

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
EVANGELICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

# **Principy a metody koučování v pastorační práci**

Diplomová práce

Dana Bobková

Katedra: Katedra pastorační a sociální práce

Vedoucí práce: ThDr. Ladislav Beneš

Studijní program: Teologie (N6141)

Studijní obor: Křesťanská humanitární a pastorační práce – Diakonika

Praha 2016

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci s názvem Principy a metody koučování v pastorační práci napsala samostatně a výhradně s použitím uvedených pramenů.

Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna pro účely výzkumu a soukromého studia.

V Praze dne 6.6. 2016

Dana Bobková

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit, nakolik a v čem ovlivnilo absolvování dlouhodobého koučovacího výcviku efektivitu pastoračních rozhovorů pastoračních pracovníků. Teoretická část definuje a popisuje služebníka, pastora, pastorační práci, objasňuje náplň a zaměření koučinku, srovnává psychoterapii, koučink, poradenství a pastorační práci a hledá společné prvky a napětí mezi nimi.

Praktická část diplomové práce definuje výzkumné otázky a zaměřuje se na zpracování výsledků polostrukturovaných interview s pastory - absolventy výcviku s odstupem několika let. Výsledky výzkumného šetření jsou analyzovány a strukturovány do grafů a slovních hodnocení.

### **Klíčová slova**

Pastor, pastýř, pastorační práce, koučink, koučování, klient, psychoterapie, poradenství, efektivita

## **Annotation**

Goal of this diploma thesis is to analyse and assess, to what extent participation in a long-term coaching training influenced efficiency of pastoral interviews held by pastors. Theoretical part defines and describes servant, pastor, pastoral care, clarifies contents and focus of coaching, compares psychotherapy, coaching, counselling and pastoral care and searches for common features and tensions in between them.

Practical part defines research questions and sums up findings of semi-structures interviews with pastors - graduates of the coaching training after several years. Results are analysed and structured to charts and assessments.

### **Key words**

Pastor, shepherd, pastoral care, coaching, client, psychotherapy, counselling, effectiveness

## **Poděkování**

Mé poděkování patří ThDr. Ladislavu Benešovi za podporu v mé práci a cenné připomínky. Ráda bych také poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas a ochotně se účastnili interview. A v neposlední řadě chci poděkovat své rodině - a obzvláště manželovi - za podporu a trpělivost při celém studiu.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Pastorační práce.....</b>	<b>9</b>
1.1 Církevní život jako kontext pastorační práce.....	9
1.1.1 Boží plán pro život v církvi .....	9
1.1.2 Vzájemná služba uprostřed církve .....	11
1.2 Služba pastýře a pastorační práce .....	13
1.2.1 Kdo je služebník .....	13
1.2.2 Pastor a pastýř .....	14
1.2.3 Pastorační práce .....	16
1.2.4 Důrazy pastorační práce.....	18
1.3 Postupy pastorační práce.....	22
1.3.1 Pastorační poradenství .....	23
1.3.2 Struktura a postup pastoračního rozhovoru .....	24
<b>2. Koučink.....</b>	<b>27</b>
2.1 Direktivní a nedirektivní přístupy k práci s lidmi .....	29
2.2 Zdroje a východiska koučování .....	31
2.3 Kouč a jeho kompetence .....	32
2.3.1 Společnosti zabývající se koučinkem odborně .....	33
2.3.2 Kompetence kouče.....	34
2.4 Typický průběh koučovacích rozhovorů .....	35
2.5 Nejčastější témata řešená v koučování.....	36
2.6 Přehled nejčastěji využívaných koučovacích nástrojů.....	37
<b>3. Psychoterapie, koučink, pastorační práce .....</b>	<b>38</b>
3.1 Psychoterapie .....	38
3.2 Psychoterapie a koučink.....	40
3.3 Psychoterapie, koučink a pastorační práce .....	41
3.4 Společné prvky a napětí v propojení pastorační práce a koučování .....	41
3.4.1 Společné prvky pastorační práce a koučování.....	41
3.4.2 Napětí mezi pastorační prací a koučinkem .....	45
3.4.3 Shrnutí autorky .....	46
<b>4. Výzkumné metody .....</b>	<b>48</b>
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>50</b>
<b>5. Výzkum .....</b>	<b>50</b>
5.1 Hlavní a vedlejší výzkumné otázky .....	50
5.2 Použité metody získávání dat.....	50
5.3 Charakteristika výzkumného souboru a průběh výzkumu .....	51
5.3.1 Charakteristika výzkumného souboru .....	51
5.3.2 Záznam průběhu výzkumné práce .....	52
5.3.3 Průběh interview .....	52
5.4 Zachycení zpracovaných dat .....	53
5.4.1 Pohlaví respondentů.....	53
5.4.2 Věkové rozložení respondentů.....	54
5.4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání a obor studia.....	55

5.4.4	Církev působnosti respondenta .....	55
5.4.5	Kraj působení respondenta.....	56
5.4.6	Role v pastoračním oboru .....	56
5.4.7	Doba působení respondentů v oblasti pastorační .....	57
5.4.8	Časový odstup od koučovacího výcviku .....	57
5.4.9	Průměrný počet pastoračních rozhovorů v průběhu 1 měsíce ....	58
<b>6.</b>	<b>Výzkumná zjištění.....</b>	<b>59</b>
6.1	Změny bezprostředně po výcviku .....	59
6.1.1	Bezprostřední změny po výcviku .....	59
6.1.2	Míra změn v pastorační práci bezprostředně po výcviku .....	61
6.2	Současná pastorační praxe .....	61
6.2.1	Nejčastější pastorační témata.....	62
6.2.2	Co pastýřům dodnes chybí.....	63
6.2.3	Setrvávající změny v pastorační práci i s odstupem času .....	64
6.2.4	Co ze svých pastoračních postupů respondenti opustili .....	65
6.3	Používání koučovacích přístupů a metod.....	66
6.3.1	Nakolik pastoři používají koučovací metody v současné době ..	67
6.3.2	Nejčastěji používané koučování přístupy v současnosti.....	67
6.3.3	Nejčastěji používané koučování metody .....	68
6.4	Efektivita a efekty pastorační práce po koučovacím výcviku.....	70
6.4.1	Nakolik koučovací výcvik zvýšil efektivitu pastorační práce ....	70
6.4.2	Co se osvědčilo nejvíce.....	71
6.4.3	Hlavní užítky pro pastoračního pracovníka .....	72
6.4.4	Hlavní užítky pro klienta .....	74
6.4.5	Co se neosvědčilo .....	76
6.4.6	S čím měli klienti největší problém .....	77
6.4.7	Na které typy lidí a témata se koučovací přístup hodí nejvíce ...	78
6.4.8	Na které typy lidí a témata se koučovací přístup hodí nejméně .	79
6.5	Společné prvky a napětí mezi koučováním a pastorační .....	80
6.5.1	Společné prvky mezi pastorační a koučováním.....	80
6.5.2	Konflikty mezi pastorační a koučováním .....	81
<b>7.</b>	<b>Rozbor a interpretace dat .....</b>	<b>82</b>
7.1	Shrnutí hlavních zjištění z výzkumu .....	82
7.2	Diskuse nad výsledky a použitými metodami.....	87
<b>Závěr</b>	.....	<b>89</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>92</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>95</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>95</b>
<b>Přílohy</b>	.....	<b>96</b>
Příloha č. 1:	Obsah ročního výcviku v koučování .....	96
Příloha č. 2:	Otázky polostrukturovaného interview .....	104
Příloha č. 3:	Etický kodex ČAKO.....	107
Příloha č. 4:	Koučovací metody a nástroje ve výcviku.....	110
Příloha č. 5:	Přehled respondentů výzkumu.....	120
Příloha č. 6:	Doslovný přepis jednoho interview .....	121

# Úvod

Tato práce se pokouší prozkoumat možnosti, přínosy, efekty a limity použití koučovacích nástrojů a metod v pastorační práci a v pastoračních rozhovorech.

S oběma druhy práce s lidmi jsem přišla blíže do kontaktu již před lety, když jsem sama absolvovala dlouhodobý koučovací výcvik a uvědomuji si jejich přínos pro sebe i klienty.

Sklobení koučování a pastorece však není v českém prostředí zatím příliš časté, ani zvláště prozkoumané. Mnohdy se zdá, jakoby to byly protikladné přístupy, které si navzájem konkurují a vylučují se.

Pastorů totiž často nepociťují potřebu používat jiné než biblické či duchovní postupy. Navíc mohou mít i mnoho předsudků proti psychologickým a dalším tzv. „světským“ metodám pomáhání. Avšak mnohdy sami zjišťují, že jejich pomoc klientům je pak poněkud limitovaná a že jim ve specifických situacích občas chybí ucelené metodiky, vodítka či konkrétní nástroje pomoci.

Naopak koučové se zase často z tohoto důvodu nad duchovní pastýře povyšují, že mají k dispozici účinnou metodiku, která pastorům chybí. Ovšem oni sami zase naopak postrádají - aniž by si to mnozí z nich uvědomovali - duchovní a transcendentní zdroje síly ke změně.

Zjistila jsem však, že i v českém prostředí existuje určitý počet pastoračních pracovníků, kteří v posledních 12 letech prošli dlouhodobějším výcvikem v koučování a tak mě zajímalo, nakolik tuto metodu považují za kompatibilní se svou pastorační prací, jak intenzívně ji používají a s jakými efekty.

Chtěla jsem zjistit, jak moc jsou pastorační pracovníci, kteří před časem prošli ročním koučovacím výcvikem, i s odstupem let na základě svých praktických zkušeností přesvědčeni o použitelnosti a efektivnosti koučovacích nástrojů a postupů v pastorační práci. Jaké to na nich zanechalo stopy? Používají koučování v pastorační práci dodnes? A jaký to přináší užitek jejich klientům?

V této práci tedy budu hledat odpovědi na tyto a další podobné otázky. Hlavní výzkumnou můžeme formulovat takto:

## **Nakolik a v čem ovlivnilo absolvování koučovacího výcviku efektivitu pastoračních rozhovorů pastoračních pracovníků?**

Též budeme zjišťovat odpovědi i na vedlejší výzkumné otázky a ptát se, jaké koučovací přístupy a metody pastorační pracovníky obzvlášť oslovily, které z nich používají dodnes, jaké to přináší užitky, kde vidí slabiny použití koučovacích prvků v pastoraci, či zda vnímají nějaký konflikt mezi svou rolí pastora a koučovacím přístupem.

Pastorační práce je dnes jednoznačným způsobem vymezena a stojí na pevných základech, i když se její postupy v průběhu staletí jistě mění. Naproti tomu systematicky zpracované psychologické přístupy k pomáhání klientům se objevily v podstatě až v minulém století a jasně strukturované koučovací metodické postupy dokonce teprve před několika desítkami let.

V této práci tedy chceme zkoumat, zda by bylo možné, aby se - pomocí doplnění vhodných psychologických a koučovacích principů a metodik - pastorace dostala na vyšší úroveň ve své efektivitě pomáhat řešit problémy klientů a dosahovat jejich cílů a přitom neopustila své nejvýznamnější určení - tedy přivádět lidi blíže k Bohu.

A je možné, že by pastorace v tomto procesu sblížení s koučováním a psychologií nejen že nic neztratila, ale něco cenného navíc i získala? To jsou tedy okruhy témat, na která se ve své práci pokouším nalézt odpovědi.

K získání potřebných dat jsem použila metodu polostrukturovaného interview s 11 pastoračními pracovníky, kteří prošli ročním koučovacím výcvikem. Ten byl veden křesťanským lektorem - koučem.

Zvukové záznamy interview jsem převedla do textové podoby a analyzovala je kvalitativními metodami. Na tomto základě jsem vytvořila základní kategorie korespondující s výzkumnými otázkami a do nich jsem postupně doplňovala konkrétní informace získané od respondentů. Shromážděná data jsem pak dále třídila, strukturovala a vyvozovala z nich nejdůležitější zjištění.

Nakonec jsem všechny kategorie spolu navzájem propojila a pokusila se v nich nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Můj výzkumný vzorek tedy tvořilo jedenáct pastoračních pracovníků, kteří mají různé církevní zázemí (všichni v rámci protestantské tradice), různě



dlouho působí v oblasti pastorační, jejich věkové rozpětí je široké a působí v rozdílných částech naší země.

Při vyhledávání sekundárních zdrojů - tedy odborných článků, pojednání, diplomových či disertačních prací nebo jiných výzkumů na dané téma - jsem příliš mnoho děl, která by se zabývala obdobným tématem, neobjevila.

Samozřejmě existuje mnoho výzkumů o koučování samotném a o jeho aplikaci v managementu, osobnostním růstu či v psychologii, avšak oblast křesťanské pastorační se zatím zdá být tímto tématem poměrně nedotčená.

Ani v odborné literatuře - s výjimkou některých dále citovaných anglosaských zdrojů - není spojení koučování a pastorační příliš obvyklé, proto mám za to, že moje diplomová práce může být v tomto ohledu jedinečná a přínosná.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Pastorační práce

#### 1.1 Církevní život jako kontext pastorační

Pastorační práce se odehrává v kontextu církve. Podívejme se proto nejprve co je církev, co znamená život věřících v církvi, jaké jsou zásady a pravidla, které Bible udává pro život v obecnství, co z toho plyne pro služebníky a pro každého křesťana.

##### 1.1.1 Boží plán pro život v církvi

Pokud chceme řešit otázku jak vést pastorační rozhovory v církvi, je dobré nejprve se zabývat otázkou, jak život církve na zemi připravil a naplánoval sám Bůh, co se zde má dít, kdo má jaké postavení a co se od koho očekává.

Z Biblického slovníku<sup>1</sup> se dozvídáme, že: „Slovo ‚církev‘ pochází z řeckého adjektiva *kyriakos* (...), což znamená ‚dům Páně‘... V Novém zákoně se překládá řeckým *ekklésia* a většinou označuje místní shromáždění křesťanů...“

---

<sup>1</sup> DOUGLAS, J. D. *Nový biblický slovník*. Str. 121-122.

Apoštol Pavel v listech Koloským a Efeským „generalizuje užití pojmu ‚církev‘ k označení duchovního a nebeského významu každého místního ‚těla‘, které má Krista za svou ‚hlavu‘ a jemuž Bůh zjevuje svou moudrost stvoření ‚nového člověka‘, přesahujícího všechny rasy a třídy...“.

Spojení Krista s církví je nerozlučitelné. Kristus jako hlava – v nebi, církev jako tělo – na zemi. Jiné podobenství představuje Krista coby ženicha a církev jako jeho nevěstu. (Ef 5.31-32). Také tento obraz má představovat silné pouto, dva prvky náležející k sobě, kdy jeden bez druhého by nenaplnily svůj účel. Prioritní je tedy spojení každého křesťana s Kristem a všechny služby v církvi tomuto spojení slouží a podporují jej.

O definování Božího záměru s církví a vztahů v ní se pokouší Boenhoffer<sup>2</sup>, shrňme jeho myšlenky do několika nejzásadnějších bodů:

- Křesťané se potřebují navzájem. Žijí pod vládou Božího slova, které však Bůh vložil do úst lidí, aby bylo dále mezi lidmi rozšiřováno. Záměr všeho křesťanského obecnství tedy je navzájem se setkávat jako nositelé záchranného poselství. Základ je v Ježíši Kristu a v oné cizí (vnější) spravedlnosti a prameni z biblického poselství o ospravedlnění člověka z Boží milosti.
- Křesťan přichází k druhému jen skrze Ježíše Krista. Kristus se stal prostředníkem, který zjednal pokoj mezi člověkem a Bohem a také mezi člověkem a člověkem. Bez něj by zůstala cesta zatarasena našim vlastním já.
- Jen v Kristu jsme si navzájem bratřími – skutečnost nesmírného významu – bratrem tedy není ten, kdo si to přeje nebo se zbožně projevuje, ale ten, kdo je Kristem vykoupen. Křesťanské obecnství není žádný ideál, ale Bohem daná skutečnost duchovní podstaty. Vysněná představa a iluze pak snadno přináší zklamání a navíc brání pravému obecnství.

---

<sup>2</sup> BONHOEFFER, D. *Život v obecnství*. Str. 6-12.

- Duchovní láska pramení z Krista, jemu slouží a je si vědoma toho, že nemá bezprostřední přístup k bližnímu. Nežádá, ale slouží, miluje nepřítelů stejně jako bratra. Není závislá ani na bratru ani na nepříteli, ale na Kristu a jeho slovu. Pochází shůry, nemůže být pochopena láskou duševní.
- Kristus stojí mezi mnou a bližním – nemohu toužit po bezprostředním spojení s druhým člověkem. S druhými se můžeme setkat jen prostřednictvím Krista.

V církvi se tedy potřebujeme navzájem. Abychom si sloužili a pomáhali si přiblížit se Kristu.

Pro dokreslení obrazu církve se ještě podívejme přímo do biblického textu: *„Tělo tvoří jeden celek, i když se skládá z mnoha částí; i když je všech těch částí mnoho, přece tvoří jedno tělo. A právě takové je to s Kristem. Ať už jsme totiž Židé či Řekové, otroci nebo svobodní, všichni jsme jedním Duchem pokřtěni do téhož těla a jeden Duch se nám všem stal nápojem.“* (1. K 12.12-13). V následujících verších se dozvídáme, že jednotlivé části těla – církve jsou velmi rozmanité, mají různé úkoly, ale přece k sobě patří a doplňují se. Bez souvisejících funkčních částí by nefungoval celek. Pokud se jednomu dostává radosti či bolesti, raduje se s ním či trpí také celé tělo. Součástí celku jej však činí výhradně přijetí Ježíšova vykoupení.

### 1.1.2 Vzájemná služba uprostřed církve

Církev je nazývána tělem také v Ef 4.15-16, kde je důraz kladen na růst každého věřícího, každého údu těla. Ať už je silný nebo slabý, schopný či méně šikovný, cílem je dorůst do podoby Krista. Na sobě pracuje sám věřící, pomáhají a podporují jej jeho bratři včetně pastýře, vše zaštiťuje Ježíš, který dává vzrůst. (1.K3.5-9).

Zmiňme zde ještě základní tři služby v církvi dle Bonhoeffera<sup>3</sup>: První službou v obecnství je **naslouchání jeden druhému**. Tak jako láska k Bohu

---

<sup>3</sup> BONHOEFFER, D. *Život v obecnství*. Str. 66-70.

začíná nasloucháním Božímu slovu, tak i láska k bratrovi začíná nasloucháním jeho hlasu, tomu, co chce předat.

Druhá služba je **aktivní pohotovost k pomoci**. Jde jak o drobnou pomoc ve všedních záležitostech, tak o pomoc, která již stojí jisté úsilí i čas. Bůh nám do cesty posílá lidi s jejich potřebami a přáními. Je jen na nás, zda kolem nich projdeme nevšímavě jako Lévíta či kněz kolem člověka, který upadl mezi lotry, zaměstnání naléhavostí svých povinností či jako Samaritán.

Třetí služba spočívá v **nesení druhého**, což znamená jej strpět, přijmout. Bůh má obecnství s lidmi, protože je snáší. Křesťan musí nést svobodu druhého, ta musí být respektována. Patří k ní vlohy, svéráz, jeho projevy, přednosti i slabosti, jež mohou být náročné na naši trpělivost. Máme jej snášet takového jaký je a radovat se z něj. Slabý nesmí odsuzovat silného a silný nesmí opovrhovat slabým. Slabý se musí mít na pozoru před pýchou, silný před lhostejností. Hřích bratra máme nést, nikoliv soudit.

Fungují-li dobře tyto tři služby naslouchání, činné pomoci a nesení druhých, pak teprve se může konat služba Božím slovem. Jde o situace, kdy lidskými slovy může člověk člověku zvěstovat Boží potěšení i napomenutí, připomínat Boží dobrotu i svatost.

Odpovědnost vůči sobě navzájem nesou všichni členové místní církve, nikoliv jen osoba duchovního, lze je vnímat jako pastýře mezi sebou. „*Pastorace je vzájemným sdílením darů*“, definuje Smolík.<sup>4</sup>

Nad přirozenou službou v církvi se zamýšlejí i další autoři. Dle Crabba a Allendera<sup>5</sup> dostali všichni křesťané za úkol ‚obecné povolání‘ zjevovat Ježíše „...jako **proroka**, který odhaluje naše srdce a dává vyrůst naději, **kněze**, který vstupuje do našich zápasů (...) a prohlubuje naši víru (...) a **krále**, který nás vede do bitvy, v níž máme zbraněmi lásky bojovat za Kristovo království“.

Všichni jsou tedy jakýmisi ‚poradci‘ sobě navzájem. Je však nutné rozlišit povolání obecné a zvláštní. „*To on (Bůh) rozdál své dary – apoštoly, proroky,*

---

<sup>4</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str.132.

<sup>5</sup> CRABB, L., ALLENDER, D. *Naděje v utrpení*. Str. 116.

*evangelisty, pastýře a učitele,...*“ (Ef 4.11-13), (1. K 12.28). Je vidět, že Bůh dává také zvláštní povolání (obdarování) určitým lidem a služba pastýře patří mezi ně.

Jako tělo je spojené v celek jednotlivými údy, tak i církev tvoří celek z jednotlivých věřících, kde má každý z nich své obecné povolání a také své zvláštní povolání, obdarování či roli. Jednou z nich je role pastýře.

## **1.2 Služba pastýře a pastorage**

### **1.2.1 Kdo je služebník**

Je důležité zdůraznit rozdíl mezi pouhým pracovníkem a služebníkem. Existuje řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem, říkáme jim pomáhající profese. Jsou to lékaři, psychologové a psychoterapeuti, učitelé, zdravotní sestry, sociální pracovníci, pastoři, a další. Tito ke svému povolání potřebují sumu vědomostí a dovedností stejně jako jiná povolání. Rozdíl je však v tom, že velmi podstatnou roli zde hraje ještě další prvek – lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem.

V pomáhajících profesích potřebuje klient pomáhajícímu pracovníkovi věřit, vážit si jej, vnímat jeho zájem, přijetí, bezpečí. Kopřiva<sup>6</sup> tyto klíčové poznatky shrnuje v myšlence, že hlavním nástrojem pracovníka v pomáhající profesi je jeho osobnost. Toto tvrzení dokládají mnohé výzkumy či dotazníková šetření. V pastorační práci bude hrát také velmi významnou, možná dokonce nejvýznamnější roli.

Pokud se na slovo služebník podíváme z pohledu obsahového, tak je zřejmé, že se jedná o člověka, který někomu, nebo něčemu (třeba myšlence, nebo hnutí...) slouží „ *Také pro Nový zákon platí to, co bylo řečeno o výrazech sloužiti, služebník ve Starém zákoně. Dúlos znamená především otroka, tedy člověka naprosto závislého na vůli pánově.*“<sup>7</sup> Jinak řečeno, naplňuje vůli někoho jiného, než sebe.

---

<sup>6</sup> KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Str. 14-15.

<sup>7</sup> NOVOTNÝ, A. *Biblický slovník*. Str. 902.

„V Novém zákoně je charakteristický výraz *diakonos*. Zpočátku se neobjevuje v technickém smyslu, ve Fil 1,1 a v pastorálních epištolách pak označuje nižšího služebníka v církvi. Vztahuje se obecně na službu, ať dočasnou nebo trvalou, na otroka nebo svobodného.“<sup>8</sup>. Pokud spojíme toto slovo se slovem křesťanský, vznikne určitá definice naší služby. Křesťanský služebník je tedy člověkem, který slouží křesťanským ideám. Tyto jsou však do značné míry zaměřené na osobu Ježíše Krista a také z něj vycházejí, proto lze definovat výraz křesťanský služebník jako služebník Ježíšův, nebo také pro Ježíše.

V rámci církevního prostředí je tedy služebníkem křesťan, který na základě své poslušnosti a lásky vůči Bohu, slouží Jemu, církvi i světu „ V křesťanském pojetí služby, ať oficiální nebo jiné, služebník v pokoře a s láskou slouží Bohu nebo člověku.“<sup>9</sup>. Jeho služba je Bohem nějakým způsobem potvrzená, církví přijímaná a přináší užitek.

### 1.2.2 Pastor a pastýř

Pastorační péče, pastorage, pastorační činnost jsou pojmy, které v našich poměrech dle Opatrného<sup>10</sup> nemají přesná ohraničení. Stejně tak pojmy pastor, pastýř, pastorační pracovník. V kontextu naší práce budeme chápat **činnost pastoračního pracovníka - pastora** stejně jako **činnost pastoračního pracovníka - pastýře** jako toho, kdo je v přímé práci se svými svěřenými, ovečkami, věřícími i nevěřícími či jednoduše potřebnými.

Na otázku kdo je pastýř hledíme odpovědi především v biblických textech. Obrazy pastýře nalezneme jak v textech starozákonních, tak také novozákonních. Pastýřský přístup pochopíme nejlépe na obrazu vztahu mezi Bohem a jeho lidem. V Žalmu 23 je předloženo vnímání pastýřského vztahu především z pohledu pastorovaného. Tento vztah je zde připodobněn - jako i v mnoha jiných podobenstvích – k obrazu pastýře a jeho ovečky. Ovečka ví kým je a kým je její pastýř, vždyť hned v úvodu proklamuje: „Hospodin je můj pastýř“. Velmi zřetelně lze cítit bezpečí a pokoj, v němž se ovečka nachází, je zabezpečena po stránce

<sup>8</sup> DOUGLAS, J. D. *Nový biblický slovník*. Str. 936.

<sup>9</sup> DOUGLAS, J. D. *Nový biblický slovník*. Str. 936.

<sup>10</sup> OPATRŇÝ, A. *Pastorační péče v méně obvyklých situacích*. Str. 9.

fyzické, duševní i duchovní, stále v blízkosti pastýře, obestřena jeho zájmem a péčí. V ničem nemá nedostatek, nebojí se ani v nebezpečných situacích, v každé vítězí, užívá si nadbytku a společenství s pastýřem. Pastýř má plán kudy dál, ale nenutí, nemanipuluje, ovečka má v péči pastýře stále dost svobody k vlastnímu rozhodování. Tento obraz zjevuje velikost a dobrotu Boha jako pastýře svého lidu.

Podobně říká i Ježíš:

*„Já jsem dobrý pastýř. Dobrý pastýř za své ovce pokládá svůj život.“ (J 10.11)*

*„Já jsem dobrý pastýř. Zním své ovce a ony znají mne.“ (J 10.14)*

Je možné, že něco obdobného se očekává i od lidského pastýře? Dokáže člověk přijmout tolik síly a lásky, aby v dnešní době a naší společnosti tohoto pastýře napodobil? Skutečně vyplývá z těchto textů, že dnešní pastýř odpovídá za blaho svých oveček? Nebo je to jejich odpovědnost – sytit se na Hospodinových pastvinách?

V novozákonních textech čteme o vysokých nárocích na pastýře, a nejen na ně:

*„Páste Boží stádo, které je u vás a bděte nad ním – ne z povinnosti, ale dobrovolně, jak se to Bohu líbí, ne kvůli prospěchu, ale nezištně. Nepanujete nad svěřeným stádem, ale jděte mu příkladem, abyste, až se ukáže ten nejvyšší Pastýř, přijali nevadnoucí věnec slávy.“ 1. Pt 5. 2-4.*

Z textů můžeme dojít k závěrům, obdobným jako Bukowski<sup>11</sup> při objasňování základů pro pastýřskou službu. Lidský pastýř dnešní doby má podobný úkol jako Ježíš vůči svému lidu. Ježíš a jeho lid se znají navzájem, poznají se po hlase, vědí jeden o druhém. Soudobý pastýř může tuto výzvu přijmout i naplnit, pokud si je vědom toho, že jeho nedokonalost bude doplněna jeho pastýřem – Ježíšem. Je důležité přijmout na sebe všechny tři role, o nichž se zde píše. Roli pastýře pro ovečku-pastorovaného, roli pastorovaného vztahujícího se k „nejvyššímu Pastýři“ Ježíši a roli spolubratra, který je stejně tak jako on – pouhým ospravedlněným hříšníkem.

*„Dobrý pastýř nejprve musí sám cele následovat Krista, žít Boží slovo a život prosytit evangeliem. Teprve pak může pečovat o druhé.“ Raus<sup>12</sup> takto zdůrazňuje důležitost osobnosti pastýře, která v péči o pastorovaného hraje mnohem významnější roli než různé techniky a teorie vlastní práce. Chceme-li pomáhat*

<sup>11</sup> BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Str. 9-11.

<sup>12</sup> In TASCHNER, K. *Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství*. Str.29.

druhým, je zapotřebí na prvním místě milovat Boha a na druhém místě milovat bližního. Dle Rause jde o unikátní důraz křesťanské tradice.

### 1.2.3 Pastorage

V úvodu knihy *Budu s tebou...* vysvětluje Bukowski<sup>13</sup> horizont pastýřské péče, který dle něj zároveň tvoří rámec pro naše jednání. Odpověď *„Já budu s tebou!“* (Ex 3.12) uslyšel Mojžíš, když s ním Bůh hovořil uprostřed hořícího keře a vysílal jej vysvobodit svůj lid z egyptského zajetí, kdy se mu současně představil a sdělil své jméno *„Jsem, který jsem“*. Toto vzácné zaslíbení tehdy platilo pro Mojžíše, pro jeho lid, který měl být vysvobozen a platí i pro jeho lid současnosti. *„Budu s tebou“* ... říká Bůh lidskému pastýři, který se chystá na pastorační rozhovor se svojí ovečkou, *„Budu s tebou...“* chce slyšet, vidět i cítit každý pastorovaný člověk od svého pastýře i dnes. Je důležitým vnitřním jemným ubezpečením, že jsme na tom správném místě a s tím správným člověkem.

Poněkud pragmatičtěji popisuje pastorační práci Liguš<sup>14</sup>, který zdůrazňuje jak potřebu zjistit příčiny lidských potíží, tak nutnost je také vyřešit a napravit, nejdůležitější úkol však spatřuje v nasměrování a přivedení člověka blíže dobrému Bohu. *„V pastorační práci jde o službu, která je založená na Božím slově, ze kterého vychází, a proto má vždy kerygmatickou povahu. S pastorační službou souvisí: usvědčování, kárání a napomínání (Mt 18.15), duchovní náprava a pastýřská péče. V pastoračním působení jde vždy nejen o zjištění příčin určitých problémů lidské duše, ale i o jejich řešení ve světle Božích zaslíbení. Cílem pastorační služby není poskytnutí všestranné pomoci určitému člověku, ale jde o úsilí přesvědčit ho, že Bůh vždy zůstává věrný a že všechny jeho záměry s člověkem jsou záměry pokoje a vítězného konce, i když to člověk momentálně takto nevidí.“*

Opatrný<sup>15</sup> vidí pastorační práci jako interakci mezi lidmi s důrazem na duchovní zdroje a na speciální přístup k lidem na okraji společnosti. *„Pastorage znamená zabývání se lidmi v konkrétních životních podmínkách, tedy v určité*

---

<sup>13</sup> BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Str. 9.

<sup>14</sup> LIGUŠ, J. *Medziludská komunikácia*. Str.58. (překl.autorka)

<sup>15</sup> <http://www.pastorace.cz/Tematicke-texty/Pastorace-a-pastoralni-teologie-1.html>



*zemi, v určité dějinné situaci, v určitém historickém a kulturním kontextu. Jejím posláním je řešit konkrétní problémy konkrétních lidí ve světle a síle evangelia. Má se tedy uplatnit to, co jako motto čteme na začátku konstituce Gaudium et spes: "Radost a naděje, smutek i úzkost lidí dnešní doby, zvláště trpících a chudých, je radostí i nadějí, smutkem i úzkostí učedníků Kristových..." K tomu Opatrný<sup>16</sup> dodává, že aby se mohla konat kvalitní pastorece, je potřeba znát a rozumět problémům a očekáváním lidí, je potřeba znát odpovědi evangelia, směr cesty, po níž máme postupovat a metody, kterými se budou úkoly realizovat.*

Cíl pastýřské péče vidí Smolík<sup>17</sup> „...v pomáhání člověku zakotvit ve víře v Krista a v jeho těle, v církvi (...) pomáhá mu podřizovat celý život Kristově vládě, žít v poslušnosti jeho vůle,...“. „Víra má v celé pastorační práci ústřední význam“. Z těchto i dalších Smolíkových tezí je možno vyzorovat jeho silné přesvědčení o jedinečné povaze pastorece, která nikdy nebude platná bez sledování jediného cíle, a to upevnění a prohlubování vztahu člověka a celé církve s Bohem, který zároveň uzdravuje, napravuje, posiluje a napojením na Boží moc také řeší potíže člověka.

Z pojetí všech zmiňovaných autorů vyplývá důraz na posílení víry pastorovaného, upevnění v Božím slově, přiblížení se k Bohu.

Podívejme se ještě na pohled Bennera<sup>18</sup>, který pastýřskou péči rozdělil na několik způsobů práce. Říká, že „...součástí každé křesťanské církve by mělo být nejméně 5 forem péče o duši: Křesťanské přátelství, pastorační služba, pastorační péče, pastorační poradenství, duchovní vedení“.

Pastýřskou prací lze tedy rozumět mnohotvárnou činnost celého církevního společenství, komplex schopností, dovedností, znalostí všech zainteresovaných osob. Jde v ní o všestrannou péči o celého člověka. Je charakteristická vysokou mírou otevřenosti, pokory, vydanosti a blízkým vztahem s Bohem. V rámci

---

<sup>16</sup> OPATRŇY, A. *Pastorece v postmoderní společnosti*. Str. 9.

<sup>17</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str.5-6.

<sup>18</sup> BENNER D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 16. (překl. autorka).

této práce však budeme pastýřskou péči/pastoraci chápat v užším smyslu, především jako rozhovor za účelem pomoci pastorovanému.

#### 1.2.4 Důrazy pastorace

Prozkoumáme-li zaměření pastorace, pak z literatury uvedené níže, můžeme odvodit tyto 3 hlavní důrazy:

- **Zájem, láska a úcta k člověku**
- **Zaměření především na srdce člověka**
- **Vedení k Bohu/Schopnost vnímat podněty od Boha**

#### Zájem, láska a úcta k člověku

Zájem o konkrétní lidi a láska k nim jsou základním předpokladem a motivem úspěšné pastorace. „... *Kdybych uměl prorokovat, rozuměl všem tajemstvím, měl všechno poznání a víru, že bych i hory přenášel, bez lásky nejsem nic...*“ (1. K. 13. 1-3). Je to obecný předpoklad, který se však projeví velmi prakticky, zřetelně a u každého případu zvlášť. Opravdový zájem o druhého je specifická dovednost či postoj, který je dobře rozpoznatelný a který do značné míry ovlivňuje, co se v rozhovoru bude a nebude dít. Vnímá-li pastorovaný ze strany pastoračního pracovníka zájem o svoji osobu a blaho, pocity, radosti či obavy, bude nakloněn důvěřovat mu a otevřít i hlubší roviny svého nitra a pomoc může přijít snadněji. Naopak pouhý zájem o vyřešení problému, splnění úkolu, použití správné metodiky, způsobí nejspíše bariéru a důležité osobní věci v rozhovoru zůstanou neotevřeny nebo nepochopeny, deklasovány.

Zájem jako předpoklad dobré služby pastýře dokládá i podobenství o ztracené ovci: „*Co myslíte, kdyby nějaký člověk měl sto ovcí a jedna z nich by zabloudila, nenechá těch devadesát devět na horách a nepůjde hledat tu bloudící? A když ji konečně najde, amen, říkám vám, že se z ní raduje více než z těch devadesáti devíti, které nezabloudily.*“ (Mt 18. 12-14). Není jasné, zda ovečka o pomoc stojí nebo ne, zda si odloučení od pastýře a od stáda zavinila sama, či to způsobily jiné okolnosti, ale pastýř z vlastní iniciativy, Bůh pohnut láskou a slitováním, opouští na chvíli stádo věřících nacházejících se v bezpečí

a spěchá hledat jednotlivce a nabídnout mu záchranu. Tento pastýř je označen jako dobrý.

Osvojení si tzv. „základních proměnných“, kterými jsou opravdovost, úcta a empatie, považuje Bukowski<sup>19</sup> za základ kvalitního rozhovoru. Tyto postoje, jež objevil a s úspěchem praktikoval Rogers<sup>20</sup> v psychoterapii zaměřené na klienta (s označením akceptace, empatie, autenticita), jsou již po několik desetiletí úspěšně prověřenými přístupy v terapeutické či duchovní práci, které se uplatňují především v individuálním rozhovoru. Z Rogersovy praxe víme, že již samo užívání těchto přístupů působilo v životech klientů nevídané změny. Při biblickém studiu života Ježíše můžeme samozřejmě tyto prvky sledovat také.

Nutno podotknout, že tento přístup nebyl (a leckde dodnes není) v církevním prostředí užíván odjakživa. Pastorační pracovníci přistupovali ke svým „ovečkám“ spíše s poradenským postojem, jak ho popisuje Collins<sup>21</sup>, tedy z pozice vzdělanějšího odborníka přistupujícího s nadhledem ke svému žákovi.

Problémem tohoto přístupu je nebezpečí, že lidé odpovědnost za své životy a svá rozhodnutí přenechají povolanejším a sami se pak stanou pouhými nástroji nebo vykonavateli doporučení jiných, čímž limitují vlastní rozvoj.

V přístupu Bukowského a Rogerse je však osobnostní rozvoj člověka umožněn v daleko vyšší míře, neboť aktivita, přemýšlení i konečné rozhodování je přenecháno na něm. Současně mu není odpírána odpovědnost, je podpořen k cestě k uzdravě a nikoliv sražen pro své nedostatky.

V určité opozici vystupuje Smolíkov<sup>22</sup> pojetí pastýřského rozhovoru. Rogersův koncept Smolík nepřijímá, důrazně se vyhýbá psychologickým vlnám v pastorální teologii, vnímá jejich nedostatečnost při pomoci člověku, i když uznává, že psychologické pochody patří k vybavení, kterého se člověku dostalo stvořením. Jedině v christologickém základu, Božím slově a díky přítomnosti Ducha vidí možnost osvobození člověka od zajetí vlastního já a

---

<sup>19</sup> BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Str. 16-21.

<sup>20</sup> ROGERS, C. R. *Způsob bytí*. Str. 34.

<sup>21</sup> COLLINS, G. R. *Christian Coaching*. Str. 16. (překl. autorka).

<sup>22</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str.48-52.

potenciál přenesení člověka do svobody darované Kristem a umožňující vidět bližního ve světle evangelia.

### **Zaměření především na vnitřní změnu - srdce člověka**

Ve službě pastýře a pomáhání druhým se často mísí potřeby vnější s vnitřními. Lidé často přicházejí s tím, že potřebují změnu. Většinou mají na mysli vnější okolnosti, své emoce, chtějí, aby se změnil někdo jiný v jejich blízkosti, málokdy chtějí změnit sami sebe v hlubší rovině, málokdy chtějí změnit vlastní srdce. A tak i když vynaloží jisté úsilí, práce na změně okolností přinese jen slabý užitek. Změna vnitřního člověka je však velmi obtížná, nesnadná a pastorování k ní často ani nejsou ochotni přistoupit.

Tripp<sup>23</sup> zdůrazňuje, že když chceme někomu pomoci, „... je třeba mít na paměti dvě věci. Za první, cílem všeho, co uděláte, musí být změna srdce. Za druhé, veškerá vaše počínání se musí řídit příkladem Divuplného rádce“.

Jeho model osobní služby spočívá v kombinaci čtyř aspektů vztahu. Služba zahrnuje umění milovat, které má být založeno na vztahu s Bohem. Ten je základem a nezbytností pro milování bližního. Aktivním poznáváním druhého pak myslí především poznávání člověka ‚pod povrchem‘, tedy jeho snů, názorů, cílů, hodnot, tužeb. Aby druhý porozuměl sobě a Božimu pohledu, je potřeba mluvit a ptát se tak, aby došlo k prozření přijetím Božího pohledu a Boží pravdy do nitra člověka. Pastýřská pomoc pak spočívá také v pomoci bližnímu správné kroky dělat, neboť samotné poznání je jen začátek, a pokud nebude následovat konání, neprojeví se ani žádná změna.

V kontextu přesvědčení, že jen vnitřní změna umožní přinést i změny vnější, hovoří Ježíš k farizeům: „*Běda vám, znalci Písma a farizeové! Pokrytci, čistíte kalich a mísu zvenčí, zevnitř jsou ale plné hrabivosti a neřesti. Farizeji, ty slepče, nejdříve vyčisti kalich zevnitř, pak bude čistý i navenek! Běda vám, znalci Písma a farizeové! Pokrytci, podobáte se nabíleným hrobům! Navenek sice vypadají krásně, ale uvnitř jsou plné mrtvých kostí a všemožné špíny.*“ Mt (23.25-27). Zdá se, že zaměření na vnější stránku věci může sice přinést změnu v podobě nabílené stěny, Ježíš ale jasně deklaruje, že v opravdovém životě

---

<sup>23</sup> TRIPP, P. D. *Nástroj v Božích rukou*. Str. 105-108.

v jeho království není místo pro předstírání nebo ‚kosmetické úpravy‘. Důvodem k opravdovosti však není jen Kristovo potěšení z nás, ale právě uspokojení jeho ovečky, pastorovaného.

Rovněž Crabb<sup>24</sup> ve svých úvahách nad řešením problémů člověka dochází k podobným závěrům. *„Asi nejčastější obava lidí, kteří se rozhodnou pohlédnout zblízka na vlastní život, je následující: ‚Nejsem si jist, zda se dokážu postavit tváří v tvář všemu, co je ve mně ukryto‘. K poctivému pohledu na vlastní život je zapotřebí odvahy (...) naše obavy jsou opodstatněné.“* Cesta se zdá obtížná a bolestivá, často se člověk raději vrátí do známých způsobů a stereotypů a spokojí se s dosažením dílčích méně významných změn.

Crabb<sup>25</sup> vybízí, abychom se nespokojili s málem a povrchností, abychom se nebáli vlastní bolesti z objevení nechtěného, abychom se pídili po nalezení odpovědi v našich životech, abychom zakusili naplnění při setkání s Bohem. *„Boha nejlépe nalezneme právě uprostřed zmatkuplné skutečnosti. Vyhýbat se nepříjemným otázkám a řešení obtížných problémů znamená vyhýbat se zdroji opravdové proměny – setkání s Bohem.“*

### **Vedení k Bohu**

Že jde o zvláštní záležitost, mluvíme-li o pastoračním poradenství a rozhovoru, potvrzuje Smolík<sup>26</sup> slovy: „Rozhovor je velice složité dění, má svou lidskou (antropologickou) a svou ‚trojiční‘ (trinitární) stránku. Na lidské rovině jde často o urputný a vyčerpávající zápas ‚starého Adama‘, jeho přemožení i radost z odpuštění a nového života (...) ‚trojiční‘ stránkou míním, že do rozhovoru vstupuje Kristus sám skrze Ducha svatého, dává nám účast na svém těle, církvi a obnovuje v nás dílo Stvořitelovo, činí nás ‚novým stvořením‘“. Jak již bylo zmíněno, bez vztahování se ke Kristu, bez víry v jeho aktuální vstupování do rozhovoru, bez schopnosti vnímat Boží přítomnost přímo uprostřed setkání, by se pastorační rozhovor odehrával pouze na rovině dušení, přirozené. Oba dva účastníci by se připravili o nadpřirozený dotek shůry. Na tento dotek je potřeba očekávat a počítat s ním.

---

<sup>24</sup> CRABB, L. *Uvnitř*. Str.27.

<sup>25</sup> CRABB, L. *Uvnitř*. Str.31.

<sup>26</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str. 44.

Mohou tomu napomoci:

- **Boží slovo** – je vnímáno jako základ pro pastorační rozhovor. Pastýř musí znát, co Bible říká o Bohu, o člověku, o vztazích, o smyslu a poslání života na zemi. Slovo je přebýváním živého Boha na zemi, je věčné (Mat 24.35). Boží slovo neznamena jen dobrou nauku o ctnostném životě, ale moc a život pro ty, kteří věří (1.Pt 1.23).
- **Modlitba** – je způsob rozhovoru s Bohem. Člověk se má modlit bez přestání/ustavičně (Ř 12.12). Bůh posvěcuje skrze Boží slovo a modlitbu (1.Tim 4.5). Smolík<sup>27</sup> při citaci Bonhoeffera souhlasí s tím, že „...neexistuje pastýřský rozhovor bez stálé modlitby...“.
- **Duchovní dary, duchovní moudrost** – moudrost shůry (Jk 3.15-17). Bůh je ten, kdo obdarovává moudrostí (Kaz 2.26). Bůh dává svému lidem duchovní dary ke společnému užitku (1.K 12.1-11).

Boží slovo, modlitba i duchovní dary jsou velmi úzce spojeny s Bohem. Nejsou to jen jakési vznešené úkony, není to nějaká posvátná půda. Jde o spojení s živým Bohem, který může a chce být přítomen každému pastoračnímu rozhovoru, chce přinášet čerstvé impulzy, otvírat nové obzory přesně podle potřeb hledajícího, napřimovat pokřivená přesvědčení a uzdravovat zlomená srdce.

### 1.3 Postupy pastorační práce

Podívejme se nejprve, jak rozumí křesťanské pastorační péči Benner<sup>28</sup>:

*„Křesťanská péče o duši má svůj původ v lastinském ‚cura animarum‘ přičemž cura znamená jak péči, tak také léčbu. Čili podporuje pohodu a také obnovuje zdraví. Křesťanská církev historicky zahrnovala oba významy tohoto slova a rozuměla péči o duši tak, že zahrnuje výživu a podporu stejně tak jako léčení a obnovu.“*

Tato péče zahrnuje dle Bennera<sup>29</sup> 4 základní elementy: *„Uzdravování celé osobnosti, doprovázení (zvládání věcí, které nejsou změnitelné), smiřování*

<sup>27</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str. 47.

<sup>28</sup> BENNER D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 14-15. (překl. autorka).

(v oblasti narušených vztahů), vedení (co se týká činění rozhodnutí a růstu k duchovní zralosti).“ My se zde budeme zabývat jedním způsobem této práce – pastoračním rozhovorem/pastoračním poradenstvím.

Pastorační rozhovor, zdá se, nemá přesně danou metodiku. Pastýř může čerpat a vlastní koncept utvářet z bohaté tradice křesťanské péče o duši. Do čistě pastýřské činnosti může integrovat vhledy z moderní terapeutické psychologie takovým způsobem, aby byla chráněna jak integrita pastorační role, tak také jedinečné zdroje křesťanské služby.

*„Křesťanská péče o duši je úsilím přivést všechny lidi k dokonalosti v Kristu, tedy hlavním cílem této péče je duchovní formování charakteru do Kristovy podoby.“*

### **1.3.1 Pastorační poradenství**

Určitou doporučenou strukturu pastoračního poradenského rozhovoru můžeme najít u Bennera. Při vymezení pojmu pastorační poradenství hovoří o výměně informací či dávání rad, především ale poukazuje na pomáhající vztah, kde formou série strukturovaných rozhovorů se pastorační poradce snaží ulevit trápení a umožnit pozitivní změny v životě toho, kdo hledá pomoc. Hlavní důraz je vždy kladen na vztah mezi tím, kdo je duchovně zralejší a tím, kdo hledá pomoc, prioritu má vždy duchovní růst pastorovaného, přičemž stěžejní je osobnost poradce.

Poradenství dle Bennera<sup>30</sup> má 7 charakteristik:

1. „Je krátké a časově limitované
2. Celostní – zahrnuje celého člověka
3. Strukturované - konkrétní strukturovaný proces
4. Zahrnuje zadávání domácích úkolů
5. Je založeno na církvi
6. Je duchovně zaměřené
7. Je explicitně křesťanské“

---

<sup>29</sup> BENNER D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 25-27. (překl. autorka).

<sup>30</sup> BENNER D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 48-49. (překl. autorka).

Zároveň uvádí 4 principy, které doporučuje v poradenství zachovávat:

1. *„Poradce musí být aktivní a direktivní*
2. *Poradenství musí být partnerstvím*
3. *Musí se soustředit na ústřední a konkrétní problém*
4. *Musí být zachován časový limit.“*

Benner<sup>31</sup> uvádí tři fáze poradenství a jejich úkoly:

*„Úvodní zahajovací fáze – jde o sladění se a nastavení hranic, zkoumání ústředního tématu a relevantní historie, stanovení pastorační diagnózy, dosažení dohody o zaměření poradenství.*

*Vlastní řešení – ústřední fáze – zahrnuje zkoumání afektivních, kognitivních a behaviorálních aspektů problému, identifikování zdrojů k vypořádání se s nimi nebo k jejich změně.*

*Závěr - ukončovací fáze – vyhodnocení pokroku a co zůstává nevyřešeno, doporučení jiné služby, pokud je potřeba, ukončení poradenství.“*

### **1.3.2 Struktura a postup pastoračního rozhovoru**

Velkou oporou při samotné komunikaci je zvládnutí vedení rozhovoru jako takového. Je vhodné naučit se a udržet určitou strukturu rozhovoru.

Na začátek je vždy potřeba si uvědomit, že jen „...svobodně vedený rozhovor, který směřuje k tomu navzájem se poslouchat, navzájem si rozumět, setkávat se tak, že druhého bereme vážně a že se o něj zajímáme, je rozhovor, který je skutečně pomoci a často má charakter léčby či dokonce záchrany“<sup>32</sup>.

Samotný rozhovor může probíhat pokaždé trochu jinak. Bukowski<sup>33</sup> poukazuje na jedinečné možnosti pastýře vnášet do hovoru biblický příběh, biblickou myšlenku, biblickou řeč, biblické shrnutí a modlitbu. Ve svých úvahách potvrzených praktickými užitky líčí potřebu citu pro správné načasování a především neustálou otevřenost pro vnuknutí. Jde o schopnost pastoračního pracovníka nebo spíše umění naslouchat a poté z nepřeberné

---

<sup>31</sup> BENNER, D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 74. (překl. autorka).

<sup>32</sup> BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Str. 15.

<sup>33</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 34-72.



studnice příběhů, slov, moudrých biblických rad, myšlenek a vhlédů sáhnout po tom pravém.

Proč vnášet ‚biblický příběh‘? „*Může v nás uvést do pohybu hluboké pocity, okouzlit nebo znepokojit, rozesmát nás nebo rozplakat, může nás povzbudit a být nám podnětem k jednání (...) Mnohé zazní, jiné zůstane jakoby ve vzduchu. Tímto způsobem příběh otevírá a ponechává větší pole působnosti na rozdíl od přímého oslovení*“<sup>34</sup>. Biblický příběh může vnést prvek novosti a překvapení či dokonce prolomení zažitých vzorců jednání. Je však potřeba dát pozor, aby pastýř příběh nevněsł dřívě, nežli plně vyslechl pastorovaného. Příběh má vnést nový úhel pohledu, nikoliv měnit téma rozhovoru.

Tento přístup můžeme nalézt také v Ježíšově chování a komunikaci. Ježíš nechal příběh na lidi působit také proto, že každý člověk si do svého vlastního života může převzít jedinečné konkrétní poselství. Ježíš nabízel, nenutil. Příběh mohl být posluchači zpracován, mohli nad ním dále přemýšlet, mohli jej ale také odmítnout či ignorovat. Z toho je patrné, jak výrazně Ježíš ponechával odpovědnost na jednotlivých lidech. A jak je zároveň byl schopen oslovit a získat. Není potřeba se této dovednosti naučit také v dnešní době? Nezaznamenal by tento přístup k pastorovaným větší přínosy, nežli explicitní vysvětlování jednotlivých pravd, pouček nebo dokonce doporučování návodných postupů k řešení?

Formulací ‚vnést biblickou myšlenku‘ je myšleno „...*vykládat problematiku života ve světle biblické zvěsti a tento výklad vnášet do rozhovoru přiměřeně situaci*“<sup>35</sup>. Pastýř se snaží poskytnout pomoc ve světle biblické myšlenky. Není však možné pastorovaného k ničemu nutit nebo na něj vytvářet nátlak.

Další funkční pomůckou pastoračního rozhovoru může být ‚vnesení biblické řeči‘, která má pastorovaným zprostředkovat celou biblickou řeč (biblickou pasáž) nebo jen určitá slova. Bukowski<sup>36</sup> doporučuje používat hlavně žalmy, které se též dají využít jako modlitby. To, že modlitba hraje svou speciální úlohu, jsme nastínili již v kapitole 1.2.4.

---

<sup>34</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 37-38.

<sup>35</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 43.

<sup>36</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 44-53.

Závěrečná část rozhovoru může obsahovat čtyři prvky:

1. Ohlédnutí se a společné zhodnocení (zopakování výrazných událostí z rozhovoru, zhodnocení užiteků, nejdůležitější poznatky či zážitky, biblická shrnutí).
2. Ujednání (naplánování dalšího setkání, dohoda o případných telefonátech, závazné termín).
3. Výbava na cestu (proviant, povzbuzující četba, osobní dárek, povzbuzující tištěné verše nebo jiný textový materiál).
4. Dobré přání (vlastní rozloučení, modlitba nebo požehnání).<sup>37</sup>

Přijetí kombinace lidské práce a práce Boží by mělo zajistit ideální prostředí pro pastoračního a naplnění jeho potřeb. Bukowski<sup>38</sup> zdůrazňuje, že nelze spoléhat ani jen na vlastní intelektuální výbavu, ani pouze na pomoc shora, ale je zapotřebí po poctivé přípravě a neustálém sebevzdělávání (ať už teorií nebo praxí) dát prostor Bohu samotnému k jeho působení.

V zásadě lze pastorační pracovníky rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina se zaměřuje spíše na vlastní přípravu, studium, celoživotní sebevzdělávání, objevování nových metod, praktik, přístupů, rozšiřování si obzorů v příbuzných oborech,... Výsledky své práce často přičítají sobě a odvozují z nich svou úspěšnost nebo selhání. Tento přístup je však vyčerpávající a takovýto pracovník se pak může zmítat mezi nadšením a depresí. Přitom hrozí nebezpečí, že pastorační bude připraven o Boží doteky a podněty shůry.

Zatímco druhá skupina přípravu a roli člověka v celém pastoračním procesu podceňuje a obrací se výhradně na Boha, jeho dobrotu, moc, milost, všemohoucnost,... Ani tento přístup není ideální, neboť Bůh pro fungování církve i všech mezilidských vztahů připravil právě vztah lásky nejen na rovině Bůh – člověk, ale také na rovině člověk – člověk. Jako Bůh miluje člověka, tak má i jeden člověk milovat druhého.

Z celé kapitoly plyne závěr, že pastorační rozhovor může mít více dílčích cílů, ale jen jeden je hlavní a zásadní: přivádět lidi blíže k Bohu. A k tomu

---

<sup>37</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 56-62.

<sup>38</sup> BUKOWSKI, Peter. *Budu s tebou*. Str. 11, 12, 68.

musí pastýř sám Boha znát a zároveň počítat s Boží intervencí přímo uprostřed rozhovoru.

V literatuře o pastoraaci ovšem postrádáme specifičtější metodiku, která by umožňovala získávání konkrétnějších dovedností.

Právě z toho důvodu mnozí pastorační pracovníci začali hledat i v oblastech poradenství, psychologie, psychoterapie a koučinku – aby obohatili svůj pastorační přístup. Jde o rozšíření možností, aby stěžejní práce pastýře nespočívala jen ve vyslechnutí a nabídnutí biblického řešení, ale umožnila a podporovala procesy sebeúdravy a seberozvoje pastorovaného.

V podobném duchu se vyjadřuje i Benner<sup>39</sup>: *„Pastorační poradenství zahrnuje uvádění Božího Slova do kontextu se specifickými potřebami a životními zkušenostmi pastorovaného ve vztahu láskyplné služby. Průměrný pastor stráví mezi 6-8 hod týdně poradenstvím. Pouze 13 % pastorů se cítí náležitě připraveno na své poradenské odpovědnosti. 87% vyjadřuje potřebu dalšího tréninku v této oblasti. Tento nedostatek připravenosti je hlavním důvodem, proč tolik pastorů uvádí, že poradenství je pro ně frustrující a nenaplňující.“*

## 2. Koučink

V pomáhajících profesích se v poslední době stalo trendem používat přístupy a metody označované slovem koučink.

Tento pojem zná zřejmě většina lidí z oblasti sportu. Právě tady moderní historie koučovacího přístupu opravdu začala a pak se rozšířila i do oblasti managementu. Koučink ale dnes už zdaleka není omezen jen na tato odvětví, koučové pracují taktéž v oblasti osobního rozvoje a ve všech oblastech zvyšování kvality života.

A takto jej budeme vnímat i v této práci. Obecné koučování se nezabývá jen zvyšováním výkonu a překonáváním překážek v životě člověka, ale celkově i

---

<sup>39</sup> BENNER, D. G. *Strategic pastoral counselling*. Str. 10. (překl. autorka).

jeho rozvojem a v tomto rámci též jeho postoji, hodnotami, identitou a smyslem života.

Propagátor koučinku Withmore<sup>40</sup> popisuje tento přesah takto: „*Krása koučování spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě, je mimořádně účinné a můžete jej používat, aniž byste se museli pyšnit titulem z psychologie.*“

Koučování vede k uspokojení potřeb koučovaných, avšak jako metoda není tak snadné a k jeho zvládnutí nestačí dobrá příručka, ani kurz typu ‚koučem snadno a rychle‘. Ve své knize s výstižným názvem *Umění koučovat* Parma<sup>41</sup> mluví o „*zcela novém přístupu k zacházení s lidmi*“. A jak známo, měnit zažité přístupy, vlastní myšlení a paradigmatata není ani zdaleka jednoduché a bezbolestné.

Parma<sup>42</sup> dále vysvětluje, že změna možná je, ale zažití a aplikování nových přístupů k druhému člověku, jiného chápání světa, je mnohem náročnější, nežli zvládnutí pouhých koučovacích technik. I při výrazné snaze, praktikování, studiu, může tento proces trvat až 5 let. Nedojde-li k prolnutí obou stran mince - chování a myšlení - pak půjde jen o zjednodušený způsob práce s klienty, který snad může být i mírně užitečný, nicméně něco podstatného nám uniklo.

Kdybychom chtěli po kořenech koučování zapátrat v historii, nemůžeme pominout Sókrata a jeho vskutku jedinečný přístup ke komunikačním partnerům. Tehdejší společnost šokoval způsobem vedení rozhovoru, který mu byl vyčítán, avšak nám poskytuje dobrý příklad i jakýsi základ nedirektivního způsobu práce s lidmi. Z krátkého popisu jeho „babického umění“ můžeme vyčíst několik důležitých prvků zmocňujících a zkompetentňujících klienta v řešení jeho potíží.

Pomocí zdánlivě jednoduchých otázek nechává klienta nejprve uvědomit si, kdo je, kam jde a co chce. Sókratés postupuje od nevědění k objevování vlastního nitra komunikačního partnera s jeho záměry a přístupy. Nutí jej přemýšlet o zdánlivě samozřejmých otázkách, přičemž odpovědnost zůstává jednoznačně na klientovi. Až poté svým přístupem „asistenta u porodu“

---

<sup>40</sup> WHITMORE, J. *Koučování*. 2004. Str.5.

<sup>41</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*. 2006. Str. 24.

<sup>42</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*. 2006. Str. 124-130.

podporuje a umožní klientovi, aby se zrodilo to, co se zrodit má, co nemůže nadiktovat ani ten nejbystřejší člověk, co musí vyrůst z nitra klienta, co bude jeho vlastní, a tedy bude mít vzácnou a jedinečnou kvalitu, trvalost, hodnotu, neboť to nebude cizí prvek, ale ‚vlastní dítě‘, jak Sókratův přístup s využitím citací od Platóna popisuje Kratochvíl<sup>43</sup>.

Takto přemýšlí i dobrý kouč, vědom si individuality, vzácnosti a také zdrojů svého klienta. V tomto prostředí je pak navázán vztah důvěry, partnerství, bezpečí a odbourává se riziko nezdravé závislosti.

## 2.1 Direktivní a nedirektivní přístupy k práci s lidmi

Srovnáme nyní dva základní přístupy práce s lidmi – direktivní a nedirektivní. Podle Bobka a Penišky<sup>44</sup> se direktivním přístupem rozumí pojetí, kdy pomáhající pracovník zastává roli, ve které ví nejlépe, co je pro jeho svěřence dobré, jak přesně vypadá cíl, kterého je třeba dosáhnout a také jak k němu dospět - co a jak konkrétně dělat/nedělat, myslet/nemyslet. Je tedy odborníkem na danou problematiku, tvoří a navrhuje řešení, má odpovědi na dotazy koučovaného, přebírá za něj odpovědnost. Takto dodnes postupují i mnozí pastoři.

Naproti tomu nedirektivní přístup - tedy koučování - přináší zcela odlišné důrazy. Věří, že klient sám má potenciál k tomu, aby povětšinou vyřešil své potíže sám, a to důkladným popsáním a uvědoměním si toho, co opravdu chce. Má schopnost za podpory kouče plánovat svou další cestu a také její jednotlivé kroky a sám si určí, čím by pro něj bylo realistické a nejvhodnější začít.

Koučovaný je považován za kompetentního partnera, který nejlépe zná sebe sama, a to v různých vztahových i situačních souvislostech, v kontextu okolí, a tedy pokud bude koučem dobře veden k přemýšlení, dokáže svůj cíl sám konkretizovat, určit své slabiny i silné stránky, definovat hrozby, rozklíčovat a zmapovat okolní jevy, stanovit postupné kroky, promyslet úskalí a identifikovat zdroje, odkud bude čerpat.

---

<sup>43</sup> KRATOCHVÍL, Z. *Výchova, zřejmost, vědomí*. Str. 17-18.

<sup>44</sup> BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Str. 133-136.

To, že kouč jen stěží plně porozumí koučovanému, nám dokládá mnoho odborných textů i výzkumů. Křivohlavý<sup>45</sup> shrnuje proces rozumění a naslouchání takto: „*Význam každého slova – tak, jak mu rozumíme při naslouchání – je vždy jen přibližný. Náš výklad je vždy jen domněnkou, (hypotézou). A i když se hodně přiblížíme, i pak si musíme být vědomi toho, že ten, kdo to slovo řekl, jím rozuměl – vzdor všemu našemu namáhání – pravděpodobně přece jen něco jiného, nežli my.*“ Slova a věty, spolu s uměním vnímat i neverbální způsoby komunikace, plné porozumění nezaručí. A s tím by měl pomáhající profesionál do rozhovoru vstupovat.

Ideálem koučování je tedy přístup, kdy citlivý kouč začne svou práci s klientem s plně nedirektivním přístupem. Teprve je-li to skutečně nezbytné, převezme kouč občas i vůdčí roli. Stále je však připraven stáhnout své plány a direktivní intervence a předat odpovědnost zpět do rukou koučovaného, kdykoliv je to jen možné. Jde vždy o individuální proces a umění vhodně přepínat mezi nedirektivním (podpůrným) a direktivním přístupem (vedením).

**Tabulka 1: DIREKTIVNÍ A NEDIREKTIVNÍ PŘÍSTUPY<sup>46</sup>**

Direktivní přístup		Nedirektivní přístup
Vedení		Podpora
Vzít to na sebe	<i>Vztah kouče ke klientovi</i>	Nechat to na něm
Sobě	<i>Komu kouč pomáhá</i>	Klientovi
Kouč	<i>Kdo více pracuje</i>	Klient
Klient kouče	<i>Kdo se koho ptá</i>	Kouč klienta
„Co ode mě očekáváš, kouči?“	<i>Co se ptá</i>	„Co pro tebe mohu udělat, kliente?“
„Já vím“	<i>Přístup kouče</i>	„Ty víš“
Není úplná	<i>Kompetentnost klienta</i>	Je úplná

Shrňme definicí Bobka<sup>47</sup>:

<sup>45</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Povídej naslouchám*. Str. 24-25.

<sup>46</sup> BOBEK, M. *Efektivní práce s lidmi*. Str.133-136.

<sup>47</sup> [http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=clan\\_kouc](http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=clan_kouc) [cit. 6. 4. 2016].

*„Koučování je uceleným přístupem, který důsledně pracuje s přesvědčením, že klíčové zdroje máme jako jednotlivec či organizace již k dispozici a naši prvotní potřebou není získat radu, ale především odbornou pomoc k tomu, abychom začali co nejefektivněji využívat svého vlastního potenciálu. Ani poskytování rad či expertní konzultační pomoci se koučování apriori nebrání, ovšem přichází s nimi teprve na základě specifického požadavku klienta, po vyčerpání jeho vlastních možností řešení a je poskytováno v podobě nabídky dalších alternativ a nikoliv jediného správného řešení vnucovaného externím odborníkem.“*

## **2.2 Zdroje a východiska koučování**

Zdroje koučování nalézám Parma<sup>48</sup> v jakémisi „kotli“ plném přístupů, teorií, modelů, které se navzájem ovlivňují a rozvíjejí. Připouštějí mnohost pohledů a pravd, nebojí se nejistoty, jsou v opozici k zastaralému a překonanému objektivismu, mají nádech svobody.

*„Hlavními zdroji jsou: konstruktivismus, komunikační teorie, kybernetika 2. řádu, teorie autopoietických systémů, teorie chaosu, synergetika, teorie dynamických systémů, metodologie ‚měkkých‘ systémů, teorie sociálních systémů a obecná systémová teorie.“* Jednotlivé přístupy a teorie se navzájem doplňují a vedou člověka k hlubšímu zamyšlení.

Tady se chvíli zastavíme u konstruktivismu a komunikační teorie, které v koučinku hrají velmi významnou roli. Parma<sup>49</sup> v kontextu s koučováním rozumí konstruktivismu takto: *„Jsme (lidské) bytosti uvězněné ve vlastním mozku, o „světě“ můžeme říct jen to, co nám náš mozek vytvoří (zkonstruuje). To znamená, že k tzv. objektivní realitě nemáme přímý přístup. Ten máme jen ke konstruktům vlastního mozku.“* Jako realitu tedy vnímáme to, co vytvořil pouze náš mozek, přičemž vůbec není jisté, zda to takto doopravdy je nebo není. Hlavním nástrojem konstruování je pak jazyk a myšlení. Slovy a prostřednictvím našeho mozku jsme schopni dávat věcem a světu smysl. Jazyk má schopnost konstruovat něco nového, co považujeme za ‚objektivní‘.

---

<sup>48</sup> PARMA, P. Umění koučovat. Str. 140.

<sup>49</sup> PARMA, P. Umění koučovat. Str. 133.

Komunikační teorie zkoumá samotné vyjadřovací prostředky, tedy strukturu a formu jazyka jako nositele poznání. Zdůrazňuje, že nositelem významu v komunikaci není jen sám jazyk, ale také kontext a vztahové souvislosti. Hlavními poselstvími této teorie jsou dle Parmy<sup>50</sup> tři hlavní teze: „1. *Nositelem významu v komunikaci je kontext.* 2. *K úplnému porozumění potřebujeme znát všechny kontexty.* 3. *Komunikace se děje v našich myslích.*“

### 2.3 Kouč a jeho kompetence

Koučem se může zjednodušeně stát každý, kdo má zájem o rozvoj sebe sama a o rozvoj druhých, je schopen navazovat důvěrné vztahy, je silnou, pozitivní a vyrovnanou osobností. K těmto osobnostním předpokladům je navíc zapotřebí absolvovat speciální trénink, nejlépe ještě i s následnou nezávislou akreditací.

V ČR patří k uznávaným společnostem nezávisle posuzujícím získané kompetence koučů ICF, ČAKO a EMCC. Akreditace u některé z těchto tří společností zaručuje, že koučové prošli kvalitním výcvikem, samostatnou koučovací praxí, závěrečnou teoretickou i praktickou zkouškou a také nezávislou supervizí.

Při výběru kouče nás dle Parmy<sup>51</sup> jistě mohou nasměrovat reference či množství certifikátů, v konečném důsledku ale jde o to, zda kouč koučovaného osloví také jako člověk. Zda je s ním možné navázat opravdový, důvěrný, bezpečný vztah, přičemž důležitou součástí pokračování koučovacího procesu je tento vztah podrobit i kritickému myšlení a spolu s koučem o něm přemýšlet a pozorovat jeho vývoj.

Základem kvalitní práce kouče je dodržování etických zásad, které bývají shrnuty do jednotlivých Etických kodexů organizací zabývajících se koučováním odborně. Každá z výše uvedených společností má vypracován vlastní kodex, důrazy všech jsou velmi podobné. Etický kodex ČAKO je pro příklad uveden v Příloze č. 3.

---

<sup>50</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*. Str. 142.

<sup>51</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*. Str. 209-214.



### 2.3.1 Společnosti zabývající se koučinkem odborně

**International Coach Federation (ICF)** je největší světovou organizací sdružující profesionální kouče ze 128 zemí celého světa, byla založena v roce 1995. V České republice působí od roku 2005. ICF sdružuje profesionální kouče, definuje profesní standardy, zajišťuje trénink a nezávislou akreditaci. Koučink popisuje takto:

*„Přínos koučinku je zejména v tom, že klient objevuje, rozvíjí a posiluje svůj vlastní potenciál, získává větší důvěru ve své síly, větší jistotu ve svých rozhodnutích a odvalu přijmout odpovědnost za svůj život. Zvědomuje si své motivy i reálné chování, rozvíjí schopnost autokorekce a dalšího vědomého rozvoje a směřování. Vede k vysoké profesní výkonnosti stejně jako k větší radosti a spokojenosti.*

*Koučink se zaměřuje na budoucnost, nehledá příčiny problémů v minulosti, ale cílí na jejich konstruktivní řešení. Myšlenky přetavuje ve skutečné činy a pomocí akčních kroků dosahuje reálné změny.“<sup>52</sup>*

Druhou společností, která v ČR působí na srovnatelné profesionální úrovni je **Česká asociace koučů (ČAKO)**. Je nezávislou neziskovou organizací, působí zde od r. 2004 a sdružuje členy, kteří se koučováním zabývají profesionálně nebo jsou v procesu přípravy na roli profesionálního kouče. Zároveň se ČAKO angažuje v propagaci koučování jako efektivního nástroje pro organizační a osobní rozvoj, shromažďuje informace o poskytovatelích koučovacích služeb, podporuje profesionální vzdělávání koučů, poskytuje akreditace, supervize a výměnu zkušeností, vytváří a prosazuje etické a metodické standardy v komunitě koučů.

Usiluje o stálé zvyšování kvality koučování, o dodržování etických i profesních standardů, kultivaci trhu a o výměnu informací v oboru.

**European Mentoring&Coaching Council (EMCC)** je celoevropská rada pro mentorování a koučování složená z reprezentantů národních zastoupení EMCC a z jednotlivých členů ze zemí, které vlastní zastoupení EMCC nemají. V České republice působí od roku 2009. Členem EMCC se může stát

---

<sup>52</sup> <https://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/prinosy-koucinku-jako-metody.html> [cit. 6. 4. 2016].

každý, kdo má zájem o koučování a mentorování - koučové, koučování, studenti nebo lidé, kteří mají odpovědnost za rozvoj lidí ve svých firmách.<sup>53</sup>

### 2.3.2 Kompetence kouče

Přehledně a důkladně popisuje základní koučovací kompetence ICF<sup>54</sup>. Zde předkládáme zkrácenou verzi, tedy to nejzásadnější z koučovacích dovedností:

1. **Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů** – kouč zná a dodržuje etický kodex, je schopen informovat klienta o povaze koučování a případně mu doporučit jiný druh odborné pomoci
2. **Definice dohody (kontraktu) pro koučink** – srozumitelně dojednává pravidla vzájemného vztahu, odpovědnosti obou stran a doporučí postup
3. **Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem** – projevuje zájem o klienta, respektuje klienta a poskytuje stálou podporu
4. **Koučovací pozice (přítomnost kouče)** – v průběhu koučování dokáže být plně soustředěný, usiluje o přirozený, respektuplný, otevřený vztah, dokáže správně volit účinné metody a nenechá se unést citlivými tématy
5. **Aktivní naslouchání** – plně se věnuje klientovi, vnímá jeho obavy, cíle, hodnoty, rozumí tónu hlasu i řeči těla, parafrázuje a zrcadlí, povzbuzuje k vyjádření a plně akceptuje, nehodnotí
6. **Užívání silných otázek** – klade otázky vedoucí k novým vhledům a cílům klienta
7. **Přímá komunikace** – vyjadřuje se jasně a srozumitelně způsobem respektujícím osobnost klienta, používá metafory a analogie
8. **Rozvoj sebeuvědomění** – umožňuje klientovi uvědomit si svou situaci, zpřesňuje, přináší perspektivu, inspiruje, osvětluje, upozorní na silné stránky, rozpoznává nesrovnalosti mezi myšlenkami, pocity a chováním

---

<sup>53</sup> <http://www.emccouncil.org/cz/cs/> [cit. 6. 4. 2016].

<sup>54</sup> <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html> [cit. 27. 4. 2016].

9. **Navrhování akcí** – je schopen spolu s klientem vytvářet nové příležitosti, akce vedoucí ke klientovým cílům, vede k aplikaci, oceňuje klientovy pokroky, vede ho k přezkoumávání, pracuje tady a teď, udržuje optimální tempo spolupráce
10. **Plánování a stanovení cílů** – dbá na splnitelnost klientových cílů a jejich podobu SMART, rozpoznává dané zdroje, zaměřuje se na úspěchy
11. **Řízení rozvoje a odpovědnosti** – vede klienta k aktivním krokům, je připraven pozměnit plány s ohledem na vývoj situace, pomáhá mu přebírat odpovědnost, ale zároveň jej stále podporuje, žádá zpětnou vazbu

## 2.4 Typický průběh koučovacího rozhovoru

Koučovací rozhovor má danou strukturu, která je obdobná pro všechny koučovací školy. Napomáhá jak kouči, tak koučovanému, orientovat se v průběhu rozhovoru a vnímat i určité bezpečné prostředí. Napomáhá efektivitě společné práce. Typický průběh rozhovoru vypadá podle Bobka<sup>55</sup> následovně:

- První setkání využije kouč k navázání respektuplného a přátelského vztahu s klientem.
- Společně se dohodnou na zaměřeních, cílech, rozsahu a metodách koučování, vyjasní si možné otázky či obavy klienta.
- Na dalších setkáních běžně začíná kouč otázkou na reflexi uplynulého období, např.: "Co se odehrálo od posledního setkání?"
- Pak přijdou na řadu možná témata aktuálního setkání a výběr jednoho z nich - tedy volba konkrétního zaměření současného rozhovoru.
- Následuje důkladný konkrétní popis žádoucího stavu - tedy cíle, k němuž chce koučovaný dojít.
- Kouč přitom dává klientovi prostor důsledně popsat žádoucí stav vzhledem k dalším okolnostem, lidem, situacím a souvislostem. Ptá se, co vše bude jiné, kdo, co všechno a jak žádoucí stav ovlivní. Tato část může

---

<sup>55</sup> BOBEK, M. *Efektivní práce s lidmi. Studijní pomůcka pro kombinované studium.*

být časově i tvořivě náročná, neboť klient nad situací přemýšlí novým způsobem, nahlíží na ni obvykle i z jiných úhlů pohledu, než dříve.

- Má-li klient co nejpodrobněji zmapován kýžený stav, kouč s klientem promyslí a vytvoří dohodu o metodách dalšího společného postupu.
- Hledají, popisují a vybírají z nabízejících se možností a variant řešení.
- Nakonec jsou nalezeny nejmenší kroky, které je koučovaný schopen a rozhodnut realizovat.
- Klient zhodnotí své užitky a docílené efekty ze setkání.
- Společně pak naplánují kroky na další období (akční plán).
- V případě, že jde o koučování, kdy zadání pro klienta určuje i jeho nadřízený či jiná třetí strana, předchází těmto krokům ještě schůzka s tímto zadavatelem s cílem vyjednat si zadání pro koučovací proces a na prvním koučovacím setkání toto zadání kouč klientovi vhodným a pokud možno inspirativním způsobem předloží.

## 2.5 Nejčastější témata řešená v koučování

V koučování lze řešit osobní a pracovní témata, a pro univerzálnost koučovacího procesu i jakákoliv další - tedy např. pastorační. Zde nabízíme výčet nejčastějších zaměření koučování v pracovní oblasti dle Bobka<sup>56</sup>:

- Sebepoznání
- Profesionální růst
- Osobnostní rozvoj
- Manažerské dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Řešení konfliktů
- Konkrétní aspekty vedení svého týmu a jednotlivých podřízených
- Vztahy s kolegy a ostatními lidmi
- Řešení specifických pracovních problémů
- Dosahování vlastních i firemních cílů

---

<sup>56</sup> BOBEK, M. *Efektivní práce s lidmi. Studijní pomůcka pro kombinované studium.*

V naší pastorační oblasti může tak být s využitím koučovacích prvků řešeno i množství osobních, vztahových, duchovních a církevních témat klienta.

## **2.6 Přehled nejčastěji využívaných koučovacích nástrojů**

Níže uvedený seznam předkládá koučovací přístupy, metody, postupy a nástroje, které jsou zahrnuty do ročního výcviku v koučování, který absolvovali respondenti našeho výzkumu. Jejich bližší popis je uveden v Příloze č. 4.

1. Práce se zadáním třetích stran
2. Navázání vztahu a vytvoření bezpečného prostředí
3. Respekt a důvěra ve schopnosti a zdroje koučovaných
4. Otevřené konstruktivní otázky namísto instrukcí a rad
5. Nerekapitulování, nevnášení vlastních schémat a nepřebírání odpovědnosti za partnera
6. Přesná definice žádoucích výstupů a cílů
7. Škálování
8. Zaměření na řešení a ne na problém
9. Představivost, imaginace a otázka na zázrak
10. Hledáme malý rozdíl, který může způsobit velký rozdíl
11. Začít nové raději než končit se starým
12. Přerámování (volba výkladu) a změny kontextů (objevné úhly pohledu)
13. Hledání vnitřních zdrojů a výjimek
14. Využití externích vzorů a vžívání se do druhých
15. Konstruování možností
16. Moc slov, víry a rozhodnutí
17. Paradoxní předpisy, narušení rovnováhy systému

18. Moc pozorování a předstírání
19. Klíčová slova nesoucí význam a energetické zkratky
20. Psychologická práce s energií, pozitivní plánování, potěšení ze života
21. Metafory, analogie a podobenství
22. Uvědomování a prožívání
23. Tvořivé experimenty a dialog na více židlích
24. Kotvení zdrojů
25. Narativní forma práce s příběhy
26. Externalizace problému
27. Pravidelnost, „domácí úkoly“ a vykazatelnost
28. Synergická spolupráce s koučem – být partnerem v klientově hře
29. Ocenění, uznání a povzbuzování není nikdy dost
30. Reflexe a nabídka alternativ
31. Závěrečná zpětná vazba a intervence

### **3. Psychoterapie, koučink, pastorece**

#### **3.1 Psychoterapie**

Pod tímto pojmem se obvykle rozumí sezení odborníka s klientem, kdy potřebný má prostor vypovědět vše, co jej tíží a s čím si sám neví rady, přičemž odborník jej dokáže vyslechnout a pomůže navrhnout řešení jeho potíží. Hartl, Hartlová<sup>57</sup> ji definují jako „*léčení duševních poruch a hraničních stavů psychologickými prostředky, k nimž patří: slovo, gesto, mimika, mlčení, případně úprava prostředí; je jedním z účinných způsobů psychologické pomoci, plánované, promyšlené a prováděné odborníky; psychoterapie vyžaduje talent, schopnost improvizace a intuici...*“. Definice naznačuje, že v

---

<sup>57</sup> HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Str. 477.

žádném případě nejde jen o rozhovor na úrovni verbální, spíše o komplex interakcí při vzájemném setkání.

Dnešní praxe je taková, že po ukončení psychologických studií se psycholog absolvováním speciálního terapeutického výcviku profiluje na práci s člověkem speciálně zaměřenou. Psychoterapeutických metod existuje značné množství, Geist<sup>58</sup> je rozděluje podle prostředků na: „...*metody používající sugesce, hypnózy, tréninkové metody, metody hlubinné psychologie, kognitivní, behaviorální, kognitivně-behaviorální, humanistické....*“. Klient si sám vybírá dle přístupu, který je mu nejbližší či např. na doporučení důvěryhodné osoby.

Psychoterapii lze dle Kratochvíla<sup>59</sup> dělit z více možných hledisek, pro tuto práci je vhodné zmínit rozčlenění psychoterapie podle přístupu na direktivní a nedirektivní, podle příslušnosti k základním směrům pak na psychoterapii dynamickou (důležitost vlivu minulých zážitků a nevědomých procesů), kognitivně-behaviorální (důležitost nácviku žádoucího chování a myšlení) a humanistickou (zabývá se sebeuskutečňováním, rozvojem a naplňováním životního smyslu).

Cílem psychoterapie je bezesporu pomoci klientovi. Kratochvíl<sup>60</sup> však rozlišuje dvě odlišná pojetí cílů psychoterapie. V prvním případě je cíle dosaženo, když dojde k „*odstranění chorobných příznaků*“, kdy klient je znovu schopen zapojit se do pracovního procesu, je schopen radovat se ze života, symptomy vymizí. Ve druhém případě jde o „*reedukaci, resocializaci, restrukturalizaci, rozvoj či integraci pacientovy osobnosti*“. Hlavním smyslem je dosažení vyššího stupně osobnostních změn, odstranění symptomů je považováno spíše za vedlejší účinek terapie.

V kontextu našeho přemýšlení můžeme vyvodit, že ve vztahu k pastorači se jako nejvíce příbuzná jeví psychoterapie spíše nedirektivní a spíše humanistická. Co se týče cílů, do jisté míry jsou společné obojí výše zmíněné, hlavní cíle pastorače jdou pak ještě dále. (Viz kapitola 1.2.3).

---

<sup>58</sup> GEIST, B. *Psychologický slovník*. Str. 241.

<sup>59</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Str. 15-16.

<sup>60</sup> KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Str. 17.

### 3.2 Psychoterapie a koučink

Uveďme ještě jednu definici psychoterapie, jak jí rozumí Evropská asociace pro psychoterapii<sup>61</sup> (EAP), ke které se hlásí také Česká asociace pro psychoterapie (ČAP) sdružující psychoterapeuty pracující ve zdravotnictví i mimo něj (různé pomáhající profese či OSVČ). Tato definice říká, že psychoterapie „je komplexní, vědomá a plánovaná léčba psychosociálních, psychosomatických a behaviorálních poruch pomocí psychoterapeutických vědeckých metod s cílem snížit záporný postoj ke změně a umožnit zrání, rozvoj a zdraví léčené osoby“

Koučování, jak již bylo zmíněno výše a zde můžeme ještě doložit tvrzením Gallweye<sup>62</sup>, podle kterého „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“, chce pomoci klientovi dosáhnout jím stanovených cílů a změn, chce pomoci nalézt a uvolnit jeho zdroje a společně dojít k určité spokojenosti. Je zřejmé, že obě disciplíny mají stejný cíl.

Z pojednání Navarové<sup>63</sup>, psycholožky, hypnotherapeutky a koučky vyplývá, že hranice mezi koučinkem a psychoterapií není jednoznačná. „Obzvláště humanistické a kognitivní přístupy v terapii jsou koučinku velmi blízké, zvláště svou nedirektivností, nehodnotícím přístupem a krátkodobostí spolupráce, pro psychoterapeuty může být koučink efektivním nástrojem u některých typů zakázek“. Jako riziko u koučů bez psychologického vzdělání vnímá Navarová neschopnost odhalit duševní onemocnění klienta, prožívanou krizi nebo trauma. V případě nejasností nebo nejistot je doporučeno klienta předat do rukou povolanějších – psychoterapeutovi.

---

<sup>61</sup> <http://czap.cz/pro-psychoterapeuty/odborna-diskuze/13-dokumenty-eap/3-definice-profese-psychoterapie> [cit. 18. 5. 2016].

<sup>62</sup> GALLWEY, T. W. *Inner Game pro manažery*. Str. 13.

<sup>63</sup> <http://www.koucinkportal.cz/hranice-koucinku-psychoterapie/> [cit. 18. 5. 2016].



### 3.3 Psychoterapie, koučink a pastorec

Z určitého úhlu pohledu a pro naše účely srovnávání psychoterapie, koučování a pastorec, můžeme tedy koučink zjednodušeně vnímat jako „podmnožinu psychoterapie“. Z podobných důvodů můžeme koučink vnímat i jako podmnožinu pastorec. Pokud koučink neublíží psychoterapii, i když ta dosahuje ještě dál díky své psychologické odbornosti, neměl by koučink ublížit ani pastoreci z podobného důvodu. Pastorec jde dál.

### 3.4 Společné prvky a napětí v propojení pastorec a koučování

V této kapitole se pokusíme přinést několik pohledů na problematiku spojení a napětí mezi pastorecí a koučováním. Koučování zde pro zjednodušení zahrnu pod pojem psychologické přístupy v pomáhajících profesích. Autoři úvah a komentářů k tomuto tématu se ve svých dílech často dosti liší.

Při určitém zjednodušení můžeme chápání komentátorů možných společných prvků a napětí mezi pastorecí a koučinkem rozdělit do dvou přístupů.

#### 3.4.1 Společné prvky pastorec a koučinku

První možností je **přístupy psychologické s pastoračními spojit** a v průběhu rozhovoru (či jiné aktivity) je propojovat, volit vždy ten vhodnější, nechat je doplňovat se.

Zde se nabízejí dvě varianty. První z nich chce implementovat psychologické nástroje do pastorec jako pomocníky pro duchovní činnost s plnou pozorností a zaměřením na Boží principy a svrchované Boží intervence. Bukowski<sup>64</sup> tvrdí, „...že bychom proti sobě neměli stavět psychologicky školené a teologicky profilované vnímání. Jedná se o dvě perspektivy, které obě mají oprávnění a svou hodnotu pro pastýřskou péči, obě totiž mohou přispět k tomu, abychom pochopili svůj protějšek a to, co jím hýbe.“

---

<sup>64</sup> BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Str. 10.

Také Vojtíšek<sup>65</sup> poukazuje na důvody pro postupné zavádění psychologických škol do pastorační péče. Vidí je např. ve výsledcích těchto objevů a metod, v potřebě teoretických znalostí oboru, v němž má duchovní poradce pomáhat, v možnosti vymezení takového poradenství, v možnostech navzájem spolupracovat.

Možnou spolupráci mezi psychologii a pastorcí hledají a obzvlášť pro komplikovanější případy nalézají i Crabb a Allender. Obdarovaného věřícího poradce/psychoterapeuta vnímají jako toho, kdo využije psychoterapeutických principů k podpoře člověka v potížích. A nejen to. V kontextu s obecnými povoláními každého věřícího (viz kapitola 1.1.2) jsou přesvědčeni, že úkolem proroka je „... překvapit, otrást a otevřít dveře naději (...) říci pravdu způsobem, který upoutá pozornost posluchače a nečekanou škvírou v srdci proklouzne do duše“<sup>66</sup>.

Což je přesně to, co člověk v potížích (v první fázi) potřebuje. Člověk přicházející na pastorační či psychoterapeutický rozhovor totiž pravděpodobně již mnohé okolnosti sám prozkoumal a neosloví jej jen tak nějaké hezké povídání. Je tedy žádoucí, aby se rozvinutější obdarování proroka setkala s terapeuticky zaměřeným věřícím. Pak pravděpodobnost, že půjde o úspěšné setkání bude ještě větší.

Myšlenky o vzájemné spolupráci pastorační s psychologii završíme konstatováním Rause<sup>67</sup> „...sekulární psychologie nashromáždila množství materiálu, který my jako křesťané můžeme používat. Není to to hlavní tajemství v pomoci lidem, ale pokud splňujeme hlavní duchovní předpoklady, poznatky psychologie pro nás mohou být pomoci... Domnívám se dokonce, že bychom jako křesťané neměli odborně zaostávat. Měli bychom dělat Bohu čest tím, že mu nabídneme to nejlepší, čeho jsme schopni (...) naše víra není omluvou za profesionální nekompetenci, lenost a pohodlnost“.

---

<sup>65</sup> VOJTÍŠEK, Z. *Pastorační poradenství v oblasti sekt a sektářství*. Str. 7-9.

<sup>66</sup> CRABB, L., ALLENDER, D. *Naděje v utrpení*. Str. 126.

<sup>67</sup> In TASCHNER, K. *Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství*. Str.29.

Druhou variantou je **zasadit křesťanské důrazy do procesu koučování**. Americký klinický psycholog a kouč Collins<sup>68</sup>, ve své publikaci *Christian Coaching* (Křesťanský koučink) představuje model koučování křesťanským koučem. Zachovává téměř všechny prvky koučování, přičemž jednoznačnou prioritu zde však má koučovo osobní křesťanské nastavení.

S otázkou rozdílných cílů i zdrojů koučování a pastorační se vyrovnává takto: *„Žádná práce s lidmi není nezávislá na hodnotách, které dotyčný pracovník zastává. Koučink jako metoda je postaven na humanistické psychologii a na široce rozšířeném přesvědčení, že realita závisí na naší subjektivní zkušenosti. Navíc koučování má mnoho přímých i nepřímých napojení na východní myšlení, obzvláště na zenbuddhismus, který je postaven na sebeuvědomění a všímavosti. Tyto přístupy předpokládají, že všechny odpovědi na naše potřeby a problémy můžeme najít uvnitř nás.*

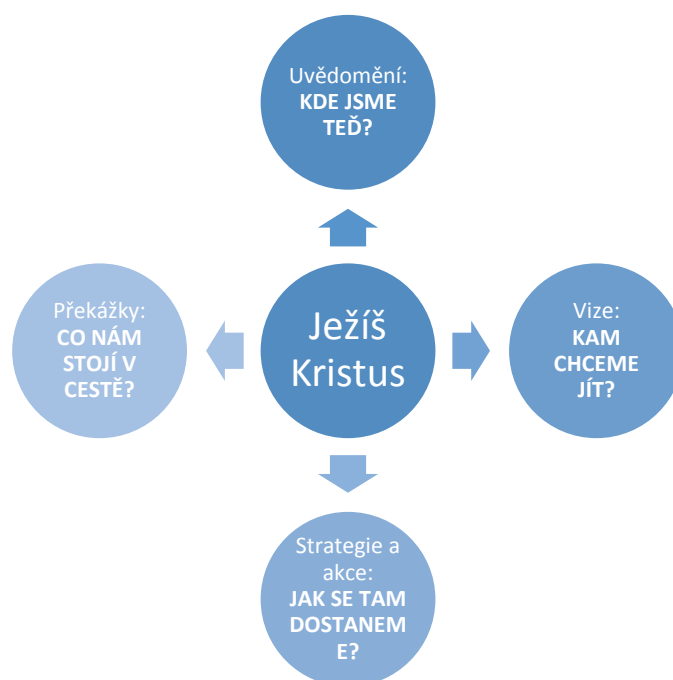
*Koučování je často prezentováno slovy: „Zasloužíš si žít svůj sen teď a kouč je tady pro tebe, pro nikoho jiného, aby tě podporoval v práci na tvém vlastním životě, na tvých cílech, aby ses mohl stát tím, kým chceš být. Tyto postoje v koučovacím hnutí převažují. Křesťanští koučové mohou být v pokušení tyto postoje a hodnoty bez přemýšlení přebírat, avšak doufám, že křesťanští koučové mnohem častěji založí svoji práci na jiných základech, na tom, že věříme Božímu slovu zjevenému v Bibli.*

*Předpokládáme, že my všichni, koučové i naši klienti jsme hodnotní lidé, stvoření k Božímu obrazu, upadlí našim pádem do hříchu, ale vykoupeni Kristem, který za naše hříchy zemřel. Vážíme si koučování jako nedokonalého, ale užitečného nástroje, který může Bůh použít jako jeden ze svých způsobů jak přinést do našich životů změnu. Ale nevěříme, že všechny odpovědi jsou uvnitř nás ani nepředpokládáme, že koučování je pouze o klientových cílech bez ohledu na biblické hodnoty nebo Boží vůli. Písmo nám dává návod na život, moudrost od samotného Boha a způsob jak žít život v hojnosti na zemi a navíc věčný život po smrti skrze naši víru v Ježíše Krista.“*

---

<sup>68</sup> COLLINS, G. R. *Christian Coaching*. Str. 336. (překl. autorka).

## Křesťanský model koučování podle Collinse:



Tento model popisuje Collins<sup>69</sup> takto: „V křesťanském koučování je nejdůležitější skutečností to, že vše se točí okolo osoby Ježíše Krista. Je osou v centru kola. A pomáhá, aby se kolo nerozběhlo všemi možnými směry. Pokud se naše koučování otáčí kolem Ježíše Krista, tak to prakticky znamená, že veškeré naše koučování a také naše životy poddáváme jeho vládě a vedení. Znamená to, že jako koučové se skrze čtení Písma, modlitbu a uctívání snažíme být muži a ženami, kteří ho znají a jsou stále citlivější na vedení Ducha Svatého v našem koučování. Také to znamená, že v našich hodnotách a osobní víře jsme naprosto jednoznační, i když samozřejmě neodmítáme ani neodsuzujeme ty, jejichž hodnoty se od našich liší, ani nemanipulujeme klienty, aby přijali naše přesvědčení nebo priority.“

Tento model popisuje možnost spojení pastorační a koučovací trvání na důrazech na Ježíše Krista a na křesťanských aspektech v průběhu celého rozhovoru. Nenechává tak nikoho na pochybách ohledně priorit v rozhovoru a možnosti umění skloubení psychologického nástroje s křesťanským zaměřením.

<sup>69</sup> COLLINS, G. R. *Christian Coaching* Str. 117. (překl. autorka).

### 3.4.2 Napětí mezi pastorcí a koučinkem

Jiní autoři vidí, že psychologicky orientované (koučink) cesty jsou od cesty pastorece spíše oddělené. Jdou sice za podobnými cíli ve smyslu odstranění zátěže, ustavení jisté rovnováhy, dosažení kýžených změn, ale v pastoreci nejdůležitější prvek - transcendentní Bůh a jeho Slovo - je nakolik určující, že tyto dvě cesty nelze spojit pro rozdílnost cílů obsažených už v samé jejich podstatě. V tomto duchu se vyjadřuje např. Smolík, který vidí základ pastýřského rozhovoru v obracení se k Bohu, ve zvěstování celého evangelia. „*Pastýřskou péči jsme definovali jako službu k víře. Bez zaměření na víru, její čistotu a věrnost, ztrácí pastýřská péče svou specifitu. V ní je ono hledané proprium pastorece.*“<sup>70</sup>

Otázky specificky zaměřeného pastoračního rozhovoru řeší Opatrný<sup>71</sup> ve své knize zaměřené na pastorační péči v méně obvyklých situacích. Dotýká se dvanácti úzce specifikovaných oblastí, jako jsou manželská krize, homosexuálové, pěstounská péče,.. Přestože rozsah jednotlivých kapitol je spíše méně obsáhlý, lze proniknout alespoň do základů možných obtíží lidí, jež se se specifickými problémy potýkají. Přesto Opatrný sumarizuje, že psychologicky vzdělaný pastorační pracovník má díky možnosti duchovní zkušenosti mnohem větší repertoár pomoci, nežli „jen“ psycholog.

Bonhoeffer<sup>72</sup> přemýšlí radikálněji, když zdůrazňuje, že zpovědníkem se může stát ne ten, kdo má životní zkušenosti, ale kdo má zkušenosti kříže. Nejlepší psycholog ví o lidském srdci méně než nejprostší křesťan, žijící pod Kristovým křížem. Psychologie ví o lidské bídě a slabostech, ale nezná jeho bezbožnost, neví, že člověk ve hříchu hyne a jen odpuštění jej může uzdravit. Psycholog zná pacienta, bratr vidí hříšníka. Psycholog nezná příčinu poruchy srdce, bratr ví, že touží po Božím odpuštění.“

Nejvýraznějším sporem ve vztahu pastorece a psychologicky zaměřených přístupů jsou cíle – zaměření na Boha versus zaměření na člověka, ale také

---

<sup>70</sup> SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. Str. 80.

<sup>71</sup> OPATRNÝ, A. *Pastorační péče v méně obvyklých situacích*. Str. 22.

<sup>72</sup> BONHOEFFER, D. *Život v obecnství*. Str. 83-84.

východiska obou směrů. V prvním případě se vychází z Bible, kdy člověk je považován za hříšníka, kterého neočistí nic jiného než Ježíš a jeho vykoupení a naplní jej pouze znovunavrácení se k Bohu. Ve druhém případě se předpokládá, že člověk je v podstatě dobrý a je potřeba pouze pomoci mu ono dobro v sobě znovuobjevit, odkrýt, posílit.

Raus<sup>73</sup> tyto rozdíly definuje takto: „Zvláště humanistická psychologie vychází z předpokladu, že člověk je dobrý. Problémem je jen vnější prostředí, které ho deformuje a brání jeho svobodnému vyjádření a rozvoji. Nevhodné jednání takového člověka je nevhodné proto, že je maladaptivní, nepomáhá jeho adaptaci. Problémem je tedy jakýsi druh poruchy, chyby, kterou je třeba opravit a pomoci k adaptivnějšímu jednání.

*Teologie naproti tomu vidí problém člověka jako mnohem hlubší. Lidé jsou porušení a svět, ve kterém žijeme, je porušený, narušený hříchem. Léčbou hříchu není jen pomoc v adaptivnějším, účinnějším způsobu, jak dosáhnout svých cílů. Samotné cíle člověka jsou porušené a potřebují obnovu. Lékem na hřích je pokání, proměna mysli, smír s Bohem a přijetí Ježíšovy výkupné oběti. Tato vnitřní obnova vytváří předpoklady nejen pro adaptivnější jednání, ale vede k proměně srdce a životu pod vládou Ducha svatého.“*

### **3.4.3 Shrnutí autorky**

Jak lze vidět, někteří autoři či aktéři pomáhajících profesí upozorňují na vzájemné ovlivňování se pečujících disciplín, hledají a nacházejí v nich společné prvky, těší se z jejich funkčnosti a z ovoce, které tato kombinace přináší.

Jiní před vzájemným doplňováním a prolínáním spíše varují, vnímají výraznou neshodu až protiklad a rozpor přímo v podstatě těchto přístupů. Spojení těchto dvou světů se jim jeví jako riskantní a nesloužící onomu jednomu pravému cíli – oslavě a chvále Boha. Zastánci obou přístupů mohou snadno nacházet hrůzostrašné příběhy z praxe, jimiž mohou své stanovisko doložit.

---

<sup>73</sup> RAUS, P. *Modely vztahu teologie a psychologie*, Str. 25.

Zdá se, že toto téma zůstane ještě dlouho, kontroverzním, doufejme jen, že boj mezi nimi co nejméně poškodí klienty a do budoucna bude přinášet kvalitní podněty a nakonec i slávu Bohu. Konečné cíle jsou odlišné, ale mnoho dílčích cílů je totožných.

Zdroje pomoci a předpoklady pro ni jsou různé, ale mnoho dílčích přístupů a metod používaných v psychologii lze objevit i v biblických textech, v Ježíšově komunikaci a přístupu k jeho ovečkám. Na druhou stranu se křesťané často diví, jak přesně a trefně popisují psychologové to, co oni už dávno znají z Bible...

Že jde o napětí mezi tím pozvat na „hlubší problém“ odborníka nebo naopak důvěřovat svému pastýři řeší a popisují i Crabb a Allender<sup>74</sup>: *„Přál bych si dočkat se dne, kdy se budou zápasící lidé obracet o pomoc na své církve - a najdou ji. Přál bych si dočkat se dne, kde nebude za místo, kde se odehrávají ty opravdové důležité věci jako uzdravování trpících duší považovány konzultační místnosti psychologů, křesťanská poradenská centra ani víkendové semináře, ale místní církve. Ale tento den ještě nenastal a možná nepřijde ještě řadu let. Přinejmenším z tohoto důvodu má v naší společnosti i nadále oprávněné a čestné místo odborná terapie.“*

Raus<sup>75</sup> se pokouší zachytit a rozlišit čtyři postoje křesťanů v ČR ve vztahu k psychologii. Zdůrazňuje přitom, že jde spíše o postoje intuitivní nežli promyšlené. Prvním postojem je spíše vyjádření ‚emocionálního smíru‘. Věci jsou jasné a není potřeba je zpochybňovat. Beru to jak to je, můj pohled neměl možnost se utříbit. Radikální druhý postoj je přesvědčením, že psychologie je nebezpečná, škodlivá či nedůvěryhodná, vše, co křesťan potřebuje je Boží slovo a Duch svatý. Třetí přístup si je vědom pohybování se ‚na tenkém ledě‘, proto razí cestu, kdy je lépe se do integrace teologie a psychologie raději nepouštět. Čtvrtý přístup vidí obě disciplíny blízko sebe, integrace není potřebná, každá má své místo. Lékař léčí tělo, psycholog duši a teolog ducha.

---

<sup>74</sup> CRABB, L., ALLENDER, D. *Naděje v utrpení*. Str. 115.

<sup>75</sup> In TASCHNER, K. *Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství*. Str.15-18.

Tato vyjádření pak víceméně korespondují se čtyřmi kategoriemi Cartera a Narramora<sup>76</sup>, jde o modely **konfliktní**, jemuž odpovídá výše uvedený Rausův druhý přístup, **aditivní**, kterému odpovídá přístup 3, modelu **paralelnímu** modelu odpovídá 4 a model **integrační** je obdobný Raudsovu prvnímu přístupu.

Co nám tato rozdělení mohou napovědět? Především člověku mohou pomoci uvidět problematiku v širších souvislostech a získat tak podklady k vlastnímu bádání, případně k vlastním závěrům.

## 4. Výzkumné metody

V našem výzkumu budeme k vyhodnocení výstupů a výsledků z polostrukturovaných interview používat zejména níže uvedené kvalitativní metody, které Miovský<sup>77</sup> popisuje takto:

### Deskriptivní přístup ke kvalitativní analýze

V tomto přístupu výzkumník fakticky popisuje získaná data a pouze je třídí a klasifikuje. Přitom se brání jejich další interpretaci. Tento krok je také základem jakékoliv případné další analytické práce s daty.

### Metoda vytváření trsů

Vytváření trsů slouží k seskupení a konceptualizaci určitých výroků do skupin. Ty vznikají na základě vzájemného překryvu (podobnosti) mezi identifikovanými jednotkami. Tento překryv může být tematický, prostorový, časový nebo personální. Metoda je postavena na srovnávání a agregaci dat a jejich určité hierarchizaci, kdy prostřednictvím kategorizace základních jednotek vytváříme jednotky obecnější.

### Metoda zachycení vzorců

Metoda zachycení vzorců se pokouší v získaných datech nalézt určité opakující se vzorce či témata. Jde v ní o vyhledávání obecnějších principů,

---

<sup>76</sup> In TASCHNER, K. *Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství*. Str.18-26.

<sup>77</sup> MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Str.220-253.



vzorců a struktur. Výzkumník zde vytváří koherentní příběhy o tom, jak daný jev probíhá. Přitom je klíčové identifikovat opakující se podstatné části příběhu (vzorce) v různých konkrétních příkladech.

### **Metoda prostého výčtu**

Metoda výčtu zkoumá, jak často se jev vyskytl, či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu.

### **Metoda kontrastů a srovnávání**

V metodě kontrastů a srovnávání jde o to, od sebe odlišit jednotlivé identifikované kategorie a upozornit na rozdíly mezi nimi.

### **Metoda vyhledávání a vyznačování vztahů**

Metoda vyhledávání a vyznačování vztahů mezi proměnnými může využívat buď popis vztahů, jak je vnímají účastníci výzkumu, nebo vyhledávání vzájemných vztahů na základě vnitřních nebo vnějších souvislostí mezi proměnnými.

### **Narativní analýza**

Narativní analýza slouží ke zkoumání, jak daný děj či jev subjektivně vnímají a prožívají jeho účastníci a jaké příběhy si o něm vyprávějí. Jde vlastně o identifikaci způsobu, jak jsou zapamatovaná nebo prožívaná fakta či události interpretovány jednotlivými účastníky.

Všechny tyto kvalitativní postupy a metodiky jsme použili pro sběr, analýzu a zpracování dat v empirické části této práce i my.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 5. Výzkum

### 5.1 Hlavní a vedlejší výzkumné otázky

Naše hlavní výzkumná otázka zní:

- **Nakolik a v čem ovlivnilo absolvování koučovacího výcviku efektivitu pastoračních rozhovorů pastoračních pracovníků?**

Vedlejší výzkumné otázky pak formulujeme takto:

1. **Jaké změny ve své pastorační práci zaznamenali pastoři bezprostředně po výcviku?**
2. **Jak funguje jejich současná pastorační praxe z hlediska používaných a chybějících metodik?**
3. **Které z koučovacích přístupů a metod používají dodnes?**
4. **Nakolik se změnila efektivita jejich pastorační práce po absolvování koučovacího výcviku?**
5. **Jak vnímají společné prvky a napětí mezi koučováním a pastorcí?**

### 5.2 Použité metody získávání dat

Z možností různých výzkumných technik jsem pro tento výzkum zvolila techniku polostrukturovaného rozhovoru / interview, který je charakteristický definovaným záměrem, danou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací. Na základě určení schématu se tvoří otázky, které se respondentovi pokládají. Struktura otázek má svoji posloupnost, aby se však dosáhlo co nejvyššího výtěžení rozhovoru, je možné otázky v průběhu rozhovoru zaměňovat a doplňovat.

K rozhovoru s jednotlivými respondenty jsem si připravila Záznamový list<sup>78</sup>. Tento jsem rozdělila na 4 části:

---

<sup>78</sup> Příloha č. 2.

- demografické a osobní údaje
- údaje týkající se současné praxe pastoračních pracovníků
- údaje týkající se rozdílu mezi obdobím bezprostředně po absolvování koučovacího výcviku a současností
- další doplňující relevantní údaje

V analytické části práce jsem začala výběrem klíčových vyjádření a následnou kategorizací nasbíraných kvalitativních dat. Jednotlivé kategorie jsem rozčlenila podle výzkumných otázek a do nich jsem postupně vkládala údaje od každého respondenta ze záznamových archů. Množství údajů jsem nejprve rozšiřovala, později zužovala a prioritizovala podle toho, které informace se opakovaly vícekrát. Záznamové archy jsem analyzovala několikrát za sebou a nechala si je prověřit ještě i dvěma nezávislými výzkumníky, aby byl dodržen princip triangulace a zabránilo se zkreslení v interpretaci dat.

Ze získaných dat jsem sumarizovala výsledky v kategoriích, které odpovídají mým výzkumným otázkám.

Následně jsem jednotlivé kategorie logicky propojila a vytvořila závěrečnou odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

## **5.3 Charakteristika výzkumného souboru a průběh výzkumu**

### **5.3.1 Charakteristika výzkumného souboru**

Podmínkou pro oslovení možných respondentů byla jejich pastýřská praxe v trvání minimálně 4 roky a absolvování ročního koučovacího výcviku v trvání minimálně 100 hodin.

Při vytipování respondentů jsem postupovala tak, aby vzorek byl co nejrozmanitější, co se týče věku, doby působení v pastoraci, i počtu let od absolvování koučovacího výcviku. Aby výsledky mého výzkumného šetření nebyly určovány/ovlivněny důrazy určité církve, zaměřila jsem se na pracovníky různých církví - celkem šesti.

Určitou slabinou při konečném počtu respondentů je genderová otázka. Je to dáno z velké části tím, že jako pastoři působí v našich církvích téměř výhradně muži. Pro spolupráci se mi tedy podařilo získat pouze jednu ženu.

### 5.3.2 Záznam průběhu výzkumné práce

Vytipovala jsem 14 možných respondentů a oslovila je e-mailem nebo telefonicky. Popsala jsem jim svůj záměr a požádala je o spolupráci. 1 osoba z oslovených osob vůbec nereagovala, 2 osoby se omluvily, 11 přistoupilo na spolupráci. Dohodli jsme se na tom, že ode mě obdrží celý Záznamový list se všemi otázkami, seznámí se s nimi, případně rovnou alespoň částečně vepíše odpovědi, a takto předvyplněný list odešlou zpět na moji adresu. Většina tuto možnost však nevyužila a preferovali osobní rozhovor.

S respondenty byly dohodnuty termíny rozhovoru. 10 jich bylo vedeno přes Skype, 1 byl telefonický. Časové rozmezí, v němž se hovory odehrávaly, bylo mezi 45 a 60 minut. Původní plán vést rozhovory osobně jsem opustila, neboť respondenti žijí na různých místech České republiky. (Viz kapitola 5.4.5).

Každý rozhovor jsem zaznamenala na diktafon audiozáznamem. Abych je připravila pro analýzu, přepsala jsem je do textové podoby formou zhuštěného zápisu. Doslovnou transkripci jsem provedla pouze u jednoho záznamu, který příkládám v příloze.<sup>79</sup> (Podtržené části rozhovoru ukazují, na co jsem se zaměřovala při zhuštěném zápisu nahrávek do textové podoby.)

Získaná data jsem systematizovala, vytiskla a připravila k zahájení kvalitativní analýzy. Každého respondenta jsem označila kódem R1 – R11. Přehled respondentů spolu s demografickými údaji uvádím v Příloze 5.

Všechny rozhovory byly realizovány v první polovině roku 2016.

### 5.3.3 Průběh interview

Po neformálním úvodu jsem respondenty ještě jednou ubezpečila, že jejich jméno nebude nikde použito a upozornila jsem, kdy přesně zapnu nahrávací zařízení. Poté jsem se zeptala – jak na ně dotazy prozatím v textové podobě působily a zda rozuměli otázkám. Začala jsem zjišťovat demografické údaje, pokud tyto již nebyly respondentem zpracovány a odeslány písemně formou e-mailu. Dále jsem zjišťovala odpovědi tak, že jsem pokládala otázky v pořadí daném na Záznamovém listě. V určitých fázích se stávalo, že se respondenti rozprávěli více a někdy odbíhali od dané otázky. Zde jsem sledovala, jestli

---

<sup>79</sup> Příloha č. 6

tím zároveň odpovídají na jinou otázku, kterou jsem poté chtěla již jen doplnit. Pokud to bylo potřeba, kladla jsem doplňující otázky, žádala o upřesnění odpovědí.

Všechna interview proběhla v plánovaném čase, žádné z nich nebylo zvláště závažně přerušeno. Hlídala jsem předem dohodnutý čas. Po skončení jsem se zeptala na hodnocení právě uplynulého rozhovoru a znovu poděkovala za spolupráci.

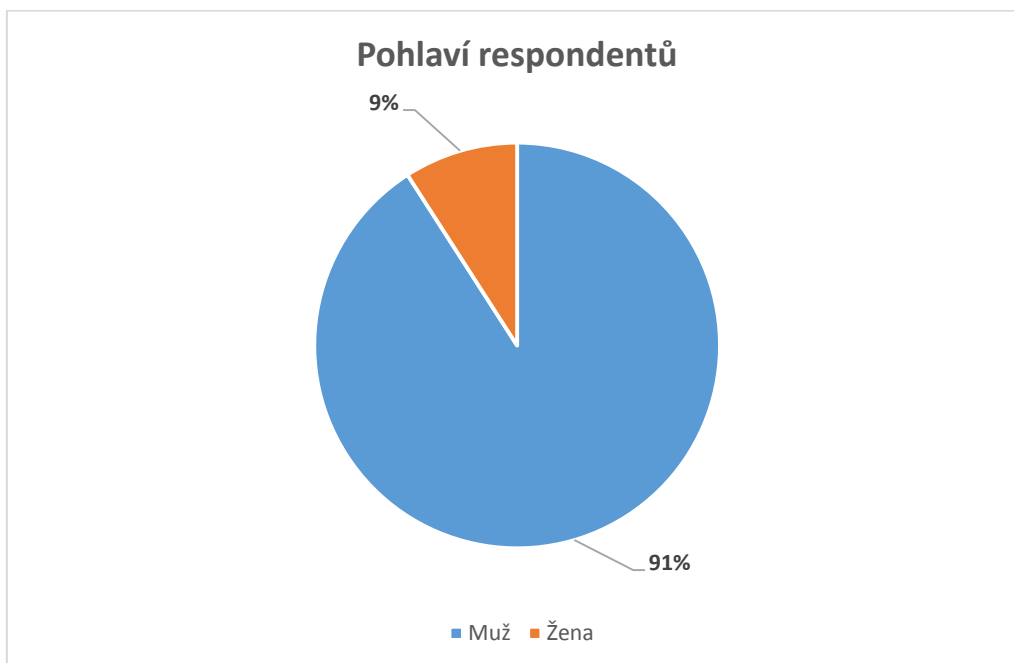
## 5.4 Zachycení zpracovaných dat

Následně je zpracován přehled demografických údajů do tabulky Přehled respondentů s demografickými údaji, která je Přílohou č. 5.

### 5.4.1 Pohlaví respondentů

Do analytické části bylo zařazeno celkem 11 osob, z toho 10 mužů a 1 žena. Záměrem samozřejmě nebylo dávat přednost mužskému pohlaví, realita je ovšem taková, že v současné pastýřské praxi jednoznačně převažují muži.

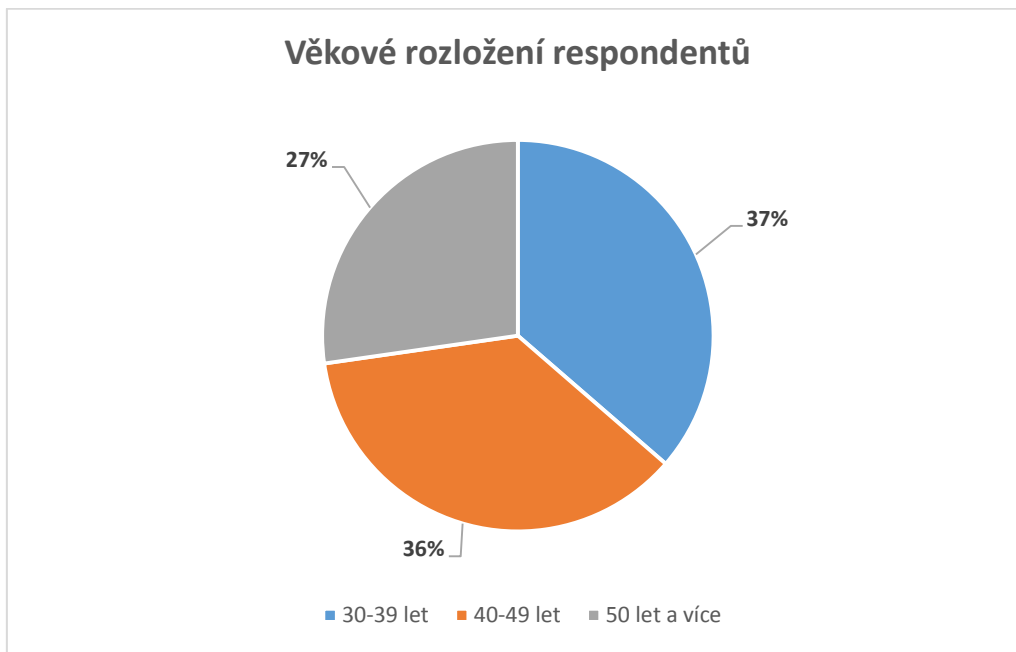
**Graf 1: Pohlaví respondentů**



### 5.4.2 Věkové rozložení respondentů

V celkového vzorku nebyla ani jedna osoba mladší 30-ti let. Průměrný věk respondentů je v rozmezí 40 – 49 let.

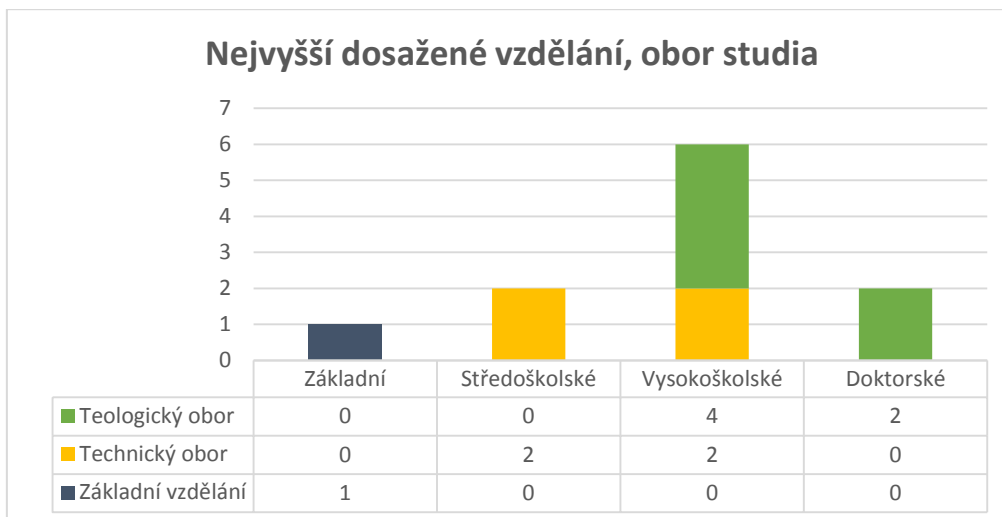
**Graf 2: Věkové rozložení respondentů**



### 5.4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání a obor studia

Z výzkumného vzorku je patrné, že 8 z 11 respondentů, tedy 73% dotázaných mají vysokoškolské nebo doktorské vzdělání, 2 z nich mají středoškolské vzdělání a 1 z nich vzdělání základní. 6 z 11 respondentů, tedy 54%, vystudovalo teologický obor, 3 z nich technický obor.

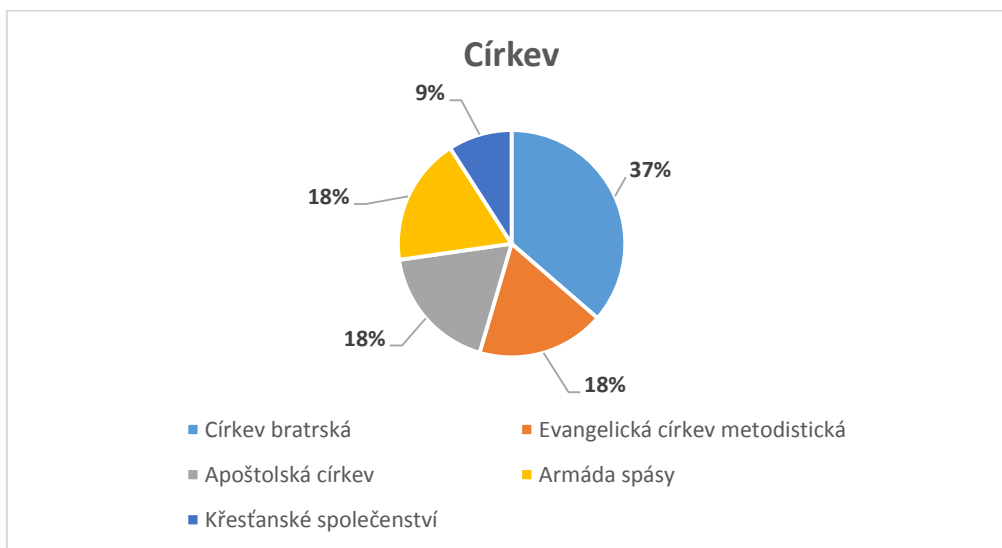
**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání a obor studia**



### 5.4.4 Církev působnosti respondenta

Výzkumný vzorek zastupují respondenti z 6-ti církví, největší počet patří do Církve bratrské, nejmenší počet do Armády spásy. Stává se ovšem, že k pastoračním rozhovorům dochází i mimo vlastní denominaci.

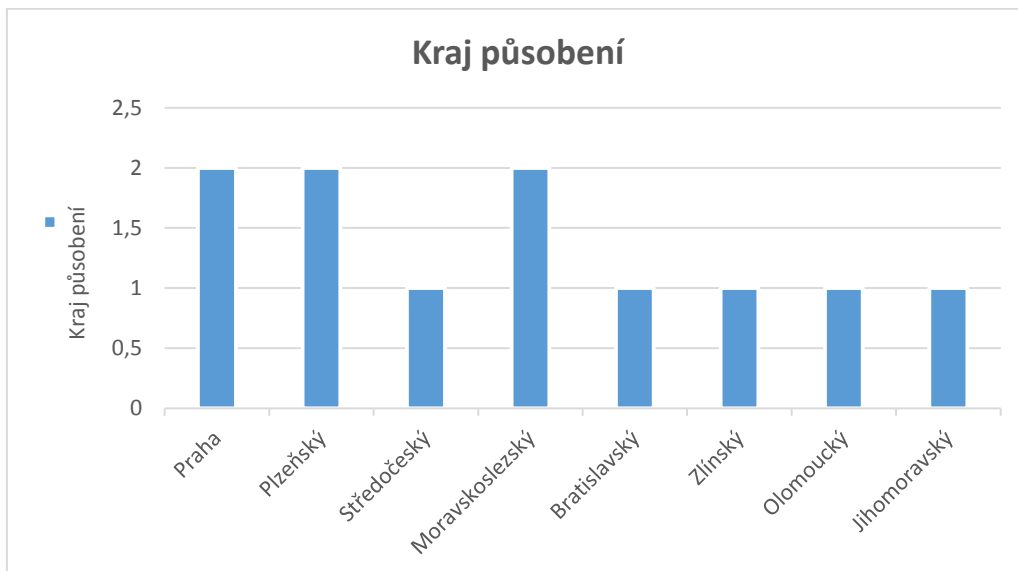
**Graf 4: Církev respondenta**



### 5.4.5 Kraj působení respondenta

Respondenti zastupují celkem 8 krajů. Z toho 7 krajů z ČR a 1 kraj ze SR. Nejvíce je zastoupen kraj Severočeský, Moravskoslezský a Praha.

**Graf 5: Kraj působnosti respondenta**



### 5.4.6 Role v pastoračním oboru

2 respondenti z 11 jsou faráři, 9 respondentů se označilo jako pastor. V tomto případě ovšem jejich označení znamená zároveň označení pastýře, tedy člověka vykonávající pastýřskou roli.

**Graf 6: Pastorační role**

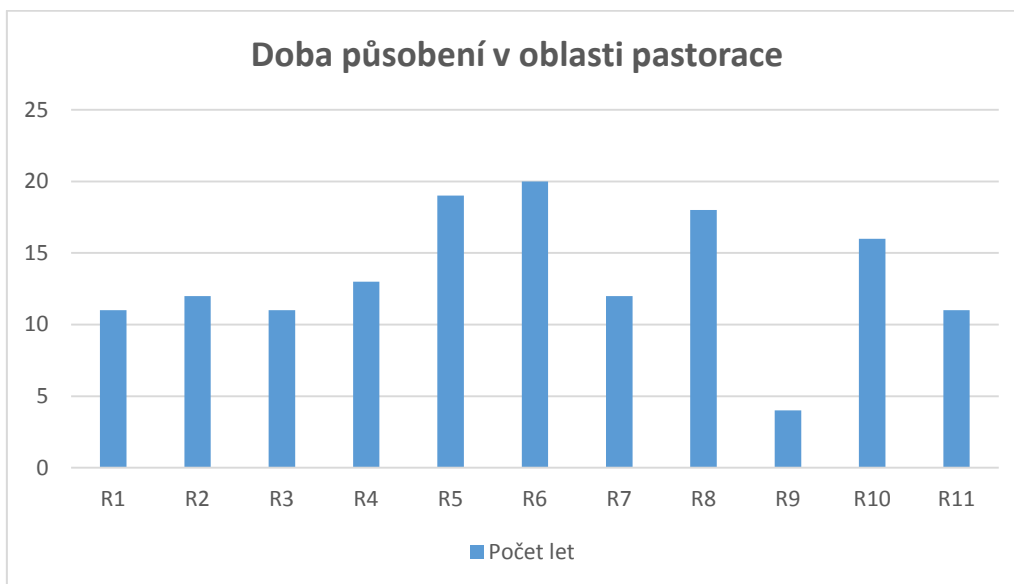




### 5.4.7 Doba působení respondentů v oblasti pastorage

Nejnižší počet let v oboru pastorage jsou 4 roky, nejvíce je to 20 roků. Průměrný počet let respondentů působících v pastoraci je 13,5 roků.

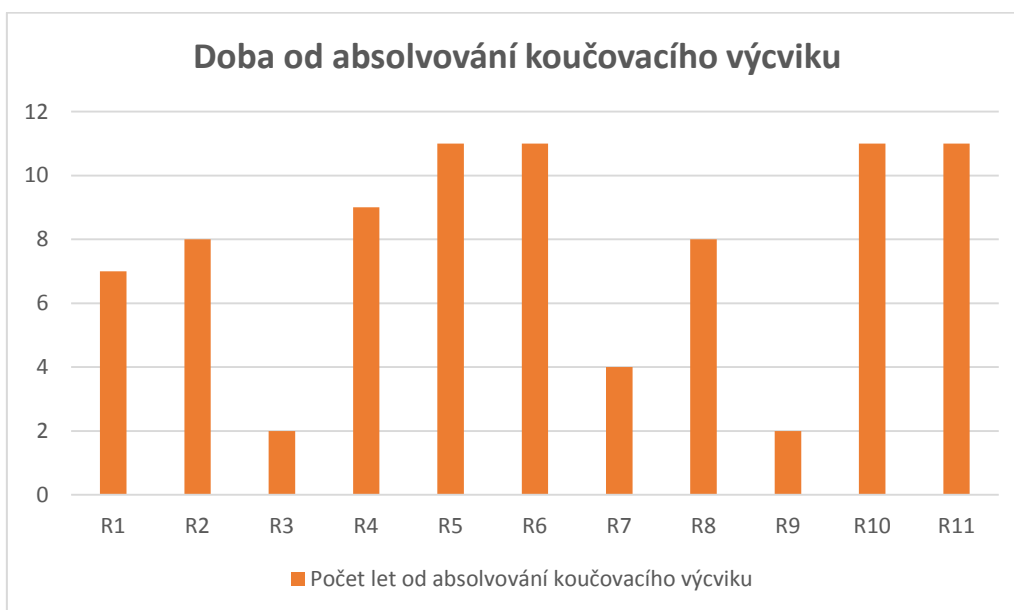
**Graf 7: Délka působení v oblasti pastorage**



### 5.4.8 Časový odstup od koučovacího výcviku

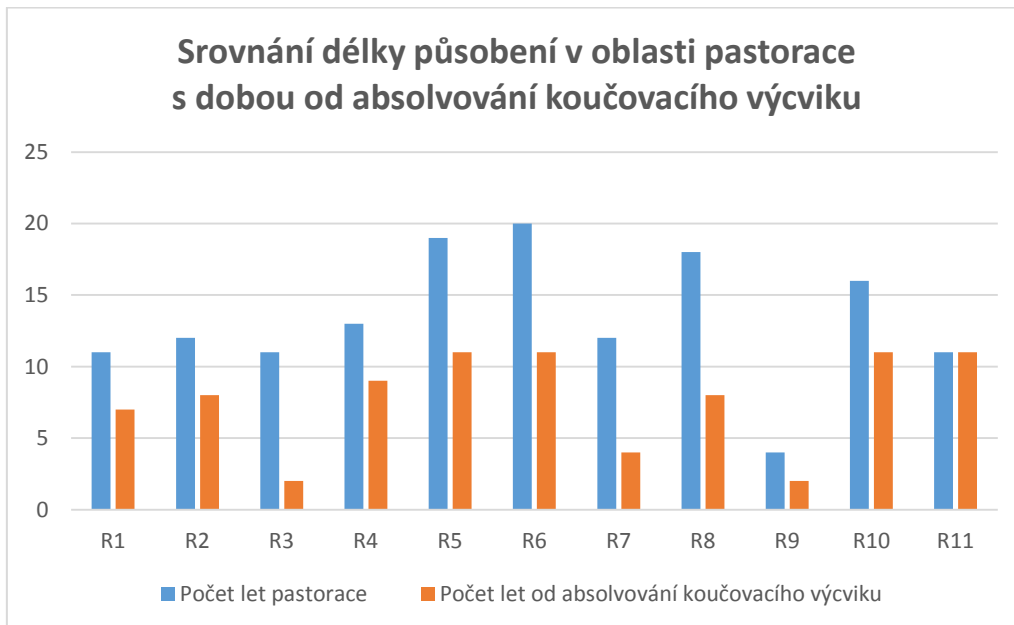
Nejkratší doba od zakončení koučovacího výcviku do dnešního dne je 2 roky, nejdelší doba je 11 roků. Průměrný počet činí 7,5 roků.

**Graf 8: Časový odstup od ukončení koučovacího výcviku**



Pro srovnání uvádíme počet let doby působení v oblasti pastorage s počtem roků, které uplynuly od absolvování koučovacího výcviku.

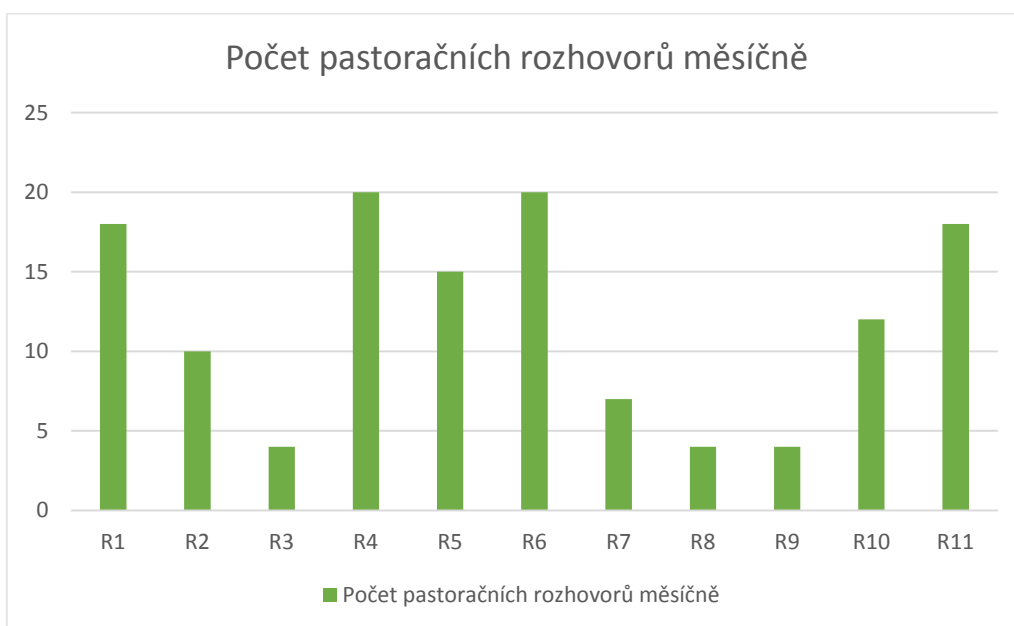
**Graf 9: Porovnání doby působení v pastoraci a odstupu od výcviku**



#### 5.4.9 Průměrný počet pastoračních rozhovorů v průběhu 1 měsíce

Nejnižší počet pastoračních rozhovorů v průběhu jednoho měsíce jsou 4 rozhovory, nejvyšší počet je 20 rozhovorů. Průměrný počet činí 12 rozhovorů v průběhu jednoho měsíce.

**Graf 10: Průměrný měsíční počet pastoračních rozhovorů**



## 6. Výzkumná zjištění

V následujících kapitolách uvádíme výsledky analýzy zjištěných informací. Jsou uspořádané v podkapitolách členěných podle vedlejších výzkumných otázek. Ze záznamů všech 11 respondentů jsme postupně třídili a sepisovali prvky, které se opakují, a tedy mají určitou vypovídající hodnotu. Následuje vždy výběr z citátů respondentů, které jsou zřetelně označeny kurzívou a uvozovkami. Ve všech případech je použit mužský rod, protože v souboru respondentů je jen jedna žena a její postřehy by byly snadno identifikovatelné.

Každá číslovaná podkapitola odpovídá jedné vedlejší výzkumné otázce - a zároveň také hlavní kategorii výzkumu. Po úvodním komentáři jsou heslovitě uvedeny hlavní opakující se poznatky. Jsou uvozeny odrážkami a sestupně řazeny podle toho, s jakou frekvencí se v záznamových listech z rozhovorů s respondenty opakovaly. Poté je uvedeno několik citací jako doklad výše uvedeného. Každá kapitola končí krátkým kritickým komentářem autorky.

### 6.1 Změny bezprostředně po výcviku

Nejprve se podíváme na to, jak účastníci koučovacího výcviku z řad pastoračních pracovníků hodnotí změny, které u nich nastaly bezprostředně po výcviku. Tato kategorie zjištění je zároveň první vedlejší výzkumnou otázkou.

#### 6.1.1 Bezprostřední změny po výcviku

Téměř všichni respondenti zaznamenali po výcviku výrazné změny v pojetí pastorační práce, ve svém přístupu k lidem a v osobním pastoračním paradigmatu.

#### Hlavní zjištění:

- Projevila se u nich - někdy až kontraproduktivní - snaha uplatňovat koučovací přístup vždy a všude
- Vesměs zažili výraznou změnu filozofického základu a paradigmatu přístupu k lidem
- Mnohem více začali zjišťovat, co jejich klienti sami chtějí
- Začali výrazněji přenechávat odpovědnost za nalezení řešení a cest k němu na pastorovaném

- Začali si mnohem více uvědomovat a dbát na možnosti klienta i sebe sama jako pastoračního pracovníka
- Byli odhodláni změnit celý způsob své práce
- Oceňovali velmi dobře použitelnou strukturu a metodiku pastoračního rozhovoru, která jim byla ve výcviku nabídnuta
- Cenili si možnosti vyjasnění rolí, možností a hranic v pastoraaci.

#### **Citace:**

„Objevil se úplně nový způsob práce s lidmi – jako bych v původně dvojrozměrném systému najednou objevil trojrozměrný. Ale neuměl jsem v tom moc chodit. Chtěl jsem opustit vše staré. Ale pak jsem to vše nové s tím starým spíše propojil a teď s odstupem to funguje velmi dobře.“

„Otevřely se mi oči, zbouraly se hranice - rozšířilo se mi pole působnosti nejen na práci v církvi, ale i při jednání s úřady a se všemi lidmi.“

„Prožíval jsem ‚lámání v kole‘, chytal jsem se za hlavu, umíral sám v sobě.“

„Začal jsem ‚cpát‘ koučink všude – objevil jsem Ameriku a pořídil jsem si výbornou zbraň a nástroj.“

„Zkoušel jsem to všude a myslím, že jsem tím některé lidi štval. Dnes vidím, že to bylo hodně umělé, až časem jsem se naučil v tom chodit a užívat si to.“

„Hodně mě to rozhodilo, musel jsem to přežvýkat, vnímal jsem to jako lámání myšlení fundamentálních křesťanů.“

„Zkoušel jsem to hned aplikovat ve vězeňství, ale s malým účinkem.“

#### **Komentář:**

Je patrné, že u respondentů došlo k poměrně výrazným změnám v postoji pastýře vůči ovečce. Ve většině odpovědí jsou patrné změny v přístupu k pastorovaným, které se zdají být zásadnější, nežli změny vlastní práce díky nově osvojeným nástrojům a metodám.

Respondenti období po výcviku mnohdy hodnotí jako poměrně obtížné. Získali nové know-how, které pro ně ovšem bylo z hlediska světonázorového tak zásadní, že zasáhlo i jejich vnitřní osobní nastavení. Zároveň pro ně bylo těžké jej bezrozporně vnést do své každodenní pastoraace a zachovat si přitom

správnou míru vyváženosti mezi starým přirozeným a nově osvojeným přístupem a metodami.

### 6.1.2 Míra změn v pastorační práci bezprostředně po výcviku

Zde jsme zjišťovali, jak respondenti hodnotí změny ve svých pastoračních přístupech a metodách bezprostředně po výcviku. Odpovědi jsou členěny v čtyřstupňové škále na úrovně - vůbec, mírně, dosti, velmi výrazně.

**Graf 11: Změna v pastoračních metodách bezprostředně po výcviku**



#### Komentář:

Z odpovědí uvedených v grafu č. 11 je vidět, že k velmi výrazným změnám došlo u téměř třetiny respondentů a více než polovina účastníků výzkumu navíc hovoří o dosti velkých změnách. Celkem 82% dotázaných tedy zažilo výraznou změnu ve svém způsobu a metodách pastorační práce.

### 6.2 Současná pastorační praxe

Při zkoumání této další vedlejší výzkumné otázky se orientujeme na několik dílčích okruhů zjištění. Dozvíme se, s jakými pastoračními tématy se účastníci nejčastěji setkávají, co pastorům pro jejich úspěšnou práci s klienty dodnes chybí, jak hodnotí změny ve své pastorační práci s odstupem času a co ze svých původních pastoračních postupů a praktik po koučovacím výcviku opustili.

V některých případech pastorační pracovníci uskuteční pouze jeden pastorační rozhovor, kdy řeší i vyřeší spíše jednodušší otázky či potíže. V jiných případech se pak jedná o sérii setkání dle potřeby - nejčastěji 5 rozhovorů s odstupem jednoho až dvou týdnů. Ve výjimečných případech je počet sezení ještě vyšší, ale již s frekvencí pouze cca 1x měsíčně.

### **6.2.1 Nejčastější pastorační témata**

Abychom porozuměli, jaká témata pastorování nejčastěji řeší, zjišťovali jsme, jakými tématy se pastoři nejvíce zabývají.

#### **Hlavní zjištěná témata pastorece:**

- Problémy v manželství, partnerství, nepřijetí rozdílností v manželství
- Vztah a život s Bohem, duchovní krize
- Neodpuštění / odpuštění
- Nepřijetí sebe sama, hledání vlastní hodnoty
- Hledání životního partnera
- Vztahy, konflikty s lidmi – v práci, ve sboru, v životě
- Rodina
- Obtěžující myšlenky, které přinášejí trápení
- Životní krize
- Přetíženost, časové priority
- Stresy v práci
- Duchovní útoky
- Finance
- Motivace - má to vůbec cenu? Mám na to?

#### **Komentář:**

Výše uvedená témata jsou řazená dle četnosti, jak je uváděli respondenti. Nejčastější vyjmenovaná pastorační témata poskytují plastický obraz pastoračního působení a naznačují možnosti a limity využití koučovacích přístupů a metod. U některých témat se koučovací prvky uplatní více, u jiných méně (viz více v kapitolách 6.4.7 a 6.4.8.).

## 6.2.2 Co pastýřům dodnes chybí

Na mnohé životní oblasti měli pastoři k dispozici nástroje již dříve, na některé další je získali v koučovacím výcviku, ovšem s dalšími problémy ve své praxi bojují stále a nedostává se jim postačujících metod ani dosud. Které oblasti to jsou?

### Hlavní zjištění:

- Odbornost ve specializovaných oblastech, např. schopnost rozeznat psychické poruchy
- Mít lidi a zdroje, na které je možno klienty odkázat v případě vlastní nedostatečné odbornosti
- Závislosti a chronické nemoci
- Někdy chybí moudrost a rozlišení k tomu, co použít a kdy
- Oříškem jsou lidé bez motivace a zvyklí pasivně přijímat rady od okolí.

### Citace:

„Možnost odeslat klienty na komplexní poradenství v manželství.“

„Nástroje mi nechybí, spíše osvětlení, kdy který použít.“

„Jsou situace a lidé, u kterých se mi zdá, že vůbec nic nefunguje, ať dělám cokoli.“

„I dnes s lidmi narazíme na nějaký limit, přes který se nedokáží přehoupnout, často nevím, co s tím...“

„Jak pracovat s nemotivovanými lidmi.“

### Komentář:

Odpovědi respondentů byly dosti podobné. Nejčastěji pastýřům chybí kontakty na dobré spolupracovníky / odborníky na specifické psychické potíže a také schopnost rozeznat, zda jde o psychicky narušené osoby nebo nikoliv. Také se potýkají s nemotivovanými a pasivními klienty, kteří očekávají řešení zvenku.

### 6.2.3 Setrvávající změny v pastorační práci i s odstupem času

Dalo se očekávat, že původní nadšení z nových poznatků a zkušeností nebude po uplynutí určité doby od výcviku stejně intenzivní. Proto v této kapitole zjišťujeme, jaké změny přetrvaly v respondentech i s odstupem času.

#### Hlavní zjištění:

- Zůstalo více partnerství, klienti jsou povzbuzováni k hledání jejich vlastní cesty, ne k naplnění pastorových nebo církevních potřeb
- Zachoval se respekt k potřebám i vlastním řešením pastorovaných
- Úcta k druhému obecně
- Potlačení vlastní důležitosti pastora a jeho názorů
- Mnozí pastoři oceňují osvojenou základní strukturu vedení rozhovoru, která pomáhá pastorovi i pastorovanému
- Koučování se jim postupně propojilo více s Biblií a s biblickými principy
- Nyní u sebe vnímají menší křečovitost - pomohlo jim více praxe
- Nyní mají pochopení i pro ty, kteří mají potřebu alespoň část rozhovoru jen tak propovídat
- Musejí si dávat pozor, aby pastorovaného příliš nezahltili koučovacím přístupem zaměřeným na pokroky, posuny a změnu a aby to nepřehnali s tlakem na výkon.

#### Citace:

„Změnilo se mé pastorační paradigma: Přicházím jako služebník – co se bude dít, určuje ten člověk a Bůh.“

„Své působení v pastorační praxi rozděluji na období před a po koučování.“

„Jen půlka rozhovoru má koučovací prvky a je to tak správně. Mám svůj vlastní přístup. Hraju teď více rolí a je to OK.“

„Vracím se k tomu – nejsem sice už tak nadšený, ale stále v tom vidím velký potenciál.“

„Teď už necpu koučink všude a hledám moudrost, kde se hodí a kde je vhodné použít jiný způsob práce.“

„Přibýlo lidí, kterým jsem schopen pomoci.“



„Stále je mnoho lidí, kteří si potřebují určitou část rozhovoru jen tak popovídat.“

„Postupně odhodlání koučovat upadá – s klesajícím počtem zkušeností.“

### **Komentář:**

Setrvávající změny v pastoračním přístupu i s odstupem času, o nichž respondenti hovořili, jsou povětšinou stále významné. U některých se změnilo jejich základní nastavení práce s člověkem. Po uplynutí několika let od koučovacího výcviku se změny usadily a přinášejí ovoce. Z koučování využívají mnohé principy i metody, ale již ne chaoticky a nepřirozeně, jak tomu bylo na začátku. Tyto principy se staly přirozenou součástí jejich práce a naučené metody dokážou aplikovat na míru. U menšího počtu respondentů ovšem došlo k postupnému zapomínání - některé koučovací prvky si sice ponechali, ale jen minimum - spíše se vrátili k původní pastorační praxi. Nicméně i tito účastníci uváděli, že rozhovor s výzkumníkem jim připomněl, co se ve výcviku učili a že to mělo hodnotu a motivoval je k předsevzetí se alespoň k některým prvkům opět vrátit. Respondenti si ovšem uvědomují, že klasické koučování nemusí probíhat při každém pastoračním rozhovoru.

### **6.2.4 Co ze svých pastoračních postupů respondenti opustili**

Poté, co respondenti získali v koučovacím kurzu nové poznatky a dovednosti, zjišťovali jsme, které staré způsoby práce opustili a nahradili je novými.

#### **Hlavní zjištění:**

- Opustili příliš direktivní způsob práce a přebírání odpovědnosti za klienta
- Pokládání otázek s cílem následně navrhnout diagnózu a řešení
- Zlozvyk mít na vše názor a hodnotit
- Snížili množství poskytovaných rad
- Obviňování klienta.

**Citace:**

„Ještě než člověk dopověděl svůj příběh, už jsem dříve pro něj měl své závěry a rady. Měl jsem zvyk dávat mu jasná doporučení.“

„Měl jsem kategorická biblická schémata řešení a ty jsem používal.“

„Teď už si nehraju na odborníka. Je mi to až odporné – snižuje to totiž odpovědnost pastorovaného za sebe samého.“

„Obvykle jsem je k něčemu nutil a oni se bránili.“

„Teď už jim tolik neradím a neříkám, jak jsem to dělal já.“

„Už nebývám tak často svědkem pouhého ‚vykecávání‘.“

„Já jsem zpravidla vymýšlel řešení a to se jim ještě většinou nelíbilo. Oni si z nich jen vybírali. Nyní se už nenechám dotlačit k tomu, abych věci vymýšlel a řešil za ně.“

„Ponížil jsem míru své odpovědnosti. Nezačínám svou zkušeností a hotovou odpovědí. Když tak ji nabídnu až později.“

„Má vlastní snaha o pomoc byla kontraproduktivní – znejistila mě a míval jsem pak výčitky.“

„Opustil jsem direktivní způsoby vedení lidí - nepřikazuji jim, co mají dělat, používám to jen v nejzazších kritických případech.“

**Komentář:**

Respondenti povětšinou opustili direktivní způsob práce, ten jsou i nadále schopni použít, ale spíše jen v krizových situacích. Opustili přebírání odpovědnosti za pastorovaného a udělování rad. Také se snaží vyhýbat bezcílnému povídání, které nevedlo k výsledkům. Opustili schéma, kdy byli tlačeni pastorovanými k tomu, aby řešili problémy za ně.

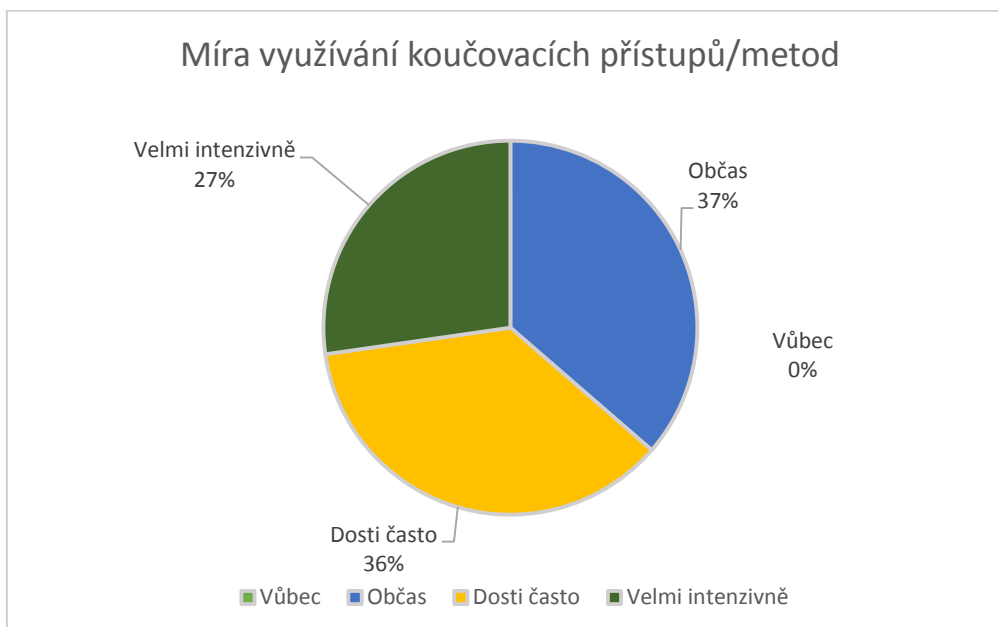
**6.3 Používání koučovacích přístupů a metod**

Nyní se zaměříme na to, které konkrétní koučovací přístupy a metody respondenti využívají v současnosti a v jaké míře.

### 6.3.1 Nakolik pastoři používají koučovací metody v současné době

Na tuto otázku odpovídali respondenti formou čtyřstupňové škály s možnými odpověďmi vůbec, občas, dosti často a velmi intenzivně.

**Graf 12: Využívání koučovacích přístupů a metod**



#### **Komentář:**

Z vyjádření respondentů je patrné, že všichni koučovací prvky v praxi v nějaké míře využívají. Největší část pomyslné třetiny grafu využívá koučování občas, téměř stejná část jej využívá dosti často a méně než třetina pak dokonce velmi intenzivně.

### 6.3.2 Nejčastěji používané koučování přístupy v současnosti

V této podkapitole se zaměříme pouze na přístupy - tedy vnitřní nastavení pastora vůči pastorovanému. Nejde zde o to, co dělá, ale jak to dělá a s jakým postojem. Tyto přístupy jsou pro pastorovaného často hůře definovatelné - jsou spíše rozpoznatelné pomocí vnitřních pocitů.

#### **Hlavní zjištění:**

- Pastoři projevují opravdový zájem o pastorovaného a snaží se skutečně zjistit jeho potřeby
- Zaujímají neexpertní přístup, který rozvíjí potenciál pastorovaného
- Uvědomují si zvýšenou úctu a respekt k pastorovanému

- Opustili hodnocení a expertní posuzování věcí podle svých norem
- Zakoušejí více či méně bezpodmínečné přijetí svého klienta
- Snaží se jej vést k samostatnosti
- Používají nemanipulativní přístup
- Orientují se s ním na budoucnost
- Zajišťují mu bezpečné prostředí.

#### **Citace:**

„Já k nim přistupuji s tím, že nevím, co chtějí. Držím se zlatého pravidla, že komunikace je jen užitečné nedorozumění. Až mými otázkami se mi daří zjistit, co vlastně opravdu chtějí.“

„Používám zmocňovací způsob, odpovědnost je na nich a ne na mě.“

„Ptám se: ‚Co vlastně potřebuješ, člověče‘.“

„Začal jsem považovat klienta za kompetentní osobu.“

„Používám postoj: ‚Řeknu ti svůj názor, ale až později‘...“

„Už si nemyslím, že jsem vždy chytřejší než oni...“

„Naučil jsem se důvěřovat jim“.

„Nemusím všemu rozumět.“

#### **Komentář:**

Účastníci uvádějí, že z koučování si vzali především nedirektivní přístup, vyznačující se důvěrou ve zdroje klienta. Odpovědnost ponechávají na pastorovaném. Novým přístupem pro mnohé z nich je důvěra, že to nejlepší řešení nakonec naleznou klienti sami (tedy ve spolupráci s pastorem a s Bohem) a tím nejlepším řešením nebude rada pastora. Vystupují více jako partneři než v roli učitele ve vztahu k nekompetentnímu žákovi. Snaží se působit autenticky.

#### **6.3.3 Nejčastěji používané koučování metody**

Jednotlivé koučovací metody jsou konkrétním technickým nástrojem, který lze ve vhodnou chvíli v rozhovoru použít. Zjišťovali jsme, které z nich se respondentům osvědčily nejvíce.

### **Hlavní zjištění:**

- Otevřené, konstruktivní otázky
- Dodržování doporučené struktury rozhovoru
- Definování měřitelných cílů
- Naslouchání
- Kontrakt - dohoda na postupných krocích a metodách k dosažení chtěného - domlouvání se na postupu
- Zaměření se na řešení - na drobné krůčky a na malé změny - ne na problém
- Metoda škálování
- Reflektování
- Výjimky a zdroje: Co klientovi dává / dávalo sílu, z čeho čerpá
- Zhodnocení přínosů rozhovoru – v průběhu a na konci
- Filtrovat problémy, zaměřit se v danou chvíli jen na jeden
- Využití metafor, obrazů, symbolů vyskytujících se v řeči klienta.

### **Citace:**

„Často používám otázku, co je v jeho životě pozitivní, co se povedlo.“

„Používám otázku: ‚Co tím myslíš?‘“

„Mám vypracované vlastní osmibodové schéma koučovacího rozhovoru. Nazývám to křesťanským koučinkem a to se klientům velmi líbí. Někdy mě někteří z nich vyloženě o koučink žádají.“

„Velmi „se mi osvědčily úhly pohledu – mám jich sepsaných a používaných deset možných a to klientům hodně pomáhá...“

„Používám reflexi. Snažím se jim říct, jak to na mě působí a oni to nevnímají jako tlak. Říkám jim: ‚Zdá se mi že‘, ... popíšu jim to ze svého úhlu pohledu a lidé pak mají menší odpor.“

„Zaměření na klíčová slova – když jim je zopakuji, pak to pro ně má váhu.“

### **Komentář:**

Uvedené nejčastěji používané nástroje a metody jsou seřazeny dle nejvyšší frekvence výskytu v rozhovorech. Ne všichni respondenti je ovšem využívají všechny. Z koučovacích metod používají pastorační pracovníci naprosto

nejvíce otevřené konstruktivní otázky a tvorbu představ a konkrétního popisu cílového stavu pomocí otázek ‚z různých úhlů pohledů‘. Osvědčilo se jim dodržování nabídnuté struktury rozhovoru, kterou ovšem není vždy možné převzít kompletně. Respondenti si ji upravili - každý dle vlastních potřeb. Orientují se s klientem převážně na budoucí žádoucí stav. Soustředí se s ním spíše na malé kroky a posuny, které postupně povedou k těm větším.

## 6.4 Efektivita a efekty pastorace po koučovacím výcviku

Efektivita pastorace představuje množství a kvalitu vykonané práce v závislosti na čase a vynaloženém úsilí. Efekty pak zobrazují výsledky společné práce s klientem. V této kapitole zjišťujeme, zda a nakolik se zvýšila efektivita pastorace a jaké jsou její konkrétní přínosy a efekty. Dále zkoumáme, na které typy osob a témat se koučování hodí více, a na které méně.

### 6.4.1 Nakolik koučovací výcvik zvýšil efektivitu pastorační práce

V grafu uvedeném níže jsme zachytili, jaké množství respondentů zaznamenalo zvýšení efektivity své práce, a zda se efektivita zvýšila mírně, dosti, velmi výrazně nebo vůbec.

**Graf 13: Zvýšení efektivity pastorační práce výcvikem**



### **Komentář:**

Efektivitou byly míněny dosažené pozitivní posuny v závislosti na vynaloženém úsilí a čase. 63% respondentů uvedlo, že se efektivita jejich pastorační práce po výcviku zvýšila.

### **6.4.2 Co se osvědčilo nejvíce**

Zaznamenali jsme, co z koučovacích postupů se účastníkům osvědčilo nejvíce a co přináší největší užitky.

### **Hlavní zjištění:**

- Nedirektivní přístup
- Kladení otázek, které otevírají možnosti, vytěžení odpovědí na dané otázky
- Zaměření se na představu o žádoucím stavu
- Propojení lidské moudrosti (například koučovacích metodik) s Boží mocí
- Důkladný popis žádoucího stavu = formulace zakázky
- Nerazení, poskytnutí svobody, otevření prostoru pro jejich vlastní volby
- Reflektování = subjektivní pozorování pastoračního pracovníka podaná inspirativním a nedirektivním způsobem jako nezávazné podněty
- Stavění na tom co, se daří
- Dodržování struktury rozhovoru
- Vyjasnění si rolí, odpovědností a limitů s pastorovaným.

### **Citace:**

„Když je následuji - přejdou na jejich cestu, nenutím je jít mou cestou.“

„K tomu všemu přidávám duchovní vhledy – ty ovšem nenutím, ale nabízím – spíše ke konci rozhovoru.“

„Píšu si strukturované poznámky, mám v tom systém.“

„Zaměření na výstup, otázka na dlouhodobé směřování - neboli poslání klienta - a jak do toho zapadá to, co děláme dnes.“

„Zaměření na řešení a budoucnost namísto patlání se v minulosti.“

„Upozorním je reflexí, co se daří a je dobré, a to je po počáteční nedůvěře hodně posouvá. Cítí se bezpečně.“

„Úhly pohledu - jak konkrétně ten výsledek bude vypadat, kdo to pozná, jak to pozná, kde jinde, co ti to dá, kdy to poznáš, proč je to pro tebe zajímavé, jaký bude první krůček, je to pro tebe dosažitelné? – Tyhle různé úhly pohledu si nemohu vynachválit. Protože když on má problém a já mám v hlavě nulu, tak nevím, co mám dělat. Takto se to vždy pohne dál.“

„Přístup zaměřený na pastorované, roste jejich sebevědomí.“

„Neradit, dát prostor.“

„Nenechám se natlačit do toho, čeho už nejsem schopen a není pro mě možné. Objasním, co mohu – často jim to otevře oči.“

### **Komentář:**

Účastníci nejčastěji zmiňují změnu přístupu pastoračního pracovníka z expertního na podporující a nedirektivní postoj. Osvědčila se také metoda zaměření se na budoucnost - dost času je věnováno důkladnému popisu žádoucího stavu / cíle ze všech možných úhlů pohledu. V neposlední řadě do pastorační práce vneslo světlo vyjasnění si rolí, odpovědností, očekávání a možností obou stran.

### **6.4.3 Hlavní užítky pro pastoračního pracovníka**

Ukázalo se, že koučování přináší užítky nejen pro pastorovaného a vlastní průběh rozhovoru, ale také pro pastora samotného. Zde se podíváme na to, jaké užítky a efekty respondenti nejčastěji zmiňovali.

#### **Hlavní zjištění:**

- Koučovací přístup přenáší aktivitu a odpovědnost na klienta - pastorační pracovníci se tak cítili osvobození od přílišné odpovědnosti za řešení
- Ujasnění rolí vedlo k tomu, že každý věděl, co se od koho očekává a to opět pastýřům uvolnilo ruce
- Pastýři se osvobodili od představy klienta, že jsou odpovědní za jeho život



- Ukázalo se, že koučování otevírá oblasti, k nimž se jinak těžko dostává
- Pastorační pracovníci tak získali odvahu pouštět se do těžších témat
- Získali mnohem více nástrojů a možností práce, než měli k dispozici do té doby
- Umějí nyní pomoci i v oblastech, na které nejsou odborníky
- Zefektivnily se a zkrátily pastorační rozhovory
- Přineslo jim to zvýšený zájem o jejich služby a šířící se dobrou pověst
- Pastorům to přineslo změnu myšlení a úhlu pohledu nejen na samotnou pastorační práci, ale i na ostatní oblasti, včetně osobního života.

**Citace:**

„Zbavuje to mesiášského komplexu. Dnes umím říct: ‚Už pro vás neumím víc udělat‘.“

„Začal jsem se brát ještě míň vážně.“

„Mám čím dál více zájemců o pastorační rozhovory – i z jiných církví a z řad nevěřících.“

„Sám se cítím bezpečněji, protože nejsem nositelem řešení. Není tam ten tlak, jsem ve svobodě, což mi umožňuje přijmout zjevení od Boha a lépe sledovat samotného pastorovaného s jeho potřebami.“

„Naučil jsem se vnímat signály z rozhovoru, už nemám předem připravené vzorce postupu – vždy je to nové.“

„Změnilo se mi hlavní paradigma, co je pastorační rozhovor. Pastor byl předtím malý pánbůh.“

„Nový přístup se neprojevuje jen k pastorovaným, ale obecně ke všem lidem. Mám je v takové praktické úctě.“

„Osvobodilo mě to, nechávám odpovědnost na nich.“

„Ovlivnilo to úplně všechno – i ostatní stránky mého života. Změnilo to mé myšlení a otevřelo nové prostory.“

„Efektivnější jsou rozhovory časově i kvalitativně. Poměr výsledek/časová náročnost.“

„Pro mě je to teď méně vyčerpávající – nejsem tak vyšřavený.“

„Mám větší pokoj, nemám paniku, užívám si to více, sleduji, co se děje v něm i ve mně.“

„Podstatnou část těch věcí aplikuji i na sebe a na děti.“

„Cítím se schopen doprovázet i lidi, kteří se věnují věcem, kterým nerozumím.“

„Mně to dává úlevu, že odpovědnost není jenom na mně. Je to pro mě cesta, kterou jít, nemám slepou uličku, ale vím, jakým směrem se vydat. Pomáhá mi to ten rozhovor vést.“

„Koučink mi pomáhá nebrat si věci osobně – zpracovávat vnitřně všechny výzvy a vyrovnat se s tím.“

„Osobně mi to dodalo na důvěryhodnosti u lidí – vnímají, že k nim mám respekt, že je nikam netlačím, že nad nimi nechci panovat, cítí se svobodni, vnímají, že mi jde o jejich dobro.“

### **Komentář:**

Převážná většina respondentů uváděla jako užitek pro sebe osvobození od nesení odpovědnosti za druhé, od přílišných nároků na sebe i od nároků pastorovaných, kteří chtějí jen čerpat od pastýře a sami nechtějí na problému pracovat. Přineslo jim to více odvahy, více variant a možností jak směřovat rozhovor, sílu zbavit se stereotypů.

Zároveň vidí užitky i mimo pastoreci, některé prvky se dají aplikovat i v rodině nebo v kontaktu s širokou veřejností.

### **6.4.4 Hlavní užitky pro klienta**

Dále jsme zjišťovali užitky a přínosy použití koučovacích prvků pro pastorovaného - co vše může koučovací přístup ovlivnit, změnit, kde všude může zasáhnout.

### **Hlavní zjištění:**

- U pastorovaných začaly být viditelné výraznější pokroky - šlo to u nich rychleji a více kupředu - pastorece dostala větší tah na branku
- Pastorovaným bylo umožněno přemýšlet z více úhlů pohledu, lépe si mohli chtěný stav představit a popsat, uviděli nové obzory

- Začali vnímat, že jejich život je více v jejich moci, než si mysleli
- Pastorovaní získali jasno v rolích, co mohou a nemohou očekávat a to působí bezpečně
- Získali svobodu jít vlastní cestou - zjistili, že mohou dojít i jinam, než by si přál pastor
- Vzrostlo jim sebevědomí
- Stali se více závislí na Bohu a méně na lidech
- Sami pastorovaní se začali učit obdobným způsobem jednat se svým okolím a tak pomáhat druhým.

### **Citace:**

„Vnímám, že častěji nalézají cesty v situacích, které se zdají bezvýchodné.“

„Lidé se začali cítit bezpečně. Rozhovor je mnohem více efektivní a je v něm prostor pro Boží jednání.“

„Pastorovaní nejsou vázáni na mně, ale na Boha. Byl jsem prostředníkem, teď je to na nich.“

„U některých dochází k tomu, že jsou zkompetentňováni, zmocňováni, jsou stále více schopni svou situaci zvládnout.“

„Jako vedlejší efekt ti lidé vnímají svobodu, že mohou dělat věci, vyjádřit se, zeptat, nejsou hnáni jak bičem na porážku. Záleží to na způsobu vedení – lidé tu svobodu cítí.“

### **Komentář:**

U pastorovaných vnímají respondenti rychlejší nalezení vhodného řešení či způsobu, jak zvládat situaci. Klienti zažívají větší pocit spokojenosti už jen proto, že situaci lépe porozuměli a ujasnili si, co vlastně chtějí a potřebují. Cítí se být více svobodni jak sami v sobě, tak také od pastýře nebo církevních struktur. Mají jasno v rolích, což jim dodává bezpečí a urychluje práci. Sami v několika případech přejali některé jednodušší koučovací praktiky a zkoušejí je dále aplikovat sami na sobě i na svém okolí.

#### 6.4.5 Co se neosvědčilo

Další oblastí zkoumání bylo, co z koučovacích postupů se v pastorační neosvědčilo, nefungovalo, co bylo pro pastorované nesrozumitelné nebo nepřineslo dobré ovoce.

##### **Hlavní zjištění:**

- Příliš striktní používání struktury rozhovoru v prvních koučovacích pokusech pastorů
- Bezmyšlenkovité používání naučených metod a přístupů
- Některé prvky zážitkových koučovacích metod mohli někteří považovat za spiritistické
- Používání cizích termínů z koučování
- Používání koučovacích prvků vždy a za každou cenu
- Některí „duchovnější“ klienti měli apriorní nedůvěru k jakémukoliv postupu, který jim zaváněl psychologií nebo pouhým lidským postupem.

##### **Citace:**

„Používání striktního postupu působí uměle a je v pastorační přítěži a bariérou. Lidi to tahá za uši a ruší to rozhovor. Působí to moc profesionálně a méně lidsky.“

„Neodmítl jsem v podstatě nic, co jsme se učili – ve smyslu, že bych to zavrhl.“

„Co zavání spiritisticky.“

„Neosvědčuje se bezmyšlenkovitý postup, kdy přináším jen principy, to nefunguje, ale když se snažím být intuitivní a držet se pravidla ‚Plout tudy, kudy to teče‘, když nelpím na detailu, ale jdu tím směrem, kde je energie, pak to funguje.“

„Nejprve se mi něco nelíbilo, ale právě toto nyní nejvíce používám (např. práce s tělem a s projektivními obrázky).“

„Reflexe, protože je neumím.“

### **Komentář:**

Respondenti nejmenovali žádnou konkrétní koučovací metodu či nástroj, které by se jim vyloženě neosvědčily, nebo by je odmítli. V mnoha případech se však shodli na tom, že koučování s jeho termíny nelze přinést do pastorace automaticky jako nějakou ‚převratnou novinku‘ a upnout se pouze k ní - to pak na zúčastněné působilo uměle a kontraproduktivně.

V několika případech jmenovali respondenti některý z nástrojů, který se jim neosvědčil, ale s upřesněním, že to bylo proto, že danou metodiku nezvládli - např. reflektování, dohodnutí kontraktu či jiné.

### **6.4.6 S čím měli klienti největší problém**

Ještě se blíže podíváme, co se může dít, když pastor začne náhle používat nějaké ovečkám neznámé a nové přístupy a metody ve své práci. Jak to na pastorované může působit.

#### **Hlavní zjištění:**

- Podpůrný přístup je pro některé klienty obtížný, nerozumí, proč jim pastor nedává řešení - jsou zvyklí na jeho rady a doporučení
- Když se jim však vysvětlilo, jaký to má účel, tak i tento způsob práce většinou přijali, avšak rozhodně ne všichni
- Pastorovaní se někdy obávali si jasně pojmenovat věci
- Pastorovaným se nelíbilo, když ze sebe občas pastor začal dělat experta – profesionálního kouče
- Některým dělala potíže vykazatelnost a plnění dohodnutých úkolů - přáli si jen vypovídat se a vedení k odpovědnosti a akci jim nevyhovovalo
- Nelíbilo se jim, že se po nich během rozhovoru chce práce a aktivita.

#### **Citace:**

„Lidé si často chtějí jen popovídat. Chtějí mluvit a jakoby řešit problém, ale oni sami pro jeho vyřešení nechtějí nic udělat.“

„Někteří nechtějí ty věci jasně pojmenovat. Chodí spíše okolo. Očekávají, že je povedu a vše důležité jim řeknu já.“

„Když měli pocit, že je to celé až příliš na nich.“

„Zpočátku byla reakce negativní, protože rozhovor působil příliš formálně, později se dostavila svoboda a vzájemná důvěra.“

„Měli problém s formulováním měřitelného výstupu – že se víc ptám a oni se více zapotí.“

„Nedaří se mi v prostředí, ve kterém pracuji, abych lidi vyloženě zatermínoval a oni plnili, na čem jsme se domluvili.“

„Někdy chodí lidi velmi křehcí a zaúkolování by pro ně byl příliš velký tlak.“

„Snižuji své nároky na ně, kam až oni jsou schopni jít.“

### **Komentář:**

Podle respondentů je pro některé pastorované nedirektivní přístup náročnější, než direktivní. Nejsou zvyklí přemýšlet, plánovat a realizovat akce, být vykazatelní. Dávají přednost tomu, co jim autorita doporučí. V některých případech je dle respondentů vhodné dát pozor, aby na ně nekladli až příliš mnoho úkolů a samostatné práce - o odpovědnost se někteří potřebují podělit.

### **6.4.7 Na které typy lidí a témata se koučovací přístup hodí nejvíce**

Je zřejmé, že koučování nebude vhodné pro všechny pastorované a všechna jejich témata, která potřebují řešit či prozkoumat. Zjišťovali jsme proto, u jakých témat a druhů lidí se koučování osvědčilo nejvíce.

### **Hlavní zjištění:**

#### Typy osob:

- Lidé, kteří aktivně hledají a chtějí se rozvíjet a pracovat na sobě
- Lidé zaměřeni na cíle, motivovaní
- Mladší lidé

#### Témata:

- Koučování se osvědčilo téměř na jakákoliv témata - důležitější je zde postoj člověka, nežli řešené téma
- Hledání obdarování ke službě, optimalizace rolí v týmu vedoucích, rozvoj a zlepšování služby, kterou už dotyčný vykonává
- Služba v církvi, hledání osobního povolání
- Hledání zlepšení, nových možností a zaměření na větší efektivitu práce.

### **Komentář:**

Ukázalo se, že koučování se obzvláště hodí pro lidi aktivní, motivované a zaměřené na dosahování výsledků a jeho pomocí je možné řešit téměř jakékoliv téma.

### **6.4.8 Na které typy lidí a témata se koučovací přístup hodí nejméně**

U některých typů lidí a specifických témat ovšem koučování nebude vhodné ani možné. Jaké jsme tedy zjistili překážky a zábrany:

### **Hlavní zjištění:**

#### Typy osob:

- Slabý člověk, který potřebuje posílit a ubezpečit
- Starší lidé z tradičního prostředí, kteří nic moc nechtějí
- Nemotivovaní lidé, neochotní ke změně
- Pokud člověk žije v hříchu a není ochotný s tím nic dělat
- Lidé bez zájmu v životě něčeho dosáhnout a něco změnit
- Lidé nezvyklí pracovat sami se sebou
- Lidé s psychiatrickou diagnózou nebo v akutní depresi.

### **Citace:**

„Někteří mi vyloženě řekli: Já nechci, abys mě zmocňoval, já chci, abys mi řekl, jak to mám udělat.“

„Lidé, kteří žijí v hříchu a nechtějí jej opustit.“

#### Témata:

- Zranění, s potřebou vnitřního uzdravení
- Vnitřní uzdravení
- Akutní krize a deprese.

### **Komentář:**

Koučování nevyhovuje lidem nemotivovaným, neochotným ke změně, příliš slabým, s vážnou diagnózou. Lidem s nízkou motivací k vlastním proměnám bude tento přístup nepříjemný a bude přinášet jen malé užitky.

## 6.5 Společné prvky a napětí mezi koučováním a pastorcí

Toto téma je teoreticky rozebráno v kapitolách 3.4.1 a 2. Podívejme se, jak tuto otázku hodnotili naši respondenti. Jaké vnímají společné prvky a možnost spolupráce mezi pastorcí a koučinkem a kde vidí nebezpečí a třecí plochy.

### 6.5.1 Společné prvky mezi pastorcí a koučováním

Jak tedy respondenti výzkumu popisují, kde jsou společná pole působnosti, kde se obojí doplňuje, v čem jsou tyto obory totožné či příbuzné?

#### Hlavní zjištění:

- Koučování a pastorec mají mnoho společného - podporu klienta, zaměření na cíl, zájem o člověka, pracovník se nezaměřuje na sebe, ale na klienta, jde mu o jeho dobro
- Pastorec je širší oblastí práce, koučink se dá používat jako určitá specifická forma pastorační práce – pro pastory je často podmnožinou pastorec
- Pastorec navíc oproti koučování přidává respekt k Božimu vedení a jednání v životě pastorovaných.
- Nevylučují se
- Doplňují se
- Koučink je neutrální, rozvíjí pastorační rozhovor.

#### Citace:

„Je to hodně podobné. Koučování je neutrální a do pastorec se hodí.“

„Koučování pastorcí prohlubuje. Obojí je orientováno na budoucnost.“

„Pastorec a koučink mi přijde jako skvělé spojení.“

„Doprovázení zahrnuje obojí.“

„Mám docela dobré reference a reakce od lidí, kdy mi řekli, že je výborné, když použiji zároveň koučink, biblickou moudrost i duchovní dary. Jeden mi vyloženě řekl: Když tohle dáš dohromady, tak od tebe dostávám to nejlepší.“



### **Komentář:**

Pastorace je respondenty označena jako nadřazený pojem ke koučování - koučink je jednou z jejích specifických metod. Obojí se pro ně dobře doplňuje. Dle jejich vyjádření není důvod hledat rozpory.

### **6.5.2 Konflikty mezi pastorací a koučováním**

A ještě se podívejme, zda respondenti vnímají i nějaké konflikty a napětí mezi oběma disciplínami a jak se s tím sami vyrovnávají:

#### **Hlavní zjištění:**

- Koučování je striktně nehodnotící, pastor někdy musí hodnotit a stanovovat hranice, např. mezi biblickým a nebiblickým, či hříchem
- Může vniknout obava, aby se člověk nestal více terapeutem, než pastorem a neopustil závislost na Bohu a očekávání na něj - mění-li se vše k dobrému i bez Boha, pak jej tedy už tolik nepotřebujeme
- Určité napětí vidí respondenti v cílech obou nástrojů - cílem pastorace na rozdíl od koučinku je přiblížení se k Bohu - středem je Bůh, kdežto cílem koučinku je zlepšení v životě a středem je tedy člověk
- Konflikt nastává v případě, když jde o nedobře odvedenou práci, např. když je koučovací přístup mechanický a používá jen nějaké principy
- Latentní konflikt mezi oběma přístupy tedy může existovat, ale dá se překonat.

#### **Citace:**

„Řešení pouze na základě koučovacích nástrojů vede k přílišnému spoléhání se na lidské dovednosti. Terapeutická církev nevede člověka k závislosti na Bohu. Hrozí, že lidé získají přesvědčení, že vše půjde i bez Boha.“

„Bije se profesionalita a lidskost.“

„Pastor nesmí podlehnout dojmu, že vše vyřeší aktivizací pastorovaného a dosahováním jeho met.“

„V pastoraci není středem člověk, ale Bůh.“

„Otázka etických dilemat – mám klienta podporovat v jakékoliv cestě, kterou si zvolí, s níž já sám nesouhlasím, nebo ji Bible zapovídá?“

„Ordinovaný pastorační pracovník by měl být dále, než ovečka a má jí co nabídnout, což popírá koučovací princip: Ovečko, ty sama si řekni, co chceš a potřebuješ. Já jsem sice pastýř, ale jdu za tebou.“

„Koučování vychází z humanismu, což je přesvědčení, že všichni lidé jsou v podstatě dobří, stačí jim dát prostor a drobné šmouhy budou odstraněny. Vystačí si bez pokání a bez Boha. Kdežto podle Bible je člověk hříšný a bez Krista se neobejde.“

### **Komentář:**

Konflikt rolí, třecí plochy mezi koučováním a pastorcí si většina z respondentů neuvědomuje, nebo jej nemají potřebu řešit. Někteří však vidí zásadní rozdíl v cílech obou disciplín. Koučink vychází z humanistických teorií o dobré podstatě člověka a tím je v rozporu s biblickým poselstvím o hříšném člověku, který potřebuje záchranu duše. Mohl by tedy člověka odvádět od potřeby hledání Boha.

Dalším problémem by mohlo být nevedení a nekorigování koučovaného v případě, kdy pastýř musí ovečku varovat před nebezpečím a navést ji správným směrem, ocitne-li se blízko hříchu.

Jako nezamýšlený vedlejší efekt výzkumu se objevilo, že většina respondentů byla vděčná, že jim autorka připomněla, co se naučili a vyvolalo to u nich chuť tento způsob práce obnovit a posílit.

## **7. Rozbor a interpretace dat**

### **7.1 Shrnutí hlavních zjištění z výzkumu**

Podívejme se nyní na výsledky našeho výzkumu z hlediska odpovědi na hlavní výzkumnou otázku:

**Nakolik a v čem ovlivnilo absolvování koučovacího výcviku efektivitu pastoračních rozhovorů pastoračních pracovníků?**

Při odpovědi na hlavní výzkumnou otázku vycházíme z výsledků zpracování odpovědí respondentů. V současné době používá koučovací

přístupy a metody velmi intenzivně 27% respondentů, 36% respondentů je používá dosti často a 37% občas.

Zvýšení efektivity pastorační práce po absolvování koučovacího výcviku uvádějí všichni respondenti! 27% z nich mluví o změně velmi výrazné, 36% potvrzuje dosti významné zvýšení efektivity a 37% zaznamenalo její mírné zvýšení.

Žádný z respondentů přitom neuvedl, že by koučovací výcvik efektivitu jeho rozhovorů s klienty neovlivnil vůbec.

Pastorační rozhovory byly ovlivněny jednak novými přístupy a postoji, tedy novým vnitřním nastavením respondentů a také zakomponováním naučených koučovacích metod a postupů do průběhu rozhovorů.

Mezi nové nebo nově silněji vnímané přístupy patří respekt a úcta k pastorovanému, opravdový zájem o jeho osobu a jeho téma, neexpertní, podpůrný, partnerský přístup, ponechání odpovědnosti za řešení na něm. Dále vyjasnění si rolí v rozhovoru a zajištění nehodnotícího prostředí.

Mezi nové metody a postupy, které pastorační pracovníci zapracovali do svých rozhovorů, patří otevřené konstruktivní otázky, podrobný popis konkrétního cílového stavu a zaměření se na řešení namísto pouhého povídání si o problému. Dále naslouchání potřebám pastorovaného, práce se škálou, reflektování pastora ke sdělením klienta. Také zaměření se na to, co se již v minulosti podařilo.

Absolvování koučovacího výcviku ovlivnilo průběh pastoračních rozhovorů velmi významně. Pastoři sami nejprve prožili určitou vnitřní změnu či obnovu, nové vidění věcí, nové nahlížení na druhé. To je změnilo i v jejich přístupu k pastorovaným. Oproti dřívějšímu spíše direktivnějšímu způsobu práce nyní pastoři více naslouchají a nechávají pastorovaného hovořit. Nejsou hned hotovi s odpovědí, zajímají se o detaily, dávají najevo přízeň, věnují klientovi soustředěnou pozornost. Více si uvědomují jedinečnost každého člověka.

Dříve více udíleli rady, když si vyslechli problém pastorovaného, dnes již nemají potřebu za každou cenu něco moudrého poradit, povzbuzují klienta k

vlastnímu kreativnějšímu přemýšlení, opravdovým zájmem o něj mu dávají prostor pro nacházení jeho vlastních řešení a cest. Nemají potřebu zdůrazňovat, co je špatně, ale spíše co se daří a co vidí, že je lepší, než nejhorší možné.

Jsou schopni „připojit“ se k pastorovanému, přidat se na jeho stranu, podpořit jej v jeho způsobech fungování, mluvit jeho jazykem. Bezpečné prostředí zajišťují nehodnocením sděleného, nekomentováním klientových chyb a špatných rozhodnutí. V rozhovoru v první řadě vytvářejí prostor pro klienta a pro Boží působení.

Zjištěné odpovědi na vedlejší výzkumné otázky:

### **1. Změny bezprostředně po výcviku**

Nejprve jsme posuzovali změny, k nimž došlo u účastníků v období bezprostředně po výcviku. Respondenti byli koučovacím přístupem vesměs silně dotčeni a byli motivováni ihned si vyzkoušet nově získané poznatky v praxi. Nejvíce je oslovil důraz na skutečný respekt a úctu k pastorovaným, důsledně nehodnotící přístup, nepřebírání odpovědnosti za klienty a z toho plynoucí svoboda pro obě strany a užitky plynoucí z vyjasnění si rolí.

To dokládá i hodnocení respondentů na čtyřstupňové škále, které je zachyceno v grafu č. 11 a ukazuje, že 82% z dotázaných po kurzu výrazně změnilo svůj přístup k pastorovaným a také metody své práce.

Současně si též uvědomovali, že svým přílišným nadšením občas pastorované naopak spíše vyděsili, když se snažili nově nabyté poznatky uplatnit na každou cenu, a to i tam, kde k tomu nebyl vhodný prostor nebo čas.

### **2. Současná pastorační praxe**

Co se týká témat, tak pastoři s pastorovanými nejčastěji řeší problémy v manželství a partnerství, vztah a život s Bohem, duchovní oživení, odpuštění, nepřijetí sebe sama a hledání vlastní hodnoty. Ve své současné praxi nejvíce postrádají kontakty na odborníky - především v oblasti psychoterapeutické, psychiatrické či partnerské. Jim samotným chybí schopnost rozeznat, zda jde o

psychiatrický či psychoterapeutický případ, či nikoliv. Také by uvítali jasné instrukce, jak pracovat s nemotivovanými, kteří očekávají řešení od nich.

Změny s odstupem času po výcviku, které trvají až do současnosti, jsou výrazné. Došlo k posunu od původního až nekritického přijetí nového způsobu práce s lidmi k určité stabilitě, srovnání, zapracování koučování do vlastního způsobu pojetí pastoračního procesu. Díky praxi a dalším zkušenostem již koučování v jejich pastorační praxi nepůsobí tak nepřirozeně, jako tomu bylo na počátku. Zaznamenávají výrazný posun v propojení obou přístupů a ve využití správných přístupů a metod ve správný čas, současně s prioritou umožnit pastorovaným více se přiblížit k Bohu.

Ke klientům nyní účastníci výcviku přistupují s respektem a s úctou, spíše jako partneři, již s větší schopností vnímat jejich opravdové potřeby, se záměrem podpořit jejich vlastní cestu s Bohem. Zároveň dokážou respektovat svou roli i roli klienta a hranice vztahu. Posilují zdravé sebevědomí, odpovědnost a samostatnost klientů.

Většina respondentů uvádí, že do značné míry opustili direktivní způsob práce, což jim umožnilo přenechat odpovědnost za rozhodnutí a vlastní život na pastorovaném. Stávají se více partnery, nemají potřebu se tolik prosazovat expertními radami.

U menšího počtu respondentů došlo k postupnému vytrácení některých koučovacích principů a z naučených metod používají povětšinou pouze otevřené konstruktivní otázky či důkladnější popis chtěného stavu.

### **3. Používání koučovacích přístupů a metod v současné době**

Z hodnocení míry využívání koučovacích přístupů a metod v současné praxi zúčastněných vyplývá, že zhruba třetina respondentů je používá až dodnes velmi intenzivně, druhá třetina dosti často a třetí část občas.

Účastníci uvádějí, že z koučování si vzali především nedirektivní přístup, vyznačující se důvěrou ve zdroje klienta. Naučili se být odpovědnými tam, kde jim odpovědnost náleží, a k tomu vedou také pastorované. Důvěřují více lidem i Bohu.

Z koučovacích metod používají pastorační pracovníci nejvíce otevřené konstruktivní otázky, nechávají pastorovaného tvořit a popisovat cílový stav. Osvědčil se jim způsob kladení otázek ‚z různých úhlů pohledů‘, soustředí se na menší dosažitelné změny. Pomáhá jim jasná struktura rozhovoru, kterou si upravují dle potřeb. Staví více na tom, co se klientovi už daří a ne na analýze problému.

#### **4. Efektivita pastorační práce po koučovacím výcviku**

Ani jeden z respondentů neuvedl, že by pro něj koučovací výcvik byl neúčinný, nebo nový přístup nepřinášel efekty, a tedy že by naučené přístupy či metody vůbec nepoužíval. 63% z dotázaných efektivitu své pastorační práce po výcviku vidí jako dosti nebo výrazně zvýšenou.

Největší podíl na tom má změna přístupu pastoračního pracovníka z expertního na podporující. Více se zaměřují na chtěný stav, který je důkladně popsán. Cesty k jeho naplnění již nejsou na pastorovi, ale tvoří se společně. Pastorovaný je aktivním partnerem, který přebírá odpovědnost za své volby.

Sami pastorační pracovníci uvádějí jako výrazný užitek pro sebe osvobození se od přílišných nároků, které kladli sami na sebe a také, které na ně vkládali pastorovaní. Nyní mají větší nadhled, více možností jak rozhovor vést a také odvahu pustit se i do komplikovanějších témat.

Jejich klienti také vnímají větší svobodu, které se jim od pastorů dostalo. Pomohlo i ujasnění rolí, cílů procesu a obě strany také mnohem lépe rozumí tomu, co se v rozhovoru děje, či co mohou od pastora nebo od samotného pastoračního rozhovoru očekávat. Obě strany také vnímají mnohem rychlejší posuny v řešení potíží, se kterými klient přišel.

Neosvědčilo se mechanické zavádění nových praktik, snaha dělat najednou vše radikálně jinak.

Pro některé klienty je nedirektivní způsob práce ze strany pastora méně příjemný, než dřívější direktivní. Z různých důvodů nechtějí být spolutvárci svého řešení - dávají přednost převzetí hotového doporučení od pastora, neumějí nebo nechtějí nést plnou odpovědnost za své volby. Mnozí stále

potřebují více pastýřský než koučovací přístup - někdy jim jde jen o vyslechnutí, pochopení a o pocítění účasti pastora na těžkostech, které nesou.

Koučovací přístup vedoucí ke zkompetentňování klienta vítají spíše lidé aktivní, motivovaní, hledající, které láká zkoumání nových výzev a rozvíjení vlastních životů, a kteří na sobě chtějí pracovat. Pak je možné řešit téměř jakákoliv témata.

Méně tento přístup vyhovuje lidem slabým, se sklony k depresím, a těm, kteří se obávají změn. Lidem, kteří potřebují vnitřní uzdravení, jsou zranění nebo v akutní krizi.

## **5. Společné prvky a napětí mezi koučováním a pastorcí**

Z analýzy zjištění odpovědí na poslední vedlejší výzkumnou otázku vyplývá, že většina respondentů z řad pastorů si není vědoma ohrožení ze strany psychologických přístupů či metod. Koučování považují za dobrý nástroj, který pastorcí obohacuje.

Někteří ovšem konflikt mezi oběma disciplínami vnímají. Uvědomují si rozdílnost jejich zdrojů i cílů a obávají se, aby nedošlo k rozmělnění Božích pravd - aby pastorování nešli příliš jen za svými světskými cíli a aby měl Bůh v rozhovoru dost prostoru mluvit a jednat.

Uzdravení některých potíží (např. odpuštění hříchů) podle nich bez Boha není možné a tudíž vidí nebezpečí i v určité falešné humanistické náhradě.

Rozpor s koučovací neutralitou vnímají pastoři i v případech, kdy je potřeba ovečku napomenout či vést jiným směrem, pokud se ten její zvolený neslučuje s Božími záměry či biblickými principy.

## **7.2 Diskuse nad výsledky a použitými metodami**

V závěru této práce ještě provedeme kritické posouzení našich zjištění a také limitů použitých metod a získaného vzorku respondentů.

Zvolili jsme kvalitativní metodu polostrukturovaného interview aplikovaného na vzorek 11 pastorů, kteří před 4 až 12 lety absolvovali koučovací výcvik vedený křesťanským koučem. Interview jsme vedli pomocí

Skype hovoru a záznamu na záznamové médium. Pak následoval přepis hovoru, výběr klíčových zjištění a jejich zařazení do jednotlivých kategorií odpovídajících hlavním a vedlejším výzkumným otázkám.

Zpracování výsledků bylo dosti náročné, především díky velkému počtu zkoumaných aspektů. Některé odpovědi se s jinými mírně překrývaly a tak bylo složitější přiřadit je k jednotlivým výzkumným kategoriím.

Některé otázky v interview se zdánlivě netýkaly ani hlavní, ani vedlejších výzkumných otázek. Byly zde zařazeny pro dokreslení a doplnění celkového obrazu o využitelnosti koučování v pastoraci. I odpovědi na tyto otázky byly podrobeny analýze a pro práci využity, avšak ne tak plně, jako otázky mířící přímo k zodpovězení explicitně položených otázek.

Původním záměrem bylo oddělit zvláště přístupy a metody. Toto se ovšem nezdařilo, také vzhledem k tomu, že obojí je dosti propojeno.

K faktorům snižujícím objektivnost šetření patří samozřejmě nízký počet respondentů. A nejen to, vybraný vzorek respondentů patřil bez výjimky k protestantským církvím, a také lektorem byl protestantský křesťan. Tudíž výsledky nelze zobecnit na celou křesťanskou populaci, ani na využití jiných - méně křesťansky zabarvených - forem koučinku.

Výraz ‚klient‘ byl užíván převážně v souvislosti s koučováním nebo s psychoterapeutickou praxí, zatímco termíny ‚pastorovaný‘ a ‚ovečka‘ pak v kontextu s pastorační praxí. Přesto může jejich užívání působit poněkud chaoticky.

Většina respondentů si nebezpečí kontradikce či naopak přílišného prolnutí obou - ve své podstatě vlastně velmi odlišných - přístupů k lidem (křesťanské pastorace a psychologicky zabarvené koučovací metodiky) tolik neuvědomuje, nebo jen velmi okrajově. I z tohoto důvodu by bylo vhodné pomocí interview či jiné obdobné metody prozkoumat působení těchto metod u daných pastorů ještě i po uplynutí delší doby - např. po dalších pěti letech.

Nakonec je nutno konstatovat, že zobecněné závěry vycházejí ze zkušeností s poněkud malým vzorkem respondentů (11). Jeho velkou předností však je to,



že respondenti jsou zástupci různého věku, vzdělání, různých církví, bydlišť, i počtu let působících v pastoraci či let uplynulých od absolvování koučovacího výcviku.

## **Závěr**

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: **Nakolik a v čem ovlivnilo absolvování koučovacího výcviku efektivitu pastoračních rozhovorů pastoračních pracovníků?**

Vedlejší výzkumné otázky pak lze shrnout do následujícího předmětu zkoumání:

**Jaké koučovací přístupy, metody a nástroje začali pastorační pracovníci používat v pastoraci po absolvování koučovacího výcviku, nakolik je užívají dosud a zda a jak výrazně to ovlivnilo účinnost jejich pastorační práce.**

Nejprve jsme na základě těchto zaměření vytvořili polostrukturované interview pro respondenty. To obsahovalo 36 otázek, přičemž převážnou většinu tvořily otázky otevřené.

Vytipovali jsme si 11 osob, které splňovaly nezbytné podmínky pro účel tohoto výzkumu - tedy byli pastory, kteří absolvovali plnohodnotný koučovací výcvik. A pomocí polostrukturovaného rozhovoru jsme od nich získali všechna relevantní data.

Získaná data jsme analyzovali kvalitativními metodami.

Výsledky našeho šetření jsou shrnuty v kapitolách 6 a 7. Z nich vyplývá, že respondenti byli koučovacím výcvikem výrazně pozitivně ovlivněni. Ani jeden z nich nevedl, že by koučovací přístupy a metody nepoužíval vůbec, nebo že pro něj nemají žádný užitek.

Tři z jedenácti respondentů z nabídky koučovacích nástrojů ovšem dlouhodobě používají jen velmi málo, praktikování koučování se nevěnují, ani jej nijak dál nerozvíjejí. I těmto lidem však některé postoje i metody zůstaly.

Poupravili např. svůj pohled na ‚pomoc bližnímu‘, více se pastorovaných ptají s cílem zjistit, co vlastně potřebují, občas používají i otevřené konstruktivní otázky, snaží se klientům opravdu naslouchat a respektují je, s čímkoliv přijdou.

Další skupina čtyř respondentů z našich 11 je někde uprostřed spektra. Osvojili si hlavní koučovací přístupy a metody a standardně je používají. Jde především o otevřené konstruktivní otázky, popis cílového stavu, a zaměření na malé změny, stavění na tom, co se již podařilo nebo reflektování. Jejich pastorační práce tím byla obohacena a takto jim to stačí. Interview s autorkou jim připomnělo užítky koučovacích nástrojů, a tak se podle jejich slov možná vrátí k výraznější revitalizaci i dalších koučovacích přístupů a metod a k výraznějšímu oprášení těchto nástrojů.

Třetí skupinu čtyř respondentů tvoří ti, kteří jsou zasaženi nejvíce. Dokázali nové způsoby přemýšlení i práce s lidmi plně integrovat do svého způsobu práce s lidmi, dále je rozvíjet, uplatňovat v různých situacích. Překonali počáteční obtíže, opakovaným praktikováním a zkoušením zapracovali koučovací prvky do standardního pastoračního rozhovoru a dnes jsou schopni je - když to potřebují - plně použít.

Ale je-li to potřeba, dokážou se obejít i bez koučovacích postupů, mají cit pro chvíli, kdy se hodí více, a kdy je lépe je upozadit. Z vyučovaných koučovacích postupů a metod nejvíce používají konstruktivní otevřené otázky, reflexi, škálu, co nejkonkrétnější popis žádoucího stavu, plánování nejprve malých drobných změn, vnímají klíčová slova, na nichž pak mohou stavět, nechají pastorovaného shrnout a ohodnotit rozhovor, atd.

Respondenti této skupiny si koučování oblíbili a rádi jej používají. Koučovací principy jako respektování druhého, důvěra v něj, nepřebírání odpovědnosti za něj, otevřenost, nehodnocení pastorovaného,... jsou nyní již součástí jejich základního nastavení k člověku. Předané metody již používají přirozeně a s lehkostí, dokážou je přizpůsobit sami sobě i klientově individuální potřebě.

Z výše uvedeného se zdá, že je možné koučovací výcvik doporučit každému pastoračnímu pracovníkovi, který si z něj podle svého založení bude moci převzít více, nebo méně, avšak nemělo by to ohrozit jeho základní světonázor.

Další zkoumání by si již vyžádalo mnohem větší výzkumný vzorek, delší dobu šetření a hlubší průzkum.

## Seznam použité literatury

### Monografie:

- ATKINSON, R. a kol. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- BENNER D. G. *Strategic pastoral counselling. A Short -Term Structured Model*. Grand Traptic, Baker Academic. 2003. ISBN: 978-0-8010-2631-7.
- BIBLE, *Překlad 21. století*. Praha: Biblion, 2009. 1574 s. ISBN 978-80-87282-02-1.
- BOBEK, M. *Effectiveness of Nondirective Coaching*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2015. 176 s. 978-3-659-75657-4.
- BOBEK, M. *Efektivní práce s lidmi. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. Brno: Newton Books, 2014. 95 s.
- BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno: NC Publishing, 2008. 286 s. ISBN 978-80-903858-2-5.
- BUKOWSKI, P. *Budu s tebou*. Nakladatelství Mlýn, 1994. ISBN 978-80-86498-29-4
- COLLINS, G. R. *Christian Coaching*. 2-nd edition. Colorado Springs: Navpress, 2009. 411 s. ISBN 978-1-6006-361-9.
- CRABB, L. *Uvnitř*. 1. vyd. Praha: Návrat, 1993. ISBN 80-85495-27-9.
- CRABB, L. ALLENDER, D. *Naděje v utrpení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7255-067-5.
- DOUGLAS, J.D. 1956. *Nový biblický slovník*. Praha: Návrat domů, 1996. ISBN 80-85495-65-1.
- GALLWEY, T. W. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

- GEIST, B. *Psychologický slovník*. Praha, Vodnář. 2002. 425 s. ISBN 80-86226-07-7.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN: 978-80-7367-686-5.
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011. 147 s. ISBN 978-80-7367-922-4.
- KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 2006 – 5. vydání. 384 s. ISBN 80-7367-122-0.
- KRATOCHVÍL, Z. *Výchova, zřejmost, vědomí*. Praha: Herrmann a synové, 1995.
- LIGUŠ, J. *Medziľudská komunikácia*. Banská Bystrica, 1998. 155 s. ISBN 80-80825-35-0.
- MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. 332 s., ISBN 80-247-1362-4.
- NOVOTNÝ, A. *Biblický slovník*. Praha: Kalich, 1956.
- OPATRNÝ, A. *Pastorace v postmoderní společnosti*. Kostelní Vydří. Karmelitánské nakladatelství, 2001. 150 s. ISBN 80-7192-557-8.
- OPATRNÝ, A. *Pastorační péče v méně obvyklých situacích*. Praha, 2005
- PARMA, P. *Umění koučovat*, Praha: Alfa, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.
- RAUS, P. *Modely vztahu teologie a psychologie*. Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství. Praha: Návrat domů, 2004. ISBN 80-7255-056-X.
- ROGERS, C. R. *Způsob bytí*. Praha: Portál, 1998. 296 s. ISBN 80-7178-233-5.
- SMOLÍK, J. *Pastýřská péče*. 1. vyd. Praha: Kalich, 1991. ISBN 80-7017-276-2.
- TASCHNER, K., Ed. a kol. *Vztah teologie a psychologie v pastoračním poradenství*. Evangelikální fórum. Sborník evangelikálních teologů. Praha: Návrat domů, 2005. 103 s. ISBN 80-7255-056-x.
- TRIPP, P. D. *Nástroj v Božích rukou*. Praha: Návrat domů, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7255-297-5.

VOJTÍŠEK, Z. *Pastorační poradenství v oblasti sekt a sektářství*. Brno: L. Marek, 2005

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.

### **Internetové zdroje:**

Individuální koučování. Koučováním, moderování, osobní rozvoj. FBE For Business Excellence. (online). [cit. 6. 4. 2016].

[http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=clan\\_kouc](http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=clan_kouc)

Přínosy koučinku jako metody. ICF. International Coach Federation. . (online). [cit. 6. 4. 2016].

<https://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/prinosy-koucinku-jako-metody.html>

EMCC. European Mentoring Coaching Council. (online). [cit. 6. 4. 2016].

<http://www.emccouncil.org/cz/cs/>

Základní kompetence profesionálního ICF koučování. ICF. International Coach Federation. (online). [cit. 27. 4. 2016].

<https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

Individuální koučování. Koučováním, moderování, osobní rozvoj. FBE - For Business Excellence. (online). [cit. 22. 5. 2016].

[http://www.fbe.cz/docs/Vycvik\\_v\\_koucovani\\_ACP\\_1rocnik.pdf](http://www.fbe.cz/docs/Vycvik_v_koucovani_ACP_1rocnik.pdf)

Individuální koučování. Koučováním, moderování, osobní rozvoj. FBE For Business Excellence. . (online). [cit. 6. 4. 2016].

[http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=ind\\_kouc](http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&p=skupina.php&d=8&ip=ind_kouc)

Definice psychoterapie. Odborná diskuze. ČAP. Česká asociace pro psychoterapii. . (online). [cit. 18. 5. 2016].

<http://czap.cz/pro-psychoterapeuty/odborna-diskuze/13-dokumenty-eap/3-definice-profese-psychoterapie>

Navarová, S. Hranice koučinku a psychoterapie. koucinkportal. (online) [cit. 18. 5. 2016].

<http://www.koucinkportal.cz/hranice-koucinku-psychoterapie/>

## **Seznam grafů**

Graf 1: Pohlaví respondentů

Graf 2: Věkové rozložení respondentů

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání a obor studia

Graf 4: Církev působení respondenta

Graf 5: Kraj působení respondenta

Graf 6: Role v oboru pastorační pracovník

Graf 7: Kolik let působí respondenti v oblasti pastorace

Graf 8: Před kolika lety ukončili respondenti koučovací výcvik

Graf 9: Srovnání délky působení respondentů v oblasti pastorace s dobou od absolvování koučovacího výcviku

Graf 10: Průměrný počet pastoračních rozhovorů v průběhu 1 měsíce

Graf 11: Jak dalece se změnila Vaše dosud používané pastorační přístupy/metody bezprostředně po absolvování koučovacího výcviku

Graf 12: Míra využívání koučovacích přístupů/metod

Graf 13: Na kolik absolvování koučovacího výcviku zvýšilo efektivitu vaší pastorační práce?

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Obsah 1. ročníku výcviku v koučování

Příloha č. 2: Otázky do interview/Záznamový list

Příloha č. 3: Etický kodex ČAKO

Příloha č. 4: Koučovací nástroje probírané v rámci výcviku

Příloha č. 5: Přehled respondentů

Příloha č. 6: Přepis jednoho celého rozhovoru

## Přílohy

### Příloha č. 1: Obsah ročního výcviku v koučování

#### Akreditovaný výcvik v koučování (1. stupeň ACP - ČAKO)

Zde uvádíme podrobný obsah ročního koučovacího kurzu, který je součástí dlouhodobého výcviku v koučování a v roce 2012 získal akreditaci 1. stupně ACP v České asociaci koučů.

Název programu:	<b>Výcvik v koučování - 1. stupeň - Koučování s jednotlivcem</b> (105 hod) – výcvik koučů 1. stupně ACP je od roku 2012 akreditován u ČAKO pod číslem VP0031092012.
Charakter programu:	Interaktivní rozvojový program zaměřený na osvojení si koučování jako jednoho z nejúčinnějších nástrojů efektivní práce s lidmi k dosahování cílů jednotlivce i organizace.
Cílová skupina:	Manažeři, personalisté, interní lektoři, interní a externí koučové a lektoři, terapeuti, pastoři, pracovníci pomáhajících profesí.
Velikost skupiny:	8 - 12 osob.
Délka programu:	14 tréninkových dní (v 7 dvoudenních blocích prokládaných vždy 6-8 týdny praxe, celková délka programu 12 měsíců).
Termíny:	Zahajováno vždy na jaře a na podzim (od roku 2004 do 2016 bylo realizováno 55 skupin prvního ročníku - s více než 600 absolventy a 12 skupin dalších ročníků se 110 absolventy).
Hlavní lektor:	Mgr. Ing. Milan Bobek, MSc. – akreditovaný kouč supervizor ČAKO, garant a supervizor výcviku, dlouholetý lektor kurzů osobního rozvoje, manažer vzdělávací firmy, autor knihy Práce s lidmi.



## **Obsah a struktura programu:**

**Učební cíl:** Seznámit se s nejdůležitějšími předpoklady pro efektivní práci s lidmi, osvojit si metodiky a zásady neinstruktivních způsobů vedení lidí a prakticky zvládnout nejúčinnější koučovací nástroje pro zacházení s jednotlivcem v oblasti vedení a rozvoje lidí a při řízení změn.

**Obsah:** Hlavní důraz je v rámci programu kladen na praktický nácvik individuálních koučovacích rozhovorů, a to jak mezi účastníky navzájem (ne na modelových, ale na reálných situacích - v této fázi si každý účastník může zároveň řešit i své aktuální osobní, manažerské, vztahové či profesionální potřeby), tak později i s externími osobami (kolegy, podřízenými, klienty).

Výcvik je v mezidobích mezi soustředěními doplněn zadáními pro praktickou práci účastníků s lidmi v jejich okolí, ze kterých účastníci zpracovávají písemné zápisy, kasuistiky a ve vybraných případech i videozáznamy.

Filozofický a metodický základ výcviku – **integrativní přístup** vycházející zejména ze systemiky (vč. Ericksona, Satirové, Solution Focus, „Brief Therapy“), fenomenologického humanistického přístupu (zahrnujícího rogersovské, Gestalt, existenciální a jungovské symbolické potupy), integrativní práce s tělem, Inner game a GROW modelu.

**Metody:** Výcvik sám je veden koučovacím způsobem a využívá moderované semináře a praktické nácviky použití koučování při podpoře a vedení. Jde o interaktivní výuku na základě autorské učebnice garanta kurzu a podnětových listů.

**Certifikát:** Program je po úspěšném absolvování zakončen akreditovaným certifikátem: „*Výcvik v koučování - 1. stupeň - Koučování s jednotlivcem (105 hodin)*“.

Podmínky pro získání certifikátu jsou: 80% účast na blocích, odevzdání 67% zadaných domácích úkolů dokládajících praxi

v mezidobí, úspěšné absolvování ověření získaných dovedností formou supervize praktické práce účastníků v koučování s jednotlivcem, obhájení závěrečné videonahrávky s klientem bez zkušeností s koučováním, odevzdání celkové písemné sebereflexe z výcviku a reflexe kurzu, úspěšné absolvování závěrečného znalostního testu.

### **Pokrytí požadavků akreditace na jednotlivé části výcviku:**

- A. Výuka specifických koučovacích kompetencí – metodika (30 hod)
- B. Výuka zaměřená na rozvoj osobnosti a dalších dovedností (21 hod - předepsáno 10)
- C. Výuka profesionální etiky kouče a rozvoj kritického myšlení (13 hod - předepsáno 10)
- D. Zážitková zkušenost s koučováním na sobě (16 hod - předepsáno 15)
- E. Koučování pod supervizí (25 hod - 15 povinně předepsáno akreditačními požadavky)

### **Celková délka vzdělávacího programu:**

105 hod – 7 x 2 dny.

### **Ověření koučovacích kompetencí:**

Kritéria:

1. Docházka – min 80 hod
2. Splnění domácích úkolů – odevzdání důkazů o splnění minimálně 4 z 6 zadaných DÚ
3. 80% úspěšnost v závěrečném znalostním testu
4. Odevzdání závěrečné písemné sebereflexe a reflexe z kurzu
5. Obhájení videonahrávky vlastního individuálního koučování s klientem bez koučovacích zkušeností – Kritéria: naplnění 10 koučovacích kompetencí ICF; neporušení etického kodexu; dodržení základní struktury a metodiky koučovacího rozhovoru (minimální sledované položky - úvodní kontakt, vyjednání kontextů rozhovoru,

shromažďování podnětů, dohoda o žádosti, formulace zakázky, dohoda o kontraktu, zahájení realizace, vedení konstruktivními otázkami převážně v módu podpory a nikoliv vedení, integrace reflexí kouče, případné použití zadání od třetích stran podle pravidel).

## **Základní obsahová a organizační struktura programu:**

7 dvoudenních bloků á 15 hod (celkem 105 hodin).

### **1. blok: Úvod do výcviku a filozofické základy efektivní práce s lidmi**

Úvod do koučování, filozofické základy, kritické myšlení a koučovací etika, sebezážitková úvodní cvičení, první metodika – rozlišování vedení a podpory, první koučovací zkušenosti.

- Úvod do celého výcviku; obsah, organizace a průběh kurzu; cíle a očekávání účastníků
- Filozofické základy efektivní práce s lidmi – subjektivismus a objektivismus (Sokratés, Platón)
- Základní principy efektivní a nedirektivní práce s lidmi – nedirektivnost, neexpertnost a důvěra ve zdroje lidí, vedení a podpora, práce s lidmi jako kombinace řízení, vedení a koučování, odpovědnost a proaktivita
- Úvod do koučování – slabiny standardních způsobů jednání s lidmi, definice koučingu, aplikační oblasti, zdroje koučování v pojetí integrativního přístupu – filozofie, věda, psychologie, psychoterapie, sport - Inner Game, „flow“, GROW model
- Sebezážitková cvičení na rozvoj osobnosti a sebereflexi – verbální a neverbální komunikace, naslouchání, empatie, zrcadlení, práce s tělem, všímavost, sebereflexe, vedení a následování
- Zážitkové cvičení ve skupině na vedení a podporu
- První podpůrný rozhovor na aplikaci probraných filozofických přístupů – zážitek, reflexe a učení
- 1. DÚ: Referát z vybraných filozofických a vědeckých přístupů – co z nich lze prakticky použít v koučování a jak

## **2. blok: Základní koučovací metodika a vědecké základy efektivní práce s lidmi**

Základní koučovací metodika, první koučovací rozhovory podle metodiky, rozvoj osobnosti, dokončení filozofických a vědeckých základů efektivní práce s lidmi.

- Referáty účastníků – co lze v koučování využít z filozofie a moderních věd (existencialismus, fenomenologie, konstruktivismus, teorie relativity, kvantová fyzika, kybernetika II. řádu, teorie chaosu, obecná systémová teorie a systemika, komunikační teorie, autopoieza)
- Návčik rozlišování dvou základních forem práce s lidmi - vedení a podpora
- Rozlišování intervencí – instruktivní, zjišťovací a konstruktivní otázky a návčik pokládání otázek ve skupině
- Rozbor ukázkové videonahrávky
- Metodika škálování
- Návčik použití škály v rozhovoru – plán prvních kroků
- Metodika prvních fází koučovacích rozhovorů, základní schéma koučovacího rozhovoru, kontakt a úvodní kontexty, zjišťování podnětů (potřeb), dohoda o žádosti (na co se zaměříme), formulování zakázky (popis cíle, zaměření na řešení a na zdroje)
- Návčik prvních fází vedení koučovacích rozhovorů – naformulování cíle a prvních kroků k němu pro období do následujícího setkání – kontakt, podnět, žádost, zakázka
- 2. DÚ: Podat zprávu o svých pokrocích v práci na seberozvoji za pomoci koučovacích nástrojů (využití škály a realizace kroků naplánovaných v koučovacím rozhovoru)

## **3. blok: Dokončení základní koučovací metodiky**

Dokončení základní koučovací metodiky, koučovací kompetence ICF, pokračování v návčiku rozhovorů, práce na kritickém myšlení, etický kodex kouče, rozvoj osobnosti.

- Úvod – ověření posunů účastníků v mezidobí v oblasti osobního rozvoje

- Konstruktivistické teze využitelné při zacházení s lidmi
- Dokončení základní koučovací metodiky – kontrakt, realizace, metodika reflektování, koučovací kompetence ICF
- První nácvik reflektování
- Další koučovací techniky a nástroje – hledání zdrojů, práce s hodnotami, jiné typy škál, práce s rezistentním klientem a s klientem bez zakázky, práce s tichem, imaginativní techniky, využívání vizuálních pomůcek – grafy, schémata, myšlenkové mapy, nákresy
- Nácvik koučovacích rozhovorů pod supervizí až do zahájení realizace, procvičování reflexí
- Nácvik náročnějších koučovacích situací s využitím doplněných koučovacích nástrojů
- Seznámení s etickými kodexy a certifikačními systémy ČAKO, SAKO, ICF, EMCC
- 3. DÚ: Příprava videonahrávky – identifikace klíčových a problémových míst – stručná kazuistika s časovým vyznačením klíčových míst, doslovný přepis vstupů kouče v úvodních 20 minutách rozhovoru, sebereflexe vlastního výkonu na hodnotící škále, plán k dalšímu zlepšení včetně identifikace způsobů, metod a cest

#### **4. blok: Supervize videonahrávek**

Supervize videonahrávek, doplnění dalších koučovacích technik a dovedností využitelných v koučování, sebezážitek v roli koučovaného.

- Rozbor videonahrávek koučovacích rozhovorů se supervizí, ověřování dodržování etického kodexu, koučovacích kompetencí, koučovací metodiky a nástrojů, nácvik reflektování
- Přehled vybraných psychologických směrů využitelných v koučování – Jung, Rogers, Gestalt, rodinná terapie, systemické přístupy, práce s tělem
- Nácvik vybraných nástrojů z probraných směrů – orientace na tady a teď, orientace na řešení, práce s metaforami, klíčovými slovy a signály aktuálně se odehrávající změny, empatie, práce s tělem, sochání
- Nácvik koučovacích rozhovorů

- 4. DÚ: Zpracování kazuistiky – případové studie z koučovacího procesu sestávajícího ze 2-3 koučovacích setkání – včetně zpracování reflexe procesu a sebereflexe kouče s přidáním sebehodnocení pomocí škálování

### **5. blok: Doplnění pokročilých koučovacích nástrojů**

Dokončení základní koučovací metodiky – práce se zadáním, nácvik vedení koučovacího rozhovoru s integrací zadání, reflexí a dalších koučovacích technik, doplnění dalších vybraných technik z psychologických škol využitelných v koučování.

- Práce se zadáním a profesionální vedení – metodika a nácvik
- Využití práce se zadáním a s reflexemi kouče při vedení koučovacího rozhovoru
- Metodika a nácvik manažerského koučování, manažerské koučovací zpětné vazby a mentoringu
- Dokončení psychologických škol a využitelných nástrojů – Gestalt experimenty, Ericksonská strategická terapie, NLP
- Další využitelné koučovací nástroje – přerámování, normalizování, paradoxní intervence (využití rezistence, konotace na zdroj jako nástroj možné změny), externalizace, narativní přístupy (zkoumání funkce problému a kreativní hledání nových možností řešení), vytváření zážitkových experimentů, dialog na několika židlích, kotvení zdrojů)
- Sebezážitek v roli koučovaného – využití dalších nástrojů kouče
- Opakování celé metodiky vedení koučovacího rozhovoru, přehled účinných koučovacích nástrojů a jejich synergické včlenění do jednotlivých částí koučovacího rozhovoru vedeného integrativním přístupem
- 5. DÚ: Písemná prezentace sebe jako kouče na 2 strany A4

### **6. blok: Supervize koučovacích rozhovorů s pozvanými hosty/klienty**

Koučování pod supervizí, opakování teorie a metodiky, ověřování základních koučovacích kompetencí, etického přístupu a použití pokročilých koučovacích nástrojů a dovedností.

- Supervize vedení rozvojových rozhovorů s hosty, ověřování dodržování etiky kouče, zvládání základních koučovacích kompetencí i využívání doplňkových a pokročilejších koučovacích technik a nástrojů
- Opakování teorie a metodiky jako příprava na závěrečné zkoušky (test, videonahrávka, písemná sebereflexe)
- Sebezážitek v roli koučovaného – vedení koučovacích rozhovorů na téma Příprava na závěrečnou supervizi
- 6. DÚ: Zpracovat písemnou sebereflexi svých vlastních posunů, objevů a pokroků dosažených během koučovacího výcviku a reflexi a hodnocení výcviku samotného

**7. blok: Závěrečná certifikační supervize – 1. závěrečný ověřovací test, 2. odevzdání písemné sebereflexe z výcviku, 3. obhájení videonahrávky, 4. kontrola docházky a DÚ**

Koučování pod supervizí, opakování teorie a metodiky, ověřování základních koučovacích kompetencí, etického přístupu a použití dalších naučených dovedností a nástrojů.

- Závěrečný znalostní test z teoretických a metodických poznatků z celého výcviku
- Obhájení supervizní videonahrávky individuálního koučovacího rozhovoru s klientem neznalým koučování – supervizní rozhovor nad reflexí videonahrávky (závěrečné ověření dodržování etiky kouče, základních koučovacích kompetencí i používání doplňkových koučovacích technik a nástrojů)
- Závěrečná reflexe posunů a efektů výcviku na účastníky a hodnocení výcviku
- Předání certifikátů.

## Příloha č. 2: Otázky polostrukturovaného interview

<b>Záznamový list</b>	
<b>OTÁZKY OSOBNÍ A DEMOGRAFICKÉ</b>	
<b>1</b>	Číslo respondenta
<b>2</b>	Pohlaví/muž/žena
<b>3</b>	Věkové kategorie méně než 30, 30-39, 40-49, 50 a více
<b>4</b>	Nejvyšší dosažené vzdělání
<b>5</b>	Obor
<b>6</b>	Církev a kraj
<b>7</b>	Role v oboru pastorační pracovník (pastor, farář, vedoucí mládeže,...)
<b>8</b>	Kolik let působíte v oblasti pastorace
<b>9</b>	Před kolika lety jste zakončil koučovací výcvik
<b>10</b>	Kolik pastoračních rozhovorů zrealizujete v průběhu 1 měsíce průměrně
<b>OTÁZKY NA SOUČASNOU PRAXI</b>	
<b>11</b>	Do jaké míry používáte v současné době koučovací přístupy/metody? <ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul> <i>vůbec, občas nějakou, dosti často, velmi intenzivně</i>
<b>12</b>	Jaké koučovací přístupy/metody při své práci používáte/zařazujete? Uveďte alespoň 3 (případně i více). <ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul>
<b>13</b>	Které se osvědčily nejvíce? Uveďte alespoň 3 (případně i více). <ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul>



14	Jaký mají efekt/co to do praxe přináší?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro Vás jako pastora/pastýře</li> <li>• pro pastorovaného</li> </ul>
15	Na kolik absolvování koučovacího výcviku zvýšilo efektivitu Vaší pastorační práce? <i>vůbec, mírně, dosti, velmi výrazně</i>
16	Které přístupy/metody se Vám neosvědčily nebo jen málo? Uveďte alespoň 3 (případně i více)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul>
17	Kdy a proč?
18	Co považujete za cenné, a přesto se toto nepadno aplikuje?
19	S jakým přístupem/metodou měli pastorovaní (dle vašeho názoru) největší problém a proč?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul>
20	V případě, že jste některé původní pastorační praktiky po koučovacím výcviku opustil, které to byly? Jmenujte. Proč?
21	Jsou nějaké přístupy/metody, které po koučovacím výcviku uplatňujete méně?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přístupy</li> <li>• metody</li> </ul>
<b>OTÁZKY NA ROZDÍLY TĚSNĚ PO KOUČOVACÍM VÝCVIKU A NYNÍ</b>	
22	Co zásadního se změnilo bezprostředně po absolvování koučovacího výcviku? (Ve vašem životě, v práci, ve vaší rodině, s klienta,..)
23	Jak dalece se změnilly Vaše dosud používané pastorační principy / metody bezprostředně po výcviku?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• principy</li> <li>• metody</li> </ul>
	<i>vůbec, mírně, dosti, velmi výrazně</i>

24	V případě, že Váš přístup k pastorační práci je nyní jiný, nežli těsně po ukončení výcviku, jaké rozdíly to jsou, jaké jsou příčiny?
<b>DALŠÍ OTÁZKY</b>	
25	Co z koučovacího výcviku považujete za nejzásadnější? Uveďte alespoň 3 prvky.
26	Jaké největší efekty/výsledky přineslo koučování do Vaší práce? Uveďte alespoň 3 prvky.
27	Jaká jsou nejčastější pastorační témata? Uveďte alespoň 5 témat.
28	Na která témata/typy osob se koučování hodí nejvíce? Uveďte alespoň 3.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• témata</li> <li>• typy osob</li> </ul>
29	Na která témata/typy osob se hodí koučování nejméně? Uveďte alespoň 3.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• témata</li> <li>• typy osob</li> </ul>
30	Na jaké typy potřeb pastorovaných Vám chyběly nástroje před absolvováním koučovacího výcviku?
31	Jaké typy potřeb pastorovaných vám pomáhají řešit koučovací nástroje?
32	Na jaké typy potřeb pastorovaných Vám chybí nástroje dodnes? Jak by šlo, podle Vás, tuto "mezeru" doplnit?
33	Jak si doplňuje odbornost v oblasti pastorace a koučování?
34	Poznali sami klienti rozdíl ve vaší práci? Jaký? Jak Vám to sdělili/jak jste to poznal/a?
35	Ovlivnilo koučování i další stránky vašeho života? Jestliže ano, jaké (vztahy v rodině, s přáteli, klienty, na pracovišti aj.)
36	Jaké prvky/záměry/styčné plochy mají pastorace a koučování společné?
37	Jaké jsou mezi nimi třecí plochy, napětí?
38	Co byste ještě rád doplnil/a?

## **Příloha č. 3: Etický kodex ČAKO**

### **Etický kodex České asociace koučů**

#### **1. Cíl**

1.1. Tento etický kodex stanovuje etická pravidla výkonu práce kouče.

#### **2. Terminologie**

2.1. „Koučování“ označuje nedirektivní způsob vedení lidí, který je postaven na rozvoji aktivity, samostatnosti a tvořivosti jedince a vede k lepšímu využití jeho potenciálu.

2.2. „Kouč“ označuje toho, který vede proces koučování.

2.3. „Klient“ označuje koučovaného, tedy toho, kdo přímo využívá služeb kouče.

2.4. „Zadavatel“ označuje toho, kdo si u kouče objednává službu koučování a službu financuje.

2.5. „Supervize“ popisuje proces, pomocí kterého je reflektována práce kouče, a tím zajištěn jeho profesní rozvoj i ochrana klienta.

2.6. „Supervizor“ je jedinec, který vede s koučem proces supervize.

2.7. „Intervize“ je způsobem sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy - kouči.

2.8. „Zakázka“ označuje definici spolupráce mezi koučem a zadavatelem.

2.9. „Kontrakt“ je chápán jako jasně stanovený cíl koučování dohodnutý mezi koučem a klientem.

#### **3. Kompetence**

Kouč

3.1. přijme jen takovou zakázku, která odpovídá úrovni jeho zkušeností a znalostí vzhledem k potřebám klienta.

3.2. ctí rámec dohodnutého kontraktu. Pokud potřeby klienta tento rámec překračují, domluví se s ním, pokud je to možné v souladu se zakázkou a bodem 3.1. nový kontrakt nebo doporučí klientovi příslušného odborníka.

3.3. bude rozvíjet a zvyšovat úroveň vlastních kompetencí účastí v odpovídajících výcvicích, příslušných návazných profesně rozvojových aktivitách a supervizích.

#### **4. Diskrétnost**

Kouč

4.1. během procesu koučování i po jeho skončení zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se během procesu koučování od klienta či zadavatele dozvěděl.

4.2. během procesu koučování i po jeho skončení dbá na důvěrné a bezpečné zacházení se všemi záznamy a daty v souladu s platnou legislativou.

4.3. získané informace zveřejňuje pouze tehdy, je-li tak jasně domluveno s klientem a v takové podobě, kterou klient odsouhlasil

4.4. zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se dozvěděl v průběhu supervize, intervize či vzdělávacích aktivit o jiných kolezích, s výjimkou jedná-li podle bodu 7.3.

#### **5. Profesionalita**

Kouč

5.1. jedná v souladu s platným právem a nepodporuje, nepřispívá a nenapomáhá vědomě jednání, jež je nepoctivé, nezákonné, neprofesionální nebo diskriminační.

5.2. respektuje osobnost klienta, důvěřuje v jeho schopnosti a potenciál.

5.3. respektuje rozvojové potřeby klienta tak, jak byly definovány v kontraktu a reaguje na jejich proměny v průběhu spolupráce

5.4. klienta informuje pravdivě a přesně o své profesní kvalifikaci kouče a na požádání svou kvalifikaci doloží příslušnými doklady

5.5. zaručuje, že délka koučování respektuje zakázku a kontrakt. Pokud to klient i zadavatel považují za přínosné, vyjedná rozšíření zakázky a nový kontrakt.

5.6. v průběhu koučování ani po jeho skončení nezneužije vztahu důvěry a možné závislosti.

5.7. v případě vzniku konfliktu zájmů komerční nebo emocionální povahy vyplývající ze spolupráce formou koučování, je zvládne rychle a efektivně tak, aby zamezil újmě na straně klienta nebo zadavatele.

5.8. projevuje respekt k rozmanitosti přístupů v koučování a vůči ostatním kolegům.

5.9. nikdy nevydává práci a názory druhých za své vlastní.

## **6. Člen ČAKO ve výjimečném postavení**

Člen předsednictva, člen akreditační komise a člen dalších volených orgánů

6.1. nevyužívá svého zvláštního postavení jako obchodní výhody nebo jakýmkoliv jiným způsobem ve vlastní prospěch nebo ve prospěch někoho jiného.

6.2. zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti svého výjimečného postavení, není-li dohodnuto jinak.

## **7. Dodržování kodexu**

7.1. člen ČAKO se zavazuje dodržovat tento kodex a spolupracovat při řešení stížností s předsednictvem ČAKO.

7.2. člen ČAKO se zavazuje uvědomit o existenci tohoto kodexu zadavatele při uzavírání zakázky a klienta při uzavírání kontraktu

7.3. pokud je člen ČAKO přesvědčen, že kolega jedná neetickým způsobem konfrontuje jej s tímto faktem. Při neúspěšném řešení se zavazuje informovat předsednictvo ČAKO.

7.4. zadavatel i klient mají právo konzultovat s ČAKO, pokud jim vzniknou pochybnosti ohledně dodržování kodexu v praxi.

7.5. pokud se klient nebo zadavatel domnívá, že člen ČAKO jedná způsobem, který je v rozporu s tímto Etickým kodexem, a jednání klienta nebo zadavatele s členem ČAKO nedospěje k uspokojivému výsledku, má klient i zadavatel právo podat oficiální stížnost na člena ČAKO předsednictvu ČAKO.

## **Příloha č. 4: Koučovací metody a nástroje ve výcviku**

Následující přehled obsahuje konkrétní koučovací nástroje a metody, se kterými se seznámili a procvičili si jejich používání účastníci ročního koučovacího výcviku.

### **1. Práce se zadáním třetí strany**

I do nedirektivního a podpůrného koučování mnohdy patří zaintegrování případného zadání od třetí strany (např. firmy, nadřízeného či společnosti). Děje se to ovšem tak, aby pro klienta bylo inspirativní, ponechávalo mu dostatečný stupeň svobody a volnosti a aktivizovalo jej k dosahování vyšších výkonů a překonávání sama sebe.

### **2. Navázání vztahu a vytvoření bezpečného prostředí**

Nezbytným postojem kouče je bezvýhradná akceptace a respekt ke klientovi, empatie, autenticita a otevřenost. Jen tak vznikne vztah důvěry, která podnítl naději, že případná změna je možná. Etickou samozřejmostí je zachování důvěrnosti informací.

### **3. Respekt a důvěra ve schopnosti a zdroje koučovaných**

Základním postojem každého kouče je uvědomění, že tak, jak se klient nyní chová, má své dobré důvody. Též k tomu patří přesvědčení, že všechny zdroje, potřebné k případné změně, má koučovaný k dispozici v sobě samém (i díky předcházejícím zkušenostem). Kouč věří, že každý klient je naprosto kompetentní nalézt si svá vlastní řešení a žít svůj život optimálním způsobem.

### **4. Otevřené konstruktivní otázky namísto instrukcí a rad**

Koučování je ve většině času postaveno na konstruktivních otázkách, které klientovi umožňují tvořit a vymýšlet něco nového.

Konstruktivní otázky se od ostatních druhů otázek odlišují tak, že klientovi rozšiřují možnosti. Podněcují hledání nových možností – při hledání odpovědi na ně dochází k posunu vpřed.

Na zjišťovací otázky kouč odpověď nezná, ale klient ji zná. To ovšem znamená, že odpovídání na ně mu nic nového nepřináší. Kouč pouze

uspokojuje svou zvědavost nebo potřebu porozumět, avšak klientovi to nebývá užitečné.

Instruktivní otázky do koučování nepatří, protože se ptají na něco, co klient neví, avšak kouč si myslí, že ví, jak má znít správná odpověď – někam koučovaného vede. Kouč přemýšlí za klienta a navrhuje mu určité myšlenkové postupy. Mají většinou utlumující účinek nebo dokonce vyvolávají odpor.

## **5. Nerekapitulování, nevnášení vlastních myšlenkových schémat a nepřebírání odpovědnosti za partnera**

Toto patří k hlavním prohřeškům a chybám kouče, kdy by se z koučování stalo pouhé poradenství či mentoring.

## **6. Přesná definice žádoucích výstupů a cílů**

Vycházíme z toho, že představí-li si klient a popíše svůj žádoucí stav co nejkonkrétněji a nejplastičtěji, stane se součástí jeho mentálního obrazu a reálné dosažení této mety již pak není tak náročné. Mnohdy si také díky tomu rychleji uvědomí, jaká cesta k cíli povede nejsnáze či dokonce se do něj i jen díky oné představě dokáže rovnou přenést a v reálném chování a prožívání již v něm i zůstat.

Základní otázkou je vytrvalé zjišťování, co vlastně koučovaný od dané schůzky potřebuje – co konkrétního mu má rozhovor přinést.

## **7. Škálování**

Použití technické pomůcky označované jako škála velmi usnadňuje kouči i klientovi vyznat se v tom, o jaké fázi procesu změny spolu právě hovoří. Zda o bodu 0, kdy to bylo nejhorší, nebo o 10-ce, což je reálně dosažitelný stav, ovšem ve vzdálenější budoucnosti. Anebo zda již popisují třeba 4-ku, kde se klient momentálně nachází, nebo snad už 5-ku, kterou klient označil nejmenší možný dosažitelný krok, aby už pocíťoval posun. 4,5-ka přitom může znamenat pokrok, ke kterému došlo už samotným koučovacím rozhovorem.

## **8. Zaměření na řešení a ne na problém**

Základním pravidlem pro kouče je nezajímat se o analytický popis problému a jeho příčin (tím si většinou lidé již mnohokrát ve své mysli prošli

sami a mohlo-li to vést k nějakému zlepšení, již nastalo), ale rovnou popisovat cílový stav, který nastane, jakmile bude problém vyřešen, nebo bude dosaženo posunu. Ukazuje se, že tento postup je mnohem rychlejší a efektivnější a vede přímou cestou k cíli. Při něm jsou mnohdy kupodivu – a jakoby mimochodem – odstraněny i příčiny problému, aniž by na ně bylo potřeba se přímo a racionálně zaměřovat.

### **9. Představitost, imaginace a otázka na zázrak**

Při použití metody imaginace si klient představuje a popisuje žádoucí stav. Jednou z možností využití představitosti je i otázka na zázrak. Jde v ní o přechod v mysli klienta z problémového do neproblémového stavu a o nalezení plastických popisů, jak to vypadá, když problém zmizí.

### **10. Hledáme malý rozdíl, který může způsobit velký rozdíl**

V koučování jde o nalezení toho nejmenšího, co už bude znamenat významnou změnu (efekt motýlích křídel nebo sněhové koule).

### **11. Začít nové raději než končit se starým**

Vycházíme z toho, že pro většinu koučovaných bývá zpravidla snazší začínat nové věci, než dokončovat či opouštět staré. Nebojujeme proto proti starému zvyku, ale nahradíme jej raději novým, který bude pro klienta natolik energeticky a emočně silný, že dokáže postupně zbavit síly a vytěsnit ten starý. V koučování se proto spíše ptáme, co malého nového a do kdy klient udělá, než čeho a jak se zbaví.

### **12. Přerámování (volba výkladu) a změny kontextů (objevné úhly pohledu)**

Často je pod nějakým úhlem pohledu daná věc problémem, ale v jiném světle již jako problém vypadat nemusí – naopak z ní mohou vyvstat i nějaké výhody či pozitivní využití. Zkoumat tyto různé úhly pohledu, umět je střídát a objevovat takové, které budou podnětné k nalezení konečného řešení, je v koučování podstatou práce s kontexty.

Přerámování je jednou z možností, jak měnit kontext. Problém zasadíme do jiného rámce a tím dostane nový smysl. Přerámování tak využívá naši



schopnosti volit si pro nás užitečnou podobu výkladu namísto té, která nás zraňovala.

### **13. Hledání vnitřních zdrojů a výjimek**

Často najdeme nevhodnější a neúčinnější postup tehdy, když se podíváme, kdy se nám v podobné situaci již něco podařilo, co nám tehdy fungovalo, z jakých zdrojů jsme čerpali a jak jsme to vlastně dokázali. Některé z těchto prvků je pak možné převést i do současné situace.

### **14. Využití externích vzorů a vžívání se do druhých**

Někdy je pro klienta těžké vymýšlet z ničeho své řešení, nemá-li své vlastní zkušenosti, o které by se mohl opřít. V takové situaci může pomoci podívat se, jak danou situaci řeší jiní.

Přitom lze použít i představu, že jsem na chvíli oním dotyčným, a jak se přitom cítím a chovám. Někdy pouhé opuštění přemýšlení v první osobě může pomoci najít zcela nové možnosti řešení, protože se jeho pomocí klient elegantně vymaní z pozice, kde je hledání řešení pro něj obtížné a zakusí, jaké to je být v roli někoho, kdo už je v dané věci dál.

V situaci, kdy si klient přeje nějak ovlivnit chování druhého člověka, může mít silný náboj to, když se dokáže vžít do jeho role a vnímat sebe sama zvenku očima protistrany. Po chvíli takového rozhovoru se většinou dokáže odpoutat od svého vlastního prožívání a otevřou se mu zcela nové možnosti vnímání situace.

### **15. Konstruování možností**

Zkoumáním všech možných variant a příležitostí, které daná situace nabízí, dochází ke zkonstruování dané možnosti v jazyce i v mysli. Je-li již něco zkonstruováno v naší mysli, stává se to potenciální součástí naší budoucí zkušenosti.

Odpovědí na otázku: „Co a jak by šlo?“ tedy nejenom hledáme, jaké se nám nabízejí možnosti, ale rovnou je tím už přivoláváme v existenci – minimálně v naší představě. Změnou obsahu naší mysli však již dochází i ke změně našeho prožívání a tudíž následně i chování.

## **16. Moc slov, víry a rozhodnutí**

Mluvíme-li o něčem konstruktivně, už se s námi něco děje, například začínáme věřit v nové možnosti. Věříme-li, že je pro nás něco dosažitelné, půjdeme za tím. A rozhodneme-li se k něčemu před svědky, už od toho hůře ustoupíme.

Koučování je podporou klienta k víře v jeho vlastní zdroje. Kouč potřebuje být během rozhovoru obzvláště citlivý na taková vyjádření svého partnera, která mu mohou indikovat, že se již on-line odehrává nějaká změna. Často jsou to výrazy upozorňující na nějaký objev, „AHA“ efekt či uvědomění si klienta, dále vyjádření popisující klíčové principy v klientově životě, když mu něco funguje a nakonec i konkrétní odhodlání či rozhodnutí, ke kterým dospěl.

Dialog mezi koučem a klientem tedy nemusí být veden jen v duchu „kdyby, co kdyby a jakoby,“ ale také v módu: „Změna se děje teď.“ Dokáže-li kouč tuto vzácnou chvíli zachytit, nebo ji dokonce sám navodit, odehraje se zpravidla něco posvátného, co může mít dlouhodobý efekt.

## **17. Paradoxní předpisy, narušení rovnováhy systému**

Zvláštní skupina intervencí sleduje narušení rovnováhy systému klienta. Jejich cílem je čímkoliv rozrušit stávající status quo a přimět tak partnera, aby si musel najít novou – více vyhovující rovnováhu.

Paradoxní předpisy a překvapivé intervence mají za cíl využít odporující síly klienta k jeho prospěchu. Někdy klientovi více než urputné snažení se o změnu k lepšímu nejvíce pomůže udělat opak toho, než o co usiluje.

## **18. Moc pozorování a předstírání**

Zajímavou skupinou paradoxních předpisů je pokyn kouče, kdy má klient v mezidobí mezi sezeními nějaké své chování jen pozorovat a hlavně na něm nic neměnit.

Ještě silnějším nástrojem změny může být experiment s tím, že je klient požádán, aby v určité konkrétní chvíli, kdy negativní symptomy náhodou vymizí, předstíral, že jsou stále přítomné, anebo aby naopak ve chvíli, kdy potíže cítí, předstíral, že problém nemá a choval se „zdravě.“

Systemickou obdobou tohoto postupu je požádat někoho jiného z okolí klienta (například v případě práce s partnerskými dvojicemi nebo rodinnými systémy), aby se pokusil sledovat, kdy asi klient předstíral žádoucí chování a kdy ne.

### **19. Klíčová slova nesoucí význam a energetické zkratky**

V koučovacím rozhovoru je třeba obzvlášť pečlivě sledovat určité náznaky, které kouče upozorní na to, co je pro klientovu změnu důležité. Často jsou to okamžiky, kdy partnerovi zazáří oči, použije barvitý obraz či metaforu, anebo jen významově bohaté slovo vyjadřující podstatu věci. Pokud se kouči podaří taková živá slova zachytit, často mu pak postačí na ně klienta jen upozornit a ona se sama stanou klíčem k posunu či k řešení, anebo mohou dokonce posloužit i jako určité energetické zkratky. Při jejich správném použití se totiž dá jako po mostě přímo přejít k řešení.

### **20. Psychologická práce s energií, pozitivní plánování, potěšení ze života**

Obdobou postupu využívajícího klíčových slov je práce s pozitivní energií, která se v rozhovoru objeví, kdykoliv si například klient plánuje něco příjemného, jsou-li zdůrazňovány zdroje jeho potěšení ze života, anebo když hovoří o už zažitých částech řešení.

Tuto chvíli kouč rozezná podle klíčových slov popisujících rozdíl, zajištění v očích, zesílení hlasu či změny tělesných projevů klienta.

### **21. Metafory, analogie a podobenství**

Mimořádně silným pomocníkem v koučování je použití živých podobenství, analogií a barvitých metafor. Celé řešení je pak s klientem probíráno v symbolické rovině příběhu a nikoliv v nepodnětných známých termínech z jeho každodenního života.

Pro klienta je pak mnohem snazší přijímat z metaforického příběhu pokyny, protože jsou pro něj nedirektivní. Nepřímá podoba podnětů a reflexí často bývá velmi inspirativní, a proto je pro něj mnohem jednodušší vybrat si nějakou v příběhu naznačenou cestu dál. Svou roli zřejmě hraje i hravost a uvolněnost vyprávění, která navozuje pocit snadnosti změny. Obrazová forma také mnohem lépe působí na klientovu představivost.

Vhodnou metaforu často použije spontánně přímo klient, například když přirovná svou situaci k nějakému filmu, knize nebo obecně známému příběhu, případně použije-li pro popis své situace barvitá a mnohovýznamová slova (například světlo na konci tunelu, hřebík do rakve, pocit bezvýchodnosti, nebe na zemi, apod.).

Kouč potřebuje být na tyto signály obzvláště vnímavý, protože metafory, které ne zcela vědomě použije sám klient, pro něj mívají největší sílu.

## **22. Uvědomování a prožívání**

Situaci, která klientovi umožní prozkoumat různé varianty stavu tady a teď, je možné navodit za pomoci rozličných malých experimentů. Jsou určeny k tomu, aby například nějaká alternativní možnost vývoje nebyla zkoumána jen teoreticky v rozhovoru, ale aby do ní mohl být klient reálně uveden (například za pomoci představivosti, posazení se do židle označené daným stavem, přesunu v místnosti na místo, které dané variantě modelově odpovídá, odehrání psychodramatu, apod.).

Na tomto místě či v dané experimentální situaci si pak klient navnímá všechny vjemy, které tato varianta poskytuje a na základě těchto informací pak může posuzovat, jak mu vyhovuje a zda se i v reálu vydá tímto směrem. Koučování se tak stává reálným prožitkem a nikoliv pouze teoretickým rozhovorem.

## **23. Tvořivé experimenty a dialog na více židlích**

Kdykoliv klient uvažuje o několika variantách řešení, nebo si potřebuje ujasnit, která cesta či způsob chování pro něj bude nejužitečnější cestou dál, může s ním kouč vymyslet takový experiment, který mu umožní na vlastní kůži prozkoumat jednotlivé varianty.

Přitom se může jednat o využití psychodramatu, nebo mohou experimenty zahrnovat i mnohé další prvky podle fantazie kouče a situace klienta - tvůrčí psaní, zacházení se sny a s imaginacemi, „sochání“ určité situace, kreslení jednotlivých psychických stavů a jim odpovídajících symbolů, rozvíjení metafor a příběhů, externalizace vnitřního dialogu za pomoci přisedávání si klienta mezi více židlemi, apod.

## **24. Kotvení zdrojů**

Nalezené konstruktivní řešení je možné zakotvit – to znamená propojit určitý vnitřní psychický pocit, navozený nějakým vnějším tělesným projevem a případně i slovním vyhlášením, s žádoucím výsledným jednáním. V případě potřeby si pak může klient potřebnou reakci vyvolat pouhým zaujetím odpovídající tělesné polohy, vyřčením klíčové věty či rychlým navozením odpovídající imaginace.

## **25. Narativní forma práce s příběhy**

Narativní forma práce nabízí klientům podívat se znovu, z čeho sestává příběh, který sami sobě a o svém životě vyprávějí. Po jeho dekonstrukci a nalezení historických událostí, o které je opřen, jsou některé neúčinné epizody z příběhu vypuštěny, jiné, které naopak 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 tak 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.

## **26. Externalizace problému**

Mocnou metodou koučovací práce je externalizace problému. V ní je to, co je označeno jako problém, odděleno od všeho ostatního a je s tím zacházeno jako se samostatnou komunikující bytostí – ač se třeba jedná o nějakou část osobnosti klienta, nebo o jeho vnitřní postoj.

Tím je samotný klient od problému oddělen. Problém se stává cizí externí entitou a jako s takovou je možné s ním mnohem snáze nakládat.

Jednou z variant zacházení s externalizovaným problémem je posadit jej na židli a uspořádat s ním interview. Touto formou zkoumání vyplyne na povrch množství zajímavých informací, které je pak možné dále využít.

## **27. Pravidelnost, „domácí úkoly“ a vykazatelnost**

Kouč se s klientem často domlouvá na „domácích úkolech,“ které si ovšem stanoví sám koučovaný. Jedná se o jeho závazky, na kterých průběžně pracuje a na každém následujícím setkání je pak ověřováno, co všechno a jak se mu daří naplňovat a jak se situace zlepšuje.

Tím klient skládá účty nejen sám sobě, ale i svému kouči jako svědkovi. Samotná tato pravidelnost a vykazatelnost má pro úsilí klienta ke změně podpůrný účinek.

## **28. Synergická spolupráce s koučem – být partnerem v klientově hře**

Často se ukazuje, že ačkoliv si během koučování klient na vše podstatné přichází sám, bez podpory koučových kreativních a konstruktivních otázek a reflexí by se dál nedostal. To by ale kouče nemělo svést k pokušení začít klientům do jejich řešení expertně zasahovat.

## **29. Ocenění, uznání a povzbuzování není nikdy dost**

Uznání, upřímné ocenění a z nich vyplývající povzbuzení patří k nejúčinnějším, a to nejen koučovacím, intervencím.

Nic tak nepodníká důvěru klienta ve vlastní síly a zdroje, než když vidí, že mu jeho okolí důvěřuje a dokonce v něj možná věří více, než on sám v sebe. Vidí-li nás druzí jako úžasné lidi, jen těžko před nimi dokážeme být jiní, než jak nás vidí.

## **30. Reflexe a nabídka alternativ**

Reflexe jsou koučovy neexpertní kreativní podněty podávané v podobě nedirektivních nabídek a alternativních pohledů, které mohou klienta inspirovat.

Nejúčinnější reflexe obsahují nové výzvy, kreativní podnětné otázky otevírající nové možnosti, postřehy z aktuálního pozorování klienta, návrhy experimentů, přinášejí nezvyklé kontexty, na základě citací klientových vlastních vyjádření jej upozorňují na klíčová slova a energeticky silná místa, navrhuji paradoxní předpisy a provokace, vnášejí užitečné metafory, příběhy, fantazie a ocenění klienta a jeho úsilí.

### **31. Závěrečná zpětná vazba a intervence**

V posledních minutách rozhovoru se často odehraje nejvíce a ještě lze dosáhnout změn, kterých se třeba nepodařilo docílit v celém průběhu rozhovoru. Někdy stačí, aby kouč položil otázky typu: „Čeho už jsme dosáhli? Co je potřeba, abychom došli dále? Jaké nejbližší kroky z toho vyplývají? Co nejvíce pomohlo? Co příště uděláme jinak?“

Nakonec může kouč poskytnout i svou zpětnou vazbu a dojmy a podněty z rozhovoru a případně provést i svou intervenci, spočívající například v reflexi či v zadání nějakého podnětného, kreativního či paradoxního „domácího úkolu.“

## Příloha č. 5: Přehled respondentů výzkumu

	Pohlaví	Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání	Obor	Církev	Kraj	Role v oboru pastorační pracovník	Kolik let působíte v oblasti pastorační	Před kolika lety jste zakončil koučovací výcvik	Počet pastoračních rozhovorů v průběhu 1 měsíce
<b>R1</b>	muž	40-49	doktorské	teologie	Církev bratrská	Praha	pastor	11	7	18
<b>R2</b>	muž	50 a více	vysokoškolské	technický směr	Evangelická církev metodistická	Plzeňský	farář	12	8	10
<b>R3</b>	muž	30-39	doktorské	teologie	Církev bratrská	Středočeský	pastor	11	2	4
<b>R4</b>	muž	30-39	vysokoškolské	teologie	Církev bratrská	Jihomoravský	pastor	13	9	20
<b>R5</b>	muž	40-49	vysokoškolské	teologie	Apoštolská církev	Moravskoslezský	pastor	19	11	15
<b>R6</b>	muž	50 a více	základní		Armáda spásy	Bratislavský	pastor, armádní důstojník	20	11	20
<b>R7</b>	muž	30-39	vysokoškolské	teologie	Evangelická církev metodistická	Plzeňský	farář	12	4	7
<b>R8</b>	muž	40-49	vysokoškolské	technický směr	Křesťanské společenství	Praha	pastor	18	8	4
<b>R9</b>	muž	30-39	střední	gymnázium	Církev bratrská	Zlínský	pastor	4	2	4
<b>R10</b>	žena	50 a více	střední	technický směr	Armáda spásy	Olomoucký	pastor, armádní důstojník	16	11	12
<b>R11</b>	muž	40-49	vysokoškolské	teologie	Apoštolská církev	Moravskoslezský	pastor	11	11	18



## **Příloha č. 6: Doslovný přepis jednoho interview**

Rozhovor byl pořizen v květnu 2016

Doba trvání: 55 min

Legenda: Podtržené části znázorňují klíčová zjištění a ukazují, jakým způsobem autorka vybírala informace pro zápis nahrávek do zhuštěné textové podoby.

*T: tazatelka*

*R: respondent*

*Po neformálním úvodu a poděkování za čas a ochotu, připomínám anonymitu rozhovoru a sděluji okamžik, kdy zapnu nahrávací zařízení.*

T: Kolik je ti, Dane, let a jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Je mi 45 a jsem Mgr. teologie na pedagogické fakultě.

T: V jaké působíš církvi a jakou roli tam zastáváš?

R: Působím v Apoštolské církvi a jsem pastor.

T: A kolik let Dane v oblasti pastorače působíš, prosím?

R: Na plný úvazek jsem od 99ho roku, ale sloužil jsem již několik roků před tím.

T: M-hm.

R: Co se týká profese tak od 99ho.

T: M-hm, jo, díky. Potom, potom... Kolik máš pastoračních rozhovorů v průběhu jednoho měsíce, cca?

R: Cca? Větších mám kolem čtyř týdně, k tomu se přiřadí nějakých pět menších a k tomu akce, které se pastorači blíží, to znamená nějaké skupinky nebo setkání vedoucích. Takže když se to  vynásobí čtyřmi tak těch větších je zhruba šestnáct, k tomu plus nějakých dalších pětadvacet a k tomu plus nějakých kolem deseti akcí měsíčně, kde se taky nějakým způsobem s pastoračí pracuji.

T: Ty jsi úplně nejvytíženější pastorační pracovník, se kterým jsem prozatím mluvila... před kolika lety jsi zakončil koučovací výcvik?

R: Je to 12 let.

T: Do jaké míry, Dane, používáš v současné době – budou teď otázky na současnost – jakékoliv koučovací přístupy a metody? Pokud bys je uměl i rozdělit na přístupy a metody, tak budu ráda - zatím se ptám do jaké míry; takže stačí odpovědět pomocí škály *vůbec/občas nějakou/dosti často/velmi intenzivně*, a pak se v další otázce zeptám, které to jsou.

R: Dosti často.

T: Ano...

R: Mám teď zmínit nějaké konkrétní?

T: Ano, prosím.

R: M-hm.

T: Přístupy, metody. Všechno, co se ti vybavuje.

R: Vyloženě způsob vyučování na biblických hodinách a různých setkáních způsobem, jaký jsme viděli na koučovacích kurzech. Kdy používám otevřené otázky na danou tematiku a dáváme – nebo ti lidé tvoří tu danou látku přímo na místě. Takže já nepřicházím s hotovou lekcí, ale přicházím s otevřenými otázkami, které někdy provokují vytáhnout z nich, co nejvíc ví, a případně zjistit, že neví a tak strašně moc to potom chtějí slyšet a dozvědět se.

Potom druhá věc, co mám vyloženě zpracované od koučovacího výcviku, je koučovací schéma s nějakými osmi body, podle kterého s těmi lidmi jdu, když... Jsou lidé, kteří vyloženě chtějí koučink. A ještě, aby to pro ně bylo příjemné, tak jsem to nazval „křesťanský koučink“. To se vyloženě někteří rozplývají, že „to jo, tomu věřili víc než nějakému obyčejnému koučinku.“

T: No jasně.

R: Mám tam zpracované body jako zakázka, sbírání podnětů, jakou mají žádost, úhly pohledu mě vyloženě baví, mám tam deset úhlů pohledu, kde ti lidé nad tím vyloženě musí přemýšlet. To se mi osvědčilo. Škálování také a potom objednávka, zakázka, realizace. To mi funguje a zdá se mi, že i

podvědomě tady s tímhle s lidmi pracuju. Já k nim přistupuju, že vůbec nevím, co po mě chtějí.

T: M-hm.

R: Držím se toho zlatého hesla, že komunikace je víceméně užitečné nedorozumění, kde já prostě nevím, co po mě chtějí. A těmahle otázkama se mi podaří předejít mnohým nedorozuměním, kde fakt jako nevím, co po mě chtějí.

T: Moc hezké, no...

R: Používám spíše nedirektivní způsob vedení, když to řeknu křesťansky, tak zmocňovací způsob koučinku. To je vlastně, že ta zodpovědnost je na něm, na tom člověku, ne na mně.

T: Ano, a vzpomněl by sis ještě na něco dalšího? Co třeba pojmy jako reflexe, nebo...

R: Říkám lidem... Ano, používám reflexi, říkám, jak to na mě působí, snažím se jako kdyby jim nedrsně říct, co si o nich myslím, tak, jak to na mě působí. Ti lidé to nevnímají jako tlak, řeknou si: „Aha, tak takhle já na Dana působím, aha, tak dobře, nad tím budu uvažovat.“ A nebo lidem říkám, zdá se mi, že..., teďka jim to popíšu ze svého pohledu a ti lidé mají vůči mně menší odpor, když jim pak i něco radím. To se taky velice osvědčilo.

T: Uvědomuješ si třeba, že se zaměřuješ na klíčová slova, hraje to v rozhovoru nějakou roli? Vnímáš to?

R: Někdy si vyloženě zapíšu ta slova, která ten člověk řekl, a když mu je zopakuju, tak to pro něj má váhu. A já už můžu pracovat s těmi jejich slovy. Takže jo. Ani jsem si to tak nenazval, že se zaměřuju na klíčová slova, ale dělám to, děkuji ti, žes mi to formulovala.

T: Děkuju. Co třeba ještě kontrakt v tom smyslu, že už přesně víme, co chceme, ale jak se to udělá, aby to nezapadlo, takže co on udělá, do kdy, co já udělám jako pastor, co ještě někdo jiný, kdo další v tom bude hrát roli; metody, jak se na to půjde.

R: Jo. To dělám vyloženě... Takhle. Nedaří se mi tohle v tom prostředí, kde pracuju, na ty lidi vyloženě ušít bič, kterým bych je hnal a vyloženě je

zatermínoval a záukoloval tak, aby se z toho nezhroutili. Zjišťuju, že někdy chodí lidi hodně křehcí a tohle je na ně tak velký tlak, že tohle nejsou schopní udělat, a tak ustoupím od nějakého přesného úkolování, termínů a tak dále. Vyloženě snižuju svoje nároky na ně, kam až jsou oni schopní jít a zároveň jim nějakým způsobem dávám nějaký úkol.

T: To jsem se tak i chtěla zeptat, jestli si uvědomuješ nějaký ten princip hledání té nejmenší změny, nejjednoduššího kroku, aby už to byl nějaký posun.

R: Ano. Bývá hodně veliký rozdíl, když za mnou někdo přijde a řekne: „Hele, ty jsi dělal koučink, já potřebuju koučovat.“ V tu chvíli na něj nasadím největší kalibr. Naopak je situace, kdy já za někým přicházím a říkám mu: „Poslouchej, jak se ti vede?“ A on řekne: „Mám takový a takový problém.“ „No a poslouchej, neuděláme s tím něco?“ A v tu chvíli se ten člověk někdy začne bránit a já k němu musím přistupovat úplně jinak, než v tom prvním případě.

T: M-hm, ano. Dovedl bys, Dane, vyjmenovat nějaké tři takové tvé nejoblíbenější, osvědčené principy, metody nebo to, o čem jsme teď povídali? Které jsou podle tebe nejdůležitější?

R: Otevřená otázka, reflexe a ty úhly pohledu, kdy... jsem si to nazval... Úhly pohledu jako to, jak ten výsledek bude vypadat. Kdo to pozná, co ti to dá, kdy to pozná, kde jinde, proč je to pro tebe zajímavé, jaký bude první krůček, je to vůbec dosažitelné... Tady tyhle úhly pohledu si nemůžu vynachválit. Protože ve chvíli, kdy má ten člověk problém a já mám v hlavě nulu, tak nevím, co mám dělat. Tak kladu tyhle otázky, někdy v první chvíli jen mechanicky.. Přineslo to otevření, že jsme se na to podívali z úplně jiné strany a pro toho člověka i pro mě to bylo inspirativní.

T: Super. Prosím tě, dokážeš říct, jaký to má efekt/užitek? Něco jsi už odpověděl..., ale jestli pro tebe samotného, když vedeš ten rozhovor, to má užitek a potom také pro toho klienta, co to tobě i jemu přináší?

R: Mně to dává úlevu, že ta zodpovědnost není jenom na mě. U lidí, kteří jsou na tom relativně dobře, to je jakoby jeho zodpovědnost-moje zodpovědnost, takže v tom je ta úleva. Potom je to pro mě cesta, kterou jít. Že

nemám slepou uličku, vím, jakým směrem se vydat, takže mi to pomáhá ten rozhovor vést. Co se týká lidí, kterým sloužím, tak se mi zdá, že to u některých působí – a protože se koučink otiskl nejen do pastorování, ale i do učení, do mého způsobu vedení -, že jsou „zkompetentňování“, po křesťansku zmocňování, zplnomocňování; že je to prostě povzbudí, aniž bych jim říkal: „Vzmuž se“. Že když vidí, že jim věřím, dává jim to tu schopnost to zvládnout... tak u některých to jde. Možná vedlejší efekt pro ně, takový duchovní, je, že ti lidé mají svobodu. Lidé vnímají svobodu, že můžou věci dělat, mohou se vyjádřit, mohou se zeptat, a nejsou hnáni jak ovce na porážku bičem a holí. Když potom porovnáám některá společenství nebo některé jiné církve, tam se mi zdá, že takovou svobodu nemají. Zdá se mi, že to záleží na způsobu vedení a na přístupu k těm lidem.

T: Jasně...

T: Nakolik absolvování koučovacího výcviku zvýšilo efektivitu tvé pastorační práce? Zase ty čtyři stupně. *Vůbec, mírně, dosti, velmi výrazně.*

R: Velmi výrazně.

T: M-hm. Dobře, díky, teď další otázka. Co se neosvědčilo? Které přístupy nebo metody se neosvědčily, nebo jen málo. Jestli jsi něco zkoušel, nejde to, nedařilo se to...

R: Dělal jsem několikrát moderaci a nikdy se nepodařila, se mi zdálo. Fungovalo to, šlo to, ale nikdy pak už o to lidé neměli zájem, to je jedna věc. Z těch metod ani nevím, co se mi neosvědčilo, protože pokud se něco neosvědčilo, tak jsem to přestal dělat a zapomněl jsem na to. Co si teď uvědomuju, že se mi neosvědčuje, je bezmyšlenkový bezhlavý postup, kdy já jen přináším ty principy koučování a očekávám, že to něco přinese. Toto nefunguje. Ale když se snažím být intuitivní, když se snažím držet toho pravidla, „plout tudy, kudy ta řeka teče“, tak to jde. Že nelpím na detailech, a když vidím, že někde je ta energie, že se ti lidi chytily, někde ten proud se stočil, tak tím směrem jdu, byť by to znamenalo odchýlit se od nějakého mého naplánovaného schéma.

T: Jo. Parádní...

T: V případě, že jsi některé původní pastorační praktiky po koučovacím výcviku opustil, které to byly? Čili něco, cos dělal a už neděláš, anebo děláš míň?

R: Asi jsem opustil direktivní přístup. Více jsem opustil direktivní způsoby vedení lidí. Že jim nepřikazuju, co mají dělat a používám to jenom v nejzazších případech nebezpečí a nouze. Ve stylu: Dítě se blíží ke kraji útesu, zakřičím, zařvu, chytím, odnesu. A to tak minimálně používám, že... Ale ani předtím jsem to nedělal nějak moc výrazně. Teď,... jak jsem to říkal,... jsem si na něco vzpomněl.

T: Mhm.

R: Mám odpověď, ale není na tvoji otázku.

T: To nevádí. Povídej.

R: Zjistil jsem, že mi koučink pomáhá v té službě pastorační, vedení a vyučování, ve smyslu, že jsem se naučil nebrat si věci osobně a nebrat se tak vážně.

T: Mhm?

R: Že mi pomáhá vyrovnat se třeba i s tím, co v sobě vnitřně zpracovávám a na základě koučování jsem povzbuzený o tom mluvit s druhými spolupracovníky, kolegy.

T: Mhm.

R: Takže jakoby se mi daří lépe zpracovávat vnitřně všechny výzvy, námitky, problémy nebo i vyloženě útoky proti mé osobě. A na základě koučování se mi zdá, že jsem to schopen vzít jinak, podívat se na to ne z osobního úhlu, ale probrat to z více úhlů pohledu a pomáhá mi to třeba i ventilovat na nějaké zdravé úrovni a vyrovnat se s tím, projít tím. To vím, že mi koučink pomohl, vyloženě jedno sezení, co jsme měli na výcviku, tak jsem to tam řešil s tou skupinou jako cvičný příklad a oni tehdy mi dali takové otázky, i když to bylo na začátku výcviku a nebyli ještě moc zdatní, tak dali mi takové otázky, které do dneška mám ve své hlavě, a pomáhají mi překonávat těžké chvíle.

T: To je úžasné. Jo. Parádní, dobře, díky. Teď se zeptám na nějaký rozdíl mezi tím, jaks to měl ihned po kurzu, což už je hodně hodně roků,... a jak to máš dnes a jaký je mezi tím rozdíl. Čili první otázka bude, co se zásadního

změnilo bezprostředně po absolvování výcviku ve tvém životě vůbec, v práci, v rodině, kdekoliv.

R: Jasně, rozumím otázce. Co se změnilo, když to řeknu jednoduše, začal jsem cpát koučink všude. To se změnilo. Protože jsem „objevil Ameriku“ a pořídil si tím výbornou zbraň, výborný nástroj.

T: Hahaha.

R: A ta druhá otázka, co se změnilo poté, tak rozdíl je v tom, že už necpu koučink všude. Hahaha. A že už vím, že nejde všechno řešit koučinkem.

T: Mhm.

R: Takže už jsem jako kdyby... Mám nějakou moudrost, kde tyto se přístupy dají použít a kde na ně není místo, je tam vhodné použití jiných způsobů práce.

T: Mhm.

T: Jojojo. Jo, teď tady mám další otázku, ale na to s' mi už částečně odpověděl... Teď se budu ptát na přímo koučovací výcvik. Co z něho považuješ za nezávadnější doted'? A teď myslím jako celek. Ne jenom učení. Nebo co tam bylo pro tebe důležité?

R: Moc se mi líbilo spojení teorie a praxe. To mně vyhovovalo. Když jsem se dozvěděl nové věci a hned jsem je mohl zkusit. A že jsem se je dozvěděl tím způsobem, který ve mně vypůsobil další zvědavost a touhu víc to objevit a znát. Zjistit, jak to funguje. Takže ten způsob, jak jsem tím prošel, pro mě byl inspirativní a motivoval mě. Když řeknu asi konkrétně, tak tam byla moc zajímavá teorie a hned na praxe. Je to i tím, že je to něco, co jsem chtěl vědět, vidět, jak pracovat s lidmi.

T: Mhm.

R: To jsem dělal už dřív, v tom jsem se chtěl zlepšit a tam jsem se to dozvěděl a hned jsem měl možnost to v těch praxích vyzkoušet. S komentáři, s reflexema od ostatních. Mnohé věci, které se tehdy děly na těch výcvicích, jsem nepovažoval za nejlepší, z některých jsem nebyl tehdy nadšený. A ne že by mně vadily, ale říkal jsem si, no to je moc, to se přehání. Ale potom zpětně na ně vzpomínám, že to bylo důležité.

T: Mhm. Jaké největší efekty/výsledky přineslo koučování do tvé práce?

R: Myslím, že osobně když řeknu, tak mi to dodalo... no... anglické slovo je „credibility“ – na důvěryhodnosti u lidí. Že mi to pomohlo s nimi jednat takovým způsobem, že oni vnímají, že k nim mám respekt, že je nikam netlačím, že nad nimi nechci panovat a mám za to, že se cítí svobodněji a ví, že mě jde o jejich dobro, o jejich podporu. To si myslím, že je asi takový nejlepší výsledek, který si užívám ve vztazích s lidmi, kteří jsou to schopni nějakým způsobem vnímat i říct.

T: Hmh. Dovedeš říct, prosím, nejčastější pastorační témata, která řešíš? Čtyři, pět, co nejčastěji řešíte?

R: Problémy v manželství, neodpuštění/odpuštění, vztahy s druhými lidmi buď v práci, ve sboru, ve škole atd., myšlenky, které obtěžují a které lidem přinášejí jako kdyby trápení a neustále na to myslí, ten pátý, zapátrám v paměti....

T: Já se klidně zeptám dál, protože na to třeba přijdeš díky té další otázce... Na co si myslíš, na jaká témata, nebo typy osob se koučování hodí nejvíc a na jaká nejmíň? Jestli už to máš tak jakoby vytipované, kde to půjde dobře a kde asi ne?

R: Na které se hodí a na které se nehodí?

T: Mhm. Ať už lidi, nebo typy témat.

R: Typy témat, hm. Co se týká lidí, tak lidi, kteří jsou jakoby aktuálně mimo, anebo v depresi, anebo v nějakém prostě špatném stavu, tak na ně se dá použít podpora, nějaké povzbuzující otázky atd., ale nedá se moc jakoby je někam dovést, někam tlačit.... Naopak lidi, kteří chtějí jít dál, kteří jsou nabuzení, nebo chtějí vyloženě něco změnit a přijdou s tím postojem, tak tam to velice dobře funguje,... takže to je typ lidí. Co se týká témat, asi ti nedokážu to říct obecně, asi ti to řeknu spíš, že případ od případu, si ho musím v sobě v hlavě utřepat. A někdy třeba až po dvou, třech setkáních s těmi lidmi, se mi v hlavě vyloupne představa, kudy a jak bych s nimi měl jít, jak bych to mohl udělat. Málodky se mi stane, že hnedka na prvním setkání, pokud vyloženě ten člověk si neřekne „potřebuju koučink“, málodky na prvním setkání hnedka vím, co můžu použít. Naprosto přirozeně ale používám na nějakém tom prvním setkání dovednosti, metody, přístupy, které jsem se v koučinku naučil... podporu, otázky, respekt, naslouchání,... Ale co se týká nějakého vyloženě



systematického postupu někam dál, tak to až třeba po dvou setkáních, kdy už si to v hlavě sesumíruju: Aha, tady by to šlo použít, tady bych mohl s nimi jít tou nějakou cestou... a domluvíme se....

T: Mhm. Kolik průměrně, ti zaberou ta setkání s lidmi? Jo? Jestli je to většinou jedno, dva anebo více?

R: Průměrná délka bývá dvě hodiny na jedno setkání.

T: No a kolik máš těch setkání s jedním člověkem, než se rozejdete?

R: Jo, jestli si vzpomenu a popřemýšlím nad nějakými takovými systematickými dlouhodobými setkáními, které mě oslovily, tak to bylo průměrně odhadem kolem šesti, sedmi setkání s frekvencí buď jednou za týden, nebo jednou za dva týdny.

T: Mhm. Jo, jo, jo, díky. Teď prosím tě tři otázky k jednomu tématu. K nástroji. A ptám se: Na jaké typy potřeb pastorovaných ti chyběly nástroje před absolvováním koučovacího výcviku, jaké typy potřeb pastorovaných ti pomáhají řešit koučovací nástroje, čili cos dostal v koučovacím výcviku, a jestli i dnes jsou nějaké potíže, které řeší pastorování, a nemáš na ně nástroje dodnes? Takhle.

R: Takže poprosím tě, kdybys mi zopakovala tu otázku, jako kdyby za A, celou, ať to mám celý v hlavě.

T: Mhm, jestli si uvědomuješ, jak to bylo před a po koučinku – s tvou pastorační výbavou, nástroji ...

R: Noo, asi to nedokážu odlišit před koučinkem a po koučinku, protože...

T: Jo. Jasně. Nevadí....

R: Dobře, tak já... Jsou situace a jsou lidé, u kterých se mi zdá, že vůbec nic nefunguje, ať dělám cokoliv. A jsou situace a lidé, u kterých se mi zdá, že velmi dobře i rychle se někam posunou, mění a chtějí se měnit. A nedokážu ti říct, nakolik jako kdyby tohle koučink změnil...

T: Mhm.

R: Jo, asi přibylo více těch lidí, kterým jsem schopen pomoci, teď po koučinku, to určitě jo....

T: Dobře a uvědomuješ si, že i dneska, když už prostě se ti daří dost dobře, a zvládáš i náročnější případy, tak jsou případy, kdy si nevíš rady a prostě netušíš, jak by se mělo postupovat?

R: Ano, i dneska to prožívám. Někdy zkouším, zdá se mi, všechno, ale narazím na nějaký limit u toho člověka, a ten člověk se přes ten limit nedokáže přehoupnout a já ho přes něj nedokážu dostat. A v tu chvíli nevím, jestli on se s tím musí smířit a já se s tím musím smířit a nedá se nic dělat a jenom to jako kdyby akceptovat a být oporou, anebo jestli se s tím dá něco dělat, nebo jestli on se vyloženě zasekl a já ho nemůžu odseknout, nebo můžu odseknout a něco takového existuje... Tady v tomto bodě je velmi zajímavé, když do toho právě vstupuje moje duchovenská práce, případně nejenom moudrost od Boha, ale i třeba použití duchovních darů.

T: Mhm, jo, jo.

R: Mám docela dobré reference a reakce od lidí, kdy mi řekli: „Je to výborné, když použiješ najednou biblickou moudrost, koučink a duchovní dary. Když tohle dáš dohromady, tak od tebe dostávám to nejlepší.“ Tohle mi vyloženě jeden člověk řekl.

T: Mhm, dobře, díky. Poznali sami klienti rozdíl ve tvé práci? Asi s' to už částečně nějak popsal, nebo ještě bys to chtěl doplnit? Dalo by se to nějak doplnit?

R: Poznali. Někteří mně vyloženě řekli: „Nekoučuj mě, potřebuju pastarovat.“

T: No...

R: Někteří se vyloženě bránili, říkali: „Já nechci, abys mě zmocňoval, já chci, abys mi řekl, jak to mám udělat.“

T: Jo, mhm, to je zajímavé....ted' dvě důležité otázky. První: Jaké prvky, záměry, styčné plochy mají pastore a koučování společné, čili co mají společného? A druhá je opak, čili jaké jsou třecí plochy, kde to skřípe, nebo jestli je tam vyloženě něco zásadního, s čím se ty dva světy neslučují?

R: Dobře, zkusím nad tím přemýšlet... První, co mě napadá, co mají společného, je podpora toho člověka. Čili jak pastýř, tak i kouč toho člověka podpoří. Pak zájem, že pastýř i kouč mají o toho člověka zájem. Dále je tam asi nějaký cíl. Obě dvě ty metody mají snahu, že jdou nějakým směrem, že chtějí, aby ten člověk někam došel... do toho cíle... Co mají ještě společného,... že tam v tu chvíli ten pracovník se nezaměřuje na sebe, ale zaměřuje se na něj, ale tak to asi obecně u každé pomáhající profese, že jo...

T: Mhm?

R: Potom takové ty obecné věci – jde mi o dobro toho člověka, nejde mi o moje dobro...

T: Jo, mhm.

R: Teďka přemýšlím nad nějakou třetí plochou nebo vyloženě rozdílem. Spíše se mi to zdá, když je to jako kdyby nedobře provedená práce, jo? Když jak pastýř, tak kouč jsou mechaničtí, jenom dodržují nějaké principy, ale to není ten vhodný přístup. V tu chvíli ani jedna z těch metod nefunguje. Ale to asi není rozdíl, co? To mají spíš společné.

T: Jo a něco jakoby... Mhm... A něco jakoby zásadního? Třeba prostě z biblického pohledu, něco, co by tam nesedělo v tom koučování? No, třeba teď narážím na zdroje koučování a nejrůznější filozofické přístupy, které třeba v Bibli nenajdeš.

R: Jo, ale já jsem se právě snažil z toho udělat „křesťanské koučování“, že jsem narouboval nějaké metody, principy koučinku, které vidím i v Bibli, jo? Co se mi zdálo divné, tak jsem tudy prostě nešel... pokud něco takového bylo, tak zase jsem řekl: Tohle ne, tímhle směrem nepůjdu, nebudu se tím zabývat a dal jsem to bokem. Takže už ani nevím, co to bylo.

T: Jo, to je škoda, to by mě zrovna zajímalo, co to bylo... tak si třeba ještě vzpomeneš...

R: To bych musel teda hodně vzpomínat, bylo to před mnoha lety, nevím,...

T: No, kdyby sis vzpomněl, tak budu ráda. A ještě otázka na to, jestli se nějak průběžně dovzděláváš v oblasti koučování i pastorační, děláš nějaké výcviky, čteš atd.?

R: Čtu hodně, poslouchám semináře koučování přes internet, které se právě věnují pastorační a vedení a koučování. Vloni jsem dokončil tu vysokou školu – Mgr... Třeba se stane, když je někdo v nějakém problému, dám příklad, někdo má problémy v manželství, nějaké specifické problémy, tak na tohle téma si najdu literaturu od odborníků, kteří se tomu už věnují. Takže se to nesnažím znova objevit, když to co už někteří objevili... tak se od nich učím a hledám, co oni v tom konkrétním problému radí. Takže tak studuju... A druhý zdroj a druhý podnět pro mě je, když mě něco zaujme. Že mě něco chytne, jo? Například teď jsem objevil skvělou knížku s názvem „Posiluj sám sebe

v Pánu“. Ta je na základě toho, jak David ve Starém zákoně posílil sám sebe v Bohu a pak dokázal jít dál... Tak vyloženě na tohle téma jsem narazil a řekl jsem si: To si musím přečíst, to si musím nastudovat, protože to je zajímavé...

T: Jo, jo.

T: Dobře, díky. Mám tady poslední dvě otázky. Jedna je tato: jestli ovlivnilo koučování i jiné stránky tvého života, jestli se to projevuje někde jinde, kdekoliv... V rodině, s dětmi, přáteli, v obchodě...

R: Asi se to projevuje na mém plánování času.

T: Mhm?

R: Si kladu nad tím otázky. Že k tomu přistupuji pomocí nějakých koučovacích metod. Pak se to projevilo...

R: Myslím si, že i tam, kde v civilním životě vystupuju, tak i tam mě to, aniž bych se snažil, ovlivňuje, že takhle přistupuju k lidem, i s respektem, i s otázkou...

T: Mhm.

R: Takže asi i v civilním životě v těch oblastech, kde jsem, tak nějak mě to ovlivnilo. Určitě jsem jiný...

T: Dobře, dobře. Děkuji. Poslední otázka, Dane. Co bys ještě rád doplnil? Co jsem se nezeptala, a vnímáš, že ještě je důležité.

R: Mhm? Napadá mě, že je hodně důležité, aby jak koučink, tak i jeho metody, nebo přístup k lidem, měl dobré svědectví a dobrou pověst. Aby si o tom říkali dobré příběhy, protože to lidem pomáhá mít k těm věcem důvěru. Ve chvíli, kdy by se jak z koučinku, tak z čehokoliv jiného dobrého stalo synonymum pro sprosté slovo, pro nadávku, jo, „Ty se chováš jak kouč“ nebo něco takového...

T: Mhm.

R: Zdá se mi, že tohle vzniká z toho, když tyhle metody jsou špatně...

T: Jo.

R: ...užívány, špatně aplikovány a tak si říkám, že je škoda, aby koučink měl špatné jméno u lidí jenom z toho důvodu, že někdo si myslí, že koučuje a přitom dělá něco jiného.

T: Dane, moc děkuji, že sis udělal čas i chuť, jsme u konce.

*Následuje neformální rozloučení.*