

koučinku skeptická. Kouč se cítí velice nejistě, horlivě se připravuje na každé sezení a říká si: Musím jí svými dovednostmi ohromit (rigidní přesvědčení - proč by jí nemohl dát prostor, aby si sama vytvořila názor?), protože pokud s tak nestane, bude to znamenat, že nejsem dobrý kouč (extrémní vnímání své role v případě, že klientka nebude spokojená). Rigidní myšlení může mít podobu jako *musím, měl bych, mám povinnost*. Z tohoto strnulého uvažování plynou tři hlavní extrémní závěry: přehnané negativní myšlení (nic už nemůže být horší a z negativních událostí nemůže vzejít nic dobrého), nízká frustrační tolerance (frustrace a nepříjemné záležitosti jsou velmi těžko snášeny) a podceňování sebe nebo ostatních (člověk dostane jednu obecnou nálepku - například neschopný -, která definuje jeho podstatu nebo hodnotu).

Podstatou psychického zdraví je flexibilní a neextrémní způsob uvažování (racionální myšlení). Flexibilnímu uvažování je při koučinku napomáháno nedogmatickými preferencemi, přáními a tužbami a z tohoto flexibilního způsobu myšlení plynou tři hlavní neextrémní závěry: opak přehnaně negativního myšlení (problémy by vždy mohly být ještě horší a z řešení nepříjemných záležitostí si lze vzít užitečná ponaučení), vysoká frustrační tolerance (zvládání frustrace a nepříjemných záležitostí vám může pomoci při dosažení cílů) a přijetí sebe nebo ostatních (jednotlivci jsou příliš komplexní na to, aby dostali jednu souhrnnou nálepku, je však možné spravedlivě ohodnotit různé aspekty jejich osobnosti; například to, že nechodíte včas, z vás nedělá špatného člověka). Koncepty REBT jsou využívány při řešení problémů na pracovišti (DiMattia, 1991; Ellis, 1972; Dryden - Gordon, 1993a) již přes třicet let a v poslední době se využívají také při koučinku (Anderson, 2002; Kodish, 2002; Neenan - Dryden, 2002a).

Při uplatnění REBT mimo terapeutickou praxi je vhodnější tento přístup nazývat racionálně emoční behaviorální koučink (REBK), přestože někteří odborníci z praxe raději používají kratší název racionální koučink (viz Palmer, 2009). Termíny používané v REBT, jako je „iracionální“ a „porucha“, lze jinak popsat jako myšlenky zhoršující výkonnost, jako přesvědčení limitující osobní rozvoj nebo jakoukoli jinou formulací vyjadřující problematické myšlení, s nímž se klienti ztotožní.

CO JE TO PROKRASTINACE?

Prokrastinaci lze charakterizovat jako odkládání věcí na později, přestože moc dobře víme, že bychom danou úlohu měli (v ideálním případě) udělat hned,

a budeme se proto muset potýkat s nechtěnými důsledky našeho oddalování. „Odkládání“ je způsobeno tím, že daná osoba aktivně vyhledává zajímavější či příjemnější činnosti, místo aby se *v danou chvíli* vypořádávala s nepříjemnostmi nebo obtížemi spojenými s vykonáváním odkládaných úloh. Je potřeba rozlišovat prokrastinaci a plánované odsunutí. V druhém případě existují pro odložení činnosti skutečné důvody, například nashromáždění více informací před učiněním důležitého rozhodnutí (ačkoli i takové případy mohou přejít v prokrastinaci, začne-li se člověk obávat, že se rozhodne špatně). Také by bylo chybné odsoudit prokrastinaci jako pouhou lenost, protože lenost znamená neochotu vyvíjet jakékoli úsilí, zatímco prokrastinace často zahrnuje vykonávání jiných úloh (které člověka zaměstnávají), aby se oddálila naléhavější úloha, která si žádá vyřešení právě nyní.

Prokrastinace je často popisována jako „zloděj času“. Jelikož prokrastinace je v podstatě nedostatečná sebedisciplína, lze ji také osobněji popsat tak, že svou trvajícím neschopností jednat okrádáme o čas sami sebe (Neenan – Dryden, 2002b). Jiný pohled na prokrastinaci je, že se dobrovolně zřikáte svého času – času, za nějž byste na smrtelné posteli zaplatili cokoli, abyste zůstali naživu o chvíli déle. Prokrastinací lze promrhat tolik času, až by to mohlo vypadat, že máme k žití namísto jednoho několik životů. Lidé, kteří se čím dál více trápí kvůli svým prokrastinačním návykům, se obávají, že svým životem mrhají, a přesto se vyhýbají krokům, které by jim mohly pomoci nakládat s časem účelněji. Knaus (1998: 7) to nazývá základním prokrastinačním paradoxem: „Když se snažíme prokrastinací získat čas, odsuzujeme se k jeho nedostatku.“

Některé průzkumy uvádějí, že až dvacet procent dospělých trpí chronickou prokrastinací (Persaud, 2005). Dryden (2000a) rozlišuje mezi chronickou prokrastinací, která se týká *specifické situace* (například neustálé pozdní podávání daňového přiznání), a chronickou prokrastinací týkající se *více situací* a ovlivňující řadu důležitých oblastí v životě jedince (například neustálé odkládání zdlouhavých a nudných činností, jejichž dokončení vyžaduje alespoň jisté úsilí). Chronická prokrastinace může mít vážné důsledky:

Je spojována s depresí, vinou, špatnými výsledky u zkoušek, úzkostí, neuroticismem, iracionálním uvažováním, podváděním a nízkou sebedůvěrou. V důsledku toho je prokrastinace pravděpodobně jedním z hlavních důvodů, proč si mnozí lidé nikdy neuvědomí svůj skutečný potenciál, a může se tak jednat o extrémně znevýhodňující psychickou záležitost (Persaud, 2005: 237).

Chronické oddalování v podstatě většinou znamená chronické trápení (Lazarus – Lazarus – Fay, 1993).

CO NÁM BRÁNÍ V TOM BÝT PRODUKTIVNÍ?

Hauck (1982: 18) uvádí, že špatná sebedisciplína není nijak překvapivou lidskou vlastností vzhledem k tomu, že „vyhýbání se obtížným situacím se zdá být naprosto přirozeným jednáním, protože se tak snadno necháváme zlákat momentálním uspokojením“. Freeman a DeWolfová (1990: 234) tvrdí, že „prokrastinace spočívá ve snaze o dosažení momentálního potěšení. Sladká smetánka namísto námahy“. Adair (1988: 14) má za to, že „se jedná o neřest lidí, kteří raději o práci přemýšlejí, než ji dělají“. Dryden (2000b) vyzoroval, že prokrastinace často představuje behaviorální způsob ochrany sebe sama před zažíváním nepříjemných emočních stavů, jako například pocitu značného rozladění, když se začneme zabývat nudnou činností, u níž si přejeme, abychom ji dělat nemuseli. Sapadinová a Maguire (1996: 10) tvrdí, že „prokrastinace je způsobena vnitřním rozporem“, a rozlišují šest základních stylů prokrastinace:

1. **Perfekcionista** nemá chuť začít nebo dokončit úlohu, jestliže ji nelze vykonat dokonale, protože by v takovém případě ze svého pohledu (nebo pohledu někoho jiného) selhal.
2. **Snílek** chce, aby život hladce plynul, a vyhýbá se obtížným výzvám. Velké myšlenky nepřevádí na uskutečnitelné cíle. Kvůli nepříjemnému pocitu z každodenní reality se uchyluje ke snění.
3. **Pesimista** se obává, že se něco pokazí nebo to bude nad jeho síly (časté katastrofické smýšlení typu „Co kdyby...?“). Vyhýbá se riskování a změnám a příliš nevěří ve svou schopnost činit rozhodnutí nebo snášet nepříjemné situace.
4. **Škarohlíd** se staví negativně vůči pokynům a návrhům ostatních, nesouhlasí či polemizuje, protože má za to, že mu ostatní říkají, co má dělat, nebo se ho snaží ovládat. Nepřímá forma odporu je pasivní agresivita, kdy někdo na požadavky ostatních odpovídá „ano“, ale ve skutečnosti myslí „ne“, protože není připraven přijmout zodpovědnost za vykonání úlohy ve stanoveném čase.

5. „**Krizový manažer**“ se rád předvádí a tvrdí, že se cítí být motivován pouze „za pět minut dvanáct“ a že jen za těchto okolností dokáže svou práci udělat nejlépe. Balancování na hraně mu dodává adrenalin. Snadno se začne nudit. Pokud však úkoly řeší na poslední chvíli, často se může stát, že je nestihne včas udělat nebo propásne příležitosti.
6. **Extremista** si bere příliš velké množství práce bez stanovení priorit. Nedočká si efektivně rozvrhnout čas, některou práci tak neudělá vůbec, některou mizerně a jinou později, než bylo domluveno.

Sapadinová a Maguire (1996) se domnívají, že každý člověk má v sobě od každého trochu: některé styly se prosazují více než jiné. Z pohledu REBT jsou různé styly prokrastinace zpravidla spojeny s poruchami vnímání vlastního já nebo nepříjemných záležitostí (Dryden – Neenan, 2004). Poruchy vnímání vlastního já souvisí s požadavky, které klademe na sebe samé, a s následnými negativními sebehodnoceními, která činíme, když tyto požadavky nesplníme. Porucha vnímání vlastního já, kterou pravděpodobně najdeme u perfekcionistů, se dá charakterizovat takto: „Musím tuto práci odvést naprosto skvěle, jinak jsem k ničemu.“ Poruchy vnímání nepříjemných záležitostí neboli nízká frustrační tolerance souvisí se snahou o dosažení pohodlí a s našimi nároky na příjemné životní podmínky. Když je nezažíváme, vnímáme obtížné nebo nepříjemné podmínky jako těžko snesitelné. Porucha vnímání nepříjemných záležitostí, které pravděpodobně najdeme u snílků, zní takto: „Nemělo by být nutné tak tvrdě pracovat na splnění svých snů. Tu povinnost zabývat se všemi těmi nudnými detaily nemůžu vystát.“ Samozřejmě, že prokrastinace u klientů může být podložena oběma typy přesvědčení. Například perfekcionisté mohou trpět obavou ze selhání a někteří mohou mít také nízkou frustrační toleranci spojenou s potřebou dosáhnout dobrých výsledků *bez námahy* (například: „Nemělo by být nutné se příliš snažit!“).

Lze prokrastinaci vůbec ospravedlnit? Hauck (1980: 138) navrhuje, že na sebedisciplínu můžeme zapomenout jedině tehdy, pokud trpíme nevyлéčitelnou nemocí nebo pokud máme ráno předstoupit před popravčí četu: „Nežít život naplno, když zcela jistě víme, že bude krátký, je bláznovství.“ Nenacházíme-li se v těchto situacích, je lépe udělat práci dříve, než svou sebedisciplínu rozvolníme.

SPOLEČNÝ JMENOVATEL PROKRASTINACE

Podle Drydena a Gordona (1993b: 59) mají všichni lidé, kteří trpí prokrastinací, jednu věc společnou – a tou je jednoznačně emoční problém. Jednotlivci si nemusejí být svého emočního problému vědomi kvůli svému vyhýbavému chování, které je před ním chrání. Aby tuto „emoci“ uvolnili, mohou se situaci postavit ve svých představách nebo ve skutečnosti a identifikovat iracionální uvažování způsobující prokrastinaci pomocí modelu ABC racionálně emoční behaviorální terapie:

Situační **A** = spouštěcí událost; člověk si například představí, že něco prezentuje svým kolegům.

Kritická **A** = co ho na této prezentaci nejvíce znepokojuje: „Nejsem schopen zodpovědět všechny otázky.“

B = iracionální přesvědčení: „Musím být schopen zodpovědět všechny otázky, protože jinak by to znamenalo, že jsem neschopný nebo že nejsem ve svém oboru dostatečně erudovaný.“

C = důsledky, například:

- emoční: zvýšená úzkost;
- behaviorální: velká nervozita, hledá jistotu a opírá se o stůl;
- kognitivní: přemítá nad tím, co by to znamenalo pro jeho kariéru, kdyby ho ostatní považovali za neschopného;
- fyzické: bušící srdce, pocení, závrať, chvění;
- interpersonální: vyhýbání se kolegům během pauzy na občerstvení nebo na oběd.

Díky tomu, že si člověk představí, že něco prezentuje (**A**), je nalezeno kritické **A**, což aktivuje iracionální přesvědčení (**B**), a to ve velké míře určí reakce dané osoby (**C**). Vyhýbáním se prezentaci je člověk v bezpečí a nemůže se mu stát, že bude považován za neschopného. Zároveň se však za neschopného bude považovat sám, protože se zdráhá udělat něco, co umí a ví to: „Jsem neschopný, když to udělám i když to neudělám.“ V rámci modelu ABC je velmi důležité klientům vysvětlit rozdíl mezi dvěma způsoby uvažování: uvažováním typu $A \rightarrow C$, kdy se kvůli událostem nebo lidem cítíte nebo

chováte určitým způsobem (například: „Při prezentacích cítím úzkost a nervozitu.“), a uvažováním typu $B \rightarrow C$, kdy se převážně stresujete svým iracionálním přesvědčením v souvislosti s událostmi nebo lidmi, jak je uvedeno výše u modelu ABC.

V případě uvažování typu $A \rightarrow C$ se můžete tvářit v tvář událostem cítit bezmocní, protože se domníváte, že se nejdříve musejí změnit události a až pak vy samotní, zatímco v případě uvažování typu $B \rightarrow C$ jste od této vnímané bezmoci osvobozeni, protože to, jak se cítíte nebo chováte, do značné míry určujete *vy sami*, nikoli události (Dryden – Neenad, 2006). Změnou svého uvažování můžete změnit své prožívání a chování. Kouč musí pozorně, ale ne přehnaně sledovat, kdy klient sklouzává zpět k uvažování typu $A \rightarrow C$ namísto typu $B \rightarrow C$, a na tento kognitivní krok zpět upozornit.

NĚKOLIK VAROVÁNÍ TÝKAJÍCÍCH SE ŘEŠENÍ PROKRASTINACE

Kouč se může příliš zaměřit na důsledky prokrastinace klienta, když zkoumá jeho pocity, které s ní souvisejí (například: „Cítím se naštvaně nebo provinile, že jsem přehled nezpracoval včas. Zklamal jsem své kolegy.“), a tím nevědomky napomáhá další prokrastinaci, místo aby zjišťoval, čím si klient tehdy v mysli odůvodňoval pozdní dokončení přehledu (například: „Proč musím zpracovávat další přehled tak krátce po odevzdání předchozího?“). Tento přístup by odhalil, že klientova prokrastinace představovala vzepření se šéfovi, který měl podle něj přehnané nároky.

Co může být pro kouče matoucí, je odpověď klienta na otázku, jak by se cítil, kdyby se do úlohy skutečně pustil: „Skvěle“ (ale k žádné činnosti se nechystá). Proč se tedy klient o tento pocit přetrvávající nečinnosti ochuzuje? Očekávání skvělého pocitu je nedostatečně motivující, protože klient i tak musí činnost někdy zahájit, což obvykle znamená vypořádat se s nepříjemnou fází, která nás v daný moment odrazuje (například: „Musel bych si pročíst obrovské množství informací. Bude toho příliš, rozčílí a znechutí mě to a já to vzdám.“). Je proto důležité, aby kouč na základě klientova „skvělého“ pocitu neočekával konstruktivní jednání – stále mu stojí v cestě emoční porucha! I když se klient přinutí tuto konkrétní úlohu dokončit, neochotně si stanoví vlastní termín a poté pocítí velkou úlevu, když práci dokončí, na jeho chybném uvažování se pravděpodobně nic nezmění (například: „Měl jsem k té práci odpor. Cítil jsem se hrozně. Už bych se do ničeho takového neměl pouštět.“). Jak uvádějí Grieger a Boyd (1980: 36), zaměření se na „praktické problémy místo

emočních problémů ochuzuje klienty o motivaci emoční problémy řešit. Je to pro ně příjemnější, ale emoční poruchy to neodstraní“.

Odměna se může jevit jako jednoznačný podnět k dokončení úlohy, ale někteří jedinci se na odměnách mohou stát závislí, obzvláště pokud jsou úlohy náročné. Bez pomyslného cukříku si pak odmítají utvářet vlastní motivaci k dokončení úlohy (žádná odměna, žádná činnost). V praxi jsem se setkal s případy, kdy se někteří jedinci stanou natolik fixovaní na odměnu, že si něco dopřejí již v momentě, kdy se na práci chystají. Nebo práci neudělají a poté se odmění znovu za to, že si slíbí udělat ji následující den. Stráví příliš mnoho času přemýšlením o nových a zajímavých způsobech, jak se odměnit, protože běžné odměny je již nudí. Nebo svůj úkol splní rychle, aby měli nárok na odměnu, ale nesoustředí se na kvalitu odváděné práce (která je obvykle nízká). Pokud někdo chce prokrastinační návyk prolomit, musí si jasně formulovat, proč o danou změnu usiluje, a připravit se na to, že se bude muset vytrvale snažit o změnu zažitého chování – o vytvoření vlastní motivace. Odměny mohou být něčím navíc nebo mohou motivaci podpořit, ale ne ji nahradit.

Někteří klienti mohou své důvody k prokrastinaci formulovat zcela jednoznačně, čímž kouče ohromí, a ten poté předpokládá, že se schyluje k činnosti, a tak s respektem naslouchá a naslouchá a naslouchá..., ale nic se nestane. Kouč chce být ohromen jednáním, nikoli formulacemi, a proto povzbudí klienta, aby začal s odkládaným chováním *rovnou v rámci sezení* (například se sepisováním poznámek pro článek) a věnoval se mu i v době mezi jednotlivými sezeními (dokončení článku a odeslání vydavateli ve stanoveném termínu).

ŘEŠENÍ PROKRASTINACE

Dryden (2000a) identifikoval čtyři fáze překonávání prokrastinace: uvědomění si prokrastinačního návyku; vytvoření cíleného chování za účelem vykonání momentálně odkládaných úloh; přijetí závazku ke snášení krátkodobých nepříjemností za účelem dosažení dlouhodobějších cílů; vytrvalost při dodržování antiprokrastinačního přístupu. Jako příklad použiji osobu z vlastní koučinkové praxe, na níž ukážu postup těmito čtyřmi fázemi.

Uvědomění

Paul (skutečné jméno bylo změněno) byl terapeut, který se chtěl začít věnovat koučinku a zapsal se do několika kurzů, aby se o koučinku dozvěděl více.

Po jejich dokončení stále odkládal vyhledávání klientů a zdůvodňoval to například takto: „na to musí být ty správné podmínky, než se do toho pustím“ a „možná, že potřebuji další školení, možná se snažím běhat dřív, než umím chodit“. Knaus (1998: 68) v souvislosti s uvědomováním si našeho současného chování klade otázku: „Jak poznáte, kdy máte přestat dělat jednu věc a začít dělat nějakou jinou?“ K odpovědi nás může dovést Paulova nespokojenost s odkládáním činnosti (tj. vyhledávání klientů pro koučink), kterou jeho odůvodňování odkladů nedokázalo zmírnit. Vhodnou metodou k „překonání obranného odůvodňování a intelektualizace“ (Weishaar, 1993: 117) je vytváření představ, a proto jsem Paula požádal, aby si představil, že s vyhledáváním klientů začne okamžitě, a popsal mi, jaké z toho má pocity.

Paul: Kdybych měl začít okamžitě, byl bych z toho hrozně nervózní.

Kouč: Co konkrétně ve vás při představě této činnosti vyvolává nervozitu?
[Tato otázka by měla klienta nasměrovat k hledání domněnek, které jeho nervozitu způsobují.]

Paul: No, musel bych se do toho pustit, začít hledat klienty pro koučink, začít dokazovat, že na to mám.

Kouč: A když to uděláte...?
[Tomu se říká konjunktivní formulace – odstraníme tečku na konci klientovy věty, vložíme spojku „a“ nebo „kdyby/když“. Chceme tak klienta v jeho uvažování „poštouchnout“.]

Paul: Necítím se dostatečně jistý, že bych koučink zvládl.

Kouč: A když se nebudete cítit dostatečně jistý, že byste koučink zvládl...?
[Pokračování konjunktivního formulování k přesnějšímu definování kognitivních aspektů jeho nervozity.]

Paul: Pak se ztrapním, protože klienti poznají, že si dostatečně nevěřím. Budou si myslet, že koučink neovládám a že vyhodili peníze.

Kouč: A když si to budou myslet...?
[Co by pro něj tento jejich předpokládaný názor znamenal.]

Paul: To bude můj konec, nikdy se jako kouč neuchytím.

Kouč: Je to právě to, čeho se bojíte nejvíce? Že když si jako kouč nebudete dostatečně věřit, klienti si budou myslet, že jste k ničemu, a vaše kariéra kouče skončí?

[To je shrnutí, které má ověřit, zda bylo odhaleno klientovo kritické A – to, čeho se na dané situaci nejvíce obává.]

Paul: Ano, přesně tak. Momentálně z toho nevidím východisko.

Klientovo kritické A spustilo jeho iracionální předpoklady (B) – „než začnu pracovat s klienty, *musím* si jako kouč zcela věřit, protože pokud jim za jejich peníze neposkytnu odpovídající služby, nestojím za nic“ –, což v důsledku způsobovalo jeho obavy (C). Z pohledu REBT se jedná o rigidní imperativní uvažování, které vede k extrémním závěrům (sebepodceňování), pokud povinnost, kterou na sebe uložíme, není splněna, což je pravděpodobné, protože tyto typy povinností zůstanou často nesplněny (Neenan – Dryden, 2002b).

Paul si byl vědom toho, jak ho jeho iracionální přesvědčení nutí k prokrastinaci – chtěl si jako kouč zcela věřit a *teprve poté* hledat klienty, aniž by si uvědomil, že sebedůvěra se buduje v průběhu času při praktickém koučinku klientů. Nebo ještě přesněji, sebedůvěru předchází odvaha – sebedůvěru nelze vybudovat bez toho, abychom se odhodlali k riskantním a nepříjemným krokům do neznáma. Nicméně uvědomění si situace ještě samo o sobě nevede ke konání. Paul už před časem četl knihu o prokrastinaci, která podle něj byla velmi podnětná, ale jak uvedl, přesto mu „neposkytla ten správný impuls“, který potřeboval. Jak si tento impuls vytvořit sám a jak také na změně neustále pracovat, by mu ukázal až koučink.

Cíle

Aby si Paul mohl vytvořit plán pro uskutečnění změny, potřeboval si stanovit jasný, konkrétní, měřitelný cíl, kterého bylo v jeho silách dosáhnout. Původně prohlásil, že jeho cílem je „přestat prokrastinovat“. Tento cíl byl formulován negativně (tj. co nechce dělat), místo aby formulace byla pozitivní a obsahovala, co dělat chce. Cormier a Cormierová (1985: 223) uvádějí:

Když je cíl formulován pozitivně, klienti si s větší pravděpodobností zakódují a začnou nacvičovat to, co chtějí ovládat, než to, čemu se chtějí vyhnout nebo co chtějí přestat dělat. Například je velmi snadné představit si sebe při sledování televize. Nicméně představit si sebe při nesledování televize je obtížné.

Paul tedy formuloval svůj cíl pozitivním způsobem – „stát se koučem“, ale to byl spíše než specifický měřitelný cíl pouze obecný směr vedoucí ke změně. Po podrobnější diskuzi, která měla zpřesnit jeho myšlení, si stanovil, že by chtěl „během příštích třech měsíců získat alespoň dva platící klienty“.

Závazek

Když člověk formuluje cíle své změny, ještě to automaticky neznamená, že se zavazuje k tvrdé práci, aby jich dosáhl – může se stát, že bude o svých cílech

pouze mluvit, ale nebude je uskutečňovat. Leahy (2006) poukazuje na to, že po vytyčení cíle si člověk musí položit dvě základní otázky: „Co musím udělat pro to, abych cíle dosáhl?“ a „Jsem ochoten to udělat?“. Při koučinku i terapii chtějí někteří klienti dojít k cíli v podstatě bez námahy. Grieger (1991: 60) tvrdí, že uskutečnění změny je práce na „24 hodin denně, 7 dní v týdnu“. I když tento názor může znít poněkud extrémně, klienti jej mohou využít jako ukazatel k měření svého úsilí. Pokud chtějí něčeho dosáhnout, musejí *bez odkladů* přijmout nutnost každodenní práce na odstranění svých potíží, bez vyhýbání se nepříjemným krokům, aby později mohli cítit relativní chuť v práci na změně pokračovat (Ellis, 2002). Člověk se zároveň zavazuje k „možnostem, které změna může přinést, i když nejsou ničím podloženy. Klient se musí zavázat ke kroku do neznáma“ (Zeus – Skiffington, 2002: 131). Neznámo je neutrální a na něco obávaného, nezajímavého, nebo naopak vzrušujícího se mění pouze v závislosti na klientově vnímání toho, co přinese budoucnost.

Paul mi sdělil, že přijímá zodpovědnost za to, že se bude věnovat uskutečňování změn, kterých chtěl dosáhnout. Dalším krokem bylo naučit ho zpochybňovat (fáze D) jeho iracionální přesvědčení, které ho nutí k prokrastinaci. Tento proces zpochybňování nastává po zjištění fází ABC. Zpochybňování je založeno primárně na pěti bodech, které klientům pomáhají uvědomit si škodlivost jejich uvažování (Dryden – Neenan, 2004):

1. **Rigidita versus flexibilita** – rigidní předpoklad směřuje jen k jednomu požadovanému výsledku, zatímco flexibilní předpoklady podporují cílené úsilí, připouští možnost překážek a v případě potřeby umožňují použití náhradních plánů.
2. **Extremismus versus neextremismus** – extrémní posuzování sebe a ostatních lidí či událostí je přísné a nevyvážené, zatímco běžné posuzování je vyvážené a citlivé a při vnímání sebe a ostatních lidí či událostí jsou používána stejná měřítka.
3. **Logika** – tento bod se týká vnitřní koherence vašich předpokladů. Bez ohledu na to, jak moc si přejete, aby se něco stalo nebo nestalo, vyplývá logicky z vašich preferencí, že se to nutně stane nebo nestane?
4. **Empirismus** – tento bod se týká realistického základu vašeho uvažování. Odráží váš způsob uvažování svět takový, jaký opravdu je (empirickou realitu), nebo vaše požadavky na to, jaký by svět měl být?

5. Pragmatismus (často nejefektivnější bod pro zpochybňování přesvědčení při terapii i koučinku) – týká se konkrétních důsledků spojených se zachováváním iracionálních předpokladů. Kam vás tento způsob uvažování vede?

Paul byl díky této analýze svých iracionálních předpokladů schopen vytvořit si racionální alternativu, která mu pomohla se lépe vypořádat se svými značnými pochybami o vlastních koučovacích schopnostech: „Začínám si uvědomovat, že moje sebedůvěra v roli kouče se bude průběhem času rozvíjet, ne najednou, ale s přibývajícím praxí a pod vedením dobrého supervizora. Někteří klienti si možná budou myslet, že neposkytují za jejich peníze dostatečně kvalitní služby. Pokud se tak stane, připomenu si, že před takovými situacemi nejsem nijak chráněn, ale rozhodně si na základě toho nebudu říkat, že jsem k ničemu. Namísto toho příjmu sebe samého jako člověka, který je omylný a který se snaží jako kouč zlepšovat.“ Tato racionální alternativa k jeho iracionálnímu přesvědčení byla dlouhá a podrobná, protože bylo potřeba vytvořit ucelený pohled na jeho roli kouče a postavit toto uvažování do ostrého kontrastu s jeho iracionálním přesvědčením o nutné volbě mezi dokonalostí a naprostým selháním. Paul postupně své podrobné vyjádření racionálního přesvědčení shrnul do výstižné formulace: „Sebedůvěru lze získat na základě praxe, jejího analyzování a zpětné vazby. Tak do toho!“

S Paulem jsme se shodli na řadě promyšlených kroků zaměřených na požadovaný cíl a dodržení stanoveného harmonogramu. Naplánovali jsme minimální týdenní počet telefonických nabídek pro různá personální oddělení, přípravu brožury o koučinku, přednášku o přínosech koučinku na místním setkání obchodní komory, praktický nácvik koučinku na ochotných kamarádech a vyhledání pomoci u zkušených koučů. Paul slíbil, že se bude „snažit“ tyto kroky dodržet. Když lidé říkají, že se budou „snažit“, obvykle tím dávají najevo nedostatečné úsilí nebo zodpovědnost za uskutečnění změny a není to pro ně dostatečným závazkem (Paul se již neúspěšně snažil s prokrastinací vypořádat, takže bylo důležité, aby se při koučinku tato neúspěšná strategie neopakovala). Způsob, jak klientům ukázat rozdíl mezi snažením a konáním, je ten, že se jich zeptáte, zda se na konci sezení budou snažit z místnosti odejít, nebo opravdu odejdou. Jestliže se budou snažit, znamená to, že v místnosti zůstanou po nějakou dobu nebo možná napořád, zatímco při konání z místnosti odejdou během několika vteřin. Konání spolu s následnou podrobnou analýzou vykonaného, naučeného a naplánovaného přinese výsledky mnohem pravděpodobněji než snažení, které se může změnit v začarovaný kruh neustálého přemítání nad neúspěšnými pokusy o dokončení úlohy. I když Paul chápal a souhlasil, že k uskutečnění plánu je zapotřebí aktivita, s její realizací stále otálel.

Vytrvalost

Někteří klienti si mohou snadno pomyslet, že počáteční vlna produktivity značí konec jejich prokrastinačního přístupu. Jejich úsilí však může po několika dnech snadno polevit a oni se pak začnou uchýlovat k obvyklým výmluvám vedoucím k nicnedělání. Ellis (1991: 10) na několika místech uvádí: „Síla ‚vůle‘ spočívá v silném *odhodlání* změnit se *a zároveň* ve vytrvalé práci a *nácviku*, které vedou k uskutečnění tohoto odhodlání“ (kurziva v originále). Paul začal mít potíže s uplatňováním svého antiprokrastinačního plánu, zejména když měl volat na různá personální oddělení a aktivně nabízet své služby – tato rutinní činnost se pro něj změnila v emočně vypjatou situaci:

Paul: Tento způsob nabízení mých služeb mě odrazuje.

Kouč: Chápu, že to může být náročné, ale neodrazujete se také sám tady uvnitř (ukazuje na hlavu)? [Snaha zaměřit klientovu pozornost na jeho vlastní uvažování, abychom začali situaci analyzovat.]

Paul: Neodrazuji se sám. Prostě se tak začnete cítit, když lidé nemají o vaše služby zájem.

Kouč: Je snad jejich úkolem pomoci vám založit soukromou praxi? [Tím mu chci připomenout, že založení jeho soukromé praxe je jeho vlastním úkolem, ne společným úkolem dalších lidí, které pracovně kontaktuje.]

Paul: Samozřejmě, že ne, ale i tak to není nic příjemného, když mě lidé každý den odmítají.

Kouč: A odmítají vás, nebo vaše služby?
[Je klient schopen vnímat tento rozdíl?]

Paul: No, mám pocit, jako by to bylo obojí.

Kouč: Pocity nemusejí nutně odpovídat skutečnosti. Když odmítají vaše služby, říkají, že odmítají také vás, nebo je to něco, co si domýšlíte?
[Mám za to, že klient se staví sám k sobě odmítavě, když firmy odmítají jeho služby.]

Paul: No, takhle jsem nad tím nepřemýšlel. Samozřejmě, že neříkají „odmítáme také vás“. Jakmile položím telefon, mám pocit, že nestojím za nic, protože si nedokážu zajistit žádnou práci.

Kouč: Když si tohle myslíte, jak to pak ovlivňuje vaše další telefonické nabídky?
[Opět zaměřuji klientovu pozornost na problém sebeodrazování a souvisejících důsledků.]

Paul: No, pak ztrácím sebedůvěru, jen se snažím hovor dokončit. Vlastně často odříkám nabídku velmi rychle, abych to měl za sebou, a cítím

jistou, byť dočasnou, úlevu, když hovor ukončím. Určitě nepůsobím nijak sebejistě. Hledám různé způsoby, jak se telefonickým nabídkám vyhnout. Bojím se jich. Pořád mám ten strach ze selhání.

Kouč: Již jsme spolu probrali, že změna přesvědčení nastává postupně, a ne ze dne na den. Pamatujete si některé z důležitých kroků vedoucích ke změně?

[Snažím se od klienta získat informace, abych vyhodnotil jeho stupeň porozumění procesu změny. Nechci odvádět práci za klienta tím, že mu informace sdělím.]

Paul: Když chci svoje nové přesvědčení dostat odsud sem (ukazuje si na hlavu a poté na srdce), musím je uplatňovat každý den, vypořádávat se s nepříjemnostmi, které proces změny přináší, a snažit se do té doby, dokud nebudu uvažovat a chovat se novým způsobem.

Kouč: To, že denně zažíváte určité nepříjemnosti spojené s dosahováním svého cíle, je známka pokroku. A co stará přesvědčení?
[Nové způsoby uvažování neznamenají, že se stará přesvědčení jen tak vytratí.]

Paul: Je mi jasné, že mi tato přesvědčení budou stále dělat problémy, ale je důležité, abych si připomínal nechtěné důsledky, které pro mě mají, a abych tato přesvědčení neustále zpochybňoval. Ale pořád je to pro mě těžké, když nevidím výsledky!

Kouč: Nevidíte *okamžité* výsledky. Chtěl bych, abyste se zamyslel nad rozdílem mezi neúspěchem a dílčími neúspěchy. Neúspěch je výsledkem procesu hledání práce jako kouč. Dílčí neúspěchy lze vnímat jako kroky v rámci tohoto procesu, kdy každý krok je pokusem najít si klienty. Dílčí neúspěchy nemusí znamenat neúspěch. Mohou také znamenat, že úspěch je výsledkem řady dílčích neúspěchů – jednou svého prvního klienta získáte. Takže když použijeme toto rozlišení, momentálně zažíváte dílčí neúspěchy, ale vaše úsilí neskončilo neúspěchem.

[Snažím se klientovi předat nové informace, abych podpořil jeho úsilí najít si klienty a také abych mu dopřál „přestávku“, protože zodpovědní otázky jako jediný způsob učení může být únavné.]

Paul: To se mi líbí. To je velmi zajímavé rozlišení, nikdy bych nad tím takto nepřemýšlel.

Kouč: Takže co navrhuje, že by bylo dobré udělat do našeho příštího setkání?

[Povzbuzení klienta v tom, aby podnikal další kroky vedoucí k cíli.]

Paul: Vedle telefonu si dám lístek s poznámkou: „Odmítány jsou pouze mé služby, ne já samotný“ a budu si stále říkat, že skrze selhávání můžu nakonec uspět.

Díky těmto technikám se Paul dokázal znovu zaměřit na svůj tříměsíční plán a na konci tohoto období měl tři platící klienty, tedy o jednoho více, než doufal. Během koučinku si vytvořil nový a efektivní racionální způsob uvažování (fáze E), který představoval poslední fázi modelu ABCDE sloužícího k identifikaci a překonání psychických bloků, které stojí v cestě ke změně: přijal (i když nerad) nejistotu a dřinu, která je nutná k založení vlastní praxe, a snažil se (i když ne vždy úspěšně) přijmout sebe samého bez ohledu na obtíže, s nimiž se při svém snažení setkával.

Aby mohl být přínos koučinku zachován, musejí si klienti vytvořit „udržovací heslo“, které představuje „celoživotní úkol chránit svůj růst před vlastním zapomináním, nečinností nebo nedbalostí“ (Neenan – Dryden, 2006: 75). Klienti mohou denně věnovat několik minut tomu, aby si připomněli přínos svého nového způsobu uvažování. Navíc prokrastinace se bude pravděpodobně občas znovu objevovat a klienti se s ní mohou vypořádat díky uvědomění si rigidního a extrémního uvažování, k němuž opět sklouzli, a následným zpochybňováním takovýchto úvah.

Paulovo udržovací heslo znělo „Výtrvalý Paul“ a shrnovalo základní principy REBT, které se snaží vybudovat vysokou frustrační toleranci a sebezpříjetí, jejichž přijetí za vlastní mu pomohlo snižovat četnost, intenzitu a trvání emočních potíží. Paulova náchylnost k prokrastinaci do budoucna bude nejspíše spojena s jeho pochybnostmi o jeho schopnostech a kompetenci v případě, že by byl klient nespokojen s jeho výkonem nebo rušil schůzky: „Měl bych být lepší kouč, než jsem teď, pak by se to nestalo.“ Je potřeba, aby si v takových situacích připomínal, že žádný kouč se těmto situacím nevyhne a že kritéria pro hodnocení jeho výkonu by měla být rozumná a realistická, nikoli přehnaná („Měl bych se neustále cítit maximálně sebejistě, poskytovat citlivé odpovědi na všechny klientovy otázky a měl bych být vnímán jako vynikající kouč“). Jeho dlouhodobým cílem bylo vytvořit si praxi jako kouč, aby jeho výsledné rozložení klientů pro koučink a terapii bylo 60 : 40. S Paulem jsme si dohodli doplňující sezení, abychom jeho postup na cestě k cíli mohli sledovat.

ZÁVĚR

Při koučinku se lze často setkat se stejnými problémy jako při terapii. Tato kapitola se zaměřuje na velmi častý problém prokrastinace a na to, jak může REBT pomoci koučům, obzvláště těm bez odborných znalostí psychologie, porozumět faktorům, které k prokrastinaci vedou, a tomu, co je potřeba udělat, abychom ji překonali. Změna vzorců chování, jako je prokrastinace, „vyžaduje práci, a to většinou velké množství práce. I když se to zdá být paradoxní, problém vyhýbání se práci lze vyřešit pouze vykonáváním *většího množství práce* (Knaus, 1993: 37; Knaus, 2010). K tomu je zapotřebí zjistit, jaké jsou naše iracionální předpoklady, na jejichž základě se domníváme, že úloha nebo situace je pro nás z jakéhokoli důvodu příliš obtížná, a poté tyto předpoklady usilovně zpochybňovat. Díky přijetí antiprokrastinačního postoje je méně pravděpodobné, že klienti budou plýtvat svým časem – který představuje nenahraditelný zdroj, na rozdíl od aut, jídla či oblečení – a namísto toho jej využijí k dosahování důležitých životních cílů.

Otázky k diskuzi

- Nezaměřuje se koučink příliš na propagaci skvělých možností ke změně a neupozaďuje tvrdou práci, kterou je potřeba k dosažení změny vykonat?
- Mnoho terapeutických přístupů je uzpůsobeno pro účely koučinku. Liší se tyto adaptace ve skutečnosti nějak od svých vzorů, nebo se jedná pouze o terapii v přestrojení?
- Co si myslíte o názoru, že prokrastinaci vždy způsobuje nějaký emoční problém?
- Napadají vás některé přednosti a slabiny racionálně emočního behaviorálního koučinku?

Literatura

- ADAIR, J. (1988). *Effective Time Management*. London: Pan Books.
- ANDERSON, J. P. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, roč. 20, č. 3/4, s. 223–233.
- CORMIER, W. H. – CORMIER, L. S. (1985). *Interviewing Strategies for Helpers: Fundamental Skills and Cognitive Behavioural Interventions*. 2. vyd. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- DIMATTIA, D. J. (1991). Using RET effectively in the workplace. In: M. E. Bernard, *Using Rational-Emotive Therapy Effectively: A Practitioner's Guide*. New York: Plenum Press.
- DRYDEN, W. (2000a). *Overcoming Procrastination*. London: Sheldon Press.
- DRYDEN, W. (2000b). *Invitation to Rational-Emotive Psychology*. 2. vyd. London: Whurr.
- DRYDEN, W. – GORDON, J. (1993a). *Peak Performance: Become More Effective at Work*. Didcot, UK: Mercury Business Books.
- DRYDEN, W. – GORDON, J. (1993b). *Beating the Comfort Trap*. London: Sheldon Press.
- DRYDEN, W. – NEENAN, M. (2004). *Rational Emotive Behavioural Counselling in Action*. 3. vyd. London: Sage.
- DRYDEN, W. – NEENAN, M. (2006). *Rational Emotive Behaviour Therapy: 100 Key Points and Techniques*. Hove, UK: Routledge.
- ELLIS, A. (1972). *Executive Leadership: A Rational Approach*. New York: Albert Ellis Institute for REBT.
- ELLIS, A. (1991). Using RET effectively: Reflections and interview. In: M. E. Bernard, *Using Rational-Emotive Therapy Effectively: A Practitioner's Guide*. New York: Plenum Press.
- ELLIS, A. (1994). *Reason and Emotion in Psychotherapy* (upravená a aktualizovaná verze). New York: Birch Lane Press.
- ELLIS, A. (2002). *Overcoming Resistance*. 2. vyd. New York: Springer.
- FREEMAN, A. – DEWOLF, R. (1990). *Woulda, Coulda, Shoulda: Overcoming Regrets, Mistakes, and Missed Opportunities*. New York: Harper Perennial.
- GRIEGER, R. – BOYD, J. (1980). *Rational-Emotive Therapy: A Skills-Based Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- GRIEGER, R. M. (1991). Keys to effective RET. In: M. E. Bernard, *Using Rational-Emotive Therapy Effectively: A Practitioner's Guide*. New York: Plenum Press.
- HAUCK, P. (1980). *Brief Counseling with RET*. Philadelphia, PA: Westminster Press.
- HAUCK, P. (1982). *How To Do What You Want To Do*. London: Sheldon Press.
- KNAUS, W. J. (1993). Overcoming procrastination. In: M. E. Bernard – J. L. Wolfe, *The RET Resource Book for Practitioners*. New York: Albert Ellis Institute for REBT.
- KNAUS, W. J. (1998). *Do It Now! Break The Procrastination Habit*. 2. vyd. New York: Wiley.
- KNAUS, W. (2010). *End Procrastination Now! Get it Done with a Proven Psychological Approach*. New York: McGraw-Hill.
- KODISH, S. P. (2002). Rational emotive behaviour coaching. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, roč. 20, č. 3/4, s. 235–246.
- LAZARUS, A. – LAZARUS, C. – FAY, A. (1993). *Don't Believe It For a Minute: Forty Toxic Ideas That Are Driving You Crazy*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- LEAHY, R. L. (2006). *The Worry Cure*. London: Piatkus.
- NEENAN, M. – DRYDEN, W. (2002a). *Life Coaching: A Cognitive-Behavioural Approach*. Hove, UK: Brunner-Routledge.
- NEENAN, M. – DRYDEN, W. (2002b). *Cognitive Behaviour Therapy: An A-Z of Persuasive Arguments*. London: Whurr.