jak kouč, tak klient. Prostě funguje.

Systemické koučování vychází z respektování člověka jako součásti systémů (role - rodina, práce, sebevímání atd.). Člověk existuje a mění se v důsledku různých kontextů těchto systémů. Snažíme se nepoznávat jen člověka, ale kontexty jeho fungování v systémech tak, aby i on sám sebe takto poznával.

Jak téma, tak životně a profesně rozsáhlé, přiblížit na malém prostoru? Systemický koučink nabízí propracovanou metodologii, filozofii, výzvu a prostor pro rozvoj osobního přístupu ke koučování a k rozvoji vlastního koučovacího stylu. Pokusíme se popsat, jak ho vnímáme: jde tedy o naše chápání systemického koučování (SK), nikoliv SK jako takového.

Základní principy zůstávají stejné – je to přístup, který při naprostém respektování klientova myšlení učí hledat, chápat a měnit, dává podněty ke konání a tím, že se připojuje ke klientovi, neohrožuje, neubližuje, nenudí, nenutí, nepoučuje, nemanipuluje a nekonfrontuje. Nese přesvědčivé výsledky a dokáže zaujmout i ty, kdo jdou přímo za duševními zážitky, ty, kteří potřebují řešení praktických záležitostí, i ty, kteří si jdou pro odpověď na otázky, co vlastně potřebují.

### **Potenciál systemického koučování je široký**

Pokud klient chce a kouč umí, má SK moc měnit lidské myšlení. Nabízí k tomu i estetickou, etickou a respektující filozofii. Na rozdíl od řízení, vedení, manipulace, nebo podprahového ovlivňování, SK vychází pouze z vnitřního podnětu klienta, z jeho hledání vlastní cesty, z jeho rozhodování a souhlasu s případnou změnou myšlení. To všechno se navíc může dít pouze za plně reflektované účasti aktivity, motivace, chtění a pracovitosti klienta. On musí být nositelem energie ke změně, či práce na sobě samém, nikoliv kouč.

Dostáváme k osobnosti kouče – co vlastně umí, a čím v procesu koučování je. Důležité pro nás je, aby vše, co se děje v koučovacím rozhovoru, bylo autentické, tzn. nám i klientovi vlastní. SK nabízí možnosti, jak mezi koučem a klientem tento přirozený prostor vytvářet. Pro větší názornost si představme tak trochu ideální vnitřní stav, při němž jsme v konstruktivním rozpoložení, máme sami k sobě chápající vztah, cítíme silnou potřebu ke změně, k vývoji nebo k ujištění a dokážeme sami se sebou vést vnitřní rozhovor, kdy cítíme, že to chceme, potřebujeme a jsme ochotní a nastavení k řešení. V této vizi bylo možné popsat slovo "přirozený" v procesu koučování. Ve smyslu *umění kouče* to může být popis: jeho dovednosti připravit klientovi tento stav. Nic víc, nic míň.

### **Od osobnosti kouče k průběhu koučování**

V popisu procesu spolupráce chápeme systemické koučování jako cestu na okraj, do hloubky, zkrátka tam, kam klient potřebuje: k jeho osobnosti, duši, potřebám a kontextům. Je na něm, jak daleko potřebuje jít. Na nás je, abychom s tím uměli pracovat a reagovali na jeho potřeby. Musíme umět vzít do hry případně dříve nepřítomný osobní rozměr klienta a nelekat se hloubek. To znamená, že i v průběhu řešení pracovní postavení nebo vztahů s kolegy se s klientem dostáváme do roviny řešení sebe sama v nejhlubším sebevnímání a sebevidění. Průběh SK je tak i uměním vést rozhovor, který to všechno umožňuje. Právě zde se projevuje koučova expertnost.

V systemickém koučinku vycházíme pouze z popisů klienta, jeho sebevidění. V tomto kontextu neexistuje objektivní realita, ale pouze naše konstrukty a popisy světa, tedy i nás samých. Náš vnitřní „upozaděný“ ne-expert smí být expertem „pouze“ na schopnost přijmout, pochopit, a respektovat sebevidění klienta. Kouč musí ustát sílu vlastních předpokladů a konstruktů o tom, co je pro klienta nejlepší. Musí znát nebezpečí a lákavost expertních hypotéz a rad, musí si být vědom, že ubírají nebo ničí klientovu kompetenci. Proto je například pro systemického kouče důležitá supervize (i vnitřní): pomáhá mu tyto věci reflektovat a pracovat s nimi, i když sebevidění klienta jakkoliv odporuje tomu, co kouč ví, vidí, a slyší. Nemusí s tím souhlasit, ale musí to respektovat a vycházet z toho v práci s klientem. Předpokládáme, že odvaha přijmout vlastní kompetenci je pro klienta osvobozující a energizující.

Pokud se tento proces neděje, pravděpodobně se nejedná o systemické koučování. Ať to zní jakkoliv přehnaně, systemické koučování je cestou do klientova světa: musíme vědět, v jaké roli

nás na ní klient potřebuje. Jako diváka, průvodce, vůdce, zdroj informací a inspirací, podporovatele, pozorovatele, všechno najednou nebo pokaždé jinak? Nevíme dopředu. Jako systemický kouč musíme vydržet nevědět... Smíme se ptát, poslouchat a připojovat se. Může se to zdát málo, ale abychom skutečně mohli být s klientem uvnitř jeho světa, nesmíme cestu ovlivňovat, dokud klient neřekne, že jsme na místě: tam, kde se dokáže rozhlédnout, kde vnímá svoje přání, kde dokáže popsat, co je pro něj dobré a špatné, odkud je schopen dohlédnout i jinam, kde je to pro něj přijatelnější, lákavější.

Umění připojit se ke klientovi tak, abychom byli vnitřním hlasem, vyžaduje od kouče schopnost naslouchat, následovat, věřit a důvěřovat každému slovu a větě jako popisu klientovy jediné reality, která existuje a již lze měnit. Spolupráce nespočívá ve znalosti toho, co potřebuje ten druhý a co je pro něj dobré, ale ve společném vytváření cest, na nichž budou tyto otázky zodpovězeny.

Právě v řečeném spočívá odlišení od jiných směrů v koučování, které mají podobně ucelené teoretické pozadí. Je na místě připomenout, že i v koučinku existuje spousta samokvasů a rychlokvasů, které jsou někdy jen pouhou kombinací technik a často postrádají ucelený systém a důraz na osobnost a schopnosti kouče.

### **„K čemu mi to bude?“**

Co si odnese zákazník ze systemického koučování, když mu kouč neřekne, kým je, co má dělat a co potřebuje? Vedle objevu svých podnětů, potřeb a znalostí si odnáší také způsob, jak je naplnit. Odnáší si znovunabyté vědomí vlastní kompetence. Mimochodem, ještě se nám nestalo, že by to klientovi nestačilo... Vzhledem ke všem zmíněným skutečnostem se špatně prezentuje, čím systemický koučink je: tím pádem se i těžko nabízí jako obchodní artikl. Nevíme totiž, čím bude a co přinese. Svoji serióznost vidíme v tom, že klientům tento příslib nedáváme.

Může nebo mělo by mít systemické koučování hypotézy? Podle nás může úplně všechno, pokud kouč ví, co dělá, vyjednává o tom a hlavně se nezamiluje do svých hypotéz a způsobů práce. „Dobré“ je jen to, co funguje a podněcuje; není jiné kritérium. Systemické koučování považuje hypotézy, stejně jako všechny nabídky kouče, za „kontrastní látku“: ta pomůže určit rozdíly, které ovšem klient může kdykoli zamítnout. Rozhodující je klientova „vnitřní zpětná vazba“ k těmto námětům. Vzhledem k tomu, že každý koučovací vztah je především vztahem, je v něm možné skoro všechno – pokud kouč reflektuje, co to dělá a proč to dělá. Takový způsob práce výrazně zvyšuje prožitek kompetentnosti klienta, a právě ten je léčivý.

### **O autorkách**

***Annette Reissfelder** působí jako kouč přes 10 let. Má rozsáhlé zkušenosti se spoluprací s top manažery i středními manažery, podnikateli a experty v pěti zemích. Pracuje z Hamburku a Prahy mezinárodně, a to v němčině, angličtině a češtině. 2006 získala akreditaci jako profesionální kouč od České asociace koučů.*

***Magda Loumová** má více než desetiletou praxi v koučování, pracuje s jednotlivci z různých oborů i s firemními týmy, dále má praxi a akreditaci v rodinné a individuální psychoterapii, lektoruje, přednáší na vysoké škole, od roku 2008 má akreditaci jako profesionální kouč ČAKO.*

**Článek vycházel v únoru 2010 jako úvodní článek do série „Koučovací školy“ v HR Forum**