

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Teologická fakulta**  
**Katedra etiky, psychologie a charitativní práce**

**Diplomová práce**

**KOUČINK JAKO NÁSTROJ SOCIÁLNÍ PRÁCE**  
**A JEHO ETICKÉ ASPEKTY**  
**VE VZTAHU K JEDNOTLIVCI**

**Vedoucí práce: PhDr. David Urban, Ph.D.**

**Autor práce: Bc. Kateřina Vágaiová**

**Studijní obor: Etika v sociální práci**

**Forma studia: Prezenční**

**Ročník: 3.**

**2014**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této diplomové práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 14. března 2014

.....  
**Bc. Kateřina Vágaiová**

## **Poděkování**

**Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce PhDr. Davidu Urbanovi, Ph.D. za trpělivost, cenné rady, připomínky a odborné vedení. Děkuji také svému manželovi Tomášovi za jeho podporu, lásku a péči, kterou mi věnoval během mého studia.**

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	6
<b>1. KOUČINK V SOCIÁLNÍ PRÁCI</b>	9
1.1 Pojem	10
1.2 Definice koučinku	11
1.3 Odlišení od jiných nástrojů sociální práce	12
1.4 Východiska	13
1.5 Modely	15
1.5.1 Model GROW, Inner Game	15
1.5.2 Model Solution-focused, systemický koučink	17
1.6 Koučink a koučovací přístup	19
1.7 Vztah koučinku a sociální práce	22
<b>2. VZTAH POMÁHAJÍCÍHO PRACOVNÍKA A KLIENTA</b>	24
2.1 Paradigmata vztahu	25
2.2 Rovina pomáhajícího pracovníka	27
2.2.1 Kompetence	27
2.2.2 Osobnostní dispozice	30
2.3 Rovina klienta	34
2.3.1 Pojetí klienta	34
2.3.2 Vnitřní svět klienta	36
2.4 Pomoc a kontrola	38
2.5 Shrnutí	40
<b>3. ETICKÉ ASPEKTY</b>	42
3.1 Etika v sociální práci, etický kodex	44
3.2 Etika ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta	47
3.3 Klient	50
3.3.1 Svoboda	51
3.3.2 Lidská důstojnost a respekt k člověku	54

3.3.3	Autonomie a sebeurčení	57
3.4	Pomáhající pracovník	60
3.4.1	Osobnost a hodnoty	60
3.4.2	Odpovědnost a svědomí	64
3.4.3	Moc	67
3.5	Shrnutí	70
<b>ZÁVĚR</b>		73
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>		76
<b>ABSTRAKT</b>		81
<b>ABSTRACT</b>		82

## ÚVOD

Cílem této diplomové práce je vystihnout vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem spolu s jeho etickými aspekty ve chvíli, kdy jako je jako prostředek sociální práce využíván koučink. Budu se pohybovat na poli sociální práce s jednotlivcem, přestože koučink může být velmi vhodnou metodou také při práci se skupinami a týmy.

Jsem si vědoma toho, že ne vždy je koučink jako nástroj sociální práce využitelný a vhodný – důvodů může být hned několik. Koučink je vnímán převážně jako nedirektivní nástroj předpokládající dobrovolnost a vlastní angažovanost klienta. V praxi se však sociální pracovník setkává i s klienty nedobrovolnými, s klienty v ohrožení nebo také s klienty v akutní životní krizi, s nimiž nedirektivní forma spolupráce není tou nejlepší možností. Přesto je koučink v mnoha ohledech zajímavým a užitečným nástrojem sociální práce, který je zaměřen na dosahování cílů klienta prostřednictvím rozvinutí jeho potenciálu.

„Profese sociálního pracovníka vyžaduje nezbytné celoživotní vzdělávání, ať již jde o poskytování aktuálních informací z oblasti sociální politiky či o nové pohledy na práci s klientem.“<sup>1</sup> A právě koučink může být jedním z těchto nových pohledů na spolupráci klienta a pomáhajícího pracovníka. Přestože v našich podmínkách není koučink příliš rozšířeným nástrojem v sociální oblasti ani v jiných oblastech pomáhajících profesí, můžeme čerpat bohatou inspiraci ze zahraničí, kde má v praxi i v odborné literatuře hojně zastoupení a delší tradici.

V oblasti koučinku budu proto čerpat převážně ze zahraničních zdrojů a z literatury, která v některých případech nebyla do českého jazyka dosud přeložena. Stěžejními zdroji pro vypracování této diplomové práce jsou díla autorů E. Cox, T. Bachkirova, D. Clutterbuck, M. Edelson, P. Parmy a J. Whitmore. V oblasti sociální práce a vztahu pomáhajícího pracovníka budu čerpat z děl I. Úlehly, K. Kopřivy, M. Nečasové, Z. Havrdové a O. Matouška. V závěrečné části týkající se etiky využiji především odborné zdroje autorů F. Reamer, S. Banks, J. Jankovského, O. Fishera a R. Milfaita.

K zájmu o toto téma mě přivedla má vlastní zkušenost z výcviku v systemické supervizi a koučinku, který jsem absolvovala v loňském roce pod vedením MUDr. Františka Matušky v Institutu Hermés v Praze. Zde jsem načerpala cenné vědomosti a praktické zkušenosti, s nimiž jsem mohla vstoupit do světa individuálního

---

<sup>1</sup> KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*, s. 73.

koučinku, setkávat se na konzultacích s mými klienty a pozorovat, co je na naší spolupráci účinné. Odtud byl jen krůček k tomu, abych se začala zajímat o propojení se sociální oblastí a možností zúročení koučovacího přístupu v této sféře.

V koučinku stejně jako v sociální práci má prvořadý význam vztah pomáhajícího pracovníka a klienta. Na jeho kvalitě často závisí úspěch či neúspěch vzájemné spolupráce. Prostřednictvím vztahu vzniká mezi klientem a pracovníkem synergie, pracovní spojení založené na otevřenosti, naslouchání, respektu a důvěře. V tomto prostředí se pak může rozvinout oboustranně obohacující dynamická spolupráce, která působí žádoucí změny nejen v životě klienta, ale má dopad také na pomáhajícího pracovníka, který se jejím prostřednictvím mění. Podobně, jako v jiných pracovních vztazích, i zde vzniká velký prostor pro etickou reflexi různých aspektů, na kterých je postavena vzájemná spolupráce.

Koncepce této diplomové práce je členěna do třech hlavních oddílů týkajících se koučinku, vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta a nakonec etických aspektů. První oddíl je věnován samotnému koučinku, jeho teoretickému vymezení a zasazení do kontextu sociální práce. V jednotlivých kapitolách tohoto oddílu je vymezen vznik pojmu, definice koučinku a jeho odlišení od jiných nástrojů sociální práce, kterými jsou například terapie a poradenství. Dále představuji odborná východiska, z nichž koučink čerpá a v nichž se mnohdy shoduje s východisky sociální práce. Následně jsou stručně představeny dva modely koučinku vycházející z tradičních a nejznámějších přístupů Inner Game a systemického přístupu. V těchto modelech ukazují, jaké je jejich pojetí vztahu pracovníka a klienta, jaké jsou jejich role a na kterých klíčových momentech jsou oba modely postaveny. Na závěr odlišuji koučink jako profesi a koučink jako přístup pro pomáhající profesionály a monitoruji styčné body koučinku a sociální práce. Úkolem prvního oddílu je vytvořit odborný teoretický rámec této diplomové práce prostřednictvím formulování základních informací o koučinku.

V druhém oddíle je pozornost zaměřena přímo na vztah pomáhajícího pracovníka a klienta. Nejprve pojmenovávám paradigmatu vztahu, která se vytvořila v průběhu vývoje sociální práce a vztahuji je rovněž ke koučinku. Poté se věnuji dvěma stranám pracovního vztahu – nejprve pomáhajícímu pracovníkovi se zaměřením na jeho kompetence a osobnostní dispozice, poté klientovi, u něhož sleduji jeho vnitřní svět a to, jaký je jeho obraz, jak je pojmán pomáhajícím pracovníkem. Následně se dotýkám tématu pomoci a kontroly, jemuž se v pracovním vztahu nelze vyhnout, neboť vše,

co pomáhající pracovník učiní, bude posuzováno buď jako pomoc, nebo jako kontrola. Úkolem tohoto oddílu je vystihnout význam vztahu mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem, popsat, co se v něm děje a jaké faktory mají vliv na jeho utváření a celkový vývoj. Prostřednictvím specifikace těchto faktorů pak docházím k formulaci etických aspektů, jejichž reflexe je cílem posledního oddílu této diplomové práce.

Třetí oddíl bude proto věnován konkrétním etickým aspektům, na kterých je postaven vztah pomáhajícího pracovníka a klienta. Nejprve v úvodu tohoto oddílu krátce definuji pojem etika. Poté etiku zasadím do rámce sociální práce a budu se zabývat etickým kodexem. Dále se zaměřím na vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem z hlediska etických principů, na nichž je založen. Tyto základní etické principy spolu s druhým oddílem diplomové práce tvoří základ pro definování konkrétních etických aspektů, jimž se budu v jednotlivých kapitolách věnovat. Na úrovni klienta je to téma svobody, lidské důstojnosti, respektu, autonomie a sebeurčení. Na úrovni pomáhajícího pracovníka je to téma jeho osobnosti, hodnot, odpovědnosti a moci. Na konci tohoto oddílu provedu shrnutí, které bude předcházet celkovému závěru této práce.

V této diplomové práci používám jednotnou terminologii. Člověka stojícího na jedné straně profesionální spolupráce, jenž přichází s žádostí o pomoc a který se rozhodl vystoupit z nežádoucí životní situace na cestu za dosažením jím stanovených cílů, označuji jako klienta. Termínem pomáhající pracovník pak budu označovat sociálního pracovníka, který ve spolupráci s klientem využívá koučink jako nástroj pomoci a podpory, ale i kontroly. Přívlastek pomáhající jsem zvolila proto, aby zahrnul jak rozměr sociální, tak i rozměr koučinku. Vzhledem k přehlednosti textu jsem se rozhodla používat mužský rod pro oba tyto termíny, přestože mám samozřejmě na mysli jak klienty, tak klientky a jak pomáhající pracovníky, tak i pracovnice. V práci se budu dále vyjadřovat v 1. osobě množného čísla z důvodu požadavků kladených na psaní odborných prací a z důvodů stylistické korekce textu.



# 1 KOUČINK V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Koučink je společenskou disciplínou, která v posledních letech zažívá velmi rychlou expanzi téměř do všech oblastí lidského života. Existuje velké množství profesních organizací sdružujících kouče po celém světě, z nichž mnohé mají velmi rozdílné požadavky na jejich vzdělání a profesionální průpravu. Navíc se setkáváme se stále větším počtem programů, které kouče vzdělávají, od nejkratších kurzů až po vysokoškolské studijní kvalifikace. Koučink je navíc opravdu relativně novou a mladou profesí, která se na odborném poli prosadila teprve nedávno. Považujeme proto za důležité věnovat pozornost jeho teoretickému vymezení.

V této diplomové práci chápeme koučink jako jeden z prostředků sociální práce, proto naším cílem není jeho zevrubný popis a rozbor. Učiníme tedy pouze krátký historický exkurz do vzniku a vývoje samotného pojmu. V následujících kapitolách se budeme věnovat jeho definici s přihlédnutím k našemu stěžejnímu tématu, kterým je vztah pomáhajícího pracovníka a klienta spolu s jeho etickými aspekty. Dále koučink odlišíme od jiných nástrojů sociální práce, kterými jsou například poradenství a terapie, k nimž má velmi blízko, avšak zcela se s nimi neslučuje.

Podobně jako sociální práce také koučink čerpá poznatky z mnoha oborů lidské činnosti a vědeckých disciplín. Zanedbatelná rozhodně není jeho inspirace v různých psychoterapeutických směrech, proto uvedeme ty nejznámější, které měly vliv na jeho utváření a na pojetí vztahu mezi klientem a pomáhajícím pracovníkem. Také uvedeme dva modely koučinku a popíšeme, jakým způsobem lze v jejich přístupu vést spolupráci s klientem.

Dále budeme pokračovat v zasazení koučinku do kontextu sociální práce. Odlišíme koučink jako profesi a koučovací přístup, který je využitelný v různých oblastech práce s lidmi, v pomáhajících profesích, tedy i v mnoha odvětvích sociální práce. V rámci koučovacího přístupu, který je využíván jako nástroj sociální práce, uvedeme různé styly, které vytváří rámec spolupráce s klientem a mají vliv na to, jakým směrem se bude ubírat vztah pomáhajícího pracovníka a klienta.

Nakonec se budeme věnovat styčným plochám sociální práce a koučinku. Uvedeme, v čem si mohou být tyto dvě disciplíny podobné, co mohou mít společného a v čem se naopak mohou rozcházet.

## 1.1 Pojem koučink

Pojem „koučink“ je odvozen od anglického „coaching“, mající původ ve slově „coach“, které se do češtiny překládá jako „kočár“. V angličtině bylo slovo „coach“ poprvé doloženo v 50. letech 15. století. Etymologicky má původ v maďarském slově „kocsi“, vycházejícím z „Kocs“, což je vesnice v severním Maďarsku, kde se poprvé začaly vyrábět kočáry tažené koňmi. O několik století později, ve 30. letech 18. století, se již slovo coach slangově používá k označení soukromých tutorů pro studenty Oxfordské univerzity<sup>2</sup> a od roku 1885 se objevuje v oblasti sportu, především v Anglii a Spojených státech amerických. Současně s tím se tento pojem používá v obecné rovině ve významu udílení rad, instrukcí a poučování.

Počátky koučinku jsou neodmyslitelně spjaty především s péčí o vrcholové sportovce na poli tenisu, fotbalu, golfu, atletiky a dalších sportovních disciplín. Dále se však také rozvíjí v kontextu obchodu a podnikání.<sup>3</sup> V 70. a 80. letech 20. století se v různých firmách ve Spojených státech amerických a v Německu koučink prosazuje jako styl vedoucích pracovníků při řízení lidí, který je zaměřen na personální i profesionální rozvoj spolupracovníků a na zvyšování jejich výkonnosti.<sup>4</sup>

Ke konci 20. století se koučink, který byl dříve vnímán spíše pouze jako manažerská technika či styl řízení lidí, vyprofiloval v samostatnou profesi. Nastal velký rozvoj literatury a výzkumů, které koučink podpořily na odborné půdě. Od počátku nového tisíciletí pak mnohé z univerzit, především ve Velké Británii a v Austrálii, začaly zavádět akademické koučinkové programy. První univerzitou, kde se koučink vyučoval v magisterském studijním programu, byla univerzita Oxford Brookes a záhy ji následovaly další.<sup>5</sup>

V současné době je koučink považován za uznávanou profesi, která má svou metodiku, standardy, akreditaci a etický kodex. V České republice tuto profesi na národní úrovni zajišťuje Česká asociace koučů (ČAKO). Na světové úrovni je to pak Mezinárodní asociace koučů – International Coach Federation (ICF), která je zároveň největší světovou organizací profesionálních koučů a jejíž odnož působí v České republice od roku 2005.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Srov. COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*, s. 2.

<sup>3</sup> Srov. BIRCH, P. *Koučování*, s. 15.

<sup>4</sup> Srov. Tamtéž, s. 15.

<sup>5</sup> Srov. PARSLOE, E.; LEEDHAM, M. *Coaching and mentoring*, s. 5.

<sup>6</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 27.

## 1.2 Definice koučinku

Vzhledem k tomu, že koučink se jako samostatná profese etabloval v poměrně nedávné době a s přihlédnutím k rozmanitosti jednotlivých koučovacích přístupů a škol je téměř nemožné uchopit jeho definici jednotně. Cílem této kapitoly je poskytnout provázaný přehled nejčastějších definic koučinku se zohledněním vztahu mezi koučem a klientem a vystihnout jejich podstatné společné rysy.

Na prvním místě uvádíme definici koučinku, která je zanesena v etickém kodexu Mezinárodní asociace koučů. Zde můžeme nalézt, že koučink je „partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu.“<sup>7</sup> Tato definice klade důraz především na profesionální koučovací vztah, který vzniká vzájemnou smlouvou, v níž jsou zaneseny odpovědnosti obou stran. Také zdůrazňuje potenciál, kreativitu a zdroje klienta, které najdou odezvu v odborném partnerském vedení profesionálního kouče. V podobném duchu hovoří i pojetí, které koučink uvádí jako systematickou spolupráci zaměřenou na řešení a výsledek a zároveň jako proces rozvíjení pracovního výkonu a osobního růstu.<sup>8</sup>

Koučink je rovněž definován jako „umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů.“<sup>9</sup> Je to autentická snaha odhalující skryté zdroje, zaměřená na současné a budoucí cíle, jejichž dosažení koučovanému přináší životní smysl, užitek a radost. Jde o interaktivní proces týkající se objevování vlastního potenciálu, osobního rozvoje a odhodlání dosáhnout vytyčených cílů za pomoci tvůrčího přístupu, odborného vedení a rozmanitých kombinovaných technik.<sup>10</sup>

Mezi jeden z možných výkladů patří i ten, který koučink chápe jako umění vytvářet prostřednictvím rozhovoru takové prostředí, které klientovi umožní posunout se směrem k vysněným cílům a dosáhnout jejich naplnění.<sup>11</sup>

Z uvedeného je zřejmé, že definic koučinku je mnoho a že se také v mnohém liší. Vystává však několik bodů, v nichž se předložené definice shodují. Jsou to především

---

<sup>7</sup> Srov. *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2013-12-10]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

<sup>8</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 21.

<sup>9</sup> ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 26.

<sup>10</sup> Srov. Tamtéž, s. 26 - 27.

<sup>11</sup> Srov. GALLWEY, W. T. *The inner game of work*, s. 177.

tyto faktory: Faktor zaměření: koučink se zaměřuje na přítomnost a provází klienta na cestě k žádoucí budoucnosti. Stanovuje budoucí cíle a pomáhá k jejich naplnění. Faktor vztahu: koučink je partnerská spolupráce bez hierarchického postavení kouče, založená na respektu, pomáhající klientovi nalézt odpovědi vlastními silami. Faktor emocí: v koučinku jsou přítomny přirozené emoce vycházející z autentického vztahu. Faktor procesu: kouč jako expert na proces pomáhá klientovi rozpoznat výzvy, stanovit cíle, kterých chce dosáhnout, odhalit svůj potenciál a zapojit schopnosti k tomu, aby kýžených cílů dosáhl.<sup>12</sup>

Závěrem lze shrnout, že koučink je profesionálně vedený tvůrčí proces založený na partnerství a vzájemné spolupráci. Je orientován na budoucnost, zaměřen na změnu a na dosahování cílů a vizí. Čerpá z vlastních zdrojů klienta, pomáhá odhalovat jeho potenciál a využít své schopnosti ke splnění stanovených met.

### 1.3 Odlišení od jiných nástrojů sociální práce

V návaznosti na předchozí kapitolu, kde jsme uváděli jednotlivé definice koučinku, nyní předložíme názor, který je předchozím definicím vzdálenější, v některých bodech snad může vyznívat dokonce protichůdně, a sice že koučink je „kombinací individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku“.<sup>13</sup>

Tvrzení, že koučink je svým způsobem poradenství kombinované s dalšími technikami, je u jiných autorů vyvráceno argumenty, které koučink od zmíněného poradenství záměrně přímo odlišují. V praxi se sice koučink nevyhýbá ani poskytování rad a návodů, ale děje se tak za specifických podmínek a není to znak, na jehož základě bychom koučink mohli definovat. Mezi základní odlišení koučinku od poradenství patří jeho přístup k řešení problému. Poradenství podává konkrétní návody na řešení, koučink se naopak zaměřuje na proces, který k řešení problému vede.<sup>14</sup> Je potřeba také zdůraznit, že koučink pracuje s přesvědčením, že klíčové zdroje má již klient k dispozici a jeho cílem není získat radu, ale především získat odborné vedení k tomu, aby využil svého vlastního potenciálu.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Srov. WILLIAMS, P.; ANDERSON, S. P. *Law and ethics*, s. 9 – 12.

<sup>13</sup> BIRCH, P. *Koučování*, s. 17.

<sup>14</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 28.

<sup>15</sup> Srov. BOBEK, M. *Koučování jako nástroj pro efektivnější rozvoj a naplňování osobního i organizačního potenciálu* [online]. Praha: NEWTON Solution focused a.s. [cit. 2013-12-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Koucovani\\_Milan\\_Bobek.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Koucovani_Milan_Bobek.pdf)>

Výše jsme uvedli argumenty, které koučink odlišují od poradenství. V následujících kapitolách se budeme věnovat teoretickým základům koučinku se zaměřením na jeho kořeny v psychologii a terapii. Považujeme proto za důležité uvést také momenty, v nichž se koučink liší od terapie, abychom předešli jejich směšování a upřesnili tak definici koučinku.

Nejvýraznějším odlišením koučinku od terapie je moment diagnózy. Zatímco v terapii je diagnóza stěžejní součástí terapeutické intervence, v koučinku lze hovořit o absenci diagnostiky a popisování problému. S tím souvisí rovněž i pohled na klienta jako na celistvého člověka obdařeného všemi potřebnými zdroji, na rozdíl od terapie, která klienta častěji vnímá jako člověka zraněného, neúplného, kterého je nutné uzdravit. V koučinku je pozornost zaměřena především na hledání a realizaci kreativních řešení, zatímco v terapii jde spíše o zbavení se současného problému a léčení bolesti. Rozdílné je i postavení kouče jako rovnocenného partnera a terapeuta, který je hierarchicky postaven výše než jeho klient.<sup>16</sup>

## 1.4 Východiska

V následujících odstavcích budeme mapovat obory, z nichž koučink čerpá. Budeme se věnovat základním přístupům, ze kterých vychází, s důrazem na různé směry psychologie a psychoterapie.

Přestože je koučink relativně mladou disciplínou, jeho kořeny můžeme sledovat až k řeckým filosofům, kteří u svých následovníků rozpoznali touhu po dosažení a naplnění životních cílů. Příkladem může být Sokratova metoda rozhovoru a kladení otázek, která je blízká koučinku tak, jako ho známe dnes.<sup>17</sup> Sokrates totiž u svých žáků rozvíjel nedirektivní formu intervence – takovou, která respektovala jejich možnosti a zdroje. Nestavěl se do role experta na problém, byl však jejich průvodcem na cestě k vlastnímu řešení a prostřednictvím vhodných otázek pomáhal přivádět na svět mnoho krásných myšlenek, které otevíraly nové možnosti.<sup>18</sup>

Obecně lze říci, že koučink se vyvinul ze tří hlavních proudů lidského poznání a praxe. Nejprve se jedná se o pomáhající profesi, mezi něž v tomto kontextu na první místo zařazujeme psychoterapii, která měla na utváření koučinku jako samostatné

---

<sup>16</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 17, 235 – 236.

<sup>17</sup> Srov. Tamtéž, s. 15.

<sup>18</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 33.

disciplíny nesmírný vliv. Dalším významným proudem je obchodní poradenství a oblast organizačního rozvoje a nakonec jsou to i různé programy osobního rozvoje.<sup>19</sup>

Z teoretického hlediska koučink formovalo hned několik tradičních škol a myšlenkových přístupů z oblasti psychologie, filosofie a etiky. Je to humanistická psychologie Carla Rogerse a Abrahama Maslowa, na řešení zaměřený přístup Steva de Shazera, práce Milтона Ericksona na poli rodinné terapie a hypnoterapie, Bandlerovo a Grindlerovo neurolingvistické programování, různé jazykové teorie, filosofie jazyka, kybernetika druhého řádu, teorie komunikace, transakční analýza, existenciální psychologie, transpersonální psychologie, koncept synchronicity Carla Gustava Junga a mnohé další přístupy.<sup>20</sup>

Přínos Junga můžeme spatřit i v jeho orientaci na budoucnost, teleologickém zaměření a přesvědčení, že můžeme utvářet budoucnost skrze své vlastní cíle, vize a cílevědomost. Další z významných psychologů 20. století, zakladatel individuální psychologie Alfred Adler inspiroval koučink svým pohledem na člověka, jako na kreativní bytost, která je hlavním činitelem a tvůrcem svého života, jež je schopná zaměřovat se na své osobní životní cíle a zároveň jich i dosahovat. Právě k tomuto obrazu, příznačnému pro současný koučink, nemálo přispěl také Carl Rogers, který ve svém přístupu orientovaném na člověka významně změnil perspektivu tehdejší hierarchické terapie v partnerskou spolupráci, v níž má klient schopnost růst a utvářet změny. Podobně jako jiní psychologové své doby, také Abraham Maslow se zabýval klienty, kteří byli schopni zaměřovat svůj potenciál na osobnostní růst a dosahování životních vizí. Svou teorii potřeb a motivace nahlížel z pohledu člověka, který je přirozeně zdravý, celistvý, kterého není potřeba léčit a má v sobě veškerý potenciál potřebný pro uspokojení vlastních potřeb a cílů. Jak bylo zmíněno výše, tato perspektiva je v koučinku klíčová.<sup>21</sup>

Ve výčtu osobností, které koučink ovlivnily a stále ovlivňují, ještě zmíníme Martina Seligmana a jeho koncepci pozitivní psychologie. Právě Seligman zkoumal, jak může být psychologické porozumění využito k tomu, aby se klient posunul ze svého současného životního stavu na docela jinou úroveň bytí, která odpovídá stupni jeho angažovanosti a cílevědomosti.<sup>22</sup> Tento princip našel v koučinku významné uplatnění.

---

<sup>19</sup> Srov. WILLIAMS, P.; ANDERSON, S. P. *Law and ethics*, s. 4.

<sup>20</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 15, s. 51 - 53.

<sup>21</sup> Srov. WILLIAMS, P.; ANDERSON, S. P. *Law and ethics*, s. 5.

<sup>22</sup> Srov. DEXTER, J.; DEXTER, G.; IRVING, J. *An introduction to coaching*, s. 15.

V neposlední řadě je nutné zmínit také přínos konstruktivistické filosofie a teorie systémů, které tvrdí, že „člověka, jako živý systém v podstatě nelze z vnějšku přímo řídit, měnit a učit a že tyto procesy probíhají výhradně uvnitř každého systému a jedince.“<sup>23</sup> Tímto člověku přiznávají schopnost řídit sebe sama, svobodně volit své reakce, schopnost učit se a zaměřovat se k vlastní změně.

Z výše podaných informací je zřejmé, že koučink čerpá z mnoha inspiračních zdrojů, z různých oblastí na úrovni lidské teorie i praxe. Jako mladá disciplína je stále utvářen a proměňován, průběžně doplňován a obohacován novými poznatky. Vyznačuje se tím, že je schopen tyto poznatky integrovat a uzpůsobit je tak, aby byly užitečné procesu, který je zaměřen na rozvíjení potenciálu klienta k budoucím změnám.

## **1.5 Modely**

V koučinku dochází jak na teoretické, tak na praktické rovině k uzpůsobení jednotlivých teorií a přístupů, ze kterých vychází. Tyto teorie jsou spolu s praktickými zkušenostmi zformovány do modelů, které fungují jako metodická opora. Cílem následujících podkapitol je popsat modely nejznámějších koučinkových škol, uvést jejich zakladatele a způsoby, na jejichž základě pracují s klienty. Budeme se věnovat tomu, jak tyto přístupy vnímají klienta v rámci vztahu s pomáhajícím profesionálem, a popíšeme, co je podstatou spolupráce – tedy procesu zaměřeného na změnu klientovy situace.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé školy koučinku jsou velmi rozmanité a v současné době jich stále mnoho vzniká i zaniká, rozhodli jsme se představit dvě nejvýraznějších z nich, jejichž modely jsou v různých obměnách praktikovány nejčastěji i v našich podmínkách. Jedná se konkrétně o školu Inner Game a její Grow model a systemický koučink s modelem Solution-focused.

### **1.5.1 GROW model, Inner Game**

Zakladatelem školy Inner Game je Timothy Gallwey, který spolu s Johnem Witmorem prosadil expanzi tohoto přístupu ze sportu do podnikatelské sféry. Zejména v knize *The Inner Game of Work* představil model koučinku Inner Game, v překladu vnitřní hra, který je jednoduchý, komplexní a využitelný téměř za jakýchkoliv okolností.

---

<sup>23</sup> BOBEK, M. *Koučování jako nástroj pro efektivnější rozvoj a naplňování osobního i organizačního potenciálu* [online]. Praha: NEWTON Solution focused a.s. [cit. 2013-12-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Koucovani\\_Milan\\_Bobek.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Koucovani_Milan_Bobek.pdf)>

Základní premisou je přesvědčení, že o člověku je nutné uvažovat ne z hlediska jeho výkonu, ale z perspektivy jeho potenciálu. Je zapotřebí zastávat optimistický pohled na člověka a vidět jeho skrytý, nevyužitý potenciál.<sup>24</sup> „Výsledkem koučování je důvěra ve vlastní schopnosti, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita.“<sup>25</sup>

Podstatou toho přístupu je docílit zlepšení vnímání reality a zvýšení odpovědnosti, jelikož tyto dva aspekty zásadně ovlivňují výkonnost. Pokud klient zvýší úroveň svého vnímání, může kontrolovat to, co vnímá. Uvědomení si reality klienta posiluje, vede jej k rozvoji jeho schopností a dovedností a umožňuje mu dosahovat vyšších výkonů. K rozvoji vnímavosti vede schopnost pozorovat, naslouchat, získávat informace, naučit se je třídit dle významnosti a také schopnost poznání sebe sama a toho, jak do procesu vstupují subjektivní emoce a vlastní prožívání. Druhým klíčovým pojmem vztahujícím se k výkonu je odpovědnost. Pokud klient převezme odpovědnost za svoje myšlenky a činy, zvýší se tím jeho odhodlání dosáhnout vlastních cílů alepší se jeho výkony. Odpovědnost pak vzniká tam, kde má klient možnost volby. Právě k tomu dávají prostor vhodně pokládané otázky, které jsou v tomto případě shrnuty v modelu GROW.<sup>26</sup>

Model GROW v sobě zahrnuje čtyři oblasti, na které by se měly zaměřit koučovací otázky. V první řadě je to oblast cílů (Goal setting), která zahrnuje jak cíle dlouhodobé, krátkodobé, tak i cíle jednotlivých setkání. Důvody, proč nejprve klademe otázky zaměřené na cíle, jsou nasnadě. Pokud klient cíl formuluje na základě své představy budoucího stavu a ne z pohledu své současné situace obsahující potíže a překážky, je větší šance, že stanovený cíl i cesta k jeho naplnění budou více motivující, kreativní a inspirativní. K realizaci konečného cíle většinou vede několik výkonnostních cílů, jejichž naplnění může klient kontrolovat. Jejich stanovení se řídí několika kritérii. Výkonnostní cíle jsou ve spolupráci s klientem definovány jako konkrétní, měřitelné, přijatelné, realistické, zasazené v čase, pozitivně formulované, nárokové, správně pochopené a etické.<sup>27</sup>

Další fází je zjištění současné situace (Reality). Základním kritériem při zkoumání reality je co největší míra objektivity – vnímání okolností tak, jak jsou. Věci, které

---

<sup>24</sup> Srov. WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*, s. 22 – 25.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 50.

<sup>26</sup> Srov. Tamtéž, s. 44 – 50.

<sup>27</sup> Srov. Tamtéž, s. 66 – 74.



si klient uvědomuje, má do určité míry pod kontrolou. Pokud si je neuvědomuje, mají tyto věci pod kontrolou jeho, což mu brání odkrýt a využít vlastní potenciál. V následující části se zaměřujeme na zkoumání možností (Options) a strategií k naplnění cílů. Samotný proces hledání řešení podněcuje myšlení, kreativitu a vede ke konkrétním krokům, které je potřeba podniknout na cestě k vytyčenému cíli.<sup>28</sup>

V poslední fázi pak jde o volbu – co, kdy, kdo udělá a jaké je odhodlání to udělat (What, When, Who, Will). Již máme k dispozici zmapované možnosti řešení a návody k dosažení cíle. Závěrečná fáze tedy vyústuje k rozhodnutí a k volbě toho, co klient udělá – kterou z objevených možností realizuje. Dochází ke stanovení časového harmonogramu a vyjasnění toho, zda jsou vybrané kroky opravdu v souladu se stanoveným cílem, zda pomohou k jeho neplnění. Důležité je také objasnit formu podpory, kterou klient může vyžadovat. Výsledkem je přesný písemný záznam konkrétních kroků, které klient podnikne.<sup>29</sup>

Jak vychází již ze samotného názvu „Inner“ celý model je zaměřený na vnitřní stav mysli klienta. Pracuje s předpokladem, že pochopení vlastních myšlenkových pochodů pomůže překonat vnější překážky mnohem snáze, než v případě pouhého instruování a že uvědomělé vnímání reality, včetně poznání sebe sama a přijetí odpovědnosti jsou klíčové momenty k uvolnění skrytého potenciálu, kterým oplývá každá lidská bytost.

### **1.5.2 Solution-focused model, systemický koučink**

Systemický koučink má kořeny v Solution-focused Brief Therapy, v překladu v krátké terapii zaměřené na řešení. Jejím hlavním představitelem a tvůrcem je od 70. let 20. století Steve de Shazer, který navázal na rodinné terapie uskutečňované od 50. let 20. století, dílo Milтона Ericksona a školu Palo Alto v Kalifornii. Dále se na rozvoji tohoto přístupu významně podílela jeho manželka Insoo Kim Berg a spolupracovníci z Brief Family Therapy Centre v Millwaukee.<sup>30</sup> V České republice můžeme přístup zaměřený na řešení pozorovat v díle Ivana Úlehly a Václava Strnada.

Na řešení zaměřený přístup výrazně ovlivnila konstruktivistická filosofie a filosofie jazyka Ludwiga Wittgensteina. Byl rozvíjen v praxi, během rozhovorů s klienty, a proto o něm můžeme hovořit jako o pragmatickém, spíše než teoretickém směru. Je zaměřen

---

<sup>28</sup> Srov. WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*, s. 78 - 91.

<sup>29</sup> Srov. Tamtéž, s. 96 – 100.

<sup>30</sup> Srov. COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*, s. 55.

na budoucnost a na cíl. Mezi jeho zásadní teze patří přesvědčení, že pokud neexistuje problém, není nutné poskytovat jakoukoliv intervenci. Vymezuje se proti doporučování terapie pro upevnění návyků i přes zjevné zlepšení. Dále hlásá, že pokud již klient započal realizaci řešení problému, měl by být povzbuzován k tomu, aby dělal více toho, co již funguje. Jestliže dosavadní řešení není účinné, není to řešení a je zapotřebí dělat něco jiného.<sup>31</sup>

Uvedený přístup je specifický také tím, že cestu k cíli chápe jako řadu menších zvládnutelných krůčků. Předpokládá, že malé změny jsou klíčem ke změnám větším a dokonce i těm systémovým. Nezajímá jej patologie klienta, nezabývá se analýzou jeho dysfunkcí a nevěnuje pozornost problému. Tímto způsobem radikálně posouvá paradigma tradičních terapeutických přístupů. Zaměřuje se na mluvení o řešení. Jazyk, který používá je pozitivní a skrývá v sobě naději. Ukazuje, že v problémech vždy existují výjimky a ty je potřeba využít. Z konstruktivistické filosofie přejímá premisu, že budoucnost lze vytvářet a člověk je jejím strůjcem.<sup>32</sup>

Systemický koučink a model Solution-focused se zaměřuje na komunikaci o řešení, na silné stránky a již existující zdroje. Klienta považuje za zcela schopného a kompetentního k nalezení řešení, protože je tím nejpovolanějším expertem na vlastní život. Problém chápe jako reálně neexistující a definuje ho jako konstrukci, která vzniká interakcí klienta s jeho okolím. Proto se rámec koučinkové spolupráce zaměřuje na konstrukci řešení, ne na etiologii a popis problému.<sup>33</sup>

Mezi nejznámější techniky modelu Solution-focused patří tzv. zázračná otázka, škálování a přerámcování. Podobně jako v předchozím modelu GROW, také model Solution-focused využívá určitá pravidla při tvorbě cílů. Formuluje je spíše jako malé, postupné kroky, které nemají být příliš prosté, ale naopak významné, pojmenovává je konkrétním popisem budoucího chování a chápe je jako začátek něčeho nového a chtěného. Respektuje možnosti klienta, dohlíží na to, aby splnění těchto cílů bylo v jeho silách. Zasaduje je do kontextu sociálních vztahů a situací.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Srov. DE SHAZER, S.; DOLAN, Y. *Zázračná otázka*, s. 15 – 17.

<sup>32</sup> Srov. Tamtéž, s. 17 – 18.

<sup>33</sup> Srov. COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*, s. 56.

<sup>34</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 35.

## 1.6 Koučink jako profese a koučink jako přístup

Koučink může být poskytován ve dvou základních formách. Může se jednat o koučink jako etablovanou profesi, nebo o koučovací přístup. Cílem této kapitoly je od sebe tyto dvě formy odlišit a popsat profesionální nároky, které jsou s nimi spojeny. Pro účely této diplomové práce se dále budeme zabývat především koučovacím přístupem, který je uplatňován v sociální práci jako nástroj pomoci klientovi. Proto se v závěru této kapitoly budeme věnovat také třem různým stylům vedení klienta, které v koučovacím přístupu mají své místo.

V prvním případě je koučink zastřešujícím pojmem pro profesi, která pod sebou skrývá hned několik specializací a subkategorií, jako například životní koučink, exekutivní koučink, kariérní koučink, wellness koučink atd. Poskytovatelem je zde profesionální kouč s odpovídajícím vzděláním. Nároky na vzdělání kouče profesionála určují jednotlivé profesní organizace, které kouče sdružují a které jim zároveň po splnění stanovených podmínek vystavují akreditaci.

Již jsme zmínili, že na úrovni České republiky je touto organizací Česká asociace koučů (ČAKO), na světové úrovni pak International Coach Federation (ICF). Zbývá doplnit, že na evropské úrovni je to The European Mentoring and Coaching Council (EMCC).<sup>35</sup> Každá z těchto organizací má poněkud rozdílné požadavky na dosažení různých stupňů akreditace. Obecně patří mezi podmínky získání jednoho ze tří stupňů akreditace (Associate Certified Coach, Professional Certified Coach a Master Certified Coach u ICF;<sup>36</sup> Akreditovaný kouč, Akreditovaný profesionální kouč a Akreditovaný kouč supervizor u ČAKO<sup>37</sup>) mít absolvovaný vzdělávací a tréninkový výcvik a doložit dosud získanou praxi s určitým objemem odkoučovaných hodin a počtem klientů.

V druhém případě jde o koučink jako přístup k praxi, tedy o jeden z mnoha způsobů spolupráce a vedení lidí. Jeho poskytovateli se v danou chvíli mohou stát bez rozdílu téměř všichni pomáhající pracovníci využívající principů koučování.

Tito pracovníci pomocí koučovacího přístupu vedou své klienty k vytváření vlastních cest a nástrojů – rozvíjí jejich schopnosti a kompetence, posiluje samostatnost,

---

<sup>35</sup> Srov. *European Mentoring and Coaching Council* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.emccouncil.org/>>

<sup>36</sup> Srov. *Akreditační stupně ICF koučů* [online]. International coach federation Czech Republic. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.coachfederation.cz/cz/akreditace.html>>

<sup>37</sup> Srov. *Akreditační řád* [online]. Česká asociace koučů. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.cako.cz/cs/akreditace/akreditacni-rad/>>

odpovědnost a tím vytváří prostor pro splnění cílů.<sup>38</sup> Často využívají prvky koučování ve své každodenní práci s klienty bez toho, aby tento přístup v komunikaci s nimi zdůrazňovali či objasňovali. Důvodů, proč pomáhající pracovníci zařazují prvky koučování do svého repertoáru používaných metod, může být hned několik. Mohou jim nabídnout lepší orientaci v situaci a možnostech jejího řešení, zvýšit toleranci, oživit styl vedení profesionální intervence a poskytnout zcela nový rámec spolupráce. Klientům pak může přinést pocit většího zapojení a odpovědnosti. Je to oboustranný proces, který rozvíjí pomáhajícího pracovníka i klienta.<sup>39</sup>

Pokud je koučink využíván tímto běžným způsobem, není nutné žádné certifikované či akreditované vzdělání. Odborný tréninkový program, který někteří pomáhající pracovníci absolvují, pak funguje jako dobrý vklad do osobního a profesního rozvoje těchto pracovníků.

Koučovací přístup zahrnuje rovněž různé styly vedení, z nichž nyní uvedeme tři nejvýraznější. Tyto styly původně vznikly na poli sportu, konkrétně v atletice. Jejich uplatnění je však širokospektré a využitelné i v sociální práci. Jedná se o styl rozkazující (command style), submisivní (submissive style) a spolupracující (cooperative style).<sup>40</sup>

V rozkazujícím stylu vedení jsou veškerá rozhodnutí týkající se intervence činěna pomáhajícím pracovníkem, který disponuje veškerou kontrolou. Vyznačuje se jasnou hierarchií a autoritou. Na jedné straně stojí pracovník, který vydává pokyny, na straně druhé stojí klient, který má zadané úkoly plnit bez možnosti sám aktivně rozhodovat o jednotlivých krocích k uskutečňované změně. Pomáhající pracovník zastává pozici zkušeného odborníka, která mu dává převahu nad klientem.<sup>41</sup> Tento styl je v rozporu s etickým kodexem Národní asociace sociálních pracovníků, který zdůrazňuje odpovědnost pomáhajícího pracovníka za dodržení klientova práva na sebeurčení.<sup>42</sup> V některých případech, kdy je klient v ohrožení, či v akutní krizi, je však tento styl v sociální práci přesto využitelný a oprávněný.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> PODANÁ, J. *Koučování pro manažery*, s. 16.

<sup>39</sup> Srov. DAŇKOVÁ, M. *Koučování*, s. 17, 25 – 31.

<sup>40</sup> Srov. CAPOZZI, M. L. *Social work and coaching styles* [online]. La Salle University Digital Commons, 1. 1. 2013. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <<http://digitalcommons.lasalle.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=undergraduateresearch>>

<sup>41</sup> Srov. CAPOZZI, M. L. *Social work and coaching styles* [online]. La Salle University Digital Commons, 1. 1. 2013. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <<http://digitalcommons.lasalle.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=undergraduateresearch>>

<sup>42</sup> Srov. *The National Association of Social Workers Code of Ethics* [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <[http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw\\_code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw_code_of_ethics.pdf)>

<sup>43</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 45.

V kontrastu k předchozímu stylu dále uvádíme styl submisivní, kde se naopak pomáhající pracovník do rozhodování zapojuje co nejméně. Je na klientovi, aby neočekával pouhé instruování či plánování a vzal odpovědnost za řešení do svých vlastních rukou. Vedení klienta je redukováno na minimum, hlavní aktivita spočívá na něm samotném. K tomu je ze strany pomáhajícího pracovníka podporován vyjadřováním důvěry v jeho schopnosti.<sup>44</sup> Také z hlediska etického kodexu Národní asociace sociálních pracovníků může být pomáhající pracovník v submisivním postavení ve vztahu ke klientovi. Stane se tak, pokud ctí pravidlo, že klientovy zájmy jsou na prvním místě<sup>45</sup> a přenechává mu tolik odpovědnosti v rozhodování, kolik je možné.

V této diplomové práci však chápeme koučink jako nástroj sociální práce, který je nedirektivní, a proto se v něm uplatňuje především styl spolupracující. V něm se nejvíce klade důraz na vztah pomáhajícího pracovníka a klienta a na jejich pracovní spojení. Rozhodování o dalším směru intervence je jejich společnou záležitostí. Sdílejí spolu cestu za cílem, který pomáhající pracovník klientovi usnadňuje formulovat. Vytváří se zde prostor pro vyjádření přání a potřeb, poskytování podpory a pomoci při odhalování dosud skrytých zdrojů.<sup>46</sup> Je vyjádřením partnerského přístupu a postojem, kdy pracovník respektuje klienta jako experta na svůj život a ponechává mu svou odpovědnost.<sup>47</sup>

Rovněž podle etického kodexu Národní asociace sociálních pracovníků je úkolem pomáhajícího pracovníka vtáhnout klienta do spolupráce jako partnera. Kodex vyzdvihuje důležitou roli vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta a jeho vlivu na úspěšnost vzájemné spolupráce.<sup>48</sup> Toto pojetí nejvíce souzní právě se spolupracujícím stylem a s tím, jak koučink pojmáme v této práci. Proto se v následujícím oddílu budeme zaměřovat právě na téma vztahu jako klíčového prvku ve spolupráci s klientem při využití koučinku v sociální práci.

---

<sup>44</sup> Srov. CAPOZZI, M. L. *Social work and coaching styles* [online]. La Salle University Digital Commons, 1. 1. 2013. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW:

<<http://digitalcommons.lasalle.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=undergraduateresearch>>

<sup>45</sup> Srov. *The National Association of Social Workers Code of Ethics* [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <[http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw\\_code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw_code_of_ethics.pdf)>

<sup>46</sup> Srov. CAPOZZI, M. L. *Social work and coaching styles* [online]. La Salle University Digital Commons, 1. 1. 2013. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW:

<<http://digitalcommons.lasalle.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=undergraduateresearch>>

<sup>47</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 134.

<sup>48</sup> Srov. *The National Association of Social Workers Code of Ethics* [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <[http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw\\_code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw_code_of_ethics.pdf)>

## 1.7 Vztah koučinku a sociální práce

Úkolem této kapitoly je uvést společné prvky koučinku a sociální práce jako dvou společenskovedních disciplín zaměřených na člověka a odhalit, v jakých momentech se od sebe naopak vzdalují.

Koučink i sociální práci zařazujeme do kontextu pomáhajících profesí a lze říci, že vycházejí z velmi podobných předpokladů. V první řadě je to respekt a úcta ke klientovi. Dále je to přesvědčení, že člověk je jedinečnou bytostí, která je ze své podstaty sociální – to znamená, že se završuje ve vzájemnosti s ostatními lidskými bytostmi. A v neposlední řadě je to víra v schopnost změny a osobního růstu, která je vlastní každému člověku.<sup>49</sup>

Kromě toho, že sociální práce i koučink jsou v poměru k jiným profesím mladými disciplínami, můžeme říci, že je spojuje pestrost uplatňovaných přístupů.<sup>50</sup> O tom, jaké teoretické proudy z oblasti psychologie a psychoterapie ovlivnily vývoj koučinku, jsme psali v předchozích kapitolách. Je důležité zdůraznit, že také sociální práce čerpá z řady přístupů, které jsou koučinku velmi blízké. Mezi teorie nejvýznamnější pro sociální práci můžeme uvést hlubinné a dynamické přístupy, behaviorální přístup, systemický přístup a terapii realitou.<sup>51</sup> Sociální práce i koučink mají společnou snahu sdílet teoretická stanoviska s jinými pomáhajícími profesemi. Tato východiska pak na praktické úrovni přizpůsobují svým vlastním cílům.

Mezi cíle sociální práce patří podpora klientových schopností řešit problém, adaptovat se na nároky svého prostředí a rozvíjet se.<sup>52</sup> To úzce souvisí s konceptem sociálního fungování, které vychází z předpokladu, že člověk a jeho prostředí jsou v trvalé interakci. Úkolem sociální práce je udržovat v rovnováze schopnost člověka reagovat na očekávání prostředí a na druhé straně sledovat přiměřenost těchto požadavků.<sup>53</sup> Toto je rozměr, který koučinku chybí. Zasazení do sociálního kontextu není v koučinku rozhodujícím motivem. Koučink se zaměřuje především na zdroje, které má klient v sobě a nezajímá se tedy primárně o to, jaké zdroje má klient ve svém okolí, nezaměřuje se příliš na jeho společenské fungování. Přesto může být koučink

---

<sup>49</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesionální etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 38.

<sup>50</sup> Srov. NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*, s. 7.

<sup>51</sup> Srov. KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*, s. 73.

<sup>52</sup> Srov. MATOUŠEK, O. Úvod: Cíle a úrovně sociální práce. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 13 – 14.

<sup>53</sup> Srov. MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*, s. 184 – 185.

nástrojem, který sociální práce využije ke změně životních postojů klientů, ke změně jejich chování a tak zároveň zasáhne také oblast společenskou například tím, že přispěje ke zlepšení sociálních vztahů a bude mít dopad na to, jak obstojí před nároky a požadavky společnosti.<sup>54</sup>

Ve společenském rozměru se sociální práce uskutečňuje na několika úrovních. V první řadě je to úroveň mikropraxe, tedy práce s jednotlivcem, která se realizuje osobním kontaktem klienta s pomáhajícím pracovníkem. Na úrovni mezopraxe pomáhající pracovník spolupracuje s rodinami a malými sociálními skupinami. V poslední úrovni makropraxe se pracovník zaměřuje na pomoc v rámci komunity.<sup>55</sup>

Podobně je tomu i v koučinku, přestože zde chybí rozsah na úrovni komunity. Základním a tradičním druhem koučinku, z něhož ostatní druhy vycházejí, je koučink individuální. Jak už napovídá jeho název, jeho příjemcem je jednotlivec. Může mít různé podoby od neformální až k jasně strukturované formální spolupráci, může se odehrávat prostřednictvím osobního kontaktu, ale i přes telefon či email. Na dalších úrovních se pak koučink rovněž zabývá skupinami a týmy.<sup>56</sup>

Při spolupráci s jednotlivcem se v koučinku i v sociální práci uplatňují podobné postupy. Shodují se například v tom, že klientovi poskytují psychickou podporu, vyjadřují zájem o jeho životní situaci, zajímají se o jeho pocity. Reflektují také souvislosti a vztahy v životě klienta – zabývají se jeho prožitky, tím, co se děje v jeho okolí a jeho reakcemi na toto dění. Sledují jeho osobní vývoj.<sup>57</sup>

Lze shrnout, že společným zaměřením koučinku a sociální práce je zaměření na klienta v jeho životní situaci, na jeho vztahy, na myšlenkové procesy a stavy, na podporu jeho schopností. Sdílejí společný předpoklad o tom, že každý člověk je schopen uskutečnit změnu ve svém životě, že je potřeba jej respektovat a ctít jeho důstojnost a lidská práva. Koučink i sociální práce se uskutečňují na několika úrovních praxe, z nichž ta základní je práce s jednotlivcem. Vzájemnou spolupráci rozvíjí prostřednictvím účinné komunikace a navázání vztahu, o němž bude řeč v dalším oddíle této diplomové práce.

---

<sup>54</sup> Srov. HANUŠ, P. Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2007, č. 1, s. 5.

<sup>55</sup> Srov. LEVICKÁ, J. *Základy sociálnej práce*, s. 154 – 156.

<sup>56</sup> Srov. SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*, s. 43 – 44.

<sup>57</sup> Srov. MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*, s. 186.

## 2 VZTAH POMÁHAJÍCÍHO PRACOVNÍKA A KLIENTA

V pomáhajících profesích a tedy i v sociální práci, jako i v koučinku, má mimořádně důležité místo vztah mezi tím, kdo přichází s žádostí o pomoc a tím, kdo tuto pomoc je schopen poskytnout. Kvalita vztahu často určuje celý průběh pomáhání, má přímý vliv na jeho výsledek a na dosažení cíle spolupráce. Důvodem pro navázání pracovního vztahu je mimo jiné zapojení klienta do procesu změny.<sup>58</sup>

Pomáhající pracovník se setkává s lidmi, kteří se ocitají v náročné životní situaci, a proto při vzájemné spolupráci potřebují více než pouhou slušnost danou konvencemi, jako je tomu v jiných profesích. Potřebují navázat důvěrný pracovní vztah. Pocítit, že jsou pro pomáhající pracovníky důležití, že jim není lhostejný jejich život, že je přijímají takové, jací jsou. Nehodnotí je, neodsuzují, ale poskytují jim porozumění. Toto mohou zažít pouze ve vztahu, v němž je vytvořena atmosféra bezpečí, důvěry a přijetí.<sup>59</sup>

V následujících kapitolách se budeme zabývat vztahem pomáhajícího pracovníka a klienta, který je klíčovým tématem této práce. Nejprve uvedeme paradigmatu vztahu, která se vytvořila v průběhu vývoje sociální práce s jednotlivcem a vztáhneme je ke kontextu koučinku. Obě paradigmatu popíšeme a ukážeme, jakou roli v jejich pojetí hraje pomáhající pracovník a jakou roli naopak zastává jeho klient. Zmíníme rovněž, jaká úskalí mohou obě pojetí skýtat.

Dále se budeme věnovat již zmíněným dvěma účastníkům vztahu – klientovi a pomáhajícímu pracovníku. V rovině pomáhajícího pracovníka se zaměříme na jeho osobnostní dispozice a profesionální kompetence. V rovině klienta pojednáme o jeho vnitřním světě. Také se budeme zabývat tím, jaké je pojetí klienta z pohledu pomáhajícího pracovníka, jak je nahlížen jako člověk, který přichází s žádostí o pomoc. Nakonec rozlišíme vztah direktivní a nedirektivní a otevřeme téma pomoci a kontroly.

Je zřejmé, že následující kapitoly nepostihnou všechny rozměry vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta. Vybrali jsme však právě ty, které je z hlediska koučinku nutné reflektovat a které nás zároveň přivedou k etickým aspektům, z nichž samy vycházejí. Těmto etickým základům pracovního vztahu v koučinku a v sociální práci pak bude věnován závěrečný oddíl této diplomové práce.

---

<sup>58</sup> Srov. ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociálne spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách*, s. 27.

<sup>59</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 15.



## 2.1 Paradigmata vztahu

V rámci sociální práce se v průběhu času vytvořila dvě základní paradigmata týkající se vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta. Oba tyto přístupy jsou dodnes využívány v praxi a v obou z nich můžeme sledovat různé hodnoty, na kterých je vztah pomáhajícího pracovníka a klienta postaven. Nutno podotknout, že koučovací přístup jako nedirektivní forma pomoci mnohem lépe koreluje spíše s druhým z nich.

V prvním přístupu, který má své kořeny v medicíně, je jasně daný postup intervence. Zahrnuje shromažďování údajů, diagnostiku, řešení, terapii a zhodnocení postupu. Intervence je chápána jako výsledek sociální evidence, tj. shromažďování informací a diagnózy. Samotná sociální práce je v tomto směru nahlížena spíše jako statická neměnná procedura. V praxi je zde však důležitý nejen intervenční plán a rámec spolupráce, ale také vztah a interakce, které mezi klientem a pomáhajícím pracovníkem probíhají. Jedná se o tzv. medicínský model sociální práce, který bývá také nazýván tradičním, nebo katalytickým modelem.<sup>60</sup>

Pomáhající pracovník v tomto modelu vystupuje jako katalyzátor. Ve vztahu ke klientovi umožňuje spustit reakci, která by bez něho nemusela nastat, avšak do samotného procesu nevstupuje a ani se jeho prostřednictvím nemění.<sup>61</sup> Klient je vnímán jako nekompetentní, tedy ten, který potřebuje pomoc odborníka, aby jeho problémy vyřešil. Komunikace mezi ním a pomáhajícím je na nízké úrovni a v důsledku toho je klient jen velmi málo vtažen do procesu řešení. Není zde prostor pro plné využití klientova potenciálu řešit vlastní životní potíže a to se také dotýká jeho nezávislosti a práva na sebeurčení. Klient nemá možnost představit se způsobem, který by neodpovídal předpokladům pomáhajícího pracovníka. Ten jej vnímá skrze konvenční normy, které jsou běžné v dané organizaci a od toho se odvíjí také způsob jeho intervence, která zahrnuje více plánování, kontroly a manipulace.<sup>62</sup>

Toto pojetí vztahu se neslučuje s koučovacím přístupem hned v několika bodech, v nichž lze zároveň spatřovat etická úskalí. Jistou korelaci můžeme pozorovat pouze při uplatňování rozkazujícího stylu v koučinku. Jedním z problematických bodů je skutečnost, že pozornost pomáhajícího pracovníka je zaměřena na to, co se nedaří. Nezohledňuje dosud fungující aspekty a strategie v životě klienta. Pokud tyto

---

<sup>60</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 34 - 35.

<sup>61</sup> Srov. PAYNE, M. *Modern Social Work Theory*, s. 285.

<sup>62</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 58 – 59.

neúspěchy pomáhající pracovník příliš vyzdvihuje a spojuje příčiny současných nezdaru s dřívějším chováním klienta, vystavuje ho riziku obviňování. Dalším bodem je analyzování minulosti, které slouží spíše k obhajobě odborné pozice pomáhajícího pracovníka a staví ho tak do role experta, která pro něj samotného může být problematická a může odhalit jeho nekompetentnost. Poslední slabou stránkou je již zmíněné pojetí klienta, který není zplnomocňován k převzetí zodpovědnosti.<sup>63</sup>

Od tradičního přístupu se nyní dostáváme k novému, který nazýváme modelem interaktivním, nebo modelem služby. Tento přístup chápe sociální práci jako vyvíjející se proces, ne jako několik od sebe navzájem oddělených událostí a klade velký důraz na kvalitu vztahu.<sup>64</sup> V interaktivním modelu jde především o oboustranné otevření se a vzájemné obohacení v rámci vztahu klienta a pomáhajícího pracovníka. Obě strany se skrze společnou interakci mění. Nevyžaduje se striktní oddělení soukromého a profesionálního já, jako tomu bylo v předchozím modelu, naopak je vhodnější tyto dvě části osobnosti pomáhajícího pracovníka sloučit a vytěžit z nich veškerý užitek. Pomáhající pracovník získává schopnost klientovi lépe rozumět skrze empatii, úctu, vřelost, otevřenost a autentické prožívání, protože do vztahu nyní vkládá rovněž své lidské kvality.<sup>65</sup> Pomáhající pracovník je přítomen přímo uvnitř vztahu a procesu řešení.

Klient je nahlížen jako ten, který je zodpovědný za svůj život. Je přijímán jako svébytná a jedinečná bytost, která je schopna dosahovat pozitivních změn a pracovat na svém osobním růstu. Je podporován k tomu, aby odhalil své potíže a odhodlal se zapojit své síly do aktivního řešení. Pomáhající pracovník je klientovi k dispozici, aby ho povzbudil, neustále udržoval nabídku pomoci a morálního vedení a přesto nechával odpovědnost za řešení situace klientovi.<sup>66</sup>

Toto pojetí nejvíce odpovídá partnerskému a částečně také submisivnímu stylu vedení v koučovacím přístupu, jelikož nestaví na pracovníkově schopnosti diagnostikovat a analyzovat. Jeho odbornost je odvozena od kompetence vést s klientem rozhovor, založený na účinné komunikaci, respektu jeho zdrojů a možností, empatii a autenticitě. Mezi jeho dovednost patří především objasnit svou vlastní roli a artikulovat klientovy pocity.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 110.

<sup>64</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 59.

<sup>65</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 35.

<sup>66</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 60.

<sup>67</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 111 – 112.

## 2.2 Rovina pomáhajícího pracovníka

Jak se dá předpokládat, jednou ze stran vzájemného pracovního vztahu je pomáhající pracovník. Navázání pracovního vztahu s klientem od něj vyžaduje některé specifické nároky, o nichž budeme pojednávat v následujících kapitolách. Podobně jako v jiných profesích jsou i v sociální práci a koučinku od pracovníků vyžadovány odborné kompetence. Kromě nich zde však navíc vyvstává naléhavá potřeba určitých osobnostních dispozic a předpokladů. Dá se říci, že „sociální pracovníci vstupují do vztahu s klientem a nasazují v něm svou jedinečnou osobnost jako nástroj své disciplíny.“<sup>68</sup> Budeme se tedy zabývat nejen kompetencemi pomáhajícího pracovníka, ale také jeho osobnostními dispozicemi a hodnotami, které zastává, jelikož právě to jsou účinné faktory, které mají vliv na vývoj spolupráce a právě s těmito faktory jsou spojené etické aspekty pracovního vztahu.

### 2.2.1 Kompetence

Kompetence bývá definována jako „schopnost naplnit požadavky povolání“.<sup>69</sup> Vzhledem k tomu, že se v rámci pomáhajících profesí pohybujeme na poli sociální práce, budeme v této kapitole reflektovat kompetence důležité pro správný vývoj pracovního vztahu sociálního pracovníka využívajícího koučovací přístup a jeho klienta. Mezi základní kompetence pomáhajícího pracovníka v tomto kontextu řadíme rozvíjení účinné komunikace, orientace a plánování postupu, podporování klienta k soběstačnosti, zasahování a poskytování služby, přispívání k práci organizace a odborný růst.<sup>70</sup> Dá se říci, že tyto kompetence se velmi těsně prolínají s kompetencemi, které jsou vyžadovány od pracovníků, kteří při spolupráci s klienty využívají koučink.

Kompetenci účinné komunikace lze charakterizovat jako umění naslouchat a vytvářet prostor pro otevřenou komunikaci prostřednictvím atmosféry důvěry. Je zde významná schopnost aktivního naslouchání a přiměřené neverbální komunikace. Pro navázání kontaktu je důležité, aby pracovník uměl komunikaci přizpůsobit klientovi, s nímž spolupracuje a aby mu byl nápomocný k vyjádření potřeb a vyjasnění jeho cílů. V rámci účinné komunikace by měl pomáhající pracovník také klienta motivovat

---

<sup>68</sup> ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*, s. 25.

<sup>69</sup> HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 41.

<sup>70</sup> Srov. MATOUŠEK, O. Úvod: Cíle a úrovně sociální práce. In *Metody a řízení sociální práce*, s. 16.

k překonání překážek v dosahování těchto svých cílů.<sup>71</sup> Komunikace je přímým prostředkem k navázání vztahu s klientem, proto je potřeba, aby splňovala určité prvky, jakými jsou například fyzická přítomnost pomáhajícího pracovníka, porozumění signálům klienta, vnímavost, schopnost najít, vyjádřit a popsat klientovy pocity.<sup>72</sup> Schopnost účinné komunikace je klíčová jak v sociální práci, tak i v koučinku, kdy je pracovník vnímán jako expert na vedení rozhovoru. Aby byla komunikace efektivní, předpokládá schopnost aktivního naslouchání, pokládání otevřených otázek a používání pozitivního jazyka.<sup>73</sup> V koučinku je aktivním nasloucháním míněno plné soustředění se na to, co klient říká zároveň i na to, co neříká. Jde především o to, aby pracovník slyšel a vnímal jeho hodnoty, cíle, obavy a přesvědčení o tom, co je možné nebo nemožné. Podstatné také je, že mu pomáhá ujasňovat jeho myšlenky a vyjadřovat se k jádru věci.<sup>74</sup>

Kompetenci orientace a plánování postupu popisuje schopnost získávat spolu s klienty přehled o jejich aktuálních i budoucích potřebách a zdrojích, společné plánování dalších postupů za současné reflexe rizikových momentů a mezi spolupráce. Dále je zde zahrnuta znalost legislativních podmínek a možností souvisejících společenských organizací. Pomáhající pracovníci spolu s klienty a jejich okolím zvažují různé možnosti změny, sbírají informace z dostupných zdrojů a na jejich základě stanovují rizikové faktory.<sup>75</sup> Hlavním momentem je zde pomoc v objasňování cílů, zdrojů a překážek a zároveň konstrukce řešení. Pro koučink je dále rozhodující umět s klientem vizualizovat možnosti budoucího stavu, rozpoznat příležitosti rozvoje, udržet pozornost na cíle, které jsou významné pro klienta a přenechat mu zodpovědnost za učinění konkrétních kroků.<sup>76</sup>

Kompetenci podpory klienta v soběstačnosti můžeme rozvést jako pomoc klientovi k nalezení jeho vlastní síly a schopností. Součástí toho je moment, kdy pomáhající pracovník poskytuje klientovi emoční podporu a ocenění. Uznání a pochvala je jedním z neúčinnějších zdrojů povzbuzení, jaké může pomáhající pracovník klientovi předat.

---

<sup>71</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 49 – 60.

<sup>72</sup> Srov. ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociální spôsobilosti v pomáhajících profesích*, s. 18.

<sup>73</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 131.

<sup>74</sup> Srov. ICF *Základní kompetence profesionálního koučování* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 15. června 2009. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF\\_klicove\\_%20kompetence.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf)>

<sup>75</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 60 – 65.

<sup>76</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 131.

Podněcuje jeho důvěru ve vlastní schopnosti, pomáhá mu rozeznávat jeho silné stránky a přednosti.<sup>77</sup> To je také jeden ze stavebních kamenů koučinku, jehož cílem je vytvořit bezpečné a podporující prostředí a povzbudit klienta v nově nabytých způsobech chování, včetně činů, které v sobě skrývají riziko či strach ze selhání. Pomáhající pracovník využívající koučovací přístup by měl umět rozpoznávat první úspěchy, které jsou pro klienta významné, a oceňovat je.<sup>78</sup>

V kompetenci zasahování a poskytování služby je zahrnuta znalost možností intervence a využitelných metod. Pomáhající pracovník by měl službu poskytovat v souladu s dohodnutým postupem, průběžně vyhodnocovat měnící se situaci a účinnost spolupráce a připravit dobré podmínky pro její ukončení.<sup>79</sup> Z hlediska koučinku je nutné poučit klienta o tom, v čem koučink spočívá a jak se liší od poradenství a terapie. Rozpozná-li pomáhající pracovník situaci, kdy klient potřebuje jiný druh odborné pomoci, poskytne mu patřičné kontakty. Pokud naopak pozná, že je pro něj koučink vhodný, dojedná s ním podmínky spolupráce, hranice vztahu, zodpovědnosti obou stran. Samotný průběh spolupráce je pak ze strany pomáhajícího pracovníka často doprovázen experimentováním a začleněním nových postupů.<sup>80</sup>

Kompetence přispívání k práci organizace je charakterizována tím, že pomáhající pracovník spolupracuje s ostatními členy organizace na zlepšování práce a efektivitě poskytovaných služeb. Měl by umět reflektovat pravidla, která zde panují, rozumět cílům organizace a její struktuře a především by si měl být vědom svého postavení. Významnou dovedností je získávání zpětné vazby od klientů. Zodpovědný přístup k vlastní práci pomáhá udržet její kvalitu a má dopad také na to, zda ji klienti hodnotí jako prospěšnou a užitečnou.<sup>81</sup>

V poslední kompetenci týkající se odborného růstu je zahrnuta schopnost koordinovat svůj profesionální i osobní růst. To ze strany pomáhajícího pracovníka obnáší kvalifikované rozhodování, dosahování pracovních cílů a přispění k žádoucím změnám ve svém oboru. Nejen v oblasti sociální práce, ale také v koučinku je podstatné

---

<sup>77</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 250.

<sup>78</sup> Srov. *ICF Základní kompetence profesionálního koučování* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 15. června 2009. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF\\_klicove\\_%20kompetence.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf)>

<sup>79</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, s. 79 – 86.

<sup>80</sup> Srov. *ICF Základní kompetence profesionálního koučování* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 15. června 2009. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF\\_klicove\\_%20kompetence.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf)>

<sup>81</sup> Srov. LEVICKÁ, J. *Základy sociální práce*, s. 58.

být otevřený novým směrům a perspektivám svého oboru, touha rozvíjet se, být kreativní, inovovat nástroje pomoci a klást důraz na silné profesní základy.<sup>82</sup>

V kontextu koučinku jako nástroje sociální práce je pak ještě nutné zdůraznit, že pomáhající pracovník by měl být kompetentní ve čtyřech rovinách – v rovině klientova tématu, jeho vnitřního světa, v procesu rozhovorů a souběžně v rovině vlastních myšlenek a pocitů. To od něj vyžaduje schopnost udržovat vysokou míru pozornosti ke všemu, co se ve spolupráci odehrává a zároveň schopnost reflexe tohoto dění.<sup>83</sup>

V koučinku jsou dále vyžadovány specifické dovednosti, jako je zvládnutí metodiky vedení rozhovoru, dovednost využívat v rozhovorech netradiční tvořivé prvky, efektivní kladení otázek, logické a systematické myšlení, kreativita a již zmiňovaná schopnost reflexe a sebereflexe.<sup>84</sup>

V neposlední řadě se u pracovníka předpokládají vlastnosti zralé osobnosti. Mezi ně se zařazuje vyrovnanost a stálost, která mu pomáhá zvládat náročnost jeho profese.<sup>85</sup> Zralá osobnost je charakterizována jako ta, která má vlastní životní zkušenosti, dokáže se rozhodovat v každé situaci, reflektuje své vlastní chování i chování jiných osob ve svém okolí, uvědomuje si svou zodpovědnost a dokáže rozpoznat možné potíže v interakcích při její realizaci.<sup>86</sup> Zde se již pohybujeme směrem od odborných kompetencí k osobnostním předpokladům, které jsou v pomáhajícím vztahu velmi důležité a kterým je věnována následující kapitola.

## 2.2.2 Osobnostní dispozice

Pomáhající pracovníci jsou profesionálové, kteří jsou vybaveni odbornými znalostmi a dovednostmi. Na úrovni a kvalitě vztahu, který s klientem navazují, se však významným způsobem podílí kromě profesionální zdatnosti, teoretické vybavenosti a praktických zkušeností také jejich osobnostní předpoklady, jimiž se nyní budeme zabývat. Cílem této kapitoly není proklamovat dokonalý profil ideálního pomáhajícího pracovníka. Snad žádný z pomáhajících pracovníků nedisponuje všemi žádoucími vlastnostmi, o kterých zde bude řeč.<sup>87</sup> Předložená fakta však mohou sloužit jako vodítko

---

<sup>82</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 131 – 135.

<sup>83</sup> Srov. FISHER-EPE, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 184.

<sup>84</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 146.

<sup>85</sup> Srov. SCHIMERLINGOVÁ, V.; NOVOTNÁ, V. *Sociální práce její vývoj a metodické postupy*, s. 113.

<sup>86</sup> Srov. ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociálně spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách*, s. 19.

<sup>87</sup> Srov. LEVICKÁ, J. *Základy sociálnej práce*, s. 47.

k tomu, jaké vlastnosti očekávají klienti od pomáhajícího pracovníka a jaké osobnostní dispozice mají vliv na utváření pracovního vztahu při využití koučinku. V následujícím oddíle této práce se pak budeme věnovat hodnotám a etickým aspektům, na nichž jsou tyto vlastnosti pracovníka postaveny.

Funkční pracovní vztah předpokládá ze strany pomáhajícího pracovníka otevřenost, autenticitu, vřelost a empatii. Důležitá je schopnost vzhledu do životní situace klienta, opravdový zájem o jeho potřeby a přijetí jeho samotného jako člověka, který momentálně prožívá tíživé období svého života, ale je schopen podílet se na změně k dosažení žádoucího stavu. Bez těchto faktorů se vztah může vyvíjet neúčinně a pomáhající pracovník může ztratit svou schopnost motivovat klienta ke spolupráci.<sup>88</sup> Motivace je přitom významnou složkou koučinku. A proto empatie, respekt a autenticita jsou tři základní postoje pomáhajícího pracovníka, které se navzájem podmiňují a které jsou důležité rovněž v rovině koučování.<sup>89</sup> Vychází především z humanistického přístupu Carla Rogerse a zdůrazňují podporu klienta a zachování jeho vlastní odpovědnosti.<sup>90</sup>

Empatický přístup znamená, že pracovník se snaží klienta vidět jeho vlastníma očima, vžívá se do jeho vnitřního světa a přitom jeho prožitky nehodnotí. Empatie je „zjemnělou a aplikovanou schopností pochopit a uvědomit si neverbální komunikaci i metakomunikaci“.<sup>91</sup> Pracovník využívající koučovací přístup se totiž napojuje na klientovo vnitřní cítění nejen prostřednictvím jeho artikulovaných pocitů, ale také skrze domýšlení toho, co klient slovně nevyjádřil. Jen tak se může pokusit získat celistvý náhled na jeho prožívání.<sup>92</sup>

Respekt je akceptování klienta v jeho jedinečnosti, kdy mu pracovník dává najevo, že ho bere vážně. Ukazuje mu, že jej přijímá jako důstojnou lidskou osobu, která mu je rovna a které je schopen a ochoten podat pomocnou ruku ve chvíli, kdy o tuto pomoc požádá. Prostřednictvím přijetí klienta pomáhající pracovník vytváří prostor pro vznik důvěry a pocitu bezpečí. Opravdový zájem a autenticita pak značí kongruentní postoj pracovníka, kdy jeho vyjadřování a chování odpovídá tomu, jak situaci doopravdy

---

<sup>88</sup> Srov. ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*, s. 25.

<sup>89</sup> Srov. HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 71 – 73.

<sup>90</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 99.

<sup>91</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 112.

<sup>92</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 131.

vnímá.<sup>93</sup> Jde o upřímnost ve vyjadřování emocí, přirozenost a uvolněnost projevu. Svou roli hraje také zapojení humoru, který je zejména v koučinku chápán jako nástroj odlehčení a vytvoření synergie.<sup>94</sup> „V tolerantním prostředí, kde klient cítí, že je brán vážně, jsme paradoxně schopni klienta více ovlivnit než přímým nátlakem a rezolutními radami.“<sup>95</sup>

Vzhledem k oblasti koučinku, kterou nyní pojmáme jako nástroj sociální práce, můžeme mezi osobnostními předpoklady uvést také určitou míru přitažlivosti pomáhajícího pracovníka, ve smyslu jeho charisma.<sup>96</sup> Měl by být pro klienta zajímavou osobností, se kterou je motivující spolupracovat. To zahrnuje také náladu, kterou pracovník vyzařuje a která by měla odrážet jeho pozitivní naladění. Citová stabilita a životní optimismus jsou totiž dvě významné vlastnosti, které sociálním pracovníkům, koučům a pomáhajícím pracovníkům všeobecně pomáhají při sebeovládání, sebekontrolo a zvládnání náročné profese. Navíc pozitivní přesvědčení o tom, že každý člověk disponuje potenciálem kladných zdrojů, které je možné rozvíjet, je vlastní samotným základům sociální práce i koučinku.<sup>97</sup>

Osobnost a celkový morální postoj pomáhajícího pracovníka by měl být příkladem pro druhé. Měla by se v ní zrcadlit určitá hladina inteligence, přehledu a také všeobecně pozitivně hodnocené vlastnosti, jakými jsou například poctivost, důvěryhodnost, pravdivost, spravedlivost, slušnost, zodpovědnost a trpělivost.<sup>98</sup>

Všechny výše zmíněné osobnostní dispozice pomáhajícího pracovníka a ještě mnohé další vnáší do jeho vztahu s klientem podpůrnou a tvořivou atmosféru, která vytváří vztahový rámec celé spolupráce. Pokud se pomáhajícímu pracovníkovi podaří vložit do jednání s klientem obyčejnou lidskost, je pro klienta mnohem jednodušší začít mu důvěřovat, cítit se bezpečně a začít pracovat na změně ve svém životě.<sup>99</sup>

Závěrem této kapitoly můžeme podotknout, že jistě existuje řada dalších žádoucích vlastností pomáhajícího pracovníka, které se podílejí na konstruování dobrého vztahu

---

<sup>93</sup> Srov. HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 71 – 73.

<sup>94</sup> Srov. ICF *Základní kompetence profesionálního koučování* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 15. června 2009. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF\\_klicove\\_%20kompetence.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf) >

<sup>95</sup> ŠIMEK, J. Etické aspekty psychoterapie. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 174.

<sup>96</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 147.

<sup>97</sup> Srov. SCHIMERLINGOVÁ, V.; NOVOTNÁ, V. *Sociální práce její vývoj a metodické postupy*, s. 113.

<sup>98</sup> Srov. ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociální způsobilosti v pomáhajících profesích*, s. 19.

<sup>99</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 15.



s klientem. Pracovník by si měl být vědom, jaké jsou jeho vlastní osobnosti předpoklady, s nimiž do vztahu vstupuje. Jako každý jiný člověk disponuje také vlastnostmi, které mohou jeho spolupráci s klientem ovlivnit v negativním slova smyslu, které mohou klást překážky v nastavení pracovní aliance. Tuto skutečnost by měl mít na paměti a měl by s ní umět vhodně zacházet. Je to mimo jiné zmíněno také v etickém kodexu International Coach Federation v sekci č. 1, v bodě č. 4, kde se píše, že pomáhající pracovník by měl mít snahu rozpoznávat, jak se jeho osobní témata, či vlastní potíže promítají do spolupráce s klientem, případně jak ji mohou narušovat.<sup>100</sup>

Do vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta se totiž promítá rovněž to, jaký vztah má pracovník sám k sobě.<sup>101</sup> „Dříve, než se pustíme do pomáhání druhým, potřebujeme si být jisti, že nám samotným bylo pomoci a že jsme pokud možno zralou a vyváženou osobností. Pokud si budeme na klientech léčit naše vlastní pocity méněcennosti, asi jim nebudeme příliš k užtku, nehledě na neetičnost takového počínání.“<sup>102</sup>

Důležité je proto nejen reflektovat své chování, jednání a pracovní postupy, ale zaměřit se také na poznání sebe sama, odhalení vlastních postojů, motivů a v neposlední řadě rovněž věnovat pozornost svému sebepojetí. Jen tak si může pomáhající pracovník zachovat zdravou integritu, zvládat nároky na sebe sama a bojovat proti možným pocitům neúspěchu.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Srov. *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

<sup>101</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 113.

<sup>102</sup> BOBEK, M.; PENÍŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 145.

<sup>103</sup> Srov. Tamtéž, s. 147.

## 2.3 Rovina klienta

Na druhé straně pracovního vztahu stojí klient. V sociální práci se setkáváme se znakem dobrovolnosti, podle něhož lze klienty rozlišit. Využití koučovacího přístupu v sociální práci bývá podmíněno právě tím, zda klient, se kterým pomáhající pracovník spolupracuje, přichází dobrovolně, či nikoliv. Koučink jako nedirektivní forma spolupráce předpokládá angažovanost klienta při procesu řešení vlastní situace a proto je využitelný především pro klienty dobrovolné.

V následujících kapitolách se však nebudeme věnovat rozlišování klientů podle určitých znaků. Naopak budeme klást důraz na to, že každý klient je jedinečný a měl by dostat příležitost svou jedinečnost projevit a uplatnit.<sup>104</sup> Měli bychom si uvědomit, že klient přicházející s žádostí o pomoc, je především člověk. To, jak bude jeho spolupráce s pomáhajícím pracovníkem vypadat, v mnoha ohledech závisí na tom, jak pracovník vnímá lidskou bytost. Budeme se proto věnovat pojetí klienta a obrazu jeho vnitřního světa, který stojí v hledáčku pozornosti pomáhajícího pracovníka.

### 2.3.1 Pojetí klienta

O tom, jak pojmají klienta jednotlivé koučovací modely, jsme psali v předchozích kapitolách. Cílem následujících odstavců je pojmenovat, co mají společného s pojetím klienta v sociální práci, tedy jaká stanoviska jsou stěžejní pro obě disciplíny, z jakých předpokladů vycházejí a jakou roli hrají ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta.

Hlavní stanovisko, které je nutné mít na paměti při každém pomáhání, je, že na druhé straně stojí především člověk jako komplexní bytost, kterou se můžeme pokusit definovat v jejích čtyřech dimenzích: biologické, psychologické, sociální a spirituální. Tyto dimenze se společně propojují, navzájem se ovlivňují a nejsou od sebe oddělitelné.<sup>105</sup> Sociální práce se uskutečňuje především v rovině sociální, koučink navíc zasahuje do roviny psychologické, avšak svým působením ovlivňují také všechny ostatní dimenze. Souzní s tím také teze systemického modelu Solution-focused, která říká, že drobná změna v jedné oblasti způsobuje další změny v celém systému.

---

<sup>104</sup> Srov. HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 42.

<sup>105</sup> Srov. KŘIŠŤAN, A. *Praktická teologie, pastorece a sociální práce – mezioborové souvislosti*. In MARTINEK, M. a kol. *Praktická teologie pro sociální pracovníky*, s. 22 – 23.

Klient je zároveň osobou, tedy bytostí, která má svá nezadatelná práva, je svobodná a zodpovědná za své jednání. Být osobou znamená být pánem sebe sama a vyjádřením této schopnosti je lidské sebeurčení, s nímž se pojí také určitá odpovědnost.<sup>106</sup> Koučink jako nástroj sociální práce začíná být funkční a efektivní právě ve chvíli, kdy za sebe klient přebírá odpovědnost. Je to klíčový moment, který závisí pouze na klientově svobodné vůli, na jeho volbě<sup>107</sup> a který zdůrazňuje model Grow.

Odpovědnost klienta je odvislá mimo jiné též od jeho kompetencí. Ty můžeme rozdělit do tří okruhů. V prvním z nich, který zahrnuje kompetence instrumentální, vyvstává klientova schopnost popsat svou situaci, zamýšlet se nad ní a zvažovat její možný vývoj. V druhém okruhu jde o kompetence sociální, kdy klient uplatňuje schopnost formulovat žádoucí stav, přestože jeho představy o změně se mohou lišit od náhledu, který má pomáhající pracovník. Třetí okruh je zaměřen na kompetence expresivní, kde je důležitá schopnost autenticity a navázání dobrého vztahu s pomáhajícím pracovníkem. Pokud mu klient nedůvěřuje, neotevře se vzájemné spolupráci a naopak se s ním snaží manipulovat, neprezentuje se ve vztahu jako kompetentní a připravený uplatnit svou odpovědnost při řešení svého problému.<sup>108</sup>

Odpovědnost spojenou se svobodnou vědomou volbu nazýváme proaktivitou, jelikož u klienta předpokládá vlastní aktivitu, která není nikým vynucena. Hovoříme zde o autonomii klienta vycházející z přesvědčení o potenciálu jeho schopností a předpokladu svobodného rozhodování. V rámci koučinku je ze strany pomáhajícího pracovníka klíčové vytvořit pro klienta prostor pro změnu vidění, myšlení a chtění a podněcovat jeho víru ve vlastní schopnosti, která přispěje k volbě a realizaci prvního kroku k novému začátku.<sup>109</sup>

Aby mohl pomáhající pracovník takový prostor vytvořit, je nutné, aby měl vždy na paměti kladné zdroje klienta. Mezi takové pozitivní aspekty, které dokládají příležitost ke změně a které mohou být pomáhajícím pracovníkem využity jako zdroje, na nichž lze postavit vzájemný vztah a spolupráci, patří například schopnost klienta vyjadřovat své emoce, hovořit o vlastních myšlenkách a pojmenovat své potřeby. Dále také schopnost hledat informace, klást sám sobě nové otázky, vidět různé možnosti volby,

---

<sup>106</sup> Srov. MACHULA T. Sebeurčení a autonomie jedince. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 135.

<sup>107</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 137.

<sup>108</sup> Srov. JANEBOVÁ, R.; MUSIL, L. Mýty o roli sociálních pracovníků a pracovníc. *Sociální práce / Sociální práce*, 2007, č. 1, s. 57.

<sup>109</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 139 – 142.

rozeznat problémy a začít po krůčcích pracovat na jejich řešení. Významným ukazatelem je také předvídání budoucích situací s možností se na ně připravit a schopnost zabývat se duchovními a duševními otázkami. A nakonec je to především snaha zdokonalit se v těchto svých vlastních schopnostech a dovednostech.<sup>110</sup>

Toto jsou základní stanoviska, která určují pojetí klienta jako autonomního partnera ve vztahu k pomáhajícímu pracovníkovi. Jsou společná pro sociální práci i pro koučink a právě od nich se odvíjí to, jakou formu bude jejich spolupráce mít a jakých kvalit bude dosahovat.

### 2.3.2 Vnitřní svět klienta

„Vnitřní svět člověka, se kterým pracuje, je pro pomáhajícího nejdůležitější realitou.“<sup>111</sup> Vnitřním světem klienta rozumíme to, jak on sám prožívá a subjektivně zpracovává situace, které se dějí v jeho okolí, v jeho vnějším světě. Pokud pomáhající pracovník stojí o to klientovi porozumět, je potřeba, aby se na svět díval jeho očima a zajímal se o to, jak svou situaci prožívá on sám. V komunikaci s klientem nemá pomáhající pracovník žádné právo na objektivní hodnocení, vždy jde pouze o jeho vlastní subjektivní pohled a je nutné, aby pomáhající tento pohled nesměšoval s jakoukoliv klasifikací klienta.<sup>112</sup>

Je velmi zajímavé, jak lze toto tvrzení porovnat se stanovisky kybernetiky druhého řádu, která je jedním z významných inspiračních zdrojů koučování. Mezi její tři základní teze patří: Pozorovatel je součástí pozorovaného. Přemýšlení o přemýšlení je součástí přemýšlení. Pozorovatel a pozorované jsou ve vzájemné interakci.<sup>113</sup> Tyto teze upozorňují na skutečnost, že je velmi problematické myslet si, že pozorování klienta, které uskutečňuje pomáhající pracovník, může být objektivní. Ve skutečnosti bude vždy subjektivní a do snahy porozumět klientovi by se musela promítnout kompletní znalost kontextu života klienta spolu s životními kontexty pozorujícího pomáhajícího pracovníka, jelikož ve vztahu s klientem je tvořen nový vzájemný systém.<sup>114</sup> Rovněž konstruktivismus hájí tezi, že žádná objektivní pravda neexistuje a že všichni si

---

<sup>110</sup> Srov. ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*, s. 42.

<sup>111</sup> KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 38.

<sup>112</sup> Srov. Tamtéž, s. 29.

<sup>113</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 145.

<sup>114</sup> Srov. Tamtéž, s. 146 – 147.

konstruujeme svou vlastní subjektivní realitu.<sup>115</sup> Právě na toto tvrzení naráží katalytický model spolupráce, který je naopak postaven na analyzování objektivních informací a následné diagnostice.

Vraťme se však k vnitřnímu světu klienta. Jak již bylo naznačeno, je to subjektivní zobrazení světa vnějšího, k němuž má přístup jen klient samotný. Pomáhající pracovník do něj může nahlédnout jen v případě, že se bude o klienta zajímat, bude ho brát s veškerou vážností a nebude si dopředu vytvářet domněnky a předpoklady o tom, jak klientův vnitřní svět vypadá a co to pro něj znamená.<sup>116</sup>

Dále je nesmírně důležité, aby měl pomáhající pracovník na paměti, že „když dva říkají totéž, nemusí to být totéž“.<sup>117</sup> Pokud poznává vnitřní svět klienta tak, že ho vede k tomu, aby ho popisoval svými slovy, je dobré ptát se také po významu těchto slov a nepředpokládat, že mají stejný význam pro obě dvě strany. Tímto lze předejít mnohým nedorozuměním a unáhleným závěrům. Již pouhé vyjádření „měl jsem se dobře“ může nabývat celé série významů. Pomáhajícího profesionála by však mělo zajímat, co slovo „dobře“ fakticky a konkrétně znamená ve vnitřním světě klienta.<sup>118</sup>

Častou chybou je pak také nahrazování snahy o porozumění vnitřnímu světu klienta hodnocením oprávněnosti jeho prožívání. To může vyplývat z přeceňování diagnóz a zařazování klienta do určitých diagnostických kategorií. O rezervovaném přístupu koučinku k analyzování minulosti klienta a následnému stanovení diagnózy jsme již pojednali v předchozích kapitolách. Sluší se však ještě zmínit stanovisko filosofie existencialismu v sociální práci, která je rovněž inspiračním zdrojem koučinku a která hlásá, že každý jedinec je schopen tvořit a definovat sebe sama. I přes tuto svobodu, kterou se každý člověk vyznačuje, však může být jeho chování etiketizováno a tato diagnostická nálepka, jež mu byla přidělena, se může stát charakteristikou, jež je s ním trvaleji spojena a která utváří jeho další spolupráci s pomáhajícím pracovníkem.<sup>119</sup> Podobně neblahé následky může mít přemýšlení o klientovi v termínech psychologických a psychiatrických diagnóz, které zvýrazňují jeho nedostatky a vadné fungování.<sup>120</sup>

---

<sup>115</sup> Srov. HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 42.

<sup>116</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 33.

<sup>117</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 125.

<sup>118</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 33.

<sup>119</sup> Srov. MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*, s. 208.

<sup>120</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 38.

## 2.4 Pomoc a kontrola

Úkolem této kapitoly je objasnit postavení pomoci a kontroly ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta při využití koučinku. Jak již bylo řečeno, koučink jako nástroj sociální práce je vnímán jako nedirektivní forma spolupráce s klientem. Abychom tedy mohli otevřít téma pomoci a kontroly, budeme v úvodu nejprve krátce uvažovat nad tím, za jakých okolností je tento nedirektivní přístup ve vztahu s klientem využitelný.

Základním rozdílem mezi direktivním a nedirektivním přístupem je v tom, že v prvním případě pomáhající pracovník klienta vede, v druhém případě mu pomáhá k tomu, aby k řešení dospěl sám.<sup>121</sup> Koučink, stejně jako jiné nedirektivní formy spolupráce s klientem, může být efektivně využíván pouze za určitých okolností. Obecně lze říci, že jej lze využít tehdy, kdy chceme dosáhnout trvalých kvalitativních změn v životě klienta a zároveň kdy pomáhající pracovník má na spolupráci s klientem dostatek času a sil. Je totiž náročnější na přípravu.<sup>122</sup> Situace, které tento přístup vylučují, jsou například ty, v nichž hrozí nebezpečí z prodlení, kdy je klient v kritickém duševním stavu, pokud klient vyžaduje autoritativní vedení a pokud má tak nízkou inteligenci, že nedirektivní přístup je bezpředmětný.<sup>123</sup> V těchto okamžicích se naopak vyžaduje direktivní intervence s vysokým stupněm vedení a kontroly.

Je proto nasnadě, že v sociální práci má kromě pomoci své místo také kontrola. Pokud by tomu tak nebylo, docházelo by k výraznému zúžení chápání sociální práce.<sup>124</sup> Jak tomu je v případě, že nástrojem sociální práce je koučink, objasníme právě nyní. Mohlo by se zdát, že v nedirektivní spolupráci s klientem není kontrola vítána. Realita je však taková, že spolu s nabízením pomoci se v koučinku uplatňuje také různá míra kontroly.

Způsob kontroly, který pomáhající pracovník zvolí, se odvíjí od toho, jakou kompetenci přičítá klientovi, s nímž spolupracuje. Čím silnější je kontrola, tím menší odpovědnost je kladena na klienta a tím více odpovědnosti naopak nese sám pomáhající pracovník. Z tohoto hlediska je nejvýhodnější pomoc, kdy tím, kdo je zodpovědný za

---

<sup>121</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 45.

<sup>122</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 51.

<sup>123</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 45.

<sup>124</sup> Srov. LEVICKÁ, J. Kontrola a jej místo v sociální práci. In JANEBOVÁ, R.; KAPPL, M.; SMUTEK, M. *Sociální práce mezi pomocí a kontrolou.*, s. 358.

výsledek spolupráce, je jednoznačně klient. Pomáhající pracovník je zodpovědný pouze za proces, který k dosažení výsledku vedl.<sup>125</sup>

Pomáhání prostřednictvím koučinku je odpověď na klientovo výslovné přání, je to klientem vyžádaná a vzájemně dojednaná spolupráce.<sup>126</sup> Jeho výhodou je, že významně zvyšuje kompetentnost klienta, rozvíjí jeho kritické myšlení a schopnost sebereflexe.

Téma nabízení pomoci a přebírání kontroly reflektuje především systemický přístup. Pomáhání definuje jako respektování zakázky, která byla s klientem dojednána na základě jeho přání. Kontrolu označuje jako jednání pomáhajícího pracovníka, jež se snaží klienta přizpůsobit normám společnosti a zasahuje tak do jeho způsobu života. Kontrola je v tomto směru postavena na zájmech jiných osob, než na zájmech klienta.<sup>127</sup>

V koučinku rozeznáváme čtyři základní druhy kontroly, od vyjednávání, přes přesvědčování, dozírání až k péči, která je tím nejtvrdějším způsobem kontroly. Pomáhající pracovník nemá důvěru v klientovy kompetence a nesnaží se probudit jeho potenciál. Tato cesta je v koučinku přijímána pouze výjimečně, v odůvodněných situacích. V případě dozírání pomáhající pracovník stanoví klientovi cíle a prostřednictvím dojednaných kontrolních bodů zjišťuje jejich dosahování. Klientovi však zůstává kompetence a spočívá na něm aktivita při plnění cílů. Přesvědčování má za úkol sledovat pouze postoje a motivaci klienta. Ten si sám stanoví cíle i konkrétní kroky pro jejich naplnění. A vyjednávání již spíše zařazujeme do oblasti pomáhání, než do kontroly, jelikož na pomáhajícím pracovníkovi je pouze profesionálně zjistit, co klient potřebuje, aby své cíle naplnil.<sup>128</sup>

Nebezpečí kontroly může spočívat v manipulaci, tedy v „ovlivňování druhých pomocí různě skrytých a nepřímých manévřů, jimiž jsou vyvolány pocity viny a zlosti.“<sup>129</sup> Manipulativní techniky jsou v koučinku zásadně nežádoucí. Kontrola by měla vždy probíhat za předem stanovených podmínek a měla by pro klienta být otevřená a čitelná.<sup>130</sup> I pomáhání však může být velmi jednoduše zneužito tak, že pod záminkou pomoci je vykovávána kontrola. Děje se tak vždy, když pomáhající pracovník

---

<sup>125</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 45 – 46.

<sup>126</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 46.

<sup>127</sup> Srov. KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*, s. 90.

<sup>128</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 47 – 48.

<sup>129</sup> ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 41.

<sup>130</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 44.

prosazuje své vlastní cíle namísto cílů klienta, veden představou, že mu takto nastolená cesta více prospěje.<sup>131</sup>

V závěru této kapitoly je nutné podotknout, že v každém momentu spolupráce pomáhající pracovník klientovi poskytuje buď pomoc, nebo kontrolu. Měl mít vždy jasno v tom, v jaké oblasti se momentálně pohybuje, jaká je jeho pozice a zda je to tak v dané chvíli správně. Své počínání by měl umět vždy přesně odůvodnit.

## 2.5 Shrnutí

Cílem tohoto oddílu bylo vystihnout vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem ve chvíli, kdy je jako nástroj jejich spolupráce využíván koučink. Dotkli jsme se jak paradigmat, roviny pomáhajícího pracovníka, roviny klienta, tak i tématu pomoci a kontroly a jejich místě v koučovacím přístupu.

Pohledů, na jejichž základě bychom mohli definovat a zkoumat vztah mezi pracovníkem a klientem, je mnoho. V této diplomové práci však zazněly pouze ty, které jsou nejvýznamnější ve vybraném kontextu, tedy v koučinku v sociální práci. V kapitole o paradigmatech jsme ukázali, jakými změnami prošel pohled na tento vztah ve vývoji sociální práce a jak stanoviska paradigmat korelují s koučovacím přístupem. Do těchto paradigmat se výrazně promítá také vnímání role pomáhajícího pracovníka a postavení klienta spolu s jeho obrazem v pracovníkových očích. Proto jsme se dále věnovali popisu profesionálních a osobnostních dispozic na straně pracovníka a zároveň celkovému pojetí klienta a jeho vnitřního světa, vše se zasazením do kontextu koučinku. V poslední kapitole o pomoci a kontrole jsme vysvětlili jejich místo v koučinku i sociální práci a vytvořili prostor pro další zkoumání problematiky odpovědnosti z etického hlediska. Na základě těchto kapitol proto nyní vydefinujeme etické aspekty, které pracovní vztah a vzájemnou spolupráci provází.

Pokaždé, když pomáhající pracovník vstupuje s klientem do intenzivnějšího pracovního vztahu, se objevuje řada mravních otázek.<sup>132</sup> Jednou z nich, kterou jsme blíže zmínili v kapitole o vnitřním světě klienta, je například otázka etiketizace klienta a jeho zařazení do psychologického názvosloví na základě jeho nedostatků. Klient je v tomto případě degradován, dalo by se říci přímo odlidštěn a je mu přidělena

---

<sup>131</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 40.

<sup>132</sup> Srov. ŠIMEK, J. Etické aspekty psychoterapie. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 175.



diagnostická nálepka, skrze niž je s ním dále nakládáno.<sup>133</sup> Tento postup koliduje s pojetím lidské důstojnosti a s právy klienta, jako osoby. Dalším etickým otazníkem je uplatňování kontroly nad klientem ze strany pomáhajícího pracovníka, zasahování do jeho práva na sebeurčení či dokonce využívání manipulace.

Ve výčtu takových momentů bychom mohli pokračovat dál. V našem zájmu však není pouze upozorňovat na eticky problematické situace, které mohou ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta nastat. Podobných témat a rizikových oblastí, nad nimiž lze z hlediska etiky v pomáhajícím vztahu a zároveň v koučinku uvažovat, je totiž celá řada a není v možnostech této práce je zcela vystihnout. Na základě předchozích kapitol však chceme definovat, která etická východiska je zapotřebí ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta zohlednit.

Zaměříme-li se na klienta, jeho vnitřní svět a pojetí ze strany pomáhajícího pracovníka, budeme sledovat jeho práva, lidskou důstojnost, svobodu, autonomii a sebeurčení. Z hlediska pomáhajícího pracovníka a jeho profesionálních i osobnostních dispozic, s nimiž do vztahu vstupuje, zohledníme jeho hodnoty, odpovědnost, moc a nároky profesního kodexu. Reflexe těchto aspektů bude náplní posledního oddílu.

---

<sup>133</sup> Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*, s. 208.

### 3 ETICKÉ ASPEKTY

Úkolem tohoto posledního oddílu je završit cíl diplomové práce a zaměřit se na etické aspekty vztahu mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem ve chvíli, kdy je jako nástroj sociální práce používán koučink. V předchozích oddílech jsme nejdříve definovali pozici koučinku a zasadili ho do rámce sociální práce. Dále jsme vyzdvihli význam pracovního vztahu mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem při využití koučinku. Nyní budeme věnovat pozornost etickým východiskům, na nichž je tento vztah postaven a která jej podmiňují.

V kapitolách druhého oddílu jsme shrnuli, jakou roli ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta hrají aspekty jako pojetí klienta, jeho vnitřní prožívání, dispozice pracovníka a jeho lidské vlastnosti, které do vztahu vkládá. Hovořili jsme o empatii, respektu, autonomii, odpovědnosti, partnerství, pomoci a kontrole a bezpečné atmosféře vztahu. Rozhodující úlohu zde však zastává také rovina etiky, která výše zmíněné aspekty předurčuje tím, že reflektuje hodnoty a principy, na nichž je vzájemná spolupráce postavena.

„Jen v prostředí důvěry je možné, aby se koučovaný otevřel a pracoval na svém osobním rozvoji. Tento vztah se buduje od samého počátku koučování, od první schůzky a domlouvání kontraktu. A kouč má v rukou velkou moc. Moc udělat mnoho pro vybudování důvěry, ale také proměnit ji v bezmoc. Kdy? Když zapomene na etiku své práce a svého klienta zradí.“<sup>134</sup> Význam pracovního vztahu již byl objasněn výše. Nepostradatelné místo etiky v tomto vztahu bude zdůrazněno v následujících kapitolách tohoto oddílu.

Nejprve se budeme zabývat tématem etiky v pomáhajících profesích, konkrétně v sociální práci. Dále univerzálními etickými principy, na nichž je postaven vztah pomáhajícího pracovníka a klienta. Poté se již naše pozornost obrátí na konkrétní vybrané etické aspekty, které jsou specifické pro koučink jako nástroj sociální práce a které vyvstaly z předchozího oddílu zaměřeného na pracovní vztah. Jejich výčet jistě není konečný a může být průběžně doplňován. Vybíráme ty, které stojí v samotných základech vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta, které určují povahu tohoto vztahu a mají na vzájemnou spolupráci zásadní vliv.

---

<sup>134</sup> GROSAMOVÁ, N.; SAKÁČOVÁ, P. *Bez důvěry a etiky ztrácí koučování smysl* [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné na WWW:

<[http://www.cako.cz/old/content/clanky/014\\_Bez\\_duvery\\_a\\_etiky\\_ztraci\\_koucovani\\_smysl.pdf](http://www.cako.cz/old/content/clanky/014_Bez_duvery_a_etiky_ztraci_koucovani_smysl.pdf)>

V první kapitole tohoto oddílu se budeme věnovat etice v sociální práci a etickému kodexu a jeho významu pro pracovní vztah v pomáhajících profesích, potažmo v koučinku jako nástroji sociální práce. Druhá kapitola již bude věnována přímo etice, která v tomto vztahu rezonuje. Uvedeme zde základní hodnoty a principy, na nichž je pracovní vztah postaven a které je nezbytně nutné reflektovat v etické rovině.

Další kapitoly budou zaměřeny podobně jako v druhém oddíle na dva účastníky pracovního vztahu, tedy na klienta a pomáhajícího pracovníka. U obou z nich se budeme zabývat vybranými etickými aspekty, které jsou v jejich rovině podstatné a které zároveň souvisí s obsahem kapitol v druhém oddíle. V rovině klienta nás bude zajímat jeho svoboda, lidská důstojnost, respekt k člověku, autonomie a sebeurčení. V rovině pomáhajícího pracovníka se zaměříme na jeho osobnost a hodnoty, moc a odpovědnost. Celý tento oddíl bude doprovázet komplexní shrnutí předcházející celkovému závěru diplomové práce.

Jak bylo řečeno výše, etika je nepostradatelným rozměrem vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta. Proto budeme věnovat závěrečný odstavec této kapitoly jejímu stručnému teoretickému vymezení.

Etika, jako praktická filosofie, se zabývá jednáním, rozhodováním a hodnocením. Ptá se po tom, co je dobré a špatné, co má a nemá být, jak má člověk jednat.<sup>135</sup> Z hlediska etymologie má pojem etika původ ve slově „ethos“, což v našem jazyce znamená „zvyk, mrav, obyčej“. Z toho můžeme usuzovat, že jde o nauku zabývající se správným jednáním člověka ve společnosti.<sup>136</sup> Jejím východiskem je mravní předporozumění<sup>137</sup> a jejím předmětem je morálka, která hodnotí jednání člověka v kategoriích dobra a zla prostřednictvím posuzování v jeho svědomí. Etika je teorií morálky, její kritickou reflexí.<sup>138</sup> Nakonec můžeme shrnout, že „etika je filosofickou vědou o správném způsobu života, vycházející z racionálních přístupů a snažící se nalézt, popřípadě i zdůvodnit, společné a obecné základy, na nichž morálka (předmět etiky) stojí.“<sup>139</sup>

Nyní se již budeme věnovat etice zakotvené v profesi sociální práce.

---

<sup>135</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 11.

<sup>136</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 21.

<sup>137</sup> Srov. FISHER, O. K pojetí etiky pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 13.

<sup>138</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 22.

<sup>139</sup> Tamtéž, s. 22.

### 3.1 Etika v sociální práci, etický kodex

V úvodu kapitoly vyjasníme pozici etiky v sociální práci a přiblížíme, jak etiku chápeme v této diplomové práci. Jelikož koučink nahlížíme jako nástroj sociální práce, který rovněž podléhá jejím etickým nárokům, nebudeme se na tomto místě zajímat výhradně o etiku koučinku, ale především o etiku sociální práce, kterou koučink jako její nástroj respektuje a jejíž nároky jsou pro něj platné. Vytvoříme tak teoretický rámec, v němž budeme v následujících kapitolách uvažovat konkrétní etické aspekty již zasazené do kontextu koučinku a pracovního vztahu mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem. Dotkneme se také tématu etického kodexu, jeho významu pro praxi sociální práce a možných rizik, na něž upozorňuje jeho kritika.

Etiku sociální práce můžeme rozlišovat dvojím způsobem. Zprv je lze vnímat jako studijně teoretickou disciplínu, která pomáhajícího pracovníka uschopňuje kriticky posuzovat problémy a dilemata, s nimiž se ve své praxi setkává. V tomto případě je etika aplikovaná přímo na oblast sociální práce, avšak její hodnotové postavení je mimo ni. To jí umožňuje kriticky posuzovat i samotné hodnoty a metody, na nichž jsou jednotlivé oblasti sociální práce postaveny. Za druhé ji můžeme vnímat jako soubor norem, hodnot a postupů, které jsou přijatelné pro profesní praxi sociální práce. To souvisí se studiem metod sociální práce, které v sobě obnáší osvojení si hodnot potřebných pro její vykonávání. V tomto smyslu je tedy etika sociální práce blízká jejím metodám, jelikož vystupuje jako soubor norem a hodnot typických pro konkrétní oblast sociální práce.<sup>140</sup>

Z výše zmíněného je zřetelné, že etika má v sociální práci a všeobecně v pomáhajících profesích jasně vymezené místo. Pozornost věnovaná etickým otázkám v sociální práci je pomáhajícím pracovníkům užitečná v tom, že jim pomáhá orientovat se v situacích, kdy mají ve vztahu ke klientovi učinit rozhodnutí, které se dotýká morální oblasti.<sup>141</sup> Tato mravní orientace také vychází ze znalosti různých etických teorií, které mohou být při řešení morálních problémů a dilemat ve vztahu s klientem užitečné. Mezi nejznámější etické teorie ovlivňující praxi sociální práce patří deontologie a utilitarismus spolu s jejich variacemi.<sup>142</sup> Neměli bychom však opomíjet také jiné teoretické přístupy, které mohou být pro etické hodnocení v sociální práci

---

<sup>140</sup> Srov. FISHER, O. K pojetí etiky pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 19.

<sup>141</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 5.

<sup>142</sup> Srov. REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics*, s. 65 – 66.

přínosem. Kromě klasických teorií utilitaristického a deontologického typu proto uvádíme také etiku účasti, či znovuobjevenou etiku ctností.<sup>143</sup>

Na tomto místě každou z výše zmíněných teorií krátce představíme. Deontologické etické přístupy čerpají z filosofie Imannuela Kanta. Hlavní roli zde hrají zákony, pravidla a práva.<sup>144</sup> Deontologie je jako nauka o povinnosti postavena na přesvědčení, že člověk je rozumovou bytostí, která má svobodnou vůli a která je schopna jednat podle zákona, který si sama autonomně určuje a který je zároveň všeobecně platný pro všechny bytosti.<sup>145</sup> Utilitaristické neboli teleologické etické přístupy čerpají z filosofie Johna Stuarta Milla a Jeremyho Benthama. Na rozdíl od deontologie odvozují správnost jednání od jeho následků, které jsou správné, pokud jsou užitečné a zvyšují sumu dobra ve společnosti. Základem tohoto přístupu je princip hédonismu, tedy co největší štěstí pro co nejvíce osob. Etika péče má kořeny v působení feminismu a jeho představitelky Carol Gilliganové, která rozlišila mužskou a ženskou etiku na základě odlišení morálního vývoje. Klíčovým pojmem v etice péče je vztah a jejím předpokladem je nenásilí.<sup>146</sup> Etika ctností vychází z filosofie Aristotela a v současné době opět získává na oblibě. Zaměřuje se na charakter člověka, jeho morální dispozice a ctnosti. Zabývá se otázkou, co znamená být dobrým, jakými vlastnostmi je to podmíněno. Etika ctností a etika péče jsou alternativou k dvěma předešlým etickým přístupům, jejichž tradiční pojetí etiky se v některých případech může jevit jako vyčerpané.<sup>147</sup>

Jednotlivé pomáhající profese si uvědomují význam vztahu pomáhajícího pracovníka s klientem a jeho mravní rovinu se snaží upravovat pomocí etických zásad profese. Je tomu tak i v případě sociální práce a koučinku, které disponují svými vlastními etickými kodexy. Požadavky těchto kodexů jsou závazné, ale můžeme zde najít rovněž požadavky, které mají být vykládány spíše jako přihlášení se k určitému ideálu, protože v praxi je nelze zcela uskutečnit.<sup>148</sup>

Obsahem etických kodexů bývá výčet základních hodnot, na nichž je profese sociální práce postavena. Jedná se zejména o úctu ke člověku a k jeho sebeurčení, závazek sociální spravedlnosti a integrity profese.<sup>149</sup> Etický kodex sociálních

---

<sup>143</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 45.

<sup>144</sup> Srov. REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics*, s. 65.

<sup>145</sup> Srov. NEČASOVÁ, M.; DOHNALOVÁ, Z.; TALAŠOVÁ, R. Využití vybraných etických teorií v praxi sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2010, č. 3, s. 78.

<sup>146</sup> Srov. Tamtéž, s. 81.

<sup>147</sup> Srov. REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics*, s. 42 – 43.

<sup>148</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 90.

<sup>149</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 94 – 99.

pracovníků ČR vyjadřuje úctu ke klientovu sebeurčení především tím, že se zakládá na hodnotách lidských práv, na jedinečnosti člověka, jeho potřebě seberealizace, na vedení k vlastní odpovědnosti a na hledání možností zapojení klienta do řešení problému, což zdůrazňujeme také v kontextu koučinku.<sup>150</sup> Předepisuje profesionální odpovědnost pomáhajícího pracovníka a principy chránící klienta i všechny zúčastněné strany.<sup>151</sup> A v neposlední řadě jsou v něm popsány základní problémové okruhy s nabídkou jejich případné konzultace.<sup>152</sup>

Z druhé strany zaznívá také kritika etických kodexů, která poukazuje hned na několik rizik. Uvedeme zde vybrané z nich, které jsou zajímavé také z hlediska etiky v koučinku. Kodexy předpokládají hodnotovou shodu veřejnosti a pomáhajících pracovníků, která však reálně nemusí vůbec existovat. Mnoho aspektů, které se ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta objevují, nelze vyjádřit soustavou pravidel. Kodexy implikují, že etika je pomáhajícím pracovníkům dána zvnějšku, avšak nelze opomíjet roli vlastních subjektivních hodnotových systémů, které pracovníci do vztahu s klienty vkládají.<sup>153</sup>

Poslední námitkou v kritice etických kodexů je tvrzení, že kodexy sice často velmi podrobně informují o různých etických požadavcích a nárocích kladených na pomáhajícího pracovníka, naráží však na situace, že žádný z kodexů neodpovídá na otázku, co má pomáhající pracovník dělat, když se mu stanovené požadavky nedaří naplňovat.<sup>154</sup> Existuje názor, podle něhož by etické kodexy měly obsahovat ještě tuto zásadu: „Pomáhající je připraven kdykoliv vnímat a akceptovat svou nedokonalost, slabost a zranitelnost, kterou pomáhání vyjevuje, a pomocí sebereflexe a supervize napomáhat vývoji k lepšímu stavu, než je ten současný.“<sup>155</sup>

V závěru lze shrnout, že profesní etika bývá ustanovena formálními kodexy. Neměli bychom však zapomínat na to, že morální nasměrování, které provází vztah pomáhajícího pracovníka a klienta, je utvářeno také neformálním porozuměním.<sup>156</sup> Přestože jsme v této kapitole hovořili především o etice v oblasti sociální práce, neopomíjíme ani koučink, který jako její nástroj všechna výše zmíněná fakta přijímá.

---

<sup>150</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 42.

<sup>151</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 87.

<sup>152</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 42.

<sup>153</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 71.

<sup>154</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 90 – 91.

<sup>155</sup> Tamtéž, s. 91.

<sup>156</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 65.

### 3.2 Etika ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta

V pomáhajících profesích, tedy tam, kde vzniká vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem, tudíž i při využití koučinku jako nástroje sociální práce, je důležité reflektovat také etickou rovinu spolupráce. Jen těžko si lze představit tuto oblast bez etických souvislostí.<sup>157</sup> „Požadavek mravnosti, tedy etiky, vystupuje s obzvláštní naléhavostí tím spíše, oč je zřejmější, jak křehký a nejistý je pracovní vztah klienta a pracovníka. Jak obtížné pro oba je, aby se domluvili, dojednali si společnou práci a došli ke spokojenosti s jejím výsledkem.“<sup>158</sup> Velkou roli zde hrají hodnoty a etické principy, které často získávají svou inspiraci v křesťanské etice a v různých etických teoriích, ať už je to etika přirozeného zákona, deontologie, utilitarismus, antiopresivní teorie, etika péče, etika účasti, etika spravedlnosti a mnohé jiné.<sup>159</sup>

Koučink i sociální práce se mohou shodovat v etických principech, které v polovině 50. let formuloval americký katolický kněz Felix Biestek. Tyto principy původně nebyly zamýšleny jako etické, spíše měly být vodítkem pro efektivní spolupráci. I v dnešní době jsou však velmi aktuální a vykazují velký dopad na utváření vztahu mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem a proto je zmíníme i zde. Důvodem, proč jsou využitelné také v koučinku, je fakt, že byly primárně určeny pro práci s jednotlivci, kteří sami a dobrovolně navázali kontakt s pomáhajícím pracovníkem.<sup>160</sup>

Inspiračním zdrojem Biestekových principů je křesťanská etika a Kantova deontologie, která staví na první příčku pomyslného žebříčku hodnot respekt ke klientovi jako k lidské bytosti.<sup>161</sup> Ještě než se zaměříme na jednotlivé principy, je zapotřebí definovat, co je to princip. Podle Beauchampa je to základní standard, na němž závisí mnoho dalších norem a úsudků. Princip je fundamentální normou v systému myšlenek, která formuje morální zdůvodňování v tomto systému. Nejedná se tedy o pravidlo chování, které je ve srovnání s principem specifitější a konkrétnější. Platí pro všechny osoby bez rozdílu, v jakýchkoliv souvislostech.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Srov. DÁVIDEKOVÁ, M. Etické hodnoty a důstojnost' v sociální práci. In MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MÚHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 24.

<sup>158</sup> ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 114.

<sup>159</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesionální etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 26 – 32.

<sup>160</sup> Srov. Tamtéž, s. 37.

<sup>161</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesionalismus a etické kodexy v sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 79.

<sup>162</sup> Srov. BEAUCHAMP, T. The Role of Principles in Practical Ethics. In SUMNER, L., BOYLE, J. *Philosophical Perspectives on Bioethics*, s. 80 – 81.

Mezi Biestekovými principy je na prvním místě individualizace, v níž jde o uznání unikátních kvalit jedince vycházejících z výsadního postavení lidské osoby a z jejích základních práv.<sup>163</sup> Bývá též definována jako „individuální přístup bez stereotypů a předsudků“.<sup>164</sup> Jako doplnění k tomuto principu nyní učiníme krátkou odbočku k teorii neutrality zakladatele milánské školy Gianfranca Cecchina, který říká, že nelze nemít předsudky. Pomáhající pracovník vždy sdílí určité předpojaté myšlenky či předpoklady. Pokud vstupuje do pracovního vztahu, není zcela neutrální. Jde však o to, aby tyto předsudky, které jsou nejčastěji ovlivněny jeho hodnotovým systémem a teoretickou záštitou jeho práce, byly uvědomované a aby byly ve vztahu zhodnoceny užitečně, totiž ne na úkor klienta. Pokud by tomu tak nebylo, vraceli bychom se k již zmíněnému medicínskému modelu vztahu<sup>165</sup> a naše pozornost by ulpívala na diagnózách místo na jedinečnosti člověka, s nímž právě spolupracujeme.

Dalším z principů je záměrné vyjadřování pocitů, tedy rozpoznání klientovy potřeby volně vyjádřit své pocity, zejména ty negativní. Pomáhající pracovník by měl pozorně poslouchat a navíc k tomuto vyjádření vlastních pocitů klienta podpořit, pokud je to potřeba.<sup>166</sup> Takto pomáhá vytvářet atmosféru důvěry a prostor pro otevření.

Třetím principem je kontrolované emocionální zapojení pomáhajícího pracovníka, jeho vnímavost ke klientovým pocitům a schopnost jim porozumět, či na ně reagovat.<sup>167</sup> V kapitole 2.2.1 o odborných kompetencích pomáhajícího pracovníka bylo řečeno, že schopnost empatie a snaha porozumět pocitům klienta je v koučinku i v sociální práci velmi důležitá. V kapitole o vnitřním světě klienta jsme pak uvedli, že porozumění pracovníka se odvíjí od předpokladu, že neexistuje objektivní popis klientova vnitřního světa a že jedinou cestou při použití koučinku je ptát se po významech slov, kterými svou situaci popisuje klient samotný. Vlastní pocity pomáhajícího pracovníka jsou proto užitečným zdrojem nedorozumění, které mu dávají prostor pro zvědavost, opravdovou vnímavost a citlivost k tomu, co klient prožívá a co popisuje.<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 26.

<sup>164</sup> NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 37.

<sup>165</sup> Srov. SODERLUND, J. *Prejudiced about prejudice. An interview with Gianfranco Cecchin* [online]. New therapist magazine [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.newtherapist.com/cecchin.html>>

<sup>166</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 26.

<sup>167</sup> Srov. Tamtéž, s. 27.

<sup>168</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 91.



Jako další princip uvádíme akceptaci klienta takového, jaký doopravdy je, včetně jeho silných stránek i slabostí, dobrých i špatných vlastností.<sup>169</sup> Pomáhající pracovník by měl mít vždy na paměti klientovu nezcizitelnou důstojnost a hodnotu jeho lidství a měl by podporovat jeho sebehodnocení.<sup>170</sup> V kapitole 2.2.1 o kompetencích pomáhajícího pracovníka již bylo řečeno, že jedním z nejlepších druhů podpory je pro klienta ocenění a uznání, jelikož právě to mu zprostředkovává kontakt s jeho vlastními silnými stránkami a přednostmi.<sup>171</sup> Přestože si pomáhající pracovník může být vědom i slabých stránek klienta, neměl by je zdůrazňovat a naopak se zaměřit na ty pozitivní, jak je to koučovacímu přístupu vlastní.

S tím souvisí také princip nehodnotícího postoje, který předpokládá vyvarování se moralizování a připisování klientovi odpovědnosti či viny za vznik jeho potíží.<sup>172</sup> Tento ideál mravní neutrality je pro pomáhajícího pracovníka často velmi náročný a lze ho naplnit pouze do jisté míry. Podobně, jako nelze nemít předsudky, tak se nelze zcela zříci mravního hodnocení a proto můžeme hovořit spíše o maximální možné míře chápaté tolerance.<sup>173</sup> Je nutné uvědomit si, že nelze klienta odsuzovat a hodnotit tak jeho osobu. Jediná oblast, které se pomáhající pracovník může dotknout, jsou klientovy návyky, způsoby a jeho jednání, nikoliv klient sám, jako osoba.<sup>174</sup>

Šestáým principem je klientova sebedeterminace, tedy uznání jeho práva na svobodu rozhodovat se a činit vlastní volby. Pomáhající pracovník má povinnost toto právo respektovat a pomáhat klientovi objevit jeho potenciál pro sebeřízení a sebeuskutečnění.<sup>175</sup> Právě tento princip klíčově souzní s definováním koučinku jako přístupu, který uvolňuje potenciál klienta, aby dosáhl jím zvolených cílů, prostřednictvím vlastních rozhodnutí.<sup>176</sup> Jak dále uvádí Biestek, toto „klientovo právo na sebeurčení je limitováno úrovní klientovy schopnosti se pozitivně a konstruktivně rozhodovat, právními předpisy, obecně platnou morálkou.“<sup>177</sup> Na tuto situaci jsme již upozornili v kapitole 2.4 o pomoci a kontrole, kde jsme definovali, v jakých případech není využití nedirektivní formy spolupráce, jakou je koučink, vhodné.

---

<sup>169</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 27.

<sup>170</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 49.

<sup>171</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 250.

<sup>172</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 27.

<sup>173</sup> Srov. ŠIMEK, J. Etické aspekty psychoterapie. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 175.

<sup>174</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 27.

<sup>175</sup> Srov. REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics*, s. 107.

<sup>176</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 26.

<sup>177</sup> NEČASOVÁ, M. Profesionální etika. In MATOUŠEK O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 37.

Posledním principem je pak důvěrnost a zachování citlivých informací o klientovi, které jsou v pracovním vztahu mezi ním a pracovníkem odhaleny.<sup>178</sup> „Diskrétnost je nejen základním právem klienta a etickým závazkem sociálního pracovníka, ale i základem efektivní práce s klientem.“<sup>179</sup> Důvěrnost je také jedním z principů, které vyzdvihují etické kodexy v oblasti koučinku. Například etický kodex International Coach Federation věnuje celou jednu sekci soukromí a důvěrnosti. Zavazuje v ní své členy k tomu, aby s veškerými informacemi ohledně klientů zacházeli „na nejpřísnější úrovni důvěrnosti“.<sup>180</sup>

Všechny výše zmíněné principy korespondují s pojetím sociální práce při využití koučinku jako jejího nástroje a mají vliv na to, jak bude utvářen pracovní vztah. Tyto principy jsou spolu s kapitolami druhého oddílu odrazovým můstkem pro to, abychom se dále zaměřili přímo na vybrané etické aspekty týkající se klienta a pomáhajícího pracovníka, kteří sdílí společný pracovní vztah. V následujících kapitolách se podobně jako v druhém oddílu této diplomové práce nejdříve zaměříme na rovinu klienta, poté na rovinu pomáhajícího pracovníka. Stanovenými etickými aspekty, které uvedeme, jsou svoboda, lidská důstojnost a respekt, autonomie a sebeurčení v rovině klienta a hodnoty a osobnost, moc, odpovědnost v rovině pomáhajícího pracovníka.

### **3.3 Klient**

V druhém oddíle této diplomové práce jsme se věnovali tématu pojetí klienta a jeho vnitřního světa. Hovořili jsme o jeho obrazu v očích pomáhajícího pracovníka. Utváření tohoto obrazu závisí hned na několika faktorech. Kromě otevřenosti klienta, jeho angažovanosti, nastavení pravidel, vytvoření atmosféry důvěry, výše zmíněných principů a dalších vlivů zde můžeme pozorovat také etickou dimenzi.

Obraz klienta je vytvářen mimo jiné také skrze to, jak pomáhající pracovník nahlíží základní etická stanoviska s ním související. Jedná se především o pracovníkův postoj k lidské důstojnosti, k právům klienta, k jeho svobodě, autonomii a sebeurčení. Právě tyto etické aspekty utvářejí pracovníkův pohled na klienta v jeho životní situaci a mají velký vliv na vývoj a povahu vzájemného pracovního vztahu, který je spojuje.

---

<sup>178</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 27.

<sup>179</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 50.

<sup>180</sup> *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

### 3.3.1 Svoboda

Jelikož svoboda, dobrovolnost a schopnost samostatného rozhodování jsou předpokladem etiky a mravního hodnocení,<sup>181</sup> zdá se být vhodné, postavit toto téma na první místo mezi etické aspekty, jimiž se budeme v tomto oddíle zabývat. Svoboda má navíc v životě člověka mimořádný význam, je jednou z jeho nejvlastnějších charakteristik a spolu s rozumem je jeho fundamentální atributem.<sup>182</sup> Jako první etický aspekt ve vztahu klienta a pomáhajícího pracovníka využívajícího koučink tedy právě proto vybíráme svobodu a její jednotlivé roviny.

V kontextu koučinku můžeme svobodu klienta ve vztahu k pomáhajícímu pracovníkovi pojímat ve třech rovinách, které rozlišuje Jan Sokol. Tou první je svoboda jako absence překážek, tedy jakási libovůle.<sup>183</sup> Je to svoboda, která je založena na nepřítomnosti vnějšího přinucení, na odstranění vnějších překážek rozhodování klienta.<sup>184</sup> Takovou vnější překážkou v pracovním vztahu s klientem může být ze strany pomáhajícího pracovníka například závaznost spolupráce. Při použití koučinku by měl mít klient možnost tuto nedirektivní formu pomoci od pomáhajícího pracovníka odmítnout a kdykoliv ji ukončit. Vyjadřuje se tak například Etický kodex International Coach Federation, který v sekci č. 3, bodu č. 19 stanovuje „klientovo právo kdykoliv ukončit koučovací proces v souladu s podmínkami dohody nebo kontraktu“.<sup>185</sup>

Klient tedy má právo ve spolupráci nepokračovat. Není k udržení pracovního vztahu donucován žádnou autoritou z vnějšku. „Nutit člověka znamená zbavovat ho svobody“.<sup>186</sup> Do jeho života není zasahováno formou direktivní intervence, protože jak jsme vysvětlili v kapitole 2.4 o pomoci a kontrole, koučink je nedirektivní forma spolupráce. Přesto klient musí vzájemný pracovní vztah ukončit se zřetelem k dohodnutým podmínkám. Jeho svoboda je tudíž i tak omezena existencí určitých pravidel. Jak vidno, takto definovaná svoboda, kterou Isaiah Berlin nazývá svobodou

---

<sup>181</sup> Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 15.

<sup>182</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 37.

<sup>183</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 54.

<sup>184</sup> Srov. Tamtéž, s. 48.

<sup>185</sup> Srov. *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

<sup>186</sup> BERLIN, I. *Čtyři eseje o svobodě*, s. 218.

negativní a Friedrich Nietzsche svobodou „od něčeho“, nakonec stejně naráží na vnější zábrany a vyčerpává se.<sup>187</sup>

Berlinovo negativní pojetí svobody, které ji vysvětluje jako stav, kdy žádný člověk, ani lidské sdružení nezasahuje do jednání člověka,<sup>188</sup> je naplněno do té míry, do jaké je ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta dodržena dobrovolnost. V tomto rozlišení přesto můžeme shledávat nedostatek, který spočívá v tom, že člověka nelze izolovat od ostatních lidí a vnějších okolností, které mají na jeho svobodu vliv.<sup>189</sup> Jeho přínos však můžeme sledovat „ve snaze odstranit překážky, které brání možnosti realizovat vlastní rozhodnutí. ... Tento koncept má význam i v tom, že pokud má člověk možnost se rozhodnout pro nějakou činnost nebo cíl z vlastní vůle, pak má tato činnost velkou šanci na uskutečnění.“<sup>190</sup> Budeme-li toto pojetí dále chápat ve smyslu „moci bez zábran činit vlastní volby“,<sup>191</sup> pak v kontextu vztahu klienta a pomáhajícího pracovníka koresponduje s pojetím koučinku, jako přístupu, který je postaven na zplnomocňování klienta<sup>192</sup> a přenechání mu plné moci jednat a rozhodovat o sobě samostatně.

O svobodě jako možnosti volby pak podle Sokola hovoříme rovněž v druhé rovině.<sup>193</sup> „Svoboda je již ze své podstaty spjata s možností volby (chtěním), jež se uskutečňuje na základě poznání. Člověk se díky svému poznání orientuje ve světě, posuzuje různé možnosti, klady a zápory, mnohdy i kalkuluje, až zvolí alternativu a přijme rozhodnutí. Je to proces seberealizace, kde hrají významnou úlohu rozum i vůle. Aby člověk mohl chtít, musí vědět (poznat), co vlastně chce, a na straně druhé je k vědění zapotřebí úsilí (vůle).“<sup>194</sup> O tom, že pro koučink je klíčová svobodná vůle a osobní volba klienta, jsme se zmínili již v kapitole 2.3.1. o pojetí klienta. Toto pojetí svobody vychází z deontologické etiky, kdy je člověk chápán jako kompetentní za sebe rozhodovat na základě svého rozumu a na základě využití kategorického imperativu, kdy nebude zasahovat do svobody druhých.<sup>195</sup>

---

<sup>187</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 47 – 54.

<sup>188</sup> Srov. BERLIN, I. *Čtyři eseje o svobodě*, s. 219.

<sup>189</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 47.

<sup>190</sup> NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociální práca*, 2004, č. 4, s. 44.

<sup>191</sup> RINGEN, S. Volnost, svoboda a skutečná svoboda. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2005, vol. 41, no. 5, s. 904.

<sup>192</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 89.

<sup>193</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 54.

<sup>194</sup> JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 38.

<sup>195</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociální práca*, 2004, č. 4, s. 45.

Svobodu v tomto pojetí můžeme dále chápat jako právo klienta na to, být sám sebou a převzít odpovědnost za rozhodnutí, která učiní na své cestě za dosažením jím stanoveného cíle. Odpovědnost je odpovědí, schopností odezvy na vedení, které mu pomáhající pracovník prostřednictvím koučování zprostředkovává. Jelikož klient je neinstruovatelnou svobodnou bytostí, nemůže pomáhající pracovník žádným způsobem zajistit, aby klient tuto odpovědnost přijal.<sup>196</sup> Přesto klient může narazit na omezenost voleb, které může uskutečnit, na jejich vyčerpání. Svoboda jako volba různých možností se nedá stupňovat do nekonečna.<sup>197</sup>

V poslední rovině můžeme svobodu vnímat jako amatérskou hru, jako „setkání a střetnutí dvou svobod, které si navzájem tvoří a nabízejí své možnosti.“<sup>198</sup> V tomto pojetí je zapotřebí dialog dvou stran. Jsou zde dva hráči, u nichž předpokládáme určitý vztah, který mezi nimi vzniká. V tomto vztahu jsou důležitá pravidla, protože bez pravidel se hra nedá hrát.<sup>199</sup>

V kontextu koučinku je to vztah pomáhajícího pracovníka a klienta, v němž se střetávají svobody obou těchto účastníků a který je postaven na daných pravidlech. Tato pravidla jsou dána respektováním etického kodexu, podmínkami dojednané spolupráce a vlastním svědomím. Pomáhající pracovník se zavazuje k tomu, že bude jednat v souladu s etickým kodexem, že se svými klienty uzavře jasné dohody a smlouvy a v neposlední řadě je také zodpovědný za stanovení řádných a citlivých hranic vztahu.<sup>200</sup>

Svoboda klienta je tedy chráněna stejně, jako svoboda pomáhajícího pracovníka, prostřednictvím dojednání rolí a pravidel. Klient svou svobodu uplatňuje jako strůjce vlastního řešení a dosažení jím stanoveného cíle. Pomáhající pracovník ji naplňuje prostřednictvím role experta na proces koučinku.<sup>201</sup> Svobody obou účastníků jsou tak v pracovním vztahu stále ve vzájemné interakci a jsou definovány určitými pravidly.

V úvodu jsme uvedli, že svoboda je atributem lidství. S touto bytostně lidskou charakteristikou se pojí rovněž atribut lidské důstojnosti, o kterém budeme hovořit v následující kapitole.

---

<sup>196</sup> Srov. BOBEK, M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, s. 33.

<sup>197</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 50.

<sup>198</sup> Tamtéž, s. 54.

<sup>199</sup> Srov. Tamtéž, s. 55.

<sup>200</sup> Srov. *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

<sup>201</sup> Srov. KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*, s. 89.

### 3.3.2 Lidská důstojnost a respekt k člověku

„Každý lidský život má jedinečnou, neopakovatelnou a nezcizitelnou hodnotu a důstojnost, která vyplývá ze samé podstaty „být člověkem“.“<sup>202</sup> Lidská důstojnost je proto vlastní každému člověku bez rozdílu v souvislosti s tím, že je osobou. Jejím základem je svoboda, o níž jsme hovořili v předchozí kapitole. V následujících odstavcích se budeme blíže věnovat právě lidské důstojnosti a respektu k člověku, který jsme již zmínili jako nepostradatelný postoj pomáhajícího pracovníka ve vztahu ke klientovi v kapitole 2.2.2 o osobních dispozicích.

V naší kultuře, která je utvářena křesťanstvím a řeckou filosofií, můžeme vysledovat zejména tři hlavní zdroje lidské důstojnosti. Prvním zdrojem je stvoření člověka jako Božího obrazu, kdy je člověk schopen přiblížit se Bohu v nejvyšším jednání, kterým je bezpodmínečná láska.<sup>203</sup> V etice přirozeného zákona hovoříme o tom, že v každém člověku je obsažen Boží obraz a to je důvod k tomu, abychom lidské osobě vyjadřovali respekt.<sup>204</sup> Člověk není pouhý tvor, nebo živé těleso, nýbrž celistvá bytost, jednota duše a těla. Proto je nezbytné k němu přistupovat holisticky, jako k celku. Na začátku kapitoly 2.3.1 o pojetí klienta jsme již zdůraznili, že je nesmírně důležité dívat se na klienta jako na člověka, který je jednotou, se všemi jeho dimenzemi. Pro koučink to znamená uvědomění, že změny, které nastanou v systému jedné dimenze, velmi pravděpodobně ovlivní také dimenze ostatní.

Druhým zdrojem je rozumová přirozenost člověka, která je předpokladem ctnosti moudrosti. Na rozdíl od ostatních bytostí člověk disponuje schopností rozumové abstrakce.<sup>205</sup> Odtud se odvíjí Kantova deontologická etika, která říká, že na základě rozumu lidská důstojnost propůjčuje člověku schopnost jednat správně. Respektovat důstojnost člověka tudíž znamená umožnit mu, aby mohl jednat na základě své svobody, což je úzce spojeno s jeho schopností rozhodovat o sobě. Pro zajištění svobody a důstojnosti Kant využívá znění kategorického imperativu, které proklamuje, ať ke každému člověku přistupujeme jako k cíli našeho jednání, nikoliv pouze jako

---

<sup>202</sup> DÁVIDEKOVÁ, M. Etické hodnoty a důstojnost v sociální práci. In MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MŮHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 24.

<sup>203</sup> Srov. MACHULA, T. Sebeurčení a autonomie jedince. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 138.

<sup>204</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 41.

<sup>205</sup> Srov. MACHULA, T. Sebeurčení a autonomie jedince. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 138.

k jeho prostředku. Pokud bychom druhého redukovali výlučně na prostředek našeho jednání, znamenalo by to, že popíráme jeho schopnost jednat svobodě a jeho důstojnost by byla tímto ohrožena.<sup>206</sup>

Posledním zdrojem je svoboda a svědomí člověka, které jsou předpokladem k mravnímu jednání. Svědomí člověka nabádá k následování dobra a svoboda mu umožňuje si tuto cestu zvolit.<sup>207</sup> K tomu, aby se člověk mohl svobodně rozhodovat, neodmyslitelně patří také odpovědnost za vlastní skutky, při jejichž posuzování vystupuje role svědomí. Ať už je to duchovní bytost „daimón“, o níž hovoří Sokrates, nebo „Boží hlas v nitru člověka“ podle křesťanské tradice, svědomí je vnitřní rozumová schopnost, která vytváří úsudek konfrontující naše činy s věděním.<sup>208</sup>

V kapitole 2.3.1 o pojetí klienta jsme uváděli, že v koučinku je podstatná odpovědnost klienta spojená s jeho svobodnou vědomou volbou. Na tomto místě je dobré zdůraznit, že tato osobní volba klienta spočívá pouze v úsudku jeho vlastního svědomí, které se nemůže stát měřítkem činů jiných osob.<sup>209</sup> Tento princip nepřenositelnosti svědomí funguje také recipročně ve vztahu pomáhajícího pracovníka směrem ke klientovi, s nímž spolupracuje, jehož by neměl soudit ani hodnotit. Zde se odkazujeme na kapitolu 2.1 o paradigmatech pracovního vztahu, kde jsme definovali riziko medicínského modelu spočívající v posuzování klientova předchozího chování a jeho následné obviňování ze strany pomáhajícího pracovníka.

V souvislosti s lidskou důstojností chceme upozornit ještě na jedno nebezpečí, které již bylo zmíněno v závěru kapitoly 2.3.2 o vnitřním světě klienta. Zde jsme pojednávali o nevhodnosti hodnocení klientova prožívání. V opačném případě hrozí, že pomáhající pracovník sklouzne k tomu, že bude u klientů vyzdvihovat pouze negativní rysy a následně je na základě těchto znaků bude rozřazovat do jím formulovaných problematických škatulek. To samé pak může platit pro samotného klienta, který podobné zařazení přijme za své a v souvislosti s tím bude přistupovat ke spolupráci s pomáhajícím pracovníkem.<sup>210</sup> Kritériem rozlišení a pohledu na klienta však musí být pouze lidská důstojnost, která zavazuje k zodpovědnosti a respektu obě strany.

---

<sup>206</sup> Srov. HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 127 – 128.

<sup>207</sup> Srov. MACHULA, T. Sebeurčení a autonomie jedince. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 138.

<sup>208</sup> Srov. Tamtéž, s. 139 – 140.

<sup>209</sup> Srov. Tamtéž, s. 140.

<sup>210</sup> Srov. ŠRAJER, J. Lidská důstojnost a sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2006, č. 2, s. 112.

K tomuto tématu nakonec přidáváme komentář, že v oblasti koučinku, sociální práce i ve všech ostatních pomáhajících profesích není z pozice pomáhajícího pracovníka eticky odůvodnitelné v rámci pracovních vztahů podceňovat možnosti klientů, či omezovat jejich iniciativu k sebe prezentaci pouze na jejich potíže a problémy. Naopak, je zapotřebí, aby jim byl vyjádřen respekt k jejich vzhledu, zkušenostem, vědomostem a znalostem, jelikož jsou to právě oni, kteří jsou plně zodpovědní za svůj život a disponují nezcizitelnou důstojností. V opačném případě by byla tato jejich důstojnost, spolu s jejich právem na sebeurčení, které z ní vychází, ohrožena.<sup>211</sup> Stav, kdy dochází k nežádoucí depersonalizaci klienta, s sebou přináší destruktivní zásah do jeho nejhlubšího lidství. Jakékoliv selhání pomáhajícího pracovníka v tomto směru je proto mravně velmi závažné.<sup>212</sup>

Je neoddiskutovatelné, že lidská důstojnost stojí v centru pozornosti pomáhajících profesí a že vyvstává potřeba ji zaštitit jako závaznou profesní normu. Většina etických kodexů v oblasti sociální práce proto obsahuje prohlášení o respektování lidské důstojnosti a jedinečné hodnoty každé lidské bytosti, spolu s vyzdvižením podpory sebeurčení klienta.<sup>213</sup>

Princip lidské důstojnosti a úcty ke klientovi je v jednotlivých kodexech různých zemí vyjadřován překvapivě konzistentně. Jako příklad uvedeme několik z nich: „Sociální pracovník uznává, že každá lidská bytost má jedinečnou důstojnost, bez ohledu na národnost, etnickou příslušnost, sociální a ekonomický status, pohlaví, sexuální orientaci, věk, víru, nebo přínos ve společnosti. (Australian Association of Social Workers) Profesionálové na sociálním poli respektují individualitu a důstojnost každé lidské bytosti. (Association suisse des professionnels de l'action sociale) Každá lidská bytost má být respektována jako nenahraditelný jedinec nehlédě na původ, rasu... (Japanese Association of Social Workers).“<sup>214</sup> Tyto principy platí univerzálně a jsou závazné pro každého pomáhajícího pracovníka, bez ohledu na to, zda jako nástroj své práce využívá koučink, či jakoukoliv jinou formu pomoci.

---

<sup>211</sup> Srov. ØVREEIDE, H. Princip respektu. In LINDSAY, G.; KOENE, C.; ØVREEIDE, H.; LANG, F. *Etika pro evropské psychology*, s. 84 – 85.

<sup>212</sup> Srov. MACHULA, T. Sebeurčení a autonomie jedince. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 135.

<sup>213</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 66.

<sup>214</sup> BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 94.



### 3.3.3 Autonomie a sebeurčení

„Princip autonomie nám říká, že člověk je s ohledem na svou důstojnost nedotknutelný. Člověk dává sám sobě zákony, má právo na sebeurčení a utváření svého osudu.“<sup>215</sup> Podle všeobecného názoru je autonomie jedním z významných cílů vztahu klienta a pomáhajícího pracovníka. Je spojena se svobodou rozhodování a volností ve výběru možností. Je schopností žít podle vlastních rozhodnutí a pravidel, dovedností být sám sobě pánem. Jejím opakem je heteronomie, kdy je člověk podřízen rozhodnutí druhých osob, v našem případě například pomáhajících pracovníků, kterými je v roli klienta motivován a kontrolován.<sup>216</sup>

V oblasti koučinku zdůrazňujeme, že princip autonomie není vnímán pouze jako cíl pracovního vztahu, ale vůbec jako předpoklad dojednané spolupráce. Zde se odkazujeme na první oddíl této práce a kapitolu 1.4 o východiscích koučinku, kde jsou uvedena stanoviska Carla Gustava Junga, Alfreda Adlera, Carla Rogerse, Abrahama Maslowa a Martina Seligmana. Tito autoři inspirovali koučink v tom, že klienta vidí jako člověka, který je schopen stanovovat si vlastní cíle a dosahovat jich při využití svého potenciálu.<sup>217</sup>

Princip autonomie má kořeny v deontologické etice Immanuela Kanta, podle nějž má člověk jako osoba schopnost racionálního myšlení a sebedeterminace, tedy je schopný činit vlastní rozhodnutí a tato rozhodnutí následovat.<sup>218</sup> Autonomie je nezávislost na empirii a na příčinách smyslového světa. Je spojena se svobodou a založena na rozumnosti člověka, která jej vede k zákonodárství. Poslouchá jen ty maximy, které si sama stanovuje a zároveň se jim podřizuje, jelikož tvoří součást obecného zákonodárství. Autonomní bytost je účelem sama o sobě.<sup>219</sup> V Základech metafyziky mravů doslova zní: „autonomie vůle je povaha vůle, díky níž je vůle sama sobě zákonem. ... Principem autonomie je tedy: nevolit jinak než tak, aby maximy její volby byly zahrnuty zároveň v témž chtění jako obecný zákon.“<sup>220</sup> Naproti tomu

---

<sup>215</sup> HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 169.

<sup>216</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 47.

<sup>217</sup> Srov. EDELSON, M. *Values-Based Coaching*, s. 51 - 53.

<sup>218</sup> Srov. LEVICKÁ, J. Etické dilemy sociální práce. In KAPPL, M.; SMUTEK, M.; TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Etika sociální práce. Sborník z konference VI. Hradecké dny sociální práce*, s. 20.

<sup>219</sup> Srov. NEČASOVÁ, M.; DOHNALOVÁ, Z.; TALÁŠOVÁ, R. Využití vybraných etických teorií v praxi sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2010, č. 3, s. 79.

<sup>220</sup> KANT, I. *Základy metafyziky mravů*, s. 43.

heteronomie je zdrojem nepravých principů mravnosti, hypotetických imperativů, které jsou založeny na náklonnostech, jež stojí mimo samotnou vůli a rozumnost.<sup>221</sup>

Autonomie je jako etický princip univerzální, nedotknutelná a konkretizuje se v klientově sebeurčení. Tento etická premisa vznáší nárok na to, aby člověk mohl rozhodovat podle svých potřeb, zájmů a cílů. Je to požadavek absolutní a ideální. Jako reálná schopnost zasazená v situačním kontextu se však může autonomie proměňovat. To znamená, že v životě klienta může být narušena, může být přítomna ve větší či menší míře a stává se tak relativní.<sup>222</sup> Člověk je součástí rozumového i smyslového světa, a proto jeho jednání může být ovlivňováno vnějšími heteronomickými vlivy, přestože na základě vlastní hodnoty své osoby je schopen rozpoznat autonomii vůle.<sup>223</sup>

Míra klientovi autonomie jako reálné schopnosti se samozřejmě proměňuje také v pracovním vztahu, při využití koučinku. Tohoto tématu jsme se dotkli v kapitole 2.4, kdy jsme vysvětlili, že pomoc i kontrola mají v koučinku své místo. Neznamená to, že bychom klientovi upírali jeho právo na sebeurčení a bránili mu následovat vlastní rozhodnutí. Cílem pomoci i kontroly je naopak rozvíjet jeho schopnost autonomie a vést ho k jejímu naplnění. Aby tomu tak skutečně bylo, musíme rozpoznat míru klientovy kompetence a dojednat s ním míru pomoci a kontroly, která bude přijatelná a eticky odůvodnitelná. Pomáhající pracovník se v takovém případě může vyjádřit ve smyslu „řekni mi, jak jsi kompetentní, a já ti řeknu, jak tě zkontroluji“.<sup>224</sup>

Téma autonomie bychom však značně zúžili, pokud bychom nezmínili také klientovu potřebu závislosti. Pro úplnost proto uvádíme, že v pracovním vztahu může být rozpoznána určitá míra klientovy závislosti. Její přijetí a dojednání vhodných způsobů kontroly a pomoci může být prvním krokem k podpoře postupného rozvíjení klientovy schopnosti autonomie.<sup>225</sup> Je zapotřebí také odlišit od sebe závislost a nezávislost od autonomie a heteronomie. Je-li klient autonomní a nezávislý, pak o sobě rozhoduje a tato rozhodnutí realizuje. Pokud je autonomní a závislý, stále je schopen o sobě rozhodovat, avšak potřebuje pomoci s realizací. V případě, že u něj převažuje heteronomie a nezávislost, potřebuje rozvinout schopnost rozhodování

---

<sup>221</sup> Srov. KANT, I. *Základy metafyziky mravů*, s. 43.

<sup>222</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 56.

<sup>223</sup> Srov. NEČASOVÁ, M.; DOHNALOVÁ, Z.; TALAŠOVÁ, R. Využití vybraných etických teorií v praxi sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2010, č. 3, s. 79.

<sup>224</sup> PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 45.

<sup>225</sup> Srov. ØVREEIDE, H. Princip respektu. In LINDSAY, G.; KOENE, C.; ØVREEIDE, H.; LANG, F. *Etika pro evropské psychology*, s. 105.

a realizaci zvládne sám. Je-li heteronomní a závislý, vyžaduje rozvíjení obou oblastí. Hranice mezi autonomií, heteronomií, závislostí a nezávislostí je velmi křehká a proměnlivá.<sup>226</sup>

Autonomii klienta však může ohrozit především počínání, kdy pomáhající pracovník využívá manipulativní techniky a podsouvá mu cíle, které si sám nestanovil.<sup>227</sup> Dokonce i v takovém případě, kdy má pomáhající pracovník dojem, že klientovi pomáhá a neshledává na svém jednání žádnou mravní závadu, může negativně ovlivňovat autonomii klienta. Děje se tak právě ve chvíli, kdy s klientem jedná na základě jiných potřeb, než jeho vlastních. Často se k takové situaci poznamenává, že cesta do pekel bývá dlážděna dobrými úmysly.<sup>228</sup> Také utilitarista John Stuart Mill vnímá jako nejhorší situaci, která ohrožuje svobodu a sebeurčení jedince, takovou, kdy někdo další člověka nutí k tomu, co pro něj považuje za dobré.<sup>229</sup>

Tento přístup v mnohém odpovídá paternalismu, který lze vysvětlit jako snahu interpretovat zájmy a potřeby klienta správněji, než by to dokázal on sám.<sup>230</sup> Paternalistická orientace byla populární zejména na přelomu 19. a 20. století, v době, kdy bylo na vrcholu období přátelských návštěv a charitně organizované pomoci. Pomáhající pracovníci tehdy usilovali o to, aby vylepšili mravní profil svých klientů, kteří sešli z cesty. Jisté paternalistické tendence můžeme ve vztazích pomáhajících pracovníků a klientů sledovat až do dnešní doby. Může se tak dít i v případě využití koučinku, pokud se pomáhající pracovník nevymaní z představy dobra pro klienta, do níž by nepodsouval svá vlastní řešení.<sup>231</sup>

V kapitole 2.1 o paradigmatech vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta uvádíme, že koučovací přístup je blízký spíše novějšímu interaktivnímu modelu, který je postaven na partnerství a otevřenosti obou stran. Tento model také vytváří příhodnější prostor pro rozvinutí klientovy autonomie a uplatňování jeho práva na sebeurčení, než model medicínský, v němž můžeme vyzorovat více paternalistických tendencí. Závěrem ještě poznamenáme, že právo na sebeurčení je spolu s lidskou důstojností zaneseno téměř ve všech etických kodexech v oblasti sociální práce.<sup>232</sup>

---

<sup>226</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 47.

<sup>227</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 40 – 41.

<sup>228</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 38.

<sup>229</sup> Srov. BERLIN, I. *Čtyři eseje o svobodě*, s. 226.

<sup>230</sup> HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 173.

<sup>231</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 51, 57.

<sup>232</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 95.

### 3.4 Pomáhající pracovník

V následujících kapitolách navážeme na druhý oddíl této diplomové práce, v němž jsme se věnovali odborným kompetencím a osobnostním dispozicím pomáhajícího pracovníka. Již bylo řečeno, že od pomáhajících pracovníků využívajících koučink se očekává, kromě vysoké odbornosti, profesionálních vědomostí a dovedností, také odpovědnost, schopnost naslouchat, empatie, komunikace, schopnost sdílení a porozumění – tedy jakýsi lidský rozměr vzájemné spolupráce.<sup>233</sup> Nyní se budeme věnovat právě těm etickým aspektům, které přímo souvisejí s žádoucími odbornými a osobnostními dispozicemi pomáhajících pracovníků. Konkrétně se zaměříme na jejich osobnost, hodnoty, téma moci a odpovědnosti ve vztahu ke klientovi.

#### 3.4.1 Osobnost a hodnoty

Hodnoty hrají v pomáhajících profesích mimořádnou roli. Definovat hodnotu je problematické, jelikož jednoznačná definice dosud neexistuje.<sup>234</sup> Pro potřeby této práce můžeme vyjít z tvrzení, že „hodnoty vytvářejí v člověku všeobecné standardy a ideály, dle kterých hodnotíme naše a jiná jednání, a jsou zdroji všeobecných povinností.“<sup>235</sup>

Vzhledem k tomu, že se stále pohybujeme v oblasti sociální práce, můžeme hodnoty v tomto rámci rozčlenit do několika skupin. Za prvé jsou to hodnoty mravního vědomí, dále hodnoty povahových vlastností člověka, poté hodnoty mezilidských vztahů a nakonec hodnoty lidského konání. V rámci hodnot mravního vědomí se v sociální práci považuje za nejdůležitější princip humanismu, tedy princip lidskosti, který zahrnuje lásku a úctu k člověku spolu s principem čestnosti a svědomitosti.<sup>236</sup>

V rámci povahových vlastností člověka pak hovoříme o hodnotách, které se dají přirovnat k osobnostním dispozicím pomáhajícího pracovníka, jimž byla věnována kapitola 2.2.2. Co se týče hodnot mezilidských vztahů, ty se v sociální práci vztahují k pojmům jako empatie, altruismus, respekt, láska a prosociálnost a tyto jsou zároveň spojeny s kompetencemi pomáhajícího pracovníka, jak jsme uvedli v kapitole 2.2.1.

---

<sup>233</sup> Srov. ŠKULECOVÁ, A.; JANKOVSKÝ, J. Význam etických aspektů práce v pomáhajících profesích. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 56.

<sup>234</sup> Srov. FISHER, O. Role hodnot v etice pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 59.

<sup>235</sup> BECKETT, CH.; MAYNARD, A. *Values and Ethics in Social Work*, s. 7.

<sup>236</sup> Srov. DÁVIDEKOVÁ, M. Etické hodnoty a důstojnost v sociální práci. In MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MÜHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 25.

V poslední oblasti hodnot lidského konání zmíníme především hodnoty, které jsou projevem vztahu k lidem a bez nichž by pomáhající pracovník nemohl svou práci svědomitě vykonávat. Jsou to dobré skutky, charita a filantropie, v kontrastu k neochotě, lhostejnosti a egoismu.<sup>237</sup>

Tímto základním rozlišením jsme uvedli čtyři okruhy hodnot, které jsou pro sociální práci, i pro koučink jako její nástroj, stěžejní. Tím jsme dané téma však rozhodně nevyčerpali, jelikož v oblasti našeho zájmu jsou dále sdíleny profesní hodnoty, na nichž je postaven vztah pomáhajícího pracovníka a klienta. Těmito hodnotami jsou vesměs principy, na nichž je pracovní vztah postaven a které jsme uvedli v kapitole 3.1. V krátkosti tedy pouze připomeneme, že jde o individualizaci, vyjadřování pocitů, kontrolované emocionální zapojení, akceptaci, nehodnotící postoj, sebeurčení a důvěrnost.<sup>238</sup>

Právě tyto zmíněné profesní hodnoty jsou úzce spojeny s klíčovými odbornými kompetencemi pomáhajícího pracovníka, jimž byla věnována kapitola 2.2.1. Podobně, jako jsme nepodali zcela vyčerpávající výčet všech odborných kompetencí, které jsou významné pro koučink jako nástroj sociální práce, stejně není možné komplexně vystihnout všechny hodnoty, které by měl pomáhající pracovník ctít a na nichž by měl postavit rozvoj svých profesionálních dispozic. Jejich definování stále prochází určitým vývojem, kdy jsou některé nové hodnoty doplňovány, jiné více zdůrazňovány. Stále se však shodují na zásadním postavení respektu lidské osoby jako sebeurčující bytosti v čele těchto principů.<sup>239</sup>

V oblasti sociální práce, včetně koučinku, je pomáhající pracovník ovlivňován celou řadou hodnot, jejichž cílem je celkový sociálně osobnostní rozvoj klienta. Jsou to přímo systémy hodnot, které se zde vzájemně setkávají. Vystupují zde hodnoty klienta, o nichž si pomáhající pracovník utváří povědomí na základě toho, co mu o sobě klient prozradí. Dále se setkává s hodnotami obecně přijatelných lidských práv, kulturně a nábožensky podmíněnými hodnotami a také hodnotami ctěnými danou společností, v níž ke spolupráci dochází.<sup>240</sup>

---

<sup>237</sup> Srov. DÁVIDEKOVÁ, M. Etické hodnoty a důstojnost v sociální práci. In MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MŮHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 25 – 27.

<sup>238</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 26 – 27.

<sup>239</sup> Srov. Tamtéž, s. 28.

<sup>240</sup> Srov. FISHER, O. Role hodnot v etice pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 65.

Kromě profesních hodnot, které jsou často obsaženy v etických kodexech a které zaznamenávají základní rysy příznačné pro danou profesi,<sup>241</sup> je důležité sledovat také osobní hodnotovou orientaci pomáhajícího pracovníka, která se odvíjí od jeho životního zakotvení, jeho zkušeností a od zralosti jeho osobnosti,<sup>242</sup> o jejímž významu pro koučink a utváření pracovního vztahu s klientem jsme se zmiňovali v kapitole 2.2.1 o osobnostních dispozicích pomáhajícího pracovníka.

Etické kodexy, v nichž jsou profesní hodnoty zahrnuty, jsou pro celkový pohled na hodnoty v sociální práci užitečné, avšak nedostatečné a zjednodušující modely. Do práce pomáhajícího pracovníka se promítá celý jeho přístup k životu a k člověku. Jiný přístup ke klientům bude zaujímat pracovník, který je přesvědčen o tom, že lidé jsou v jádru dobří, vstřícní a schopní dosahovat výjimečných výsledků, pokud k tomu dostanou příležitost. Zcela jiný přístup bude naopak zaujímat pracovník, který v dobro v člověku nevěří a předpokládá, že pokud by lidi nesvazovala určitá pravidla, chovali by se sobecky a využívali by situace ve svůj prospěch na úkor všech ostatních.<sup>243</sup>

To je důvodem, proč v praxi existují různé teorie a odlišné postoje. Chceme poukázat na tuto hodnotovou a postojovou různorodost pomáhajících pracovníků a s ní související velkou roli osobního žebříčku hodnot. Jsou to totiž právě osobní hodnoty, které pomáhajícímu pracovníkovi přispěchají na pomoc jako první při řešení etických problémů a dilemat. Náleží k nim jeho vlastní pohled na svět, životní příběh pomáhajícího pracovníka a jeho osobní poslání.<sup>244</sup>

Utváření osobnosti v její celistvosti, jedinečnosti a neopakovatelnosti je celoživotní proces, který označujeme jako personalizaci. Člověk se osobností nerodí, ale stává se jí. Děje se tak prostřednictvím vnějších i vnitřních vlivů, na základě učení, zkušeností a také sebevýchovy. Výsledkem tohoto procesu je integrovaná osobnost, která nalezla své životní zakotvení, je si vědoma své hodnoty a sebeúcty a z tohoto titulu se také může těšit respektu svého okolí. Na tom, jak je osobnost pomáhajícího pracovníka vyzrálá, bude záviset i kvalita jeho schopnosti rozhodování<sup>245</sup> a orientace v systému hodnot, který zastává. Tato schopnost rozlišování hodnot mezi sebou v kontextu

---

<sup>241</sup> Srov. FISHER, O. Role hodnot v etice pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 67.

<sup>242</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 54.

<sup>243</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 114.

<sup>244</sup> Srov. FISHER, O. Role hodnot v etice pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 66.

<sup>245</sup> Srov. Tamtéž, s. 54.

systemu, v němž se nacházejí, je pro kompetenci pomáhajícího pracovníka nepostradatelná.<sup>246</sup>

Osobnost je tedy subjektem, který je schopen rozhodovat se v souladu se svou hodnotovou orientací a zacílením. Dalšími dvěma pojmy, které s osobností pomáhajícího pracovníka souvisí, jsou sebepoznání a sebepojetí. Sebepoznání můžeme popsat jako obraz, který má člověk ve své mysli o sobě samém. Z něho pak vyplývá sebepojetí, které je obrazem vlastní identity a je spojeno se sebehodnocením, na jehož základě si člověk vytváří citový vztah a postoj k sobě samému.<sup>247</sup> V kapitole 2.2.1 jsme zdůraznili, že pomáhající pracovník by měl sám sebe dobře znát. Pokud není schopen sebereflexe, projeví se to také v pracovním vztahu s klientem a může mu to výrazně uškodit.<sup>248</sup>

Do vztahu s klientem se promítají také pracovníkové potřeby, které touží uspokojit. Proto by měl uvažovat také nad tím, z jakých pohnutek svou práci vykonává, jaké potřeby chce naplnit. Čím konkrétněji si na tuto otázku odpoví, tím lépe bude schopen respektovat potřeby své i potřeby klienta bez toho, aby jednal na jeho úkor. Myslet si, že jde pouze o uspokojení potřeby pomáhat, by bylo velké zjednodušení. Pomáhající pracovník může chtít uspokojit mnoho jiných potřeb, jakými jsou například potřeba být dobrý, vydělat si na živobytí, mít moc, být profesionál, být příslušníkem většinového názoru, legálně ovlivňovat soukromí druhých a další.<sup>249</sup>

Jednou z nich může být také potřeba uznání. Pokud je spojena s dřívějším, třeba i neuvědomovaným, traumatem odmítnutého dítěte, může přerůst v bezbřehou touhu po vděčnosti a obdivu ze strany klienta. Zde již narážíme na situaci, kdy může vzniknout syndrom pomáhajících, což je specifická narcistická porucha, která má významný dopad nejen na pomáhajícího pracovníka, ale bohužel i na klienta a jeho případné zneužití. Proto je důležitá průběžná supervize, kde si pomáhající pracovník může uvědomit vlastní nedokonalost a své osobní motivy a pracovat na svém rozvoji.<sup>250</sup>

V téže kapitole týkající se osobnostních dispozic jsme odkazovali na tvrzení, že osobnost a celkový morální postoj pomáhajícího pracovníka by měl být příkladem

---

<sup>246</sup> Srov. FISHER, O. Role hodnot v etice pro sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 63.

<sup>247</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 54, 58.

<sup>248</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 115.

<sup>249</sup> Srov. Tamtéž, s. 114 – 115.

<sup>250</sup> Srov. MATOUŠEK, O.; HARTL, P. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 59.

pro druhé.<sup>251</sup> To však rozhodně neznamená, že by klient musel jeho názorovou a hodnotovou orientaci nekriticky přijímat, nebo že by mu ze strany pomáhajícího pracovníka měla být dokonce podsouvána. „Pracovník nesmí pod záminkou prospěchu klienta prosazovat své morální cítění. Je zneužitím profese vnučovat klientovi hodnoty a omezovat jej v hledání pomoci jen proto, že takové přání koliduje s pracovníkovou sebedefinicí. Profesionální naopak je, dát klientovi svobodu volby. Dát mu informace nezátížené morálním hodnocením, zplnomocnit jej, aby rozhodnutí bylo jeho, a nikoliv pracovníkovo.“<sup>252</sup> O tomto tématu jsme již hovořili v souvislosti s klientem, s jeho autonomií a právem na sebeurčení.

### 3.4.2 Odpovědnost a svědomí

Cílem této kapitoly je zabývat se velmi důležitými etickými aspekty na straně pomáhajícího pracovníka – jeho odpovědností a svědomím. Odpovědnost předpokládá, že člověk je schopen odpovědět na otázku, proč jednal v dané situaci tak, a ne jinak. Jednání schvalujeme, pokud může být rozumově ospravedlněno na základě racionální argumentace. Co je špatné, nemorální, to vykazuje znaky, které jsou proti rozumu a nedají se rozumně ospravedlnit. Je to jednání proti svědomí.<sup>253</sup>

Odpovědnost je velmi důležitý aspekt ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta, kdy pomáhající pracovník musí být schopen reflektovat své jednání a být odpovědný za následky, které toto jednání může způsobit. Odpovědnost je úzce spojena s břemenem rozhodování, a proto se na začátku budeme věnovat rozlišení rozhodování podle časovosti a s ním spojenou zodpovědnou volbou v souladu s tím, jak to uvádí Jan Sokol.<sup>254</sup> Krátce se budeme zabývat také následky a konsekvencialistickou etikou. A nakonec budeme věnovat tématu svědomí pomáhajícího pracovníka a jeho významu v pracovním vztahu.

Každé jednání, které člověk učiní, můžeme rozlišit v rámci trojího časového rozmezí. Za prvé je to stav, kdy se člověk k jednání rozhoduje vzhledem k budoucímu, za druhé je to okamžik, kdy právě jedná v přítomném a za třetí je to stav, kdy toto

---

<sup>251</sup> Srov. ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociálně spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách*, s. 19.

<sup>252</sup> ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 53.

<sup>253</sup> Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 15.

<sup>254</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*, s. 78.



jednání zpětně hodnotí jako minulé. Tyto tři pohledy se od sebe celkem jasně odlišují. Ukazuje nám to naše lidská zkušenost.<sup>255</sup>

Předchůdné rozvažování je charakteristické nejistotou a nevědáním. Člověk si potřebuje ujasnit záměr svého rozhodování a cíl, ke kterému směřuje, aby mohl hledat prostředky pro jeho splnění.<sup>256</sup> Tak je tomu i v našem kontextu v sociální práci, kdy se pomáhající pracovník setkává s klientem, který za ním přišel s žádostí o pomoc. Právě tato chvíle je vhodná k rozvážení toho, zda je koučink vhodným nástrojem spolupráce s tímto konkrétním klientem. V kapitole 2.4 jsme uvedli, že existují situace, kdy využití koučinku neodpovídá klientovým nárokům a kdy ho okolnosti zcela vylučují – například pokud je klient v akutní krizi.<sup>257</sup> Je na odpovědnosti pomáhajícího pracovníka, aby rozhodl, zda je koučink v každém jednotlivém případě přijatelným nástrojem pomoci, nebo zda je vhodnější zvolit například direktivnější formu intervence.

V druhém pohledu se soustředíme na přítomné dění a na jednotlivé fáze spolupráce.<sup>258</sup> V našem kontextu je to vytváření společného vztahu, využívání specifických technik a celkový vývoj spolupráce pomáhajícího pracovníka a klienta vzhledem k dojednanému cíli. V kapitole 2.2.1 jsme popsali, že pomáhající pracovník musí být neustále ve střehu a že má pozorně sledovat vše, co se ve vztahu s klientem zrovna odehrává.<sup>259</sup>

Očekává se od něj také reflexe tohoto dění a to nejen reflexe postupů a klientových reakcí, ale také sebereflexe, která probíhá na několika úrovních. V koučinku nejprve pomáhající pracovník sleduje své pocity, myšlenky a nápady, které by spolupráci mohly posunout kupředu. Vznikají tak nové možnosti, pohledy a cesty rozvoje. Dále podrobuje zkoumání své vlastní jednání a nakonec reflektuje toto přemýšlení nad svým jednáním a nad postupem spolupráce.<sup>260</sup> Za všechny úrovně reflexe a za všechny volby, které na jejich základě učiní, je odpovědný, jelikož mají přímý vliv na vývoj vztahu a naplňování dojednaného cíle. Právě pomáhající pracovník je zde expertem na vedení rozhovoru, na nástroj koučování, a proto pouze na něm spočívá odpovědnost za proces.

Poslední pohled se zaměřuje na hodnocení minulého. Nejvíce na něj člověk narazí tam, kde výsledek jednání neodpovídá představám předchůdného rozvažování, tedy

---

<sup>255</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*, s. 78.

<sup>256</sup> Srov. Tamtéž, s. 78.

<sup>257</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 45.

<sup>258</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*, s. 79.

<sup>259</sup> Srov. FISHER-EPE, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 184.

<sup>260</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 65.

když se nepodaří dosáhnout očekávaného výsledku.<sup>261</sup> V koučinku to znamená zpětné vyhodnocení dosažení dojednaného cíle a zároveň zhodnocení použitých postupů. Podobně, jako jsme o tom psali v odstavci výše, pomáhající pracovník odpovídá za celý proces od stanovování cílů, přes různé techniky doprovázení, pomoci a kontroly, které jsme uváděli v kapitolách 1.5.1 a 1.5.2 o modelech koučinku.

Na odpovědnost v pracovním vztahu je důležité pohlížet se ještě z jednoho hlediska, kterým je rozlišení odpovědností obou stran – tedy klienta i pomáhajícího pracovníka. Již bylo řečeno, že klient je tím nejpovolanějším odborníkem na svůj život. On je ten, který má odpovědnost za volby, které ve svém životě učiní, za rozhodnutí, která realizuje na cestě za svým cílem. Pomáhající pracovník pak ošetřuje prostor, v němž klient posuzuje a promýšlí různé alternativy. Na jeho rozhodování se však svým osobním názorem nepodílí, pokud si od něj klient výslovně nevyžádá radu či instrukci. Pomáhající pracovník tak nese odpovědnost pouze za pracovní proces, interakce s klientem a s ní souvisejících následků. Nenesení však odpovědnost za klientův život.<sup>262</sup>

Etickou dimenzi následků vystihuje utilitarismus, neboli konsekvencialistická etika, která vyvozuje správnost jednání z konsekvencí, tedy následků, které dané jednání způsobilo. Princip následků říká, že neexistuje předem samo o sobě správné nebo špatné jednání. Jeho mravní hodnota se odvozuje od účinků, které způsobí a které mají být co nejvíce užitečné pro co největší počet osob.<sup>263</sup> Ve vztahu k odpovědnosti je potřeba stanovit přímou odpovědnost za následky bezprostředně vyplývající z konání člověka. Ve vztahu k nepřímým následkům, které jsou dané nepředvídanými okolnostmi, pak rozlišujeme odpovědnost zprostředkovanou.<sup>264</sup>

V souvislosti s odpovědností se dostáváme také k pojmu svědomí. Z pohledu současné filosofické antropologie „lidské“ znamená být odpovědný, přičemž svědomí je funkcí tohoto lidství, funkcí celé osobnosti.<sup>265</sup> Svědomí je poslední instancí člověka, který stojí před mravní volbou. Je výrazem nezávislého úsudku a svým rozsahem překračuje normy společnosti. Jednat v souladu se svým svědomím je součástí práva na sebeurčení a autonomie člověka. Poslouchat své svědomí může člověk, který má

---

<sup>261</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*, s. 79.

<sup>262</sup> Srov. ØVREEIDE, H.; LINDSAY, G. Úvod k etickým principům – Obsah kodexu. In LINDSAY, G.; KOENE, C.; ØVREEIDE, H.; LANG, F. *Etika pro evropské psychology*, s. 71 – 72.

<sup>263</sup> Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 32 – 33.

<sup>264</sup> Srov. GLUCHMAN, V. *Úvod do etiky*, s. 111.

<sup>265</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 32.

odpovědnost za sebe i za druhé, jehož jednání není sobecké, nýbrž bere v úvahu také dobro a spravedlnost pro všechny v horizontu svého uvažování.<sup>266</sup>

Pokud pomáhající pracovník jedná podle svého svědomí, přičemž nesmí být donucován k tomu, aby tak nejednal, pak zachovává svou morální integritu a následuje své mravní ideály a hodnoty, které zastává. Řešit etické problémy není jednoduché.<sup>267</sup> Etické kodexy a profesní normy nejsou a nemohou být zárukou, ani jediným vodítkem eticky správného rozhodování. Proto vyzdvihujeme nezbytnost existence osobního hodnotového systému, z něhož čerpá svědomí pomáhajícího pracovníka v situacích, kdy je postaven před situací mravního rozhodování. Aby byla jeho volba odpovědná, musí se zapojit všechny dostupné zdroje.

### 3.4.3 Moc

Přestože to tak na první pohled nevypadá, i v nedirektivním koučinku je pomáhající pracovník ve vztahu ke klientovi velmi mocnou osobou. Každý klient, který se ocitne v ohnisku jeho zájmu, je v nelehké situaci. Vystavuje se riziku, že se bude cítit obviňován, donucován, či pronásledován, přestože pomáhající pracovník nic z toho nemusí mít vůbec v úmyslu.<sup>268</sup>

Je třeba si ujasnit, že určitá nerovnost je příznačná pro jakýkoliv profesionální vztah.<sup>269</sup> Přestože nechceme ubírat klientovi jeho autonomii, je do jisté míry bezmocný tím, že něco potřebuje.<sup>270</sup> Pozice příjemce pomoci může navíc občas signalizovat určitou bezmoc. Ta se může vzhledem k pomáhajícímu pracovníkovi projevat jako donucovací prostředek a mocenský faktor. Rozpětí tohoto faktoru se může pohybovat od neuvědomovaného ovlivňování, přes záměrnou a vědomou snahu ovlivňovat pomáhajícího pracovníka k žádoucímu jednání až k jeho úplné manipulaci.<sup>271</sup>

Klient však není jediným účastníkem vztahu, který disponuje jistou mírou moci. Pomáhající pracovník je na druhou stranu nepopíratelně mocný tím, že nabízí pomoc.

---

<sup>266</sup> Srov. HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 200 – 203.

<sup>267</sup> Srov. Tamtéž, s. 203.

<sup>268</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 113.

<sup>269</sup> Srov. ØVREEIDE, H.; LINDSAY, G. Úvod k etickým principům – Obsah kodexu. In LINDSAY, G.; KOENE, C.; ØVREEIDE, H.; LANG, F. *Etika pro evropské psychology*, s. 71.

<sup>270</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.

<sup>271</sup> Srov. HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 75 – 76.

Cílem však je, aby klient, který je málo mocný, byl v průběhu a zejména na konci vzájemné spolupráce alespoň o něco mocnější.<sup>272</sup>

Bylo by chybné, pokud by otázka moci v pracovním vztahu zůstala otázkou nezodpovězenou. Klient by měl vědět, jakou pozici bude ve vztahu zastávat, potažmo jakou pozici bude zastávat pomáhající pracovník.<sup>273</sup> V našem případě odkazujeme na předchozí vymezení v této diplomové práci, kde jsme role pomáhajícího pracovníka a klienta v jejich pracovním vztahu při použití koučinku jako nástroje sociální práce označili jako partnerské a spolupracující.

Klient z pochopitelných důvodů tuto otázku vznáší nejčastěji nepřímo, právě proto by měl pomáhající pracovník věnovat svou pozornost i těmto nevysloveným otázníkům a pokusit se na ně odpovědět. Bylo by neetické předpokládat, že klient je se vším dopředu srozuměn. Pro pomáhajícího pracovníka to znamená stále objasňovat vlastní pozici, své poslání, dojednaná pravidla, podmínky spolupráce a jejich etické souvislosti.<sup>274</sup>

Nevyjasnění pozice moci v pracovním vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta však není jediným rizikem, které téma moci ve vztahu představuje. Jedním z největších nebezpečí moci spočívá v jejím zneužití. Čím větší mocí disponuje pomáhající pracovník, tím větší je tendence klienta držet se dál a nedůvěřovat mu. To se může projevat nižší angažovaností klienta, která je však jednou z podmínek fungujícího koučinku. V této chvíli může pomáhající pracovník podlehnout své mocenské pozici a přebrat za klienta kompetenci v některých oblastech jeho života, čímž mu bere právo na jeho sebeurčení a zneschopňuje jej. Spolupráce se tak odvrací od svého předpokladu i účelu, kterým je autonomie klienta.<sup>275</sup>

Každý projev moci, který pomáhající pracovník ve vztahu uskuteční, bude mít nutně odezvu v klientově prožívání. Mezi nejčastější reakce patří stáhnutí se do sebe, zaujetí postoje lhostejnosti, nebo naopak zlosti a křivdy, či se naučí prosit o mezilidský kontakt. Projevy mocenského postavení se však mohou odrážet i z postoje klienta, který s pomáhajícím pracovníkem soupeří o svou pozici. Moc tedy může vést k oboustranné manipulaci.<sup>276</sup>

---

<sup>272</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.

<sup>273</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 113.

<sup>274</sup> Srov. Tamtéž, s. 113.

<sup>275</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.

<sup>276</sup> Srov. Tamtéž, s. 40.

Poznámka o tom, že moc může být zneužita jak ze strany pomáhajícího pracovníka, tak ze strany klienta, má své opodstatnění. Morální vztah je vždy v procesu, podléhá změnám. Podobně jako jiné vztahy není jednoznačný, ale nabývá mnoha významů. Jeho charakter nemůže být stanoven vnějším pozorovatelem, tudíž objektivně. Vždy bude mít subjektivní povahu, kterou budou určovat sami pomáhající pracovníci a klienti, kterých se týká.<sup>277</sup>

Je dobré si též uvědomit, že pomáhající pracovník, přestože disponuje určitou mocí, není vševědoucí autoritou. Opět zdůrazňujeme, že pomáhající pracovník je v koučinku expertem na proces, jak jsme to uvedli již v kapitole 1.2 o definici koučinku. To znamená, že nedisponuje řešeními, nemá na vše jednoduchou odpověď. Může si přiznat právo nevědět a zrušit tak klientův postoj podřízenosti a nekompetence.<sup>278</sup> Zareagovat může například slovy „Nevím. Ale můžu o tom s vámi přemýšlet.“<sup>279</sup> V tom případě mu vrací darovanou kompetenci a přivádí ho k užitečnému konstruování řešení jeho vlastní aktivitou.

Závěrečnou myšlenkou této kapitoly je, že ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta by měla být vždy věnována dostatečná pozornost otázce „kde je hranice mezi užitím a zneužitím moci a bezmoci obou stran.“<sup>280</sup> Budeme-li nad ní uvažovat v kontextu koučinku a kapitoly 2.4 o pomoci a kontrole, dojdeme nejspíše k názoru, že riziko zneužití moci se nevyhýbá žádnému pracovnímu vztahu, nehledě na to, zda je více či méně direktivní. Je pravděpodobné, že v koučinku jako nedirektivní a partnerské formě spolupráce bude snad více prostoru pro reflexi rolí obou účastníků vztahu. To však neznamená, že by zde problémy s vyjasňováním mocenských pozic nemohly vzniknout.

V kapitole 2.4 jsme zároveň hovořili i o možnosti zneužití pomoci a kontroly. Bylo zde řečeno, že manipulativní strategie jsou v koučinku vyloučeny a že kontrola by měla být z hlediska obou stran otevřená a čitelná.<sup>281</sup> Riziko zneužití zde však reálně existuje, stejně jako není vyloučeno v rovině pomáhání.<sup>282</sup>

---

<sup>277</sup> Srov. HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 203.

<sup>278</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 41.

<sup>279</sup> Tamtéž, s. 41.

<sup>280</sup> HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 76.

<sup>281</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 44

<sup>282</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 40.

### 3.5 Shrnutí

Cílem tohoto oddílu bylo zaměřit se na konkrétní etické aspekty, které ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta, v rámci koučinku, vyvstávají. Koučink v této diplomové práci popisujeme jako nástroj zasazený do kontextu sociální práce. Proto jsme se v úvodní části věnovali tématu etiky v sociální práci a zkonstruovali tak teoretický rámec pro celý oddíl.

Rozlišili jsme etiku jako teoretickou disciplínu a jako soubor norem a hodnot, které jsou důležité pro praxi sociální práce.<sup>283</sup> Zdůraznili jsme její nepostradatelnou roli v pomáhajících profesích a krátce jsme pojednali o hlavních teoriích, které etiku v sociální práci inspirují a ovlivňují. Patří mezi ně deontologismus, utilitarismus, etika účasti a etika ctností.<sup>284</sup> Zmínili jsme, že v rámci profesní etiky v sociální práci i v koučinku existují formální etické kodexy, které upravují morální nasměrování pomáhajícího pracovníka. Etické kodexy mají v praxi nepostradatelný význam, jelikož obsahují mimo jiné základní výčet hodnot, na nichž by měl být postaven vztah pomáhajícího pracovníka a klienta.<sup>285</sup> Vyjádřili jsme se však skepticky k situaci, kdy by byl etický kodex jediným vodítkem k morálnímu usuzování, do něhož by se beze sporu měl promítnout rovněž subjektivní hodnotový systém a světový názor pomáhajícího pracovníka.

Dále jsme se věnovali etickým principům, které jsou ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta klíčové a které pojmenoval Felix Biestek. Jsou společné koučinku i sociální práci a původně vycházely z předpokladu, že jednotlivec sám dobrovolně navazuje kontakt s pomáhajícím pracovníkem.<sup>286</sup> Jde o princip individualizace, vyjadřování pocitů, kontrolované emocionální zapojení pomáhajícího pracovníka, akceptace klienta, nehodnotící postoj, klientova sebedeterminace a nakonec důvěrnost a zachování citlivých informací.<sup>287</sup> Tyto principy mají rozhodující vliv na to, jak bude utvářen pracovní vztah a zároveň vytvářejí jeho vlastní podobu.

V další části tohoto oddílu jsme se již věnovali konkrétním etickým aspektům, které vyvstávají jak v rovině klienta, tak i v rovině pomáhajícího pracovníka. V kapitolách

---

<sup>283</sup> Srov. FISHER, O. K pojetí etiky v sociální práci. In FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, s. 19.

<sup>284</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, s. 45.

<sup>285</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 94 – 99.

<sup>286</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 37.

<sup>287</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 26.

týkajících se klienta jsme se věnovali těmto aspektům: svoboda, lidská důstojnost a respekt k člověku, autonomie a sebeurčení. Jako první aspekt byla uvedena svoboda, kterou jsme rozlišili na svobodu jako absenci překážek, svobodu jako možnost volby a jako střetnutí dvou svobod, které si navzájem tvoří a nabízejí své možnosti.<sup>288</sup> Pojednali jsme o tom, jak jednotlivá pojetí svobody vystupují v rámci koučinku v pracovním vztahu. Zjistili jsme, že pouze v posledním jmenovaném pojetí je chráněna jak svoboda pomáhajícího pracovníka, tak i svoboda klienta a že k tomu významně přispívá stanovení jasných hranic a pravidel vztahu, které mají oporu v etickém kodexu.

V kapitole o lidské důstojnosti jsme podtrhli, že důstojnost člověka je bezpodmínečná a nezávislá na okolnostech. Uvedli jsme zdroje lidské důstojnosti, mezi něž patří křesťanská tradice spolu s řeckou filosofií, rozumová přirozenost člověka, jeho svoboda a svědomí. Rozvinuli jsme především deontologickou teorii Immanuela Kanta, která je pro toto téma významná a která zdůrazňuje požadavek přistupovat k člověku jako k účelu, nikoliv pouze jako k prostředku našeho jednání.<sup>289</sup> Přestože je koučink postaven na respektu klienta, upozornili jsme na riziko depersonalizace, které může nastat v případě, že bude pomáhající pracovník opomíjet nehodnotící postoj, jenž je jedním ze základních etických principů v pracovním vztahu. Na závěr jsme uvedli konzistentní vyjádření principu lidské důstojnosti v etických kodexech napříč několika státy.<sup>290</sup>

V souvislosti s autonomií a sebeurčením klienta jsme hovořili o jejich úzkém spojení se svobodou rozhodování a volností volby.<sup>291</sup> Zdůraznili jsme, že autonomie je nejen cílem, ale z hlediska koučinku zároveň nezbytným předpokladem spolupráce pomáhajícího pracovníka a klienta. Dále jsme se věnovali kořenům autonomie a sebeurčení v Kantově deontologické etice a odlišili ji od heteronomie.<sup>292</sup> Klientova schopnost autonomie souvisí s tím, jak je rozvíjena a také se zvládáním závislosti, jejíž redukci by měl pomáhající pracovník podporovat. Pokud se tak nestane, vyvstává zde riziko manipulace a podsouvání cílů, které si klient sám nestanovil.<sup>293</sup> Tento přístup je

---

<sup>288</sup> Srov. SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, s. 54.

<sup>289</sup> Srov. HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízké a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, s. 127.

<sup>290</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 94.

<sup>291</sup> Srov. NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 47.

<sup>292</sup> Srov. KANT, I. *Základy metafyziky mravů*, s. 43.

<sup>293</sup> Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s. 40 – 41.

zřetelný především v paternalismu a starším, medicínském modelu vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta.

V kapitolách o pomáhajícím pracovníkovi jsme se věnovali jeho osobnosti, hodnotovému systému, odpovědnosti, svědomí a nakonec i aspektu moci. V první kapitole o osobnosti pomáhajícího pracovníka a jeho hodnotách jsme se nejprve pokusili vymezit termín hodnota v kontextu sociální práce. Jako nejdůležitější hodnotu jsme v tomto směru označili princip humanismu, který obsahuje lásku a úctu k člověku.<sup>294</sup> Dále jsme hodnoty spojili s osobnostními dispozicemi a kompetencemi pomáhajícího pracovníka, jimž byly věnovány kapitoly v druhém oddílu této práce. Zároveň jsme vyzdvihli principy z kapitoly 3.1, s nimiž jsou tyto hodnoty rovněž nerozlučně spjaty. Všechny výše zmíněné aspekty se shodují v základním principu respektu člověka jako sebeurčující bytosti.<sup>295</sup> Nakonec jsme uvedli, že kromě profesních hodnot, vyjádřených v etických kodexech nesmíme opomíjet také osobní hodnotovou orientaci pomáhajícího pracovníka. Vyzrállost a integrita jeho osobnosti má na morální rozhodnutí v pracovním vztahu nesmírný vliv.<sup>296</sup>

V tématu odpovědnosti jsme poukázali na pracovníkovu schopnost reflektovat vlastní jednání a odpovídat za jím způsobené následky. Zabývali jsme se proto krátce konsekvencialistickou etikou a utilitarismem, který mravní hodnotu jednání odvozuje od účinků a jejich užitečnosti pro co nejvíce osob.<sup>297</sup> Dotkli jsme se odpovědnosti obou stran – tedy pomáhajícího pracovníka, který je povinován reflexí celého procesu spolupráce a zároveň také sebereflexí, jakož i klienta, který je povinován zodpovídat za volby, které ve svém životě učiní. Nakonec jsme se zmínili o poslední etické instanci člověka, kterým je svědomí a zdůraznili jsme jeho význam před slepým následováním pravidel obsažených v etických kodexech.

V poslední kapitole o moci jsme uvedli, že i v nedirektivním koučinku je pomáhající pracovník mocnou osobou a existuje zde riziko manipulace. Toto riziko je oboustranné, jelikož i klient disponuje zneužitelnou mocí. Cílem pomáhajícího pracovníka však je, aby klienta zmocnil v jeho životě a k tomu směřoval vzájemnou spolupráci.<sup>298</sup>

---

<sup>294</sup> Srov. DÁVIDEKOVÁ, M. Etické hodnoty a důstojnost v sociální práci. In MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MŮHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, s. 25.

<sup>295</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 28.

<sup>296</sup> Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 54.

<sup>297</sup> Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 32 – 33

<sup>298</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.



## ZÁVĚR

Diplomová práce reflektuje vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem spolu s jeho etickými aspekty ve chvíli, kdy jako je jako nástroj sociální práce využíván koučink. Definuje koučink jako tvůrčí, profesionálně vedený a dynamický proces, který je zaměřen na využití veškerého potenciálu.<sup>299</sup> Je založený na partnerství a spolupráci pomáhajícího pracovníka a klienta. Orientuje se na budoucnost, na změnu a na dosahování cílů, které si klient sám odpovědně a svobodně stanovuje. Vychází z vlastních zdrojů klienta, pomáhá odhalovat jeho potenciál a využít své schopnosti ke splnění stanovených cílů. Takto definovaný proces profesionální pomoci je využitelný a užitečný také v kontextu sociální práce s jednotlivcem, pokud jsou splněna určitá kritéria, mezi něž na prvním místě uvádíme především dobrovolnost spolupráce. Dalším kritériem je pak nedirektivní forma spolupráce a partnerské rozlišení rolí pomáhajícího pracovníka a klienta.

Mezi společné znaky koučinku a sociální práce patří podobná teoretická východiska a myšlenkové přístupy, které je formovaly, z oblasti filosofie, psychologie a etiky. Jsou to zejména humanistické a existenciální přístupy, na řešení zaměřený přístup, sociálněpsychologické komunikační modely a mnohé další. Z hlediska etiky jsou to pak hlavně deontologické a konsekvencialistické teorie. Pro koučink i pro sociální práci je rovněž důležité sdílet společný předpoklad o tom, že každý člověk je schopen využít své skryté zdroje a učinit ve svém životě změnu k lepšímu. Je nezbytné ctít přitom jeho důstojnost a autonomii, respektovat jeho vlastní svobodné volby a krok za krokem ho povzbuzovat v přebírání odpovědnosti za rozhodování o svém životě.

V sociální práci s jednotlivcem hraje klíčovou roli vztah pomáhajícího pracovníka a klienta.<sup>300</sup> Nejinak je tomu také v případě individuálního koučinku, je-li využíván jako její nástroj. Pracovní vztah je zásadním faktorem spolupráce a jeho podoba určuje, jak bude tato spolupráce pokračovat, jak se bude vyvíjet a k čemu bude směřovat. Do vztahu vstupují rovným dílem vždy obě dvě strany, tedy jak pomáhající pracovník, tak i klient. Oba dva do něj přinášejí svou osobnost, své zkušenosti, očekávání, způsoby jednání a emoční projevy a oba dva se mění a vyvíjejí působením vzájemné interakce.

---

<sup>299</sup> Srov. *ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

<sup>300</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 28.

Ani jeden z účastníků nevyjde ze vztahu beze změny, poněvadž do něj vkládá svou autentickou osobnost se všemi jejími projevy. Jelikož je koučink nedirektivní formou pomoci, předpokládá se, že postavení obou účastníků vztahu je nehierarchické, lze říci partnerské. Přesto zde panuje jistá nerovnost, vycházející z toho, že klient je v pozici, kdy přichází s žádostí o pomoc a pomáhající pracovník je naopak v pozici, kdy mu tuto pomoc nabízí.<sup>301</sup>

Koučink odmítá jakékoliv zásahy proti vůli klienta a snaží se vyvarovat jakýchkoliv manipulativních technik,<sup>302</sup> které zasahují do jeho práva na sebeurčení a útočí na jeho autonomii a svobodu volby. To by měl mít pomáhající pracovník na mysli nejen v průběhu spolupráce s klientem, ale ještě před tím, než koučink zvolí jako nástroj pomáhání. Ne vždy je totiž vhodné koučink využít, zejména v situacích, kdy je klient v akutní krizi, nebo není schopen o sobě rozhodovat na základě určitých omezení. V těchto případech je naopak nutný direktivní zásah, aby nedošlo k situaci ohrožení.<sup>303</sup> V ostatních případech může být koučink vhodným a smysluplným nástrojem pomoci, za předpokladu, že pomáhající pracovník má na spolupráci s klientem dostatečnou časovou dotaci a usiluje o dlouhodobé a kvalitativní změny.

Ani při využití koučinku nelze ve spolupráci pomáhajícího pracovníka a klienta opomenout etickou rovinu jejich vztahu. Pomáhající pracovník do vztahu promítá své osobnostní charakteristiky a odborné kompetence, které vyplývají z jeho hodnotové orientace, zralosti jeho osobnosti, odpovědnosti, zacházením s mocí a z toho, jak nahlíží základní etická stanoviska, jimiž jsou na straně klienta zejména svoboda, důstojnost a autonomie. Také klient přichází do vztahu se svými subjektivními zkušenostmi, prožíváním ve svém nitru a očekáváním. Jeho obraz v očích pomáhajícího pracovníka by měl být utvářen na základě humanistického přístupu, za využití základních etických principů, mezi něž patří individualizace, vyjadřování pocitů, kontrolované emocionální zapojení pomáhajícího pracovníka, akceptace klienta, nehodnotící postoj, klientova sebedeterminace a nakonec důvěrnost a zachování citlivých informací.<sup>304</sup> Tyto principy jsou společné i pro koučink, jelikož předpokládají dobrovolnost a vlastní angažovanost klienta na procesu řešení jeho životní situace.

---

<sup>301</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.

<sup>302</sup> Srov. PARMA, P. *Umění koučovat*, s. 44.

<sup>303</sup> Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 45.

<sup>304</sup> Srov. BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, s. 26.

Etické aspekty, jakými jsou svoboda, autonomie, respekt k člověku, sebeurčení, lidská důstojnost a úcta, jsou všeobecnými aspekty, které doprovázejí veškeré pracovní vztahy v pomáhajících profesích. Jsou to hodnoty, které musí být respektovány, protože stojí v samotných základech hodnotových systémů pomáhajících profesí a jsou rovněž zaznamenány v jejich etických kodexech. Také v kontextu koučinku jsou nejen cílem, ale i předpokladem navázání vztahu s klientem a měly by se prolínat celou spoluprací s jejich průběžnou a pečlivou reflexí.

Na straně pomáhajícího pracovníka je nutné zdůraznit, že koučink klade důraz na jeho vlastní sebereflexi, která je spojena s odpovědností k sobě, ke klientovi a k procesu koučinku. Teprve ve chvíli, kdy pomáhající pracovník bude umět porozumět sám sobě, svým motivacím a pocitům, bude moci vystupovat jako zralá osobnost a poskytovat klientovi prostor pro řešení jeho vlastních otázek. Dále je na odpovědnosti pomáhajícího pracovníka reflektovat průběh koučinku a toho, jak jsou naplňována práva klienta tak, aby nebyla ohrožena jeho autonomie, svoboda a důstojnost. Při mravním hodnocení a rozhodování je pomáhajícímu pracovníku k dispozici nejen formální etický kodex, ale také jeho subjektivní hodnotový světónázor a především jeho svědomí, které je poslední etickou instancí.

Zajímavým tématem je v koučinku rovněž téma pomoci a kontroly, které úzce souvisí s využitím, či zneužitím moci. Pomoc i kontrola mají v koučinku své místo a vše, co pomáhající pracovník ve spolupráci s klientem učiní, bude spadat do jedné z těchto možností. Pomáhající pracovník jako expert na proces koučinku a na proces profesionálního pomáhání by měl přesně vědět, v jaké oblasti se právě pohybuje a jak používá ve vztahu svou moc. Ta může být zneužita jak v oblasti kontroly, tak v oblasti pomoci, přestože kontrola je v tomto směru mnohem tenčí led, na němž se pomáhající pracovník pohybuje. Může svádět k nerespektování klientových cílů, potažmo zbavování odpovědnosti za rozhodování a upírání jeho práva na sebeurčení. Rovněž klient však disponuje určitou mocí, která může být zneužita v manipulaci pomáhajícího pracovníka v klientův prospěch.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-111-3
- BANKS, S. *Ethics and Values in Social Work*, New York: Palgrave, 2001. ISBN 0-333-94798-3
- BIRCH, P. *Koučování*, Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4
- BECKETT, CH.; MAYNARD, A. *Values and Ethics in Social Work*, London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications, 2006. ISBN 1-4129-0140-5
- BERLIN, I. *Čtyři eseje o svobodě*, Praha: Prostor, 1999. ISBN 80-7260-004-4
- BOBEK, M., M.; PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*, Brno: NC Publishing, 2008. ISBN 978-80-903858-2-5
- COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*, London: SAGE Publications, 2010. ISBN 978-1-84787-542-6
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč*, Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4121-5
- DE SHAZER, S.; DOLAN, Y. *Zázračná otázka: krátká terapie zaměřená na řešení*, Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0007-9
- DEXTER, J.; DEXTER G.; IRVING, J. *An introduction to coaching*. Los Angeles: SAGE, 2011. ISBN 978-1-84920-299-2
- EDELSON, M. *Values-Based Coaching. A guide for social workers and other human service professionals*, Washington: NASW Press, 2010. ISBN 978-0-87101-398-9
- FISHER-EPE, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*, Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9
- FISHER, O.; MILFAIT, R. a kol. *Etika pro sociální práci*, Praha: JABOK – Vyšší odborná škola sociálně pedagogická a teologická, 2008. ISBN 978-80-904137-3-3
- GALLWEY, W. T. *The inner game of work*. New York: Random House, 1999. ISBN 0-375-50007-3
- GLUCHMAN, V. *Úvod do etiky*, Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-552-2
- HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*, Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5

HAWKINS, P.; SMITH, N. *Coaching, mentoring and organizational consultancy: supervision and development*, Maidenhead: Open University Press, 2006. ISBN 978-0-335-218-158

HENRIKSEN, J., O.; VETLESEN, A., J. *Blízke a vzdálené. Etické teorie a principy práce s lidmi*, Boskovice: Albert; Brno: Sdružení Podané ruce, 2000. ISBN 80-85834-85-5

JANEBOVÁ, R.; KAPPL, M.; SMUTEK, M. *Sociální práce mezi pomocí a kontrolou. Sborník z konference IV. Hradecké dny sociální práce Hradec Králové, 12. - 13. 10. 2007*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-118-6

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6

KANT, I. *Základy metafyziky mravů*, Praha: Svoboda, 1976. Bez ISBN

KAPPL, M.; SMUTEK, M.; TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Etika sociální práce. Sborník z konference VI. Hradecké dny sociální práce Hradec Králové, 16. až 17. října 2009*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-037-5

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Hestia, 1995. ISBN 80-7178-150-9

KVĚTENSKÁ, D. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-860-4

LEVICKÁ, J. *Základy sociálnej práce*, Trnava: Spoločnosť pre podporu vedy a vzdelávania na FZaSP TU, 2004. ISBN 80-968952-3-0

LINDSAY, G.; KOENE, C.; ØVREEIDE, H.; LANG, F. *Etika pro evropské psychology*, Praha: Triton: Hogrefe-Testcentrum, 2010. ISBN 978-80-86471-37-2

MARTINEK, M. *Praktická teologie pro sociální pracovníky*, Praha: JABOK – Vyšší odborná škola sociálně pedagogická a teologická, 2008. ISBN 978-80-904137-2-6

MÁTEL, A.; SCHAVEL, M.; MŮHLPACHR, P.; ROMAN, T. *Aplikovaná etika v sociální práci*, Brno: Institut mezioborových studií, 2010. ISBN 978-80-87182-13-0

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8

MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*, Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7

NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*, Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0

NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*, Brno: Masarykova univerzita Brno, 2001. ISBN 80-210-2673-1

PARMA, P. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*, Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6

PARSLOE, E.; LEEDHAM, M. *Coaching and mentoring. Practical conversations to improve learning*, London, Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-4365-8

PAYNE, M. *Modern Social Work Theory*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1997. ISBN 0-333-67654-8.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*, Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0

REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics*, New York: Columbia University Press, 1999. ISBN 0-231-11391-9

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9

ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce*, Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1994. ISBN 80-85850-00-1

SCHIMERLINGOVÁ, V.; NOVOTNÁ, V. *Sociální práce její vývoj a metodické postupy*, Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-483-5

SOKOL, J. *Etika a život. Pokus o praktickou filosofii*, Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3

SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

SUMNER, L., BOYLE, J. *Philosophical Perspectives on Bioethics*, Toronto: University of Toronto Press, 1996. ISBN 978-08-020-7139-2

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, Sociologické nakladatelství SLON, 2005. ISBN 80-86429-36-9

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3

WILLIAMS, P.; ANDERSON, S. P. *Law and ethics. How to solve and avoid difficult problems in your practise*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0471-71614-6

ŽILOVÁ, A.; NOVOTNÁ, A.; ŽILOVÁ, V. *Sociálne spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách*, Ružomberok: Verbum, 2010. ISBN 978-80-8084-589-6

## TIŠTĚNÁ PERIODIKA

HANUŠ, P. Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2007, č. 1, s. 5 – 7.

JANEBOVÁ, R.; MUSIL, L. Mýty o roli sociálních pracovníků a pracovníc. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2007, č. 1, s. 50 – 62.

NEČASOVÁ, M. Respekt ke klientům na praktickém příkladu kvality života seniorů v domově. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 39 – 52.

NEČASOVÁ, M.; DOHNALOVÁ, Z.; TALAŠOVÁ, R. Využití vybraných etických teorií v praxi sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2010, č. 3, s. 76 – 88.

RINGEN, S. Volnost, svoboda a skutečná svoboda. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2005, vol. 41, no. 5, s. 903 – 917.

ŠKULECOVÁ, A.; JANKOVSKÝ, J. Význam etických aspektů práce v pomáhajících profesích. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 54 – 62.

ŠRAJER, J. Lidská důstojnost a sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 2006, č. 2, s. 119 – 113.

## ONLINE

*Akreditační stupně ICF koučů* [online]. International coach federation Czech Republic. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.coachfederation.cz/cz/akreditace.html>>

*Akreditační řád* [online]. Česká asociace koučů. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.cako.cz/cs/akreditace/akreditacni-rad/>>

BOBEK, M. *Koučování jako nástroj pro efektivnější rozvoj a naplňování osobního i organizačního potenciálu* [online]. Praha: NEWTON Solution focused a.s. [cit. 2013-12-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Koucovani\\_Milan\\_Bobek.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Koucovani_Milan_Bobek.pdf)>

CAPOZZI, M. L. *Social work and coaching styles* [online]. La Salle University Digital Commons, 1. 1. 2013. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW: <<http://digitalcommons.lasalle.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=undergraduate-research>>

*European Mentoring and Coaching Council* [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.emccouncil.org/>>

GROSAMOVÁ, N.; SAKÁČOVÁ, P. *Bez důvěry a etiky ztrácí koučování smysl* [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.cako.cz/old/content/clanky/014\\_Bez\\_duvery\\_a\\_etiky\\_ztraci\\_koucovani\\_smysl.pdf](http://www.cako.cz/old/content/clanky/014_Bez_duvery_a_etiky_ztraci_koucovani_smysl.pdf)>

*ICF Etický kodex* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 2009. [cit. 2013-12-10]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/2009_eticky_kodex_cz.pdf)>

*ICF Základní kompetence profesionálního koučování* [online]. International Coach Federation Czech Republic, 15. června 2009. [cit. 2014-01-09]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF\\_klicove\\_%20kompetence.pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/file/ZakladniDokumenty/ICF_klicove_%20kompetence.pdf)>

SODERLUND, J. *Prejudiced about prejudice. An interview with Gianfranco Cecchin* [online]. New therapist magazine [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:  
<<http://www.newtherapist.com/cecchin.html>>

*The National Association of Social Workers Code of Ethics* [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw\\_code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.sp2.upenn.edu/docs/resources/nasw_code_of_ethics.pdf)>



## ABSTRAKT

VÁGAIOVÁ, K. *Koučink jako nástroj sociální práce a jeho etické aspekty ve vztahu k jednotlivci*. České Budějovice, 2014. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce PhDr. David Urban, Ph.D.

**Klíčová slova:** koučink, sociální práce, etika v sociální práci, pomáhající pracovník, klient, vztah, svoboda, důstojnost, respekt, autonomie, sebeurčení, hodnoty, osobnost, odpovědnost, svědomí, moc.

Práce se zabývá koučinkem jakožto nástrojem sociální práce ve vztahu k jednotlivci spolu s jeho etickým rozměrem. Je rozdělena na tři oddíly. V prvním oddíle je definován koučink, jeho východiska a modely. Koučink je zde odlišen od jiných nástrojů sociální práce, jako je poradenství a terapie a zároveň je zasazen do rámce pomáhání v sociální práci. Druhý oddíl se zaměřuje na vztah pomáhajícího pracovníka a klienta při využití koučinku. Jsou zde uvedena paradigmatata vztahu, dále rovina pomáhajícího pracovníka s důrazem na kompetence a osobnostní dispozice a rovina klienta se zaměřením na jeho pojetí a vnitřní svět. Pojednává také o tématu pomoci a kontroly. Třetí oddíl se věnuje etickým aspektům, které jsou ve vztahu pomáhajícího pracovníka a klienta klíčové a které vyplývají z definování tohoto vztahu v druhém oddíle této práce. Mezi tyto aspekty patří svoboda, lidská důstojnost, respekt, autonomie, sebeurčení, osobnost pomáhajícího pracovníka, hodnoty, odpovědnost, svědomí a moc.

## **ABSTRACT**

Coaching as social work tool and its ethical aspects in relationship to individuals

**Key words:** coaching, social work, ethics in social work, helping worker, client, relationship, freedom, dignity, respect, autonomy, self-determination, values, personality, responsibility, conscience, power.

The thesis deals with coaching as social work tool and with its ethical aspects in relationship to individual. It is divided into three parts. In the first part, I define the coaching itself, as well as its solution and its types. I also distinguish the coaching from different types of social work, such as counselling and therapy; then I set the coaching into social work helping scope. The second part is focused on the relationship between the client and the helping worker while using coaching. Here I present the relationship paradigms, the helping worker aspect (with emphasis on competence and personal disposition) and the client aspect (with focus on his conception and his inner world). This part deals with the topic of help and control as well. In the third part I look into ethical aspects that are crucial in the client's and worker's relationship, aspects that follow from the definition of this relationship from the second part of the thesis, such as freedom, dignity, respect, autonomy, self-determination, worker's personality, preferences, responsibility, conscience and power.