

Koučing a supervízia v praxi

Coaching and supervision in practice

Veronika Mlynárová

Recenzent/Review: JUDr. ThDr. Ing. Ján Gasper, MBA, LL.M

Ústredie Evanjelickej diakonie ECAV na Slovensku

Submitted/Odoslané: 28. 12. 2021

Accepted/Prijaté: 16. 01. 2022

Abstrakt: Príspevok koučing a supervízia v praxi, otvára pohľady na ich synergický efekt a poukazuje na dôležitosť implementovania oboch rozvojových metód do vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Autor poukazuje na rozdiely medzi koučingom a supervíziou, tiež na výhody a prínosy ich aplikovania a ich vzájomné dopĺňanie v prospech konečného užívateľa výhod. Obe rozvojové metódy opisuje ako vhodné pre zamestnancov rôznych oblastí, nielen pomáhajúcich profesií.

Kľúčové slová: Koučing, rozvoj zamestnancov, supervízia.

Abstract: The contribution of coaching and supervision in practice opens up perspectives on their synergistic effect and points to the importance of implementing both development methods in the education and development of employees. Author

points out the differences between coaching and supervision, as well as the advantages and benefits of their application and their complementarity for the asset of the end user beneficiary. He describes both development methods as suitable for employees in various fields, not only in helping professions.

Key words: Coaching, employee development, supervision.

Úvod

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako funkcia manažmentu ľudských zdrojov sa zameriava na neustále zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu. Čoraz rýchlejšie sa menia podmienky pracovného trhu v jeho ponuke aj dopyte. V odborných a špecializovaných oblastiach sa v súčasnosti zamestnávateľia usilujú hlavne o udržanie zamestnancov, avšak tiež o kvalitné adaptovanie nových zamestnancov a ich

dlhodobý pracovný rozvoj. Trh práce už dávno neponúka hotových ľudí, ktorí sú ihneď po nástupe produktívni a ponúkajú odbornú garanciu.

Udržateľnosť kvalitných, odborne zdatných a lojálnych zamestnancov, si vyžaduje tiež rôzne aktivity v manažmente ľudských zdrojov. V súčasnosti fluktuácia má presah nielen do podmienok finančného ohodnotenia zamestnancov, pretože čoraz častejšie plynie z podmienok straty sebavedomia zamestnancov, lebo nevedia odovzdať zamestnávateľovi požadovaný výkon, obávajú sa tak istoty a straty zamestnania, alebo straty príležitosti na kariérom raste. Náročnosť práce sa dotýka emočného vyčerpania, množstvo práce prináša nerovnováhu do osobného a pracovného života, a stupňuje u zamestnancov stres a napokon stereotyp práce, ako aj zlé medziľudské vzťahy, ktoré vedú k frustráciám, a tak k samotnému syndrómu vyhorenia. Veľmi efektívnymi aktivitami tak môžu byť koučing a supervízia ako rozvojové metódy zamestnancov, ktoré poskytujú dobrý základ učiacej sa organizácii a oporu zamestnancom v ich každodennej práci.

V našom príspevku poukazujeme na významnosť používania oboch, aj koučingu aj supervízie nie len u zamestnancov pomáhajúcich profesií, ale aj u zamestnancov iných oblastí.

Supervízia

Venglářová a kol. (2013) rozumejú pod pojmom supervízia proces, ktorý sa sústreďuje na pracovnú pozíciu v jej činnostiach a aktivitách a na reflexiu profesijnej role. Najvhodnejšie oblasti pre využitie supervízie sú podľa Venglářovej a kol. (2013) odvetvia, kde sa pracuje s ľuďmi a uvádzajú ako príklad zdravotníctvo, sociálne služby, výchova a vzdelávania, či riadenie ľudských zdrojov.

Niknami (2011), Zatloukal a Vítek (2016) uvádzajú, že supervízia sa najčastejšie spája s výkonom pomáhajúcich profesií a v týchto prípadoch má náležitú legislatívnu podporu. Supervízia má v tomto kontexte určité podmienky, kedy je jej účelom zvyšovanie profesionality práce prostredníctvom zamestnancov a užívateľské subjekty majú uloženú povinnosť účasti na realizovanom programe supervízie. Supervíziu môže vykonávať iba fyzická osoba, ktorá ukončila odbornú akreditovanú prípravu supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce.

Dôležité je tiež opomenúť, že supervízor v oblasti sociálnych služieb musí byť tiež vedený v zozname supervízorov, ktorý vedie MPSVaR. V súčasnosti tento zoznam, je však len vedený v jednoduchých formách a vyhľadanie si vhodného supervízora môže byť náročnejšie, pretože nie je možné si vybrať pomocou kritérií supervízora

napríklad z pohľadu regiónu a teda dostupnosti z miesta jeho pôsobenia, alebo pre akú oblasť sociálnej práce sa zameriava.

Implementácia supervíznej činnosti do organizácie podľa Čermákovéj, Holečkovej et al. (2008) vychádza z identifikovania jej potrieb a požiadaviek, ktoré môžu byť navrhnuté od vedenia organizácie, jej zamestnancov, alebo aj z potrieb realizácie projektov. Následne nastáva samotný výber supervízora. Ideálne je, ak sa na výbere supervízora môžu podieľať všetci zamestnanci, ktorí budú na supervízii participovať.

Supervízor má profesionálnu zodpovednosť za to, že jeho vlastné schopnosti a skúsenosti budú v súlade s dohodnutým účelom a formou supervízie, spôsobom jej organizácie a stanovenými podmienkami, tak aby bol oprávnený predpoklad pripravenosti organizácie k dosahovaniu účelu (Havrdová, Hajný, 2008).

Supervízor tak vykonáva svoju profesiu koncepčne a musí mať na jej výkon patričné vzdelanie, ale aj určité osobnostné predpoklady. Supervízor ako špecialista a odborník na svoju prácu sa tak formálnym aj neformálnym spôsobom zaväzuje k celoživotnej práci na vlastnom osobnom rozvoji a odbornom vzdelávaní. V tejto súvislosti je možné poukázať ako neprospešné pre status supervízora,

označenie za supervízora pracovníkov na pozíciách ako uvádzajú niektorí zamestnávateľia v pracovných ponukách na internetových inzerciách, kde uvádzame ako príklad supervízor výroby, supervízor skladu, strojník – supervízor, supervízor čašníka, supervízor upratovacích služieb a iné. V uvedených pozíciách ide o zrejmy zámer, kedy jemne označujú supervízora ako nižší, líniový alebo stredný manažment. Ak je záujem odbornej verejnosti budovať povedomie a upovedomovať výhody supervízie pre organizácie a rozširovať spektrum oblastí a možných užívateľov, je otázne, či časom neuškodí supervízií aj takéto jemné parazitovanie na označení slovom supervízia, ktorá sa nevníma priamo ako manažment, ale skôr ako partnerstvo, podpora, sprevádzanie.

V oblasti sociálnej práce má každá supervízia podľa Schavela a Tomku (2010) konkrétne jadrové zmeranie a orientuje sa na konkrétny determinujúci fokus. V praxi sa stáva, že supervízori majú tendenciu preferovať niektorý z aspektov jadrového zamerania ako však stanovuje autor, môžu sa sústrediť na nasledujúce štýly supervízie:

1. reflexia obsahu sedenia sociálneho pracovníka s klientom;
2. explorácia procesu práce s klientom, stratégie a intervencie sociálneho pracovníka;
3. zameranie na vzťah medzi

sociálnym pracovníkom a klientom.

Individuálna supervízia

Pri charakteristike individuálnej supervízie uvádzajú Takács, Sobotková a Šulová (2015), že sa odohráva v páre medzi supervízorom a supervidovaným. Využitie individuálnej supervízie je vhodné v prípade, ak neexistuje pracovná skupina ľudí s rovnakou alebo blízkou pracovnou činnosťou a spoločnými témami a tiež jej využitie je vhodné pre zamestnancov stredného a vyššieho manažmentu. Autori považujú za najvýznamnejšie výhody individuálnej supervízie väčší pocit bezpečia a maximálne venovanie pozornosti supervidovanému.

Skupinová supervízia

Ako uvádzajú Mahrová a Venglářová (2008), cieľom skupinovej supervízie je profesionálny rozvoj, nadobúdanie nových poznatkov a zručností, za predpokladu, že skupinu nemusí nevyhnutne tvoriť tím s rovnakou pracovnou činnosťou, alebo tím pracovníkov z rovnakého pracoviska.

K výhodám skupinovej supervízie podľa Havrdovej a Hajného (2008), patrí nižšia cena pre účastníkov a teda nižšie náklady pre organizáciu, menšia pracovná závislosť od osoby supervízora a jeho podpory, možnosť využitia širšieho portfólia supervíznych techník. Na druhej strane

autori uvádzajú tiež aj nevýhody skupinovej supervízie a poukazujú na malý priestor pre jednotlivcov, kedy účastníci majú len obmedzený čas, supervízna skupina môže byť limitovaná konformitou jej členov a je náročnejšia na udržanie smerovania a súdržnosti.

Vzťah medzi supervízorom a supervidovaným

Kalina (2015) ako jednu z kľúčových zásad supervízie uvádza, že jej vnímanie a realizovanie má byť postavené na dobrovoľnosti, a sú to stretnutia odborníkov, ktoré sa odohrávajú na úrovni dospelého s dospelým. V samotnej podstate ide o stretnutie dvoch a viac odborníkov v určitej vymedzenej oblasti a musia rozumieť supervízií.

Venglářová (2013) opisuje supervízora ako profesionála, ktorý spolupracuje so supervidovaným na úrovni dvoch kolegov a vytvára rovnocenný partnerský vzťah. Supervízor pôsobí ako poradca, školiteľ, sprievodca náročnou situáciou alebo prípadom, je zdrojom podpory a istoty a teda pôsobí ako ochranca supervidovaného.

Rola supervízora často zahŕňa niekoľko funkcií. Hawkins a Shohet (2016) považujú za najfrekvencovanejšie:

- poradca, ktorý poskytuje istotu a podporu;
- pedagóg, ktorý pomáha v učení a

rozvoji;

- manažér, ktorý sa podieľa na zodpovednosti za činnosť supervidovaného, a tiež za prínos pre klienta;
- manažér a konzultant, ktorý nesie zodpovednosť voči objednávajúcej organizácii.

K plnohodnotnému a účelnému priebehu supervízie dochádza, ak supervízor nepredpokladá od supervidovaného výkony a ak nemá od neho neprimerané očakávania. Supervízor, ako sa zmieňujú Schavel, Hunyadiová a Kuzyšin (2013), musí akceptovať úroveň vedomostí a skúseností supervidovaného, nepredpokladá od neho také výkony, na ktoré ešte nedosiahol pracovnú pripravenosť a taktiež opatrne narába s kritikou a spätnou väzbou. Ak je supervízorovým záujmom dosiahnuť u supervidovaného aktívny postoj, otvorenosť a schopnosť primeranejšie vidieť svoju prácu, tak potom musí akceptovať očakávania, potreby, pocity a myšlienky supervidovaného.

Koučing

Bluckert (2006), definuje koučovanie z pohľadu všeobecného prístupu nasledovne: Koučing je facilitácia a uľahčenie učenia sa a rozvoja s cieľom zlepšenia výkonu koučovaného, zvýšenia jeho efektivity v pracovných aktivitách, dosahovanie jeho

stanovených cieľov a tiež aj jeho osobná a pracovná spokojnosť. Koučing v sebe vždy zahŕňa progres a pozitívnu zmenu, či už je to v pracovnej perspektíve, postojoch alebo správaní.

Organizáciám, ako uvádza Horská (2009), napomáha v dosahovaní organizačnej kultúry s veľmi vysokou výkonnosťou zavedenie koučingu. Benefity koučingu pre organizácie sú obsiahnuté najmä v zabezpečení kvality práce s klientom, zákazníkom, pacientom, žiakom, pri plánovaní a dosahovaní vytýčených cieľov, pri realizácii samotnej pracovnej činnosti a tiež v oblasti rozvoja a maximalizácii pracovného potenciálu zamestnancov.

Profesionálne a efektívne aplikovaný koučing má potenciál dosiahnuť stav spokojnosti u každého, kto je konečným užívateľom jeho výhod. Môžeme tak hovoriť o jednotlivcovi, o organizácii, ale aj o ich klientovi.

Vzťah medzi koučom a koučovaným

Podľa Birknerovej, Timkovej a Filipovej (2014) kouč vytvára spolu s koučovaným vyrovnaný partnerský vzťah, počas ktorého rozvíjajú požiadavky a témy, na ktorých sa rozhodne koučovaný pracovať. Kouč je v tomto vzťahu expert na rozhovory, je majster na komunikáciu a špecialista na aktívne počúvanie a efektívne kladenie

otázok. Kouč nie je v žiadnom prípade expert, ktorý poskytuje hotové rady a nenavrhuje riešenie. Kouč inšpiruje, dáva nové podnety, umožňuje koučovanému prehodnotiť priority, sprevádza koučovaného pri postupnom napĺňaní cieľov, pomáha mu tvoriť akčné kroky a prehodnocovať ich plnenie.

Je veľmi dôležité, aby si kouč uvedomoval svoju úlohu a vlastnú potrebu, či už pre klienta koučovaného, alebo pre organizáciu. Silsbee (2012) poukazuje na to, že klient aby mohol dosahovať vytýčené výsledky a vlastné ciele, mal by ho kouč aktívne podporovať k schopnosti zaviazaniu sa k určitým výsledkom a akčným plánom. Kouč vo svojej práci podporuje klienta k jeho cieľom, avšak nezaistuje ich úspešné dotiahnutie do konca. V rámci tohto však pracuje aj na priebežnom vyhodnocovaní a posilňuje aj disciplínu koučovaného tým, že starostlivo eviduje k čomu sa koučovaný zaviazal a tiež pozorne sleduje, či a ako koučovaný napreduje.

Všetci ľudia majú neohraničený potenciál osobného rastu a rozvoja. Pracovníkov často blokujú alebo obmedzujú rôzne skúsenosti a na základe toho sa správajú ako menej schopní. Takéto správanie môže zintenzívniť, ak ich ako menej schopných začnú vnímať aj vedúci pracovníci. Či už pôjde o externého alebo

interného kouča, alebo vedúceho pracovníka, ktorý vo svojej práci využíva koučovanie, ktorému bude na rozvoj zverený takýto menej schopní zamestnanec, bude najvhodnejším kľúčom pre posilnenie sebavedomia koučovaného sústredenie sa na jeho silné a pozitívne stránky. Pozitívne posilnenie má neporovnateľný prínos pred snahou odstraňovať nedostatky koučovaného (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2011).

Szabo a Meier (2010) poukazujú na potrebu ocenenia koučovaného v priebehu koučingu. Vyjadrením ocenenia koučovanému posilňuje jeho dôveru. Podľa skúseností autorov je najefektívnejším posilnením koučovaného, ak ho kouč vyzve, aby sám hovoril, na čo je hrdý, čo sa mu podarilo, s čím je spokojný a až následne posilniť dôveru a vzájomný vzťah úprimnými komplimentmi.

V procese formulovania cieľa podľa Giertlovej (2004) má kouč ponúkať koučovanému viac alternatív, ako zadefinovať a formulovať cieľ tak, aby vynaložené pracovné úsilie mohlo byť merateľné ako výsledný úspech. Kouč dbá o zabezpečenie merateľnosti východiskového stavu s dosiahnutým stavom. Autorka uvádza ciele koučingu podľa Steve de Shazera:

- Cieľ musí byť pre partnera významný.

- Cieľ musí byť malý.
- Cieľ musí byť konkrétny, zameraný a musí sa týkať správania.
- Cieľ sa má týkať výskytu, a nie neprítomnosti prejavu správania.
- Cieľ má pomenúvať začiatok, a nie koniec niečoho.
- Cieľ musí byť realistický.
- Dosiahnutie cieľa musí stáť úsilie, námahu.

Koučing a mentoring

Je dôležité odlíšiť koučing od ostatných foriem rozvojových programov na pracovisku. Konceptne ho možno najskôr odlíšiť od mentoringu. Mentorský vzťah je zvyčajne dlhodobý medzi veľmi skúseným mentorom a neskúseným mentorovaným. Koučovú vzťah je taký, do ktorého koučovaný vstupuje s konkrétnym účelom plnenia a konkrétnou potrebou rozvojových cieľov (Eby et al., 2012).

V odborných literatúrach sa skôr stretáme pri téme rozvoja zamestnancov s dvojicou mentoring a koučing. Mentorom na pracovisku by mal byť kolega, ktorého by sme mohli označiť ako najlepší učiteľ oddelenia. Malo by ísť o kolegu, ktorý je na rovnakej alebo obdobnej pozícii. Mentoring zohráva svoje nezastupiteľné miesto hlavne v adaptačnom procese u novonastúpených zamestnancov, ktoré môžeme označiť aj skúšobná doba. Mentor veľmi starostlivo a

intenzívne zaúča svojho kolegu mentorovaného, vedie si záznamy o tom aké vedomosti, nácvik zručnosti mu sprostredkoval, a v závere poskytne spätnú väzbu nadriadenému, ktorý mu zveril na vymedzené obdobie mentorovaného do starostlivosti. Mentoring je veľmi efektívna rozvojová metóda, pretože nie je náročná na čas, keďže ide o spolupracujúcich kolegov, a tiež patrí k lacnejším formám, keďže ide o interného zamestnanca. Efektivita mentoringu sa posudzuje, čo najrýchlejším zapracovaním zamestnanca mentorovaného a jeho pracovnou samostatnosťou, teda nezávislosťou na mentorovi, od čoho sa môže odvíjať aj odmena pre mentora, keďže dobrým zaučením alebo rýchlym identifikovaním v skúšobnej dobe o nevhodnosti mentorovaného zamestnanca na tejto pozícii, ušetrí organizácii financie. Mentoring môžeme vnímať aj ako prvý rozvoj zamestnanca v prostredí konkrétnej organizácie.

Veľmi efektívne je ak po úspešnom zapracovaní a teda ukončení mentoringu má možnosť zamestnanec ďalej pracovať na sebe prostredníctvom koučingu a supervízie.

Rozdiel medzi koučingom a supervíziou

Tak ako koučing, tak aj supervízia pomáhajú a zaisťujú podporu v prospech kvalitného riadenia a dosahovania výkonov

v sociálnych službách. V koučingu ide o vedenie koučovaného k tomu, aby sám objavil niečo, čo sám nevie. Koučing je vysoko individualizovaná metóda, ktorá podporuje a vedie koučovaného k analýze vlastného správania, identifikovania problémov, ponúka spektrum techník, ktoré mu umožňujú koncepčne riešiť. V koučingu sa sústreďuje úsilie na vývoj jednotlivých krokov a úloh, ktoré vedú k dosiahnutiu najbližšej úrovni predsavzatého cieľa a to za podpory experta kouča. Koučing je viac direktívnejší oproti supervízií, ktorá je viac reflektujúca. Supervízia sa usiluje o dosiahnutie porozumenia v reflektovanej situácii a jej kontexte s cieľom otvoriť supervidovanému nové pohľady, smery, perspektívy, z ktorých sa môže odrážať jeho ďalšie pracovné konanie. Vývoj týchto oboch disciplín dospel postupne k redukcii

ich tradičných rozdielov a spája ich mnoho podobností (Supervize v sociální práci, 2007).

Napriek tomu, že sa medzi koučingom a supervíziou vytrácajú rozdiely, využitie oboch týchto rozvojových metód bude pre organizácie vždy prínosné. Ako dôvod uvádzame, že nejde o ich podobnosti v aplikácií v takom rozsahu, aby sa dokázali vzájomne zastúpiť v širokom spektre rozvojových potrieb, ktoré si zafinujú organizácie a ich zamestnanci. Je nevyhnutné preto definovať ich rozdiely a prínosy, nakoľko sa časom môže stať, že niektoré organizácie budú využívať výlučne len koučing a niektoré výlučne len supervíziu, avšak budú ich vnímať ako jedno a to isté. Uvedené nás viedlo k zostaveniu porovnávacej tabuľky 1.

Tabuľka 1 Rozdiely medzi koučingom a supervíziou

	KOUCING	SUPERVÍZIA
ODBORNOSŤ	Nemusí byť odborník v teórii a praxi v oblasti profesijného pôsobenia koučovaného.	Odborník v teórii a praxi v širšej oblasti aplikovania supervízie.

VZDELANIE	<p>Minimálnou požiadavkou je stredná škola. Ideálne je vysoká škola bez požiadaviek na zameranie.</p> <p>Existujúce kurzy - nie sú podmienkou, skôr garanciou kvalitatívneho poskytovania.</p>	<p>V sociálnej práci - podmienkou je vysoká škola I. alebo II. stupňa v oblasti humanitných vied.</p> <p>Absolvovaný akreditovaný kurz – a získané Osvedčenie o Supervízii.</p>
EVIDENCIA	<p>V súčasnosti rôzne združenia a asociácie sústreďujúce dobrovoľne odbornú komunitu.</p>	<p>V sociálnej práci - podmienka pre výkon supervízie je zápis do zoznamu supervízorov na MPSVaR.</p>
VÝBER POSKYTOVATEĽA	<p>Voľný trh.</p>	<p>V sociálnej práci - podmienka zo zoznamu supervízorov.</p> <p>V súkromnom sektore - voľný trh.</p>
VHODNÉ PRE UŽÍVATEĽOV V POTREBÁCH	<p>Zlepšenie výkonu.</p> <p>Podpora manažérskych funkcií - plánovanie, organizovanie, riadenie.</p> <p>Interpersonálne – Tímový výkon..</p> <p>Budovanie osobnej-pracovnej integrity v podmienkach organizácie.</p> <p>Efektívne vedenie porady.</p>	<p>Štandardizácia výkonu.</p> <p>Zavádzanie zmien, zlepšovanie procesov.</p> <p>Zavádzanie manažérstva kvality.</p> <p>Podpora manažérskych funkcií - vedenie, kontrola, motivovanie.</p> <p>Interpersonálne - Komunikácia, zvládanie konfliktov na pracovisku.</p> <p>Budovanie organizačnej kultúry.</p>
ORIENTÁCIA PRÁCE	<p>Subjekt práce - „KTO“ vykonáva.</p> <p>Osobnosť koučovaného a maximalizácie jeho pracovného výkonu v merateľných ukazovateľoch.</p>	<p>Objekt práce - „ČO“ a „AKO“.</p> <p>Zameraná na organizáciu, supervidovaného a klienta v podmienkach pracovných postupov.</p>

	Zameraná na kvantitu: na osobnosť koučovaného a dosahovanie určitých vopred stanovených cieľov.	Zameraná na kvalitu: dosahovanie čo najlepšieho servisu - služby pre konečného užívateľa výhod.
VÝHODY PRE UŽÍVATEĽOV	Osobnostný a profesijný rast. Posilnenie pracovného sebavedomia. Zlepšenie pracovného výkonu.	Osobnostný rast. Prevenca syndrómu vyhorenia.
PROSTREDIE PRÁCE	Interné - špecialista kouč. Interné - manažér: každodenná metóda práce. Externé - profesionálny kouč.	Externé - profesionálny supervízor. Interné - neodporúča sa (odosobnenie sa paralela vzťahov, strata nadhľadu).
PREPOJENIE	Koučing - môže byť supervidovaný (špecialista kouč superviduje kouča).	Supervízia - môže využívať prvky koučingu (otvorené otázky, tréning modelovej situácie, atď.).
EXPERT NA PROBLÉM	Koučovaný – klient koučingu.	Synergia medzi supervízorom a supervidovaným a klientom.
ASPEKTY PRÁCE	Manažérsko-psychologické.	Sociálno-psychologické a manažérske.

Pokračovanie Tabuľky 1

STIMULÁCIA	Pracovná samostatnosť a zdravé pracovné sebavedomie. Hľadanie spôsobu a riešení – flexibilita a „ All Practice “ od najjednoduchšieho po najnáročnejšie riešenie.	Uvoľnenie napätia emócií. Kreativita. Hľadanie spektra možností a tzv. „ Best Practice “.
-------------------	---	--

ODPORÚČANÁ FREKVENCIA	<p>Vysoká - primárne po adaptačnej dobe, respektíve po mentoringu a pre zamestnancov v kategórii najslabších pracovných výkonov (Intenzita: napr. K* 1x/2 T*).</p> <p>Stredná – manažérsky koučing 1x M* pre zamestnancov ako prevencia poklesu výkonu.</p> <p>Nízka – udržateľnosť a preventívna podpora výkonu 1x za kvartál</p> <p>(* K - kvartál, T – týždeň, M - mesačne).</p>	<p>Vysoká - učiace sa organizácie (ideálny stav - 1x M*).</p> <p>Stredná - 1x K* - organizácie orientujúce sa na udržateľnosť kvalitnej pracovnej sily, znižovanie fluktuácie.</p> <p>Nízka - 1x R* - v sociálnej práci plnenie legislatívnych podmienok. (* M - mesačne* K - kvartál, R - ročne).</p>
------------------------------	--	---

Zdroj: Vlastné spracovanie

Supervízia koučingu

Profesionálne pozadie kouča môže zohrávať veľký význam, ako poukazujú Childs, Woods, Willcock a Man (2011), hranice pre koučing nie sú univerzálne stanovené. Nieкто môže navrhnúť, aby sa koučing zamieraval výlučne na zmenu správania a výkon, zatiaľ čo ostatní môžu tvrdiť, aby sa v koučingu šlo na dno problémov so správaním, kedy sa musí pracovať hlbšie v psychologickom prístupe a s emóciami. Je pravdepodobnejšie, že koučujúci psychológovia alebo kouči so skúsenosťami v oblasti poradenstva a psychoterapie potom môžu s väčšou pravdepodobnosťou vyhľadať supervíziu, aby sa venovali psychologickým aspektom koučingu. Kouči z profesijného, odborného

alebo špecializovaného prostredia môžu byť spravidla vopred informovaní o dôležitosti supervízie koučingu. Gray (2011) poukazuje na to, že hoci supervízia nie je tréningovou intervenciou vo všetkých profesiách, profesie blízke koučingu ako je poradenstvo a psychoterapia ju považujú za zásadnú.

Ako uvádza Jepson 2016, odborná literatúra opisuje používanie supervíznych reportov v koučingu nielen vo výhodách, ale aj v potenciálnych problémoch. Supervízia koučingu je v individuálnom prístupe vnímaná hlavne ako benefit a je široko a dobre akceptovaná. V protiklade individuálnej supervízií, existuje odborná diskusia o výhodách supervízie koučingu v skupinových stretnutiach. Ako uvádza

Robson (2016), na jednu stranu sa prikláňajú interní kouči, ktorí deklarujú, že skupinová supervízia podporuje rozvoj ich „komunitnej praxe“ a všetci môžu spoločne ťažiť z jedinečného skupinového nastavenia.

Iní kouči vidia výhody v oboch spôsoboch, v individuálnej, aj skupinovej supervízii koučingu, ako viac - menej porovnateľné (de Haan, 2017). Účastníci Grantovej (2012) štúdie však uviedli, že supervízia koučingu v skupine je náročná. Napriek takýmto obavám de Haan a Birch (2013) usudzujú, že nad nevýhodami môžu prevážiť potenciálne prínosy supervízie koučingu v skupine.

Záver

Koučing aj supervízia majú v praxi svoje nezastupiteľné miesto a aj preto ich prípadná vnímaná fúzia, alebo rigidná preferencia len jednej z uvedených rozvojových metód neprinesú toľko ovocia, koľko by priniesol ich vzájomný synergický efekt. Koučing v takýchto podmienkach by bol prerušený, alebo dočasne pozastavený u zamestnanca tam, kde by sa odhalila ako dôvod poklesu jeho pracovného výkonu potreba, ktorú by efektívne vyriešila supervízia a teda spadala by do výlučnej kompetencie supervízora. Na druhej strane inšpiratívna a podnetná supervízia bude

poskytovať bezpečné prostredie na posilnení pocitoch vlastnej výnimočnosti a dôležitosti v organizácii a teda bude dobrým základom k sebareflexii, a teda poskytne aj prípravu na prijímanie spätnej väzby v oblasti pracovnej výkonnosti, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou koučingu. Najvýznamnejší prínos zaradenia koučingu aj supervízie do aktivít vzdelávania a rozvoja zamestnancov sa prejaví ako zhodnotený ľudský kapitál, ktorým si organizácia zaistí dlhodobú konkurenčnú výhodu, alebo dlhodobú udržateľnosť spokojnosti klientov.

Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] BIRKNEROVÁ, Zuzana – TIMKOVÁ, Eva – FILIPOVÁ, Alžbeta. 2014. Úvod do koučovania ako modernej metódy vzdelávania v manažmente. Vydanie: prvé. Prešov : Bookman, s. r. o., 2014. 85 s. ISBN 978-80-8165-000-0.
- [2] BLUCKERT, Peter. 2006. Psychological Dimensions of Executive Coaching. Maidenhead : Open University Press, 168 s. ISBN 978-0335220618.
- [3] ČERMÁKOVÁ, Kristýna – HOLEČKOVÁ Markéta Kateřina. et al. 2008. Standardy kvality sociálnych služieb: Výkladový zborník pro poskytovatele. Výstupy z tématických

- diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb. Vydání první. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. 188 s.
- [4] DE HAAN, Erik – BIRCH, David et al. 2013. Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. In Consulting Psychology Journal: Practice and Research. ISSN 1061-4087, 2013, Vol. 65, Issue 1, pp. 40-57.
- [5] DE HAAN, Erik. 2017. Large scale survey of trust and safety in coaching supervision: Some evidence that we are doing it right, In International Coaching Psychology Review. ISSN 1750-2764, 2017, Vol. 12, Issue 1, pp. 37-48.
- [6] EBY, Lilian Turner de Tomes et al. 2013. An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. In Psychological bulletin. ISSN 0033-2909, 2013, Vol. 139, Issue 2, pp. 441-476.
- [7] GIERTLOVÁ, Klára. 2004. Manažovať a koučovať systematicky? Áno. Ako dosahovať ciele skôr, ale ľahšie... 1. vydanie. Banská Bystrica : DALI-BB, s. r. o., 2004. 158 s. ISBN 80-89090-07-9.
- [8] GRANT, Anthony M. 2012. Australian coaches' view on coaching supervision: A study with implications for Australian coach education, training and practice. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. ISSN 1741-8305, Vol. 10, Issue 2, pp. 17-33.
- [9] GRAY, David E. 2011. Journeys towards the professionalisation of coaching: Dilemmas, dialogues and decisions along the global pathway. In An International Journal of Theory, Research and Practice. ISSN 1752-1882, 2011, Vol. 4, Issue 1, pp. 4-19.
- [10] HABERLEITNER, Elisabeth – DEISTLER, Elisabeth – UNGVARI, Robert. 2009. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [11] HAVRDOVÁ, Zuzana – HAJNÝ, Martin et al. 2008. Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. vyd. Praha : Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
- [12] HAWKINS, Peter – SHOHET, Robin. 2016. Supervize v pomáhajících

- profesiách. 2. vyd. Praha : Portál, 2016. 206 s. ISBN 978-80-262-0987-4.
- [13] HORSKÁ, Viola. 2009. Koučování ve školní praxi. 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [14] CHILDS, Roy – WOODS, Martin - WILLCOCK, David – MAN, Angy. 2011. Action learning supervision for coaches. In PASSMORE, Jonathan (ed.), 2011. Supervision in coaching. Supervision, Ethics and continuous professional development, pp. 31-44. London : Kogan Page, 2011. 352 s. ISBN 978-0-7494-5533-0.
- [15] JEPSON, Zoë. 2016. An investigation and analysis of the continuous professional development and coaching supervision needs of newly qualified and experienced coaches: a smallscale practitioner-based study. In An International Journal of Theory, Research and Practice, ISSN 1752-1882, 2016, Vol. 9, Issue 2, pp. 129-142.
- [16] KALINA, Kamil. a kol. 2015. Klinická adiktologie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 696 s. ISBN 978-80-247-4331-8.
- [17] MAHROVÁ, Gabriela – VENGLÁŘOVÁ, Martina. 2008. Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2138-5.
- [18] NIKNAMI, Mostafa. 2011. Educational Guidance and Supervision. Persian : SAMT Publication - The Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities, 2011.
- [19] ROBSON, Mark. 2016. An ethnographic study of the introduction of internal supervisors to an internal coaching scheme. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. ISSN 1741-8305, 2016, Vol. 14, Issue 2, pp. 106-122.
- [20] DE SHAZER, Steve. 1994. Terapie. Poststrukturální revize. In KONS, Teoretická řada, 1994, č. 4, ISZ Praha.
- [21] SCHAVEL, Milan – HUNYADIOVÁ, Stanislava – KUZYŠIN, Bohuslav. 2013. Supervízia v sociálnej práci. Teória, prax a výskum. 1. vydanie. Bratislava : Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, o. z., 2013. 207 s. ISBN 978-80-971445-0-0.
- [22] SCHAVEL, Milan – TOMKA, Milan. 2010. Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci. Vydanie prvé. Bratislava : VŠZaSP sv. Alžbety v Bratislave, 2010. 193 s. ISBN 978-80-89271-87-0.

- [23] SILSBEE, Doug. 2012. Všímavý kouč. Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků. Nové a přepracované vydání. Praha : Maitrea, a. s., 2012. 345 s. ISBN 978-80-87249-34-5.
- [24] Supervize v sociální práci – studijní materiál. [on-line]. České Budějovice : Teologická fakulta JU, 2007, 23 s. [cit. 2021-09-03]. Dostupné na internete: <http://www.tf.jcu.cz/getfile/550e16b821e9344d>.
- [25] SZABÓ, Peter – MEIER, Daniel. Koučovanie - krátko, jednoducho, účinne. Úvod do koučovania zameraného na riešenie. Vydanie: prvé. Banská Bystrica : DALI-BB, s. r. o., 2010. 103 s. ISBN 978-80-89090-78-5.
- [26] TAKÁCS, Lea – SOBOTKOVÁ, Daniela – ŠULOVÁ, Lenka ed. 2015. Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 208 s. ISBN 978-80-247-5127-6.
- [27] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. 2013. Supervize v ošetrovateľskej praxi. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 100 s. ISBN 978-80-247-4082-9.
- [28] ZATLOUKAL, Leoš – VÍTEK, Pavel. 2016. Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností. Praha : Portál, s. r. o., 2016. 264 s. ISBN 978-80-262-1011-5.

Kontakt na autora:

Veronika Mlynárová, Mgr. et Mgr.

e-mail: veronika.mlynar@gmail.com