

# **SUPERVIZE A KOUČINK V ORGANIZACI**

**studijní materiál**

**Teologická fakulta JU v Českých Budějovicích**

**2011**

## **OBSAH**

<b>Úvod</b> .....	3
<b>1 Vymezení základních pojmů z oblasti supervize</b> .....	4
1.1 Cíle supervize .....	4
1.2 Funkce supervize .....	4
1.3 Druhy supervize.....	5
<b>2 Supervize v organizaci</b> .....	6
2.1 Cíle a témata supervize v organizaci.....	6
2.2 Proces zavádění supervize do organizace .....	7
2.3 Odpovědnost jednotlivých subjektů za vyjednávání kontraktu a proces supervize v organizaci .....	8
2.4 Postavení supervize v organizacích v ČR .....	9
<b>3 Vymezení pojmu koučink</b> .....	10
3.1 Typy koučování .....	11
3.2 Proces koučování.....	11
3.2.1 Fáze koučovacího rozhovoru .....	12
3.2.2 Modely vedení koučovacího rozhovoru.....	13
<b>4 Koučování v organizaci</b> .....	15
<b>5 Další formy profesní podpory</b> .....	16
<b>6 Porovnání koučinku a supervize</b> .....	17
<b>Závěr</b> .....	19
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	20
<b>Doporučená literatura k tématu supervize a koučink v organizaci</b> .....	22

## Úvod

Předkládaný text je na prvním místě určen jako studijní opora předmětu Supervize a koučink v organizaci studentům kombinovaného studia oboru Etika v sociální práci. Jelikož si v průběhu svého studia na Teologické fakultě mohou tento předmět zapsat i studenti oboru Pedagogika volného času, příp. i zájemci z řad studentů dalších sociálních a pedagogických oborů Jihočeské univerzity, věřím že může být základní osnovou pro studium i jim.

Posláním tohoto materiálu je podat základní informace o supervizi a koučinku jako disciplínách orientujících se na podporu kvality a rozvoje práce jednotlivců i týmů v prostředí organizace. Materiál představuje jednotlivé disciplíny, možnosti jejich zařazení do života organizace a zároveň zvažuje i rozdíly v jejich zaměření a využívání v rámci organizace.

Cílem výuky předmětu je, aby studenti dokázali na základě osvojení si základních informací a především samostudia aplikovat získané vědomosti v prostředí sociální a pedagogické praxe.

Pro samostatnou práci studentů a k rozšíření jejich poznatků je v závěru předložen seznam doporučené literatury.

Mgr. Magdalena Ehrlichová

TF JU v Českých Budějovicích

Tento materiál byl připraven za finanční podpory projektu FRVŠ „Supervize a koučink v organizaci“, řešeného na Teologické fakultě JU v roce 2011.

# 1 Vymezení základních pojmů z oblasti supervize

V rámci studijních opor pro studenty bakalářského kombinovaného studia byl již před několika lety zveřejněn materiál „Supervize v sociální práci“. Z tohoto důvodu obsahuje tato kapitola pouze souhrn základních informací k teoretickému vymezení supervize, a to zejména ty, které s jejím uplatněním v organizaci bezprostředně souvisejí.

Supervize je poradenský koncept, s jehož pomocí jednotlivci, týmy, skupiny a organizace reflektují a optimalizují vlastní profesní jednání a struktury.<sup>1</sup> Supervize je definována jako **systematická reflexe profesního jednání**, věnující se otázkám, problematickým oblastem a konfliktům, se kterými se pracovník setkává ve své práci s klientem, v rámci institučních a organizačních podmínek, v pracovním týmu, apod.<sup>2</sup>

## 1.1 Cíle supervize

Prvořadým cílem supervize je zkvalitnění práce supervidovaného, a to nejen ve vztahu k vlastnímu výsledku práce, ale také s ohledem na pracovní vztahy a navazující organizační souvislosti. Jejich přehledný seznam uvádí např. Böckelmann:<sup>3</sup>

- supervize je cestou k **zachování a zvyšování profesních kompetencí**;
- supervize poskytuje prostor k **řešení tématu vlastní profesní identity**, podporuje supervidovaného v jeho profesní roli, objasňuje jeho vlastní hranice i hranice jeho kompetencí. Je prostorem k řešení etických otázek profese;
- supervize napomáhá osvětlení **vztahu mezi supervidovaným a konkrétním klientem**, vyjasňuje roli pracovníka, pomáhá mu vyrovnat se s cíli, očekáváními a požadavky klientů;
- supervize napomáhá **institucionálnímu včlenění** - vede supervidovaného k porozumění interakční síti, napomáhá supervidovanému vyrovnat se s očekáváními, cíli a požadavky zaměstnavatele a instituce, řeší otázky spolupráce s kolegy a nadřízenými.

## 1.2 Funkce supervize

Předchozímu přehledu cílů můžeme přisoudit i tři základní funkce, které supervize plní:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. *Was ist Supervision?* [online]. European Association for Supervision and Coaching e.V. [2011-11-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=2>>.

<sup>2</sup> Srov. KREFT, D.; MIELENZ, I. *Wörterbuch Soziale Arbeit*, s. 600.

<sup>3</sup> Srov. BÖCKELMANN, CH. *Beratung – Supervision - Supervision im Schulfeld*, s. 94.

<sup>4</sup> Srov. KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*, s. 19-20.

Skrze svou **podpůrnou funkci** poskytuje supervize supervidovanému bezpečný prostor k řešení jeho otázek, povzbuzuje jej a posiluje k plnění nových úkolů či překonávání překážek, dává daným situacím nový rámec.

**Vzdělávací funkce** supervize umožňuje supervidovanému nacházet odpovědi na otázky praxe, které si přináší. Rozvíjí jeho profesní schopnosti, dovednosti a vědomosti a vede jej k otevřenosti k novým poznatkům a zkušenostem.

Úkolem **řídící funkce** supervize (některými autory bývá označována jako administrativní) je vyjasňování hranic, téma zásad a principů práce v organizaci. Jejím cílem je pochopení profesních hodnot.<sup>5</sup>

### 1.3 Druhy supervize

Pro realizaci supervize v organizaci je dobré si připomenout **základní formy supervize**, a to supervizi individuální, skupinovou a týmovou.

#### Individuální supervize

Tento historicky podložený model, kdy se setkává supervizor pouze s jedním supervidovaným, umožňuje ve svém procesu intenzivnější podporu sebereflexe. Předností této formy supervize je zároveň pružnější reakce na konkrétní potřeby jednotlivce.

#### Skupinová supervize, supervize týmu

V prostředí organizace pak často využíváme supervizi skupinovou, resp. týmovou. Jedná se o setkání supervizora se skupinou osob či týmem konkrétní organizace.

Tato forma je užitečná pro supervidované proto, že mají díky většímu množství členů ve skupině možnost získat více podnětů, bohatší zpětnou vazbu. Při skupinové či týmové supervizi je také možné využít širší škálu supervizních technik. Volbu této formy supervize v organizaci často podmiňuje i její časová a ekonomická výhodnost.

Pod týmovou supervizi můžeme zařadit např. supervizi kooperujících pracovníků na stejné pracovní pozici v rámci organizace, častěji však je tato forma supervize využita pracovním týmem, do kterého patří lidé na odlišných pracovních pozicích.<sup>6</sup>

#### Supervize řídící a manažerská

V terminologii supervize v organizaci můžeme narazit na pojem supervize řídící a supervize manažerská. Pojem manažerská supervize označuje strukturovaný proces, který je založen na principu „individuálního přístupu a vedení využívajícího některé ze supervizních postupů ve vztahu nadřízený – podřízený“.<sup>7</sup>

Supervize řízení je supervize zaměřená na oblast manažerské práce, určená pracovníkům, kteří odpovídají za řízení organizace a vedení lidí.

---

<sup>5</sup> srov. HAWKINS, P.; SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 60.

<sup>6</sup> Srov. BELARDI, N. *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven*, s. 94.

<sup>7</sup> HAŠKA, P. Manažerská supervize v diakonii ČCE a její zavádění do praxe. In *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*, s. 50.

## 2 Supervize v organizaci

### 2.1 Cíle a témata supervize v organizaci

V rámci našeho tématu chceme uvažovat o supervizi v prostředí organizace. Co patří k základním cílům takové supervize?<sup>8</sup> Může sem patřit **pomoc utvářet strukturu, hranice a fungování organizace** tak, aby byl vytvořen srozumitelný pracovní kontext pro pracovníky organizace.

Protože organizace jsou funkční nejen na základě racionálně plánovaných formálních aspektů, ale jsou zároveň odrazem jejich vlastní kultury,<sup>9</sup> je druhým cílem **reflektovat a podporovat kulturu** učící se organizace<sup>10</sup> a s tím i související otevřenost vztahů mezi pracovníky i managementem.

Jako třetí cíl můžeme určit **naplňování potřeb a podporu motivace pracovníků** ve vztahu k jejich práci, včetně podpory týmové spolupráce.

Čtvrtým důležitým cílem bude **podpora kvality práce pracovníků** v jejich konkrétní činnosti, a to formou případové supervize, kdy pracovník sám nebo ve skupině reflektuje svou práci s klientem a uvažuje o možných postupech a řešeních.<sup>11</sup>

Do oblasti třetího a čtvrtého cíle pak můžeme přidat i supervizi začínajících pracovníků, kteří se seznamují a hledají svou cestu v rámci týmu i v rámci konkrétní činnosti.

**Témata supervize** v organizaci se často odvíjejí od výše uvedených cílů. Zde předkládáme některé z možností:

#### **Oblast utváření struktury, hranic a fungování organizace**

- promýšlení poslání a cílů organizace
- reflexe norem a hodnot platných v organizaci
- téma konfliktů v organizaci – jednak v jednání pracovníků vůči organizaci a nebo konfliktů v rámci širších celků – jde tedy buď o konflikt jednotlivých osob nebo rolí
- spolupráce s dalšími organizacemi

#### **Reflexe a podpora kultury učící se organizace**

- jakým způsobem naplňujeme požadavky organizace v kontaktu s klienty

---

<sup>8</sup> následující členění srov. KÜHL, S. *Coaching und Supervision*, s. 35-36.

<sup>9</sup> Srov. SCHMIDT-LELLEK, CH.; SCHREYÖGG, A. *Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision*, s. 54.

<sup>10</sup> kultura, která u svých členů podporuje otevřenost a kreativitu, zajišťující sociální podporu potřebnou ke společnému učení viz CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 238.; více o učící se kultuře např. HAWKINS, P. - SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*, kapitola 11.

<sup>11</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 54 – 57.

- vnímání a reakce na požadavky okolního prostředí a skrze to optimalizace činnosti organizace
- zacházení s formálními a neformálními očekáváními organizace
- řešení otázek, které jsou důležité pro pracovníky, ale organizace jim nevěnuje pozornost

### **Naplnění potřeb a podpora motivace pracovníků ve vztahu k jejich práci**

- vzájemné vztahy mezi členy organizace, týmu
- prevence syndromu vyhoření
- téma vlastní odpovědnosti

### **Podpora kvality práce zaměstnanců v jejich konkrétní činnosti**

- vyhodnocení použité strategie a intervence
- vztah supervidovaného a klienta

## **2.2 Proces zavádění supervize do organizace**

Tato kapitola chce přiblížit vlastní postup sjednávání supervize v rámci organizace. S ohledem na konkrétní účastníky a podmínky je tento proces vždy jedinečný, a tak nelze do detailu připravit přesný itinerář. Následující popis bude tedy nástinem postupu, který chce prezentovat základní kroky při zavádění supervize do organizace.<sup>12</sup>

Prvním impulsem k realizaci supervize v organizaci je vyslovení přání, potřeby či požadavku k zavedení supervize do vlastní instituce. Tento požadavek může vyjít z potřeb podřízených pracovníků, ze strany vedení, z potřeby realizace projektu. Na základě této výzvy, následuje výběr supervizora. Je dobře, když na výběru supervizora participují všichni, kterých se supervize týká.<sup>13</sup>

V závislosti na cílech supervize bude organizace řešit také to, jaká forma supervize bude s ohledem na strukturu organizace i její personální obsazení vhodná. V praxi organizace často využívají týmovou supervizi a zároveň ponechávají svým pracovníkům možnost využít v důležitých momentech supervizi individuální. Vedoucí organizace pak mají možnost využít supervizi řídicí. Lze však uvažovat i o dalších možnostech. Např. o tom, zda je organizace schopna zabezpečit a využít i možnosti supervize manažerské, nebo zda bude v rámci organizace zařazena peer-supervize (supervizní skupina, která se setkává bez supervizora).

Tím, kdo supervizi pro organizaci sjednává, je vedoucí organizace, příp. další klíčový pracovník (dále zadavatel supervize). Zadavatel je zpravidla také tím, kdo

<sup>12</sup> následují postup srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 98nn.

<sup>13</sup> ČERMÁKOVÁ, K.; HOLEČKOVÁ K. M. et al. *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 160.

zve supervizora k první pracovní schůzce. Cílem této schůzky je vzájemné seznámení a vyjasnění toho, co od zavedení supervize očekává zadavatel a co může poskytnout supervizor. Je na supervizorovi, aby vysvětlil základní principy supervize a předjednal jaká forma supervize bude v organizaci realizována, kdo se supervize zúčastní, jaká bude časová frekvence. V rámci této schůzky bývají dojednány základní body společného kontraktu, tzn.: očekávání od supervize, vymezení účastníků a typu supervize, časová dotace, frekvence a způsob sjednávání schůzek, hodnocení supervize, financování, zásada mlčenlivosti, forma podávání informací.

První schůzka s pracovníky organizace je určena k vzájemnému seznámení a navázání rovnocenného vztahu. Je uzavřen kontrakt o cílech, obsahu, pravidlech a podmínkách supervizních schůzek. V praxi se osvědčilo připravit jedno až tři supervizní setkání před podepsáním dlouhodobého kontraktu proto, aby si supervidovaní i supervizor mohli ověřit a potvrdit, že spolu chtějí pracovat. I přes tuto možnost, je však třeba počítat s tím, že navázání dobrého pracovního vztahu potrvá delší dobu. Někteří autoři uvádějí, že pro dobré pracovní spojení zejména u skupiny musíme počítat s přibližně šesti pravidelnými setkáními, kde bude stále složení účastníků. Je pravda, že v mnohých institucích nelze např. s ohledem na služby pracovníků zajistit stále složení skupiny, přesto je dobré hledat možnosti, jak supervizi celému týmu umožnit.

Co se týká frekvence schůzek, je důležité, aby spolupráce supervizora a supervidovaného mohla být pravidelná (doporučuje se setkání po 4-6 týdnech) a dlouhodobější. V závislosti na zpracovávaných tématech může být frekvence supervize i častější, příp. méně častá, pokud se organizace domluví, že sezení se supervizorem bude delší než obvyklou dobu.<sup>14</sup>

### 2.3 Odpovědnost jednotlivých subjektů za vyjednávání kontraktu a proces supervize v organizaci<sup>15</sup>

V řádných podmínkách probíhá jednání supervizora se třemi subjekty, kterými jsou:

- **zadavatel supervize** (zřizovatel nebo statutární zástupce nebo ředitel organizace),
- **bezprostřední nadřízený supervidovaných,**
- **supervidovaní** příp. jejich zástupce.

Každý z těchto subjektů má při vyjednávání kontraktu svůj díl odpovědnosti za dobrý výsledek.

**Supervizor nese odpovědnost za vyjednávání kontraktu, včetně způsobu vyhodnocování procesu supervize. Je odpovědný za bezpečí, dodržování rámce supervizních schůzek a poskytování zpětné vazby zadavateli v souladu s kontraktem.**

---

<sup>14</sup> ČERMÁKOVÁ, K.; HOLEČKOVÁ K. M. et al. *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 160.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 162nn.

**Vedoucí pracovníci organizace a bezprostřední nadřízení supervidovaných** zajišťují zázemí pro supervizi v organizaci, účastní se aktivně kontraktování supervize, akceptují a pracují dále s podněty vycházejícími ze supervize, řeší situace, týkající se porušení etických norem.

**Supervidovaní** jsou aktivně účastní supervizních schůzek, přinášejí vlastní témata, rozhodují se, jak naloží s výsledky supervize. Respektují zásady supervizního procesu jako je porozumění, takt, mlčenlivost.

Optimální dynamiku vztahů mezi zadavatelem, supervizorem a supervidovaným (jednotlivcem, tým, skupina) můžeme znázornit rovnostranným trojúhelníkem, tzn. že vztahy i podmínky supervize jsou jasně vymezeny a naplňovány. I když realita může být v tomto ohledu odlišná, je dobře mít toto nastavení vztahů před očima a co nejvíce se mu přibližovat.

## 2.4 Postavení supervize v organizacích v ČR

Supervizi jako disciplíně podporující pracovníky pomáhajících profesí se dostává v českých podmínkách výraznější pozornosti od konce devadesátých let 20. století. V předchozím období se supervize realizovala pouze v oblasti psychoterapie a od 80. let ve formě balintovských skupin pro pracovníky pomáhajících profesí.

V devadesátých letech se stává supervize součástí projektů v sociální oblasti. V oblasti sociálních služeb je realizace supervize v organizaci vymezena jako doporučení v příloze vyhlášky č. 505/2006 Sb. ve Standardech kvality sociálních služeb, kde je uvedeno, že „vedení organizace musí zajistit pracovníkům podporu externího nezávislého odborníka“.<sup>16</sup> Není zde tedy výslovně uvedeno, že tuto podporu zabezpečí pouze supervize, je možné že organizace a jejich pracovníci využijí i jiné formy podpory nezávislých odborníků, např. konzultantů či koučů.

Supervize ale nachází své místo i v oblasti sociální a speciální pedagogiky. Například ministerstvo školství vydalo v roce 2010 metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních institucionální výchovy a preventivně výchovné péče zřizovaných MŠMT. Velice ojediněle je realizována v ČR supervize pro pedagogy ve školách. Dá se říci, že širšímu zařazení supervize do českých škol brání zejména malé povědomí o možnostech jejího využití v oblasti vzdělávání. Pro podporu ve své profesi učitelé více využívají možnost nestrukturovaných diskusí či nehodnotící hospitace.<sup>17</sup> Impulsem k využití supervize v tomto prostředí bývají proto projekty, do kterých se školy zapojují a jejichž součástí či cílem poskytování supervize je.

Závěrem se dá konstatovat, že ve většině případů je rozhodnutí o zavedení supervize v organizaci její vlastní volbou. A jsou to právě nejčastěji neziskové organizace, které supervizi vnímají jako potřebnou, a z toho důvodu ji i ve svém profesním životě využívají.

---

<sup>16</sup> *Standardy kvality sociálních služeb*, s. 16.

<sup>17</sup> Srov. LAZAROVÁ, B.; CPINOVÁ, S. Formy kolegiální podpory a možnosti rozvoje supervizní práce v českých školách. *Konfrontace*, s. 76.

### 3 Vymezení pojmu koučink

Koučink jako rozvinutá, pokročilá forma komunikace<sup>18</sup> je nástrojem vedení a podpory lidí v osobní i profesní oblasti. V angličtině se termín „coaching“ jako takový používá ve smyslu poskytování rad, instrukcí a vyučování. Pozice kouče se objevuje v anglosaském prostředí v polovině 19. století, kdy je jako „coach“ označován soukromý opatrovník univerzitních studentů. V téže době se začíná slovo koučink používat i ve sportovní oblasti.<sup>19</sup>

V prostředí organizace se termín koučování začíná v zahraničí objevovat v 70. letech 20. století jako označení stylu vedení orientovaného na vývoj. Plně se koučink v anglosaských i německých oblastech rozvíjí od 90. let 20. století. V tomto období tzv. „populismu koučinku“ je nazýváno koučinkem hodně činností z oblasti poradenství a tréninku, a to i takových, které opravdovým koučinkem nejsou. K profesionalizaci této disciplíny dochází v následujícím desetiletí, kdy se již přesněji vymezuje terminologie i specifická a metodická diferenciací při využití koučinku, prohlubuje se výzkum, vytváří se standardy.<sup>20</sup> Do českého prostředí se koučink dostává v posledním desetiletí 20. století na základě poptávky po externích poradcích v oblasti organizačního rozvoje.<sup>21</sup>

Zatímco původně se v oblasti koučinku jednalo o rozvoj sociálních kompetencí vedoucích pracovníků, v současnosti se koučování chápe jako koncept systematického rozvoje klíčových osob i celých týmů.<sup>22</sup> Systém koučování je postaven na myšlence, že potenciál lidí je větší než ten, který jsou schopni v určitém okamžiku využívat. Skrze uvolnění a využití zmiňovaného potenciálu otevírá koučování člověku cestu k rozvoji schopnosti tvořivého a pružného jednání, jež mu umožní efektivněji plnit úkoly, které před něj profese klade.<sup>23</sup> Proces koučování plně respektuje individualitu člověka. Vede jej k naplnění jím zvoleného cíle tím, že mu pomáhá najít jeho vlastní postup či řešení.

Řada definic, které chtějí přiblížit pojem koučování, má společné to, že definuje tento proces jako rozvoj profesního i osobního života jedince s cílem zlepšit jeho výkon.<sup>24</sup> Rosinski ukazuje koučování jako umění pomáhat lidem k uvolnění potenciálu pro dosažení smysluplných a významných cílů.<sup>25</sup> Pro Mohra je koučování profesionálně vedený rozvoj osoby, který vychází z jejího osobního jednání a prožívání v dané profesi a využívá jejích profesních zkušeností. Poukazuje zároveň na to, že koučování je časově omezeno a orientuje se na jasně stanovený cíl.<sup>26</sup>

---

<sup>18</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 29.

<sup>19</sup> Srov. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 15.

<sup>20</sup> Srov. BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*, s. 33.

<sup>21</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 45.

<sup>22</sup> Srov. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 17.

<sup>23</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 17.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 209.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 26; přehled jednotlivých definic koučinku též např. BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*, s. 37nn.

<sup>26</sup> Srov. MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*, s. 17-18.

### 3.1 Typy koučování

Základní dělení profesního koučování uvažuje o třech formách: osobní koučování, exekutivní koučování (tzn. koučování řídicích pracovníků) a koučování týmů.<sup>27</sup> Podle poskytovatele koučinku pak dělíme koučinku na interní a externí.

Interní koučování znamená, že na místě kouče je pracovník z téže instituce jako koučovaný. Znamená to, že nebývá dlouhodobě odborně školeným profesionálem, ale je to pracovník, který využívá při řízení svých podřízených koučovací aktivity. Cílem takového vedoucího je vést pracovníky k poznávání a rozšiřování svých možností. Nejde zde však o pouhou motivaci podřízených pracovníků, ale o vytvoření takového prostředí, ve kterém se dokáží pracovníci aktivovat a zlepšovat sami.<sup>28</sup>

Fischer-Eppe ve své knize odděluje interní koučování, které vede nadřízený pracovník od koučování jiným pracovníkem téže instituce a porovnává výhody i nevýhody způsobu takového vedení ve srovnání s externím koučem.<sup>29</sup>

	externí kouč	interní kouč	vedoucí pracovník jako kouč
úloha	poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	vedoucí úloha se stylem vedení: „vyžadovat a podporovat“
šance	neutralita, diskretnost, jiné perspektivy	odborná a tematická znalost, zakotvení v rámci interního personálního rozvoje	odborná a tematická znalost, blízkost praxi, situace přirozeného rozhovoru
úskalí	chybějící odborná a tematická kompetence	vzájemná závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci	vzájemný osobní konflikt, chybějící kompetence k rozhovoru

### 3. 2 Proces koučování

Proces koučování začíná obdobně jako u supervize vyslovením požadavku po koučování, zajištění kouče a vyjednání základní smlouvy o poskytování koučování. V rámci prvních jednání půjde o prozkoumání toho, zda jsou cíle připravovaného procesu dosažitelné, jaký je vztah mezi koučovaným, organizací a koučem, jaké jsou cíle a strategie organizace, jaké vnitřní zdroje je možné využít. K vyjednaným rámcovým podmínkám pak patří časový rámec, finanční podmínky, otázka diskretnosti a způsob závěrečného vyhodnocení celého procesu.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 31.

<sup>28</sup> Srov. HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 31.

<sup>29</sup> Srov. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 23.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 144nn.

### 3.2.1 Fáze koučovacího rozhovoru

Vlastní rozhovory s koučem jsou časově vymezeny a mají zpravidla čtyři fáze:<sup>31</sup>

#### 1. fáze: navázání kontaktu a základní orientace v postupu

V této fázi jde o navázání partnerského vztahu a ujasnění rámcových podmínek a způsobu společné práce. Hovoří se také o časovém rámci konkrétního sezení, shrnuje se stav řešené situace.

#### 2. fáze: rozpracování situace a cílů

V této fázi vede kouč klienta ke stanovení vlastních konkrétních cílů. Mohou postupovat např. tak, že po objasnění situace a stanovení priorit si koučovaný vybere konkrétní cíl, na kterém pak společně pracují. Druhá cesta je ta, že koučovaný nejprve sám vybere cíl a pak se zpětně společně s koučem dívá na situaci a okolnosti. Je třeba, aby cíle byly pozitivně určené, konkrétní, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničené.<sup>32</sup>

#### 3. fáze: vývoj řešení

Ve třetí fázi se koučování zaměřuje na posouzení využitelných zdrojů, shromažďování představ o možných řešeních, výběr z variant řešení, hledání postupů a nástrojů k překonávání možných obtíží. Tato fáze je uzavřena v momentě, kdy má koučovaný představu, jak by chtěl dále postupovat.

#### 4. fáze: převzetí odpovědnosti a realizace cílů, přenesení poznatků do praxe

V této fázi se upřesňuje cesta realizace cílů tak, aby byla pro koučovaného přijatelná, proveditelná, postavená tak, aby si ji mohl samostatně průběžně vyhodnocovat. Závěrečné shrnutí celého procesu koučování slouží k podpoře procesu učení a ověřuje do jaké míry se podařilo cílů dosáhnout.

Celý proces koučování je třeba průběžně reflektovat a vyhodnocovat. Kouč s klientem se společně dívají na to, jak se jim daří naplňovat rámcové i konkrétní cíle, co je třeba dále rozvíjet. Zpětnou vazbu může na základě předem vyjednaných podmínek dostávat i zadavatel. S ohledem na diskretnost procesu je ale preferováno, že zpětnou vazbu získává od koučovaného, ne přímo od kouče. Lze také připravit společné hodnocení za účasti všech aktérů.

---

<sup>31</sup> Srov. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 144-168; obdobně též HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*, s. 166-188.

<sup>32</sup> více ke stanovení cílů např. DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*, s. 61-69.

### 3.2.2 Modely vedení koučovacího rozhovoru

S průběžným vývojem metody koučinku se vyvíjí i celá řada modelů, jak v rámci koučovacího rozhovoru postupovat. Pro orientaci si zde přiblížíme tři z nich. Jejich názvy jsou akronymy, utvořené z prvních písmen jednotlivých kroků koučovacího procesu.

#### **Model GROW<sup>33</sup>**

Je model vytvořený J. Whitmorem, jedním ze zakladatelů koučinku. Slovo „grow“ znamená v angličtině růst. Whitmore použil písmen tohoto slova k vymezení jednotlivých částí procesu koučování.

**G** – Goals – cíle

**R** – Reality – realita

**O** – Options – možnosti,

**W** – Will – volba (co – kdy- kdo)

Autor nabízí tento postup: postavení cílů (dlouhodobých, krátkodobých), vyhnout se domněnkám a zjistit skutečný stav věcí, tzn. realitu, hledání možností a alternativních postupů, učinit rozhodnutí a připravit plán (co, kdy, kdo).

#### **ACHIEVE COACHING MODEL<sup>34</sup>**

Tento sedmistupňový model je překročením a hlubším rozpracováním předchozího modelu.

**A** - Assess situation – zhodnocení současné situace

**C** - Creative brainstorming – brainstorming různých možností

**H** - Hone goals – ujasnění cílů

**I** - Initiate options – návrhy možností

**E** - Evaluate options – vyhodnocení možností

**V** - Valid action programme – platný akční programový plán

**E** - Encourage momentum – výzva k činu

---

<sup>33</sup> Srov. WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*, s. 66nn.

<sup>34</sup> Srov. DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*, s. 91.

## **Model ADAPT<sup>35</sup>**

Tento model chce ukázat jakým postupem lze „uzpůsobit“<sup>36</sup> výkonnost druhého.

**A** – Assess performance – posoudit současnou výkonnost

**D** – Develop a plan – rozvinout plán, stanovit cíl, rozfázovat jej, určit strategii k dosažení cíle

**A** – Act on the plan – jednat dle plánu

**P** – Progress check – kontrola pokroku

**T** – Tell and ask – mluvit a ptát se

---

<sup>35</sup> Srov. BIRCH, P. *Koučování*, s. 9.

<sup>36</sup> Termín „adapt“ znamená v angličtině zpracovat, uzpůsobit.

## 4 Koučování v organizaci

Koučování napomáhá vytvářet organizaci kulturu vysoké výkonnosti. Může být jedním z nástrojů při zajišťování kvality práce s klientem či se žákem, v oblasti rozvoje potenciálu pracovníků, při plánování a realizaci činnosti.<sup>37</sup>

Při vyjednávání koučinku do prostředí organizace je to obdobné jako s vyjednáváním supervize. Vždy je třeba mít na zřeteli zainteresované strany, tzn. koučovaného (jednotlivec či tým) a organizaci. Cílem koučování je napomoci oběma stranám „vyhrát“. Pro kouče to znamená dobře se seznámit s organizací i kontextem, v rámci kterého organizace funguje. Poznat očekávání organizace od rozvoje pracovníků a jak je propojeno se strategií a kulturou organizace. Přitom je však potřeba zůstat stát na straně koučovaného.<sup>38</sup>

Mohr uvádí oblasti, se kterými je dobré se při zahájení koučinku v organizaci seznámit a v průběhu koučování pracovat na jejich vyjasnění a optimálním uspořádání. V následující tabulce podáváme přehled základních témat v rámci těchto oblastí a otázek, které bývají v rámci procesu koučování v organizaci objasňovány.<sup>39</sup>

Oblasti řešení	Témata	Navozující otázky
<b>Struktura organizace</b>	Otázka pozornosti	jaká témata jsou v organizaci v centru pozornosti, jak se shodují s cíli organizace
	Otázka rolí	jaké pozice jsou v organizaci zastoupeny a jak jsou definovány, jaká je způsobilost pracovníků na konkrétních pozicích
	Otázka systémových vztahů	jaké jsou vztahy mezi jednotlivými pozicemi, jaké jsou osobní vztahy
<b>Procesy v organizaci</b>	Komunikace v organizaci	jaké jsou typické vzorce komunikace v organizaci
	Dynamika řešení problému	co je „problémem“ v organizaci, jak se k němu přistupuje, jak se řeší
	Dynamika úspěchu	co je v organizaci považováno za úspěch, jak je definován, jak je s ním zacházeno
<b>Rovnováha v organizaci</b>	Dynamika rovnováhy	jaká je v organizaci rovnováha na pozicích stabilita/změna, minulost/přítomnost/budoucnost, jak je k nim přistupováno
	Využití vlastních vnitřních pravidel	jak jsou na různých úrovních organizace naplňovány obdobné zásady

<sup>37</sup> Srov. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*, s. 123.

<sup>38</sup> Srov. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 32.

<sup>39</sup> Srov. MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*, s. 133.

<b>Dynamika života organizace</b>	Dynamika pulzování uvnitř organizace	jak organizace reaguje na vnější hranici s okolím, jaké prostředky k tomu využívá
	Dynamika pulzování vně organizace	jaké relevantní subsystémy jsou uvnitř organizace, jak jsou přizpůsobeny výzvam okolního prostředí

Je vidět, že koučink může být uplatnitelný v řadě témat života organizace. Jsou však i situace, kdy jeho využití ztrácí smysl, a to např. tam, kde jsou přesně daná neměnná pravidla a postupy, v direktivně vedené společnosti a nebo v okamžicích krize.

## 5 Další formy profesní podpory

Můžeme říci, že nejen úspěch sociální práce, ale i úspěch dalších pomáhajících profesí závisí ve značné míře na motivovanosti, angažovanosti, kvalifikovanosti a kompetentnosti pracovníků v daných zařízeních.<sup>40</sup> Zde bychom pro doplnění tématu krátce vymezili ještě alespoň další dva druhy profesního poradenství, které se jako další forma profesní podpory v organizacích využívají, často se o nich v souvislosti s koučováním či supervizí mluví a bývají vůči těmto disciplínám i vzájemně vymezovány. Jedná se o organizační poradenství a mentorování.

### **Organizační poradenství (consulting):**

podporuje dílčí subsystémy organizace a je zaměřeno na zlepšení spolupráce, komunikace a organizovanosti mezi nimi. Poradce se věnuje především skupinovým a organizačním procesům, jeho cílem je organizační rozvoj. Poradce ve své práci využívá nástroje supervize i rozvoje týmu.<sup>41</sup>

### **Mentorování (mentoring):**

je zaměřen na předávání vlastních zkušeností, modelů a principů z profese. Jeho součástí je i hodnocení výkonu pracovníka.<sup>42</sup> Často je využíván při zaškolování nových pracovníků. Tato forma poradenství se uplatňovala např. v oblasti sociální práce již od 20. let 20. století pod pojmem vzdělávací supervize.<sup>43</sup> Ve svém postupu může využívat i nástrojů z oblasti koučování.

<sup>40</sup> Srov. FRIEDRICH, A. *Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit*, s. 9.

<sup>41</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 46.

<sup>42</sup> Srov. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*, s. 17.

<sup>43</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 22.

## 6 Porovnání koučinku a supervize

S nástupem koučinku do života organizací se zejména v zahraniční literatuře začala věnovat zvýšená pozornost tématu vymezení hranice mezi koučinkem a supervizí.

Je zřejmé, že historicky se supervize začala rozvíjet od konce 19. století jako poradenství pomáhající vymezit hranice péče pro pracovníky v oblasti sociální práce a později také v oblasti zdravotní péče a v církvi. Koučink se začal v životě organizací rozvíjet mnohem později a byl v počátku daleko silněji zaměřen na vnitřní účinek situace. Skrze heslo: „poradenstvím k posílení vedoucí role“ se věnoval přednostně členům organizace, kteří byli ve vedoucí pozici.<sup>44</sup> Buchinger vysvětluje, že tak jako se v pomáhajících profesích rozvinula supervize, vnímalo i hospodářství potřebu obdobné reflexe a poradenství, a to mu nabídl koučink.<sup>45</sup>

Supervize se od svého počátku zaměřovala na práci pracovníků pomáhajících profesí v organizacích, zatímco koučink se zaměřoval na práci managementu. To znamená, že v supervizi šlo o změnu zespodu a v koučinku o změnu shora. Rozdíl můžeme vidět u některých autorů i v chápání pojmu osobního rozvoje, kdy supervizi vnímají jako rozvoj individuálního lidského potenciálu, a koučink přijímají spíše jako zlepšení funkčnosti osoby v organizaci.<sup>46</sup> Rozdíly ukazují též následující tabulky:

### Rozdílné a shodné aspekty mezi koučinkem a supervizí

<b>Supervize</b>	<b>Koučink</b>
původně zaměřena na pracovníky v pomáhajících profesích	původně zaměřen na pracovníky z oblasti managementu
je rozvíjena zejména v neziskových organizacích, pomalu nalézá uplatnění i v ziskovém sektoru	uplatňovaný zejména v oblasti ziskového sektoru, rozvíjí se i v neziskových organizacích
kritické zacházení s tématy moci a hierarchie	akceptována témata moci a hierarchie
je prosazována jako nástroj kvality	slouží ke zlepšení osobního vedení
specifické schopnosti nejsou trénovány	slouží k trénování specifických schopností
<ul style="list-style-type: none"><li>- zaměření na pracovní oblast klientů</li><li>- analýza vnímání úkolu a utváření profesní role</li><li>- obdobné formy sezení – individuální, skupinové, týmové</li><li>- role poradců je být posluchači a partnery v rozhovoru</li><li>- je realizována externími či interními poradci</li></ul>	

<sup>44</sup> Srov. Srov. KÜHL, S. *Coaching und Supervision*, s. 30.

<sup>45</sup> Srov. BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*, s. 28-29.

<sup>46</sup> Srov. KÜHL, S. *Coaching und Supervision*, s. 15.

- u klientů se očekává funkční schopnost sebeřízení
- reflexe vlastních zkušeností
- navázání a utváření vztahu je předpokladem naplnění cílů
- je důležitá intimita vztahu

### Rozdílnost akcentů v koučinku a supervizi

	<b>Supervize</b>	<b>Koučink</b>
<b>Zaměření</b>	reflektované objasnění práce (osoby, role, oblast praxe) v profesním kontextu	posílení potenciálu k dosažení sebou postavených cílů v institucionálních souvislostech
<b>Charakter procesu</b>	otevřený proces reflexe, méně zaměřený na cíl; často i cesta je cíl	základní otevřené procesy jsou uzavřeny v rámci společné práce
<b>Aspekt učení</b>	učení je součástí osobního a profesního rozvoje	učení stojí pragmaticky v popředí
<b>Zacházení se zátěží</b>	reflexe a hledání příčiny prožitku přetížení	odbourání / snížení subjektivního prožívání přetížení

I přes uvedené diference se v současné době zejména v oblasti německy mluvících zemí nahlíží na supervizi a koučink jako na velmi blízké disciplíny. Např. Buchinger, mluví o supervizi a o koučinku jako o „rozdílném označení stejné věci“. Budoucí vývoj obou forem proto vidí více jako hledání analogií těchto forem než vymezování rozdílů mezi nimi.<sup>47</sup> Blízkost supervize a koučinku dokládá například i existence společných národních asociací pro supervizi a koučink v Německu a ve Švýcarsku.<sup>48</sup>

Možné je také určité prolínání těchto disciplín, přičemž např. při supervizi v organizaci využije supervizor principů koučování, nebo vzájemné doplňování, kdy např. kouč v organizaci může pro práci s některými tématy doporučit supervizora. Důležité vždy bude, aby supervizoři dobře znali hranice a možnosti obou disciplín a správně je uplatňovali.

<sup>47</sup> BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*, s. 31.

<sup>48</sup> HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 45.

## **Závěr**

Tato metodická pomůcka poskytla základní objasnění pojmů supervize a koučink. Nastínila možnosti využití těchto disciplín a jejich jednotlivých forem v prostředí organizace. Porovnáním obou disciplín poukázala na specifika každé z nich, ale zároveň ukázala, že v mnohém jsou to disciplíny analogické.

Od studentů se očekává, že se na podkladě získaných základních informací budou snáze orientovat v tématu a především v dostupné literatuře. Na základě dalšího studia pak budou schopni samostatně uvažovat o možnostech zařazení a využití supervize a koučinku v prostředí organizace.

Cílem výuky tohoto předmětu je, aby studenti dokázali odborně reflektovat situace, se kterými se v oblasti supervize a koučinku ve své praxi setkávají a byli schopni přinášet a zpracovávat řešení nová. Věříme, že k tomu jim tento základní náhled, přednášky, společné tematické diskuse a bohatý knižní fond mohou být dobře nápomocni.

## Seznam použitých zdrojů

### Monografie:

*Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2002. ISBN neuvedeno.

*Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*. UJEP: Ústí nad Labem, 2005. ISBN 80-7044-698-6.

BELARDI, N. *Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H. Beck, 2005. ISBN 3-406-44757-0.

BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1952-4.

BIRGMEIER, B. R. *Sozialpädagogisches Coaching*. Weinheim: Juventa, 2010. ISBN 3-7799-1954-4.

BIRCH, P. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4.

BÖCKELMANN CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld*. Studien Verlag, 2002. ISBN 978-3706516396.

BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2007. ISBN 3-17-019102-0.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd.. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3348-7.

ČERMÁKOVÁ, K.; HOLEČKOVÁ K. M. et al. *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele*. TIGIS PRINT, 2008.

DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FRIEDRICH, A. *Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. ISBN 3-531-16557-8.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2654-0.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

HAWKINS, P.; SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2450-8.

KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in social work*. 4th ed.. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X.

KREFT, D.; MIELENZ, I. *Wörterbuch Soziale Arbeit*. 4. Aufl. Weinheim: Beltz, 1996. ISBN 3-407-55781-7.

KÜHL, S. *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 3-531-16092-4.

MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*. Bergisch Gladbach: EHP, 2008. ISBN 3-89797-079-3.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-195-9.

SCHMIDT-LELLEK, CH.; SCHREYÖGG, A. *Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. ISBN 3-531-18522-4.

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

#### **Časopisecké statě:**

LAZAROVÁ, B.; CPINOVÁ, S. Formy kolegiální podpory a možnosti rozvoje supervizní práce v českých školách. *Konfrontace*, 2005, roč. 16, č. 1, s. 73 – 80.

#### **Elektronické zdroje:**

*Was ist Supervision?* [online]. European Association for Supervision and Coaching e.V. [2011-11-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.supervision-eas.org/index.php?id=3&lang=2>>

## Doporučená literatura k tématu supervize a koučink v organizaci

### Literatura doporučená:

*Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2002. ISBN neuvedeno.

BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1952-4.

BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2007. ISBN 3-17-019102-0.

DEXTER, J.; DEXTER, G.; IRVING, J. *An introduction to coaching*. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 1-84920-299-2.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2654-0.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

HAWKINS, P.; SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

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

JONES, D.; MURPHY, P. *An introduction to coaching for the health and social care sectors*. Brighton: Pavilion Publishing, 2009. ISBN 1-84196-196-5.

KÜHL, S. *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 3-531-16092-4.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-195-9.

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

## Literatura rozšiřující:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

BACHKIROVA, T.; JACKSON, P. T.; CLUTTERBUCK, D. *Coaching & mentoring supervision: theory and practice*. New York: McGraw-Hill, Open University Press, 2011. ISBN 0-33524-298-6.

BIRGMEIER, B. R. *Coachingwissen* 2. akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. ISBN 3-531-17974-2.

BIRGMEIER, B. R. *Sozialpädagogisches Coaching*. Weinheim: Juventa, 2010. ISBN 3-7799-1954-4.

BÖCKELMANN CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld*. Studien Verlag, 2002. ISBN 978-3706516396.

BUSSE, S.; EHMER, S. *Wissen wir, was wir tun?: beraterisches Handeln in Supervision und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 3-525-40234-4.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd.. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3348-7.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*. London: SAGE Publications, 2010. ISBN 978-1-84920-288-6.

DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-1897-9.

FLETCHER S. J.; MULLEN, C. A. *Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 0-85702-753-0.

FRIEDRICH, A. *Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit: Theorie und Praxis der Professionalisierung*. Wiesbaden: Vs Verlag, 2010. ISBN 978-3-531-16557-8.

GRAY, I. *Effective leadership, management and supervision in health and social care*. Exeter: Learning Matters, 2010. ISBN 978-1-84445-181-4.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

HUGHES, M. *Organisations and Management in Social Work*. London: SAGE Publications, 2007. ISBN 1-41290-201-0.

MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*. Bergisch Gladbach: EHP, 2008. ISBN 3-89797-079-3.

SCHLEE, J. *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe*. 2. Auf. Stuttgart: Kohlhammer, 2008. ISBN 3-17-020090-6.

TEML, H.; TEML, H. *Praxisberatung: Coaching und Mentoring in pädagogischen Ausbildungsfeldern*. Innsbruck: Studienverlag, 2011. ISBN 3-7065-5010-9.

WELD, N. *A practical guide to transformative supervision for the helping professions*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2012. ISBN 1-85302-828-1.

## **Doporučená literatura k jednotlivým okruhům přednášek v rámci předmětu:**

### **Vymezení pojmů z oblasti supervize**

BACHKIROVA, T.; JACKSON, P. T.; CLUTTERBUCK, D. *Coaching & mentoring supervision: theory and practice*. New York: McGraw-Hill, Open University Press, 2011. ISBN 0-33524-298-6.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

HAWKINS, P.; SHOHET R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

KADUSHIN, A.; HARKNESS, D. *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press, 2002. ISBN 0-231-12094-X.

MUNSON, C. E. *Handbook of Clinical Social Work Supervision*. Binghamton: Haworth Social Work Practice, 2002. ISBN 0-7890-1077-1.

SCHREYÖGG, A. *Supervision : ein integratives Modell : Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. ISBN 3-8100-4099-1.

WELD, N. *A practical guide to transformative supervision for the helping professions*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2012. ISBN 1-85302-828-1.

### **Cíle supervize v organizaci**

BÖCKELMANN CH. *Beratung-Supervision-Supervision im Schulfeld*. Studien Verlag, 2002. ISBN 978-3706516396.

GRAY, I. *Effective leadership, management and supervision in health and social care*. Exeter: Learning Matters, 2010. ISBN 978-1-84445-181-4.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

KÜHL, S. *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 3-531-16092-4.

TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-1766-7.

### **Vliv kultury organizace na rozvoj supervize**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd.. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3348-7.

FRIEDRICH, A. *Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit: Theorie und Praxis der Professionalisierung*. Wiesbaden: Vs Verlag, 2010. ISBN 978-3-531-16557-8.

GRAY, I. *Effective leadership, management and supervision in health and social care*. Exeter: Learning Matters, 2010. ISBN 978-1-84445-181-4.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

HUGHES, M. *Organisations and Management in Social Work*. London: SAGE Publications, 2007. ISBN 1-41290-201-0.

### **Podmínky zavádění a realizace supervize v organizaci - vytváření kontraktu**

BELARDI, N. *Supervision: eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, 1998. ISBN 3-7841-1079-7.

BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2007. ISBN 3-17-019102-0.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

MUNSON, C. E. *Handbook of Clinical Social Work Supervision*. Binghamton: Haworth Social Work Practice, 2002. ISBN 0-7890-1077-1.

### **Supervizní praxe v organizaci**

*Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2002. ISBN neuvedeno.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

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

Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-1766-7.

SCHLEE, J. *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe*. 2. Auf. Stuttgart: Kohlhammer, 2008. ISBN 3-17-020090-6.

SILLER, G. *Professionalisierung durch Supervision: Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 3-531-16015-3.

TSUI, M. S. *Social work supervision. Contexts and Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2005. ISBN 0-7619-1766-7.

### **Vymezení pojmů v oblasti koučinku**

BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1952-4.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*. London: SAGE Publications, 2010. ISBN 978-1-84920-288-6.

DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-195-9.

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

### **Cíle koučinku**

BIRGMEIER, B. R. *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1952-4.

BIRGMEIER, B. R. *Sozialpädagogisches Coaching*. Weinheim: Juventa, 2010. ISBN 3-7799-1954-4.

DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

JONES, D.; MURPHY, P. *An introduction to coaching for the health and social care sectors*. Brighton: Pavilion Publishing, 2009. ISBN 1-84196-196-5.

### **Proces koučování**

BIRGMEIER, B. R. *Coachingwissen 2. akt. u. erw. Aufl.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. ISBN 3-531-17974-2.

DEXTER, J.; DEXTER, G.; IRVING, J. *An introduction to coaching*. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 1-84920-299-2.

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2654-0.

MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*. Bergisch Gladbach: EHP, 2008. ISBN 3-89797-079-3.

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

### **Hranice koučinku a supervize**

BUCHINGER, K.; KLINKHAMMER, M. *Beratungskompetenz: Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2007. ISBN 3-17-019102-0.

BUSSE, S.; EHMER, S. *Wissen wir, was wir tun?: beraterisches Handeln in Supervision und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 3-525-40234-4.

DEXTER, J.; DEXTER, G.; IRVING, J. *An introduction to coaching*. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 1-84920-299-2.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. *Praktická supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 80-7262-532-1.

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

KÜHL, S. *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 3-531-16092-4.

### **Řešení modelových situací zavedení a realizace supervize a koučinku v organizaci**

BIRGMEIER, B. R. *Coachingwissen* 2. akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. ISBN 3-531-17974-2.

BIRGMEIER, B. R. *Sozialpädagogisches Coaching*. Weinheim: Juventa, 2010. ISBN 3-7799-1954-4.

DEMBKOWSKI, S.; ELDRIDGE, F.; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-1897-9.

FLETCHER S. J.; MULLEN, C. A. *Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 0-85702-753-0.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2654-0.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

MOHR, G. *Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse: professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung*. Bergisch Gladbach: EHP, 2008. ISBN 3-89797-079-3.

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