

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Bakalářská práce

Lucie Novotná

Využitelnost koučování v sociální práci

Using of coaching in social work

Praha 2018

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vojtíšek, Ph.D.

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Petru Vojtíškovi, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, připomínky a za čas, který mi věnoval. Dále bych ráda velmi poděkovala všem respondentům za jejich ochotu a vstřícnost.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 31. července 2018

Lucie Novotná

Klíčová slova (česky)

sociální práce, případová práce, koučování, sociální pracovník, kouč, klient

Klíčová slova (anglicky):

social work, case work, coaching, social worker, coach, client

Abstrakt (česky)

Bakalářská práce se zabývá fenoménem koučování a jeho možnostmi využití v sociální práci. Celá práce je zaměřena pouze na mikroúroveň sociální práce, proto je pracováno pouze s metodami práce s jednotlivcem. Práce se skládá z teoretické části, která především definuje pojmy přímo související s tématem. Na základě takto zpracovaného je porovnána jejich podobnost. Druhá část – praktická část – práce byla realizována prostřednictvím rozhovorů pomocí návodu s respondenty z oblasti koučování, s respondenty z oblasti sociální práce i s respondenty, u kterých se tato témata potkávají obě. Respondentům byly pokládány otázky ve znění, které koresponduje s jejich prací, tzn., že otázky pro kouče měli upravené znění, tak, by se ptali po podstatě práce s klientem při koučování. Stejně tak pro respondenty z oblasti sociální práci bylo znění otázek přizpůsobeno. Na základě vyhodnocení těchto rozhovorů byla nejen potvrzena podobnost obou oblastí, ale mohly být také přesněji specifikovány podmínky, za kterých je možné koučování v sociální práci využít.

Abstrakt (anglicky):

The bachelor thesis deals with the phenomenon of coaching and its possibilities for using in social work. All the work is focused only on the micro level of social work, so it is working with methods of working with the individual. The thesis consists of a theoretical part, which mainly defines concepts directly related to the topic. Then their similarity is compared in accordance with chapters before. The second part – the practical part – was go through with interviews with the coaching respondents, the social work respondents and the respondents, both of whom meet these themes. Respondents were asked questions in the wording that corresponds to their work, that questions for respondents in the field of coaches had a modified wording, so they would ask about the essence of working with the client in coaching. Similarly, for the respondents in the field of social work the wording of the questions was adapted. Based on the evaluation of these interviews, not only the similarity of the two areas was confirmed but also the conditions under which coaching in social work could be used.

Obsah

Teoretická část	9
1 Sociální práce a její cíle	9
1.1 Osobnost a kvalifikační předpoklady sociálních pracovníků	11
1.2 Role a hlavní úkoly sociálních pracovníků.....	12
1.3 Klienti sociální práce	13
1.3.1 Rizikovní klienti.....	14
2 Metody sociální práce	16
2.1 Případová sociální práce	16
2.1.1 Poradenství.....	18
2.1.2 Krizová intervence (neboli krizová pomoc)	19
2.1.3 Mediace.....	20
2.2 Rozhovor jako klíčový nástroj případové práce	21
3 Koučování.....	23
3.1 Koučové.....	24
3.2 Kompetence a cíle kouče	25
3.3 Koučování klienti.....	26
3.3.1 Kdy se koučování vyhnout?.....	26
3.4 Modely a metody koučování	26
3.4.1 Model GROW	27
3.4.2 Metoda Inner game	27
3.4.3 Model ADAPT.....	27
3.4.4 Model Reteaming.....	28
4 Vztah koučování a sociální práce	30
Praktická část	32
5 Cíle práce	32
6 Metody a techniky sběru dat	33

7	Výzkumný vzorek.....	34
7.1	Charakteristika výzkumného vzorku	34
8	Výzkumné otázky	36
9	Analýza a interpretace dat.....	38
	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam zkratk.....	8

Úvod

Dnes se v sociální práci využívá množství metod a technik práce s klientem. Tato práce je zaměřena na techniku koučování, která je v jiných oblastech v dnešní době velmi vyhledávaná. V České republice není v oblasti sociální práce tato technika příliš rozšířená, proto je vhodné zjistit, zda existuje potenciál, aby byla v tomto oboru využívána, případně za jakých podmínek.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je věnována vyjasnění pojmu sociální práce a dalších, s ním souvisejících. Je zde část věnovaná sociálnímu pracovníkovi, jeho rolím a kompetencím a stejně tak je zde část věnovaná klientům sociální práce. V další části jsou rozebrány metody sociální práce. Celá práce se bude věnovat pouze práci s jednotlivcem, tedy i kapitola o metodách sociální práce bere v úvahu pouze metody práce s jednotlivcem a nezahrnuje práci se skupinou ani s komunitou. Následuje kapitola o koučování, která je také členěna, podobně jako kapitola první o sociální práci. Nejprve je věnována pozornost koučům a jejich kompetencím a cílům, kterých se snaží v rámci své práce dosahovat. Pozornost se také zaměřuje na klienty koučování a neméně na metody a modely koučování. Teoretickou část uzavírá kapitola, která na základě získaných teoretických poznatků srovnává podobnost koučování a sociální práce.

V praktické části práce je po definování cílů práce popsána výzkumná strategie, včetně metod a technik výzkumu. Následně je věnována pozornost výzkumnému vzorku a výzkumným otázkám. Získaná data byla následně analyzována, interpretována a všechny získané poznatky jsou shrnut v závěru této práce.

Pro lepší přehlednost práce nebude zachována genderová korektnost. Pro osoby jak mužského, tak ženského pohlaví bude užíván pouze mužský rod. Například „klient“ bude zahrnovat jak klienty, tak samozřejmě i klientky. Stejně tak pojem „sociální pracovník“ či „kouč“ bude zahrnovat obě pohlaví představitelů těchto profesí. Uvádění obou forem by v textu působilo chaos a bylo by pro čtenáře matoucí.

Teoretická část

1 Sociální práce a její cíle

V dnešní době lze nalézt již množství definic sociální práce. Následují některé definice sociální práce, se kterými bude dále pracováno. Některé definice jsou obecnější, jiné se přímo věnují také osobě sociálního pracovníka, jeho činnostem, případně kompetencím v rámci sociální práce. Z tohoto důvodu nelze tuto kapitolu striktně oddělit od podkapitol 1.1 a 1.2, a může tak docházet k jejich prolínání.

Poměrně obsáhlou definici sociální práce uvádí Pierson a Thomas. Píší, že sociální práce je placená odborná činnost, jejímž cílem je pomáhat lidem při překonávání závažných obtíží v jejich životě poskytováním péče, ochrany nebo poradenství, nebo prostřednictvím sociální podpory, advokacie a práce v komunitním rozvoji. Od počátku sociální práce v polovině 19. století existují spory o tom, čeho se v podstatě snaží dosáhnout. První skupina věří, že sociální práce je činnost, která se snaží poskytnout určitým skupinám lidí nástroje a zdroje ke změně sociálních struktur, které je znevýhodňují. Druzí věří, že by měli pomáhat jednotlivcům přizpůsobit se jejich okolnostem. Od počátku je sociální práce založena na osobním kontaktu mezi velkou dobrovolnou silou, která nabízí praktickou pomoc, radu a podporu lidem, jako jsou opuštěné nebo zanedbané děti, starší lidé a nemohoucí, chudé rodiny a lidé bez domova. Sociální pracovníci jsou součástí byrokracie, která vykonává autoritu nad chováním jednotlivců, rodin a komunit, často pod vládním mandátem, ale na rozdíl od jiných profesionálních poskytovatelů služeb jsou ochotni přesáhnout formální úlohu a pracovat s lidmi ve svém vlastním prostředí, jako vyjednávání řešení problémů. Pro takové jsou uložena formální řešení poslední možností. Spíše věnují zvláštní pozornost způsobu, jakým uživatelé, jejich rodiny a místní sítě definují sociální problémy a individuální potřeby. Poté spolupracují, aby se těmito problémy mohli zabývat. Dnešní sociální práce stále obsahuje některé z těchto dříve odlišných vláken.¹

Matoušek popisuje poslání sociální práci a rovněž zde abstraktně popisuje činnosti sociálního pracovníka. Sociální práce je podle něj „*společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejichž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů (chudoby, zanedbávání výchovy dětí, diskriminace určitých skupin, delikvence mládeže, nezaměstnanosti aj.). S.p. se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak*

1 PIERSON, John, and Martin THOMAS. *Dictionary of social work: The Definitive A to Z of Social Work and Social Care* [online]. 1. McGraw-Hill Education, 2010, s. 493–495 [cit. 2018-03-21]. ISBN 978-0-335-23883-5. Dostupné z: ProQuest Ebook Central, pozn.: vlastní překlad.

o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám i komunitám dosáhnout nebo navrátit způsobilost k sociálnímu uplatnění. Kromě toho pomáhají vytvářet pro jejich uplatnění příznivé společenské podmínky. S. p. je hlavním přístupem při poskytování sociální pomoci.“²

Dle Mezinárodní federace sociálních pracovníků (The International Federation of Social Workers, IFSW) má sociální práce podporovat sociální změny a rozvoj, sociální soudržnost a posílení a osvobození lidí. Principy sociální spravedlnosti, lidských práv, kolektivní zodpovědnosti a respektu k odlišnostem jsou klíčové pro sociální práci. Podložené teoriemi sociální práce, sociálních věd, humanitní vědy a domorodých znalostí, se sociální práce zabývá lidmi a strukturami, aby se vypořádala se životními problémy a došlo ke zlepšení blahobytu.³

Kraus rozděluje sociální práci na kurativní a stimulační podle toho, jak vstupuje do sociální politiky, a jaké zde má postavení. První z nich – kurativní funkce – se snaží umožnit člověku optimální vývoj. Druhá – stimulační funkce – má zajistit soulad ve vztahu mezi jedincem a společností. Neboli, podle Krause se snaží sociální práce dosáhnout toho, aby lidé, kteří se ocitnou v obtížné životní situaci, mohli nadále žít podle norem a hodnot společnosti. K vykonávání výše uvedených funkcí sociální práce užívá proces pomoci a kontroly.⁴

Dle Úlehy by sociální práce měla „vést dialog mezi tím, co chce společnost ve svých normách, a tím, co si přeje klient. Rozvíjet přitom dialog jako spolupráci a kooperaci rovnocenných partnerů. Sociálního pracovníka označuje Úleha jako prostředníka mezi klientem a jeho způsoby a normami společnosti.“⁵

² MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, s. 200. ISBN 978-80-262-1154-9.

³ Global Definition of Social Work [online]. 6 August 2014 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>, pozn.: vlastní překlad.

⁴ KRAUS, Blahoslav. Sociální práce a sociálně výchovná činnost. In: POLACHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Vydání první. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 49. Sborníky. ISBN 978-80-244-1991-6.

⁵ ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 25. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-858-5069-9.

Samotné cíle sociální práce jsou vesměs uváděny v rámci definic sociální práce. Samostatně je definuje například Matoušek ve své knize, kde uvádí následující čtyři cíle sociální práce dle Zastrowa:

1. „Podpořit schopnost klienta řešit problém, adaptovat se na nároky a vyvíjet se.
2. Zprostředkovat klientovi kontakt s agenturami, které mu mohou poskytnout zdroje, služby a potřebné příležitosti.
3. Napomáhat tomu, aby systémy podpory klientů pracovaly humánně a efektivně (profesionální sociální pracovník může mít roli poskytovatele, organizátora služeb, supervizora, konzultanta a také roli obhájce klientových zájmů).
4. Rozvíjet a zlepšovat sociální politiku.“⁶

1.1 Osobnost a kvalifikační předpoklady sociálních pracovníků

V České republice jsou obecné základní nároky na sociální pracovníky dány zákonem č. 108/2006 o sociálních službách. Zákon udává nutnost plné svéprávnosti, bezúhonnosti, zdravotní způsobilosti a odborné způsobilosti.⁷

Na výkon sociální práce má vliv osobnost sociálního pracovníka a kvalifikační předpoklady. V sociální práci člověk prochází několik instancí, které mu výkon profese mohou dovolit nebo nedovolit. Jedním z nich je škola. Na řadě škol jsou dodnes součástí přijímacího řízení ústní pohovory, které pomáhají odhalit osobnostní předpoklady pro výkon profese. Samotné vzdělání by potom mělo dále rozvíjet, kultivovat a formovat sociálního pracovníka. Další instancí je zaměstnavatel nebo zadavatel, který má právo odmítnout uchazeče, který nevyhovuje požadavkům zaměstnavatele, nebo se mu pro výkon této práce nezdá vhodný.⁸

Konkrétní dovednosti a předpoklady pro výkon této profese formuluje například Matoušek a Hartl. Uvádějí předpoklady a dovednosti sociálního pracovníka, mezi které patří zdatnost a inteligence – pracovník by měl dbát rovněž o sebe, tzn. správně se stravovat, cvičit a další. Měl by být inteligentní a lačný po nových znalostech. Další vlastností je přitažlivost – zde je myšleno především to, jak jsou si pracovník s klientem blízcí. Patří sem například i to, jak jedná s klienty, jak se chová. Dále pak důvěryhodnost – zejména diskrétnost,

⁶ MATOUŠEK Oldřich. Úvod: Cíle a úrovně sociální práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Portál, 2013, s. 13-14. ISBN 978-80-262-0213-4.

⁷ Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, § 110.

⁸ ELIHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, s. 96-98. ISBN 978-80-271-0080-4.

spolehlivost, porozumění, využívání moci sociálního pracovníka. Velmi podstatné jsou komunikační dovednosti – umění naslouchat: sledovat neverbální projevy klienta, pochopit verbální projev klienta, pozorovat veškeré projevy klienta.⁹

1.2 Role a hlavní úkoly sociálních pracovníků

Řadu rolí a úkolů sociálních pracovníků lze již nyní identifikovat z definic sociální práce a z definic sociálních pracovníků. Tato podkapitola tak nemá za cíl všechny vyjmenovat, spíše je uceluje a doplňuje.

V České republice je role sociálních pracovníků určena především zákonem č. 108/2006 o sociálních službách, který relativně podrobně identifikuje činnosti sociálních pracovníků následovně: „*Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.*“¹⁰

Kompetencím sociálního pracovníka a jejich hodnocení u profesionálních sociálních pracovníků se věnuje mimo jiné Havrdová, která kompetence profesionála v oblasti sociální práce rozděluje do několika skupin. Vzhledem k velmi rozsáhlé analýze jednotlivých kompetencí, budou dále podrobně rozebrány pouze kompetence vztahující se přímo ke vztahu sociálního pracovníka vůči klientovi. Ostatní kompetence sociálního pracovníka budou pouze zmíněny.

- 1) Rozvoj účinné komunikace** – tento bod je považován za zásadní pro další spolupráci s klientem. Pro smysluplnou spolupráci s klientem je důležité, aby pracovník klientovi aktivně naslouchal, přizpůsobil komunikaci věku, osobnosti klienta a podmínkám, za kterých se setkávají. Dalším je respektování cílů a hodnot klienta, a to včetně situací, kdy se pracovník s těmito cíli a hodnotami neztotožňuje. Jak ale píše sama Havrdová, to jde lehce proti jiné kompetenci sociálního pracovníka, konkrétně stanovení mezí a hranic (součást bodu č. 2).

⁹ MATOUŠEK Oldřich a Pavel Hartl. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 50-52. ISBN 978-80-262-0213-4.

¹⁰ Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, § 109.

- 2) **Orientace a plánování postupu** – zde je nutné definovat s klientem jeho potřeby a možnosti. Na základě toho může pracovník spolu s klientem zvážit možnosti změny, identifikovat rizikové faktory a následně navrhnout řešení. Je žádoucí, aby klient chápal důsledky všech zvažovaných řešení, a na základě vlastního uvážení vybral řešení. Poté může dojít ke stanovení plánu a rozdělení úkolů.
- 3) **Podpora a pomoc k soběstačnosti** – zde pracovník pomáhá klientovi rozeznat a pojmenovat jeho přednosti a silné stránky. Důraz je zde kladen na to, aby se klient účastnil rozhodování, za toto rozhodování přejímal odpovědnost a byl schopen uplatňovat svá práva. Pracovník mu především poskytuje podporu v získávání informací a rovněž ho podporuje v rozšiřování dovedností a schopností.
- 4) **Zasahování a poskytování služby** – pracovník poskytuje pomoc a službu a vytváří vlnivé podmínky pro přijetí služby klientem a adaptaci na ni (pomáhá se zvládnutím stresu, napětí, konfliktu). S klientem pravidelně hodnotí jeho situaci, pokroky a vhodnost zvoleného postupu.
- 5) **Přispívat k práci organizace.**
- 6) **Odborně růst.**¹¹

1.3 Klienti sociální práce

Klient je „subjekt, který využívá sociální služby. Může to být osoba, rodina, skupina i komunita.“ Matoušek zde také píše, že dnes již autoři používají spíše pojem uživatel sociálních služeb.¹²

Práce s klientem vyžaduje, aby pracovník poznal klienta – zjistil jaká je jeho situace, jaká byla motivace pro vyhledání sociálních pracovníků a další. Pokud pracovník dokáže klienta dobře identifikovat, může lépe zvolit způsob, jak k němu bude přistupovat a pracovat s ním adekvátním způsobem. Jedním ze způsobů dělení klientů je dělení podle toho, jak se klient dostal do služby. Rozlišujeme klienty, kteří se sami rozhodli, že vyhledají pomoc a klienty, kteří byli do služby poslání (rodinou, institucí). Klient, který chce sám řešit situaci či problém je aktivnější, spolupracuje a snaží se na problému pracovat. Klienti, kteří do služby nevstupují dobrovolně, se mohou stát rizikovými klienty a je vhodné k nim

¹¹ HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Osmium, 1999, s. 49. ISBN 80-902-0818-5.

¹² MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, s. 83. ISBN 978-80-262-1154-9.

přístupovat jiným způsobem než ke klientům motivovaným, kteří chtějí změnit svou situaci.¹³

1.3.1 Rizikovní klienti

Darek a Martínková definují 10 typů rizikových klientů, o kterých bude dále psáno. Každý typ rizikového klienta je nutné respektovat a přístupovat k němu odpovídajícím způsobem. Některé odpovídají také typům dle Řezníčka.¹⁴

Nedobrovolný klient – jak již bylo řečeno, ne vždy vstupuje klient do služby ze své vůle. Může trpět úzkostí, která pramení z nedobrovolnosti vstupu do služby. Sociální pracovník by měl klientovi objasnit, jaká je jeho úloha, v čem je klientovi k dispozici. Pokud klient s pracovníkem nechce spolupracovat, je možné ho v krajním případě předat jinému pracovníkovi (je dobré klientovi nechat otevřené dveře v případě, že by si to v budoucnu rozmyslel a chtěl se na pracovníka obrátit).

Odporující klient – ke své situaci může mít jeden z těchto přístupů: nepřizná sám sobě, že má problém; přizná si, že má nějaký problém, ale neumí ho řešit, nebo ho řešit nechce, protože změna by znamenala ohrožení; klient ví o problému, ale řešit ho nechce.

Mlčenlivý klient – pokud klient mlčí, může to mít různé významy – například nedůvěra k pracovníkovi či k instituci ve které pracovník působí, klient se pomaleji přizpůsobuje. Pro lepší navázání vztahu s klientem je možné zvolit některou alternativní formu komunikace.

Depresivní klient – u tohoto typu klienta je nutná kooperace s psychologem či psychiatrem.

Suicidiální klient – tento typ klienta je třeba nehodnotit, spíše ho motivovat k navázání kontaktu se specialistou (psychiatr, psycholog).

Manipulativní klient – při práci s tímto klientem dochází ze strany klienta k pokusům o manipulaci pracovníka skrze dárky nebo zastrašování. Klient, který takto jedná, může mít obavy z odhalení jeho slabých stránek nebo může mít strach z nějakého nebezpečí. Pracovník by měl jasně nastavit hranice pro práci s klientem, a pokud je to potřeba, pak i sankce za neplnění domluvených úkolů.

¹³ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. Typologie klientů. In: POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 140-141. ISBN 978-80-244-1991-6.

¹⁴ srov. ŘEZNÍČEK Ivo. *Metody sociální práce: podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, s. 41-42. Studijní texty. ISBN 80-85850-00-1.

Agresivní klient – nepřemýšlí do důsledků nad svým jednáním a jedná v afektu. Pracovník pro sebe musí v první řadě vytvořit bezpečné prostředí, pokud ví, že klient má tyto sklony. Po tom, co ustoupí afekt klienta, se pracovník může pokusit zaměřit soustředění klienta na rozumovou stránku.

Drogově nebo alkoholově závislí klienti – neustálá snaha pracovníka motivovat klienta ke změně. Klient může být nedůvěřivý vůči pracovníkovi, rovněž jsou tito klienti často nespolehliví, proto je vhodnější direktivní působení na klienta a soustředění se na stanovování krátkodobé cílů.

Psychotický klient – může trpět halucinacemi, bludy, může být také paranoidní.

Neurotický klient – práce s neurotickým klientem se odvíjí od typu jeho osobnosti.

Osobnost neurotického klienta může být:

1. *„paranoidní – nadměrná nedůvěra, pocit nespravedlnosti a bezprávi, podezíravost, hlavní úkol: udržet kl. v kontaktu, zachovat věcnost a vstřícný přístup,*
2. *schizoidní – neschopnost vřelého emoc. výrazu a kontaktu, soc. vztahy mají chudé, jsou zranitelné, hlavní úkol: instrumentální zásahy s vědomím, že kl. také vnímá absenci interpersonální roviny vztahu,*
3. *disociální – nedostatek empatie, nedost. schopnosti soc. učení, nerespektování pravidel, snížená schopnost sebekontroly, hlavní úkoly: přesný cíl intervence,*
4. *emočně instabilní - int., nestálé, neuspokojivé interpers. vztahy, impulz. I sebedestruktivní chování, prudké změny nálad, hl. úkol: řešit akutní problémy „ zde a nyní“,*
5. *histrionická – sklon k dramatizaci a inscenování vlastních prožitků, důsledný pevný přístup, jasné hranice,*
6. *úzkostná, vyhybavá – obavy a zábrany v soc. vztazích, přecitlivělost, laskavost, trpělivost, takt.“¹⁵*

¹⁵ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. Typologie klientů. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Průručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 141-144. ISBN 978-80-244-1991-6.

2 Metody sociální práce

Metody sociální práce jsou „specifické postupy sociálních pracovníků definované cílem nebo cílovou skupinou. Cílem může být úřední výkon, poskytnutí materiální pomoci, poskytnutí poradenství, vytvoření plánu postupu, poskytnutí komplexní pomoci, výzkum, formulace politiky aj. Cílovou skupinou může být jednotlivec, rodina, skupina, místní komunita, věková skupina, případně i veřejnost.“¹⁶

Na základě výše uvedeného dochází k dělení do tří úrovní dle cílové skupiny, se kterou pracují (například Matoušek¹⁷ nebo Zastrow¹⁸):

- mikro úroveň – práce s jednotlivcem neboli případová práce
- mezo úroveň – práce s rodinou a malými skupinami
- makro úroveň – práce s komunitami, organizacemi nebo ovlivňovat sociální politiku.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce se zaměřuje pouze na práci s jednotlivcem – tedy na mikro úrovni, proto budou v této kapitole zohledněny pouze metody práce s jednotlivcem.

2.1 Případová sociální práce

„Případová práce má začínat tam, kde se klient právě nachází, akceptovat ho takového, jaký je, a snažit se vnášet do starých problémů nové porozumění, nabízet jiný úhel pohledu, novou perspektivu.“¹⁹

Zastrow píše, že případová práce se zaměřuje na pomoc jednotlivcům při řešení osobních a sociálních problémů. Také může klientům pomáhat s přizpůsobením se jejich prostředí nebo se změnou sociálních a ekonomických tlaků, které klienty negativně ovlivňují. Pracovník, který takto vede případ, se nazývá případový manažer nebo případový pracovník. Činnosti případového se různí podle oblasti služeb, které poskytuje. Jedná se

¹⁶ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, s. 100. ISBN 978-80-262-1154-9.

¹⁷ MATOUŠEK Oldřich. Úvod: Cíle a úrovně sociální práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 14-15. ISBN 978-80-262-0213-4.

¹⁸ ZASTROW, Charles. *Introduction to social work and social welfare: empowering people*. Twelfth edition. Boston, MA: Cengage Learning, 2017, s. 42-43. ISBN 978-1-305-38833-8, pozn.: vlastní překlad.

¹⁹ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. Metody sociální práce. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 9. ISBN 978-80-244-1991-6.

o aktivity jako poskytování poradenství mladým uprchlíkům, pomoc zajistit nezaměstnaným lidem školení nebo zaměstnání, poradenství lidem se sebevražednými sklony, umíst'ování dětí lidí bez domova do adoptivních nebo pěstounské péče, poskytování ochranných služeb týraným dětem a jejich rodinám a mnoho dalších.²⁰ Havránková navíc vyzdvihuje náročnost metody na pracovníkovu odbornou i osobnostní vybavenost. Pracovník musí klienta pochopit a zároveň mu porozumět. V rámci této metody je klientovi věnována absolutní pozornost. Oba zmínění autoři se shodují na tom, že případová práce pomáhá klientům řešit jejich problémy, Havránková toto doplňuje tím, že problém klienta omezuje a neumožňuje mu optimální využití jeho možností.²¹

Případová práce staví na aktivním zapojení klienta, který si rozhoduje o svých cílech. Sociální pracovník je mu k dispozici a pomáhá mu v dosahování těchto cílů – může klienta podpořit motivováním, zprostředkováním kontaktu.²²

Fáze případové práce

- 1) **Sociální studie** – dochází k rozhodnutí, zda se klient pustí do práce a vstoupí do služby, terapie či nikoli. Klient přednáší svůj problém, svá očekávání a zjišťuje se motivace ke změně. Pracovník objasňuje klientovi jeho možnosti – zapojit klienta a přimět ho k řešení vyvstalé situace.
- 2) **Vyšetření** – vymezení problému a určení cílů, které reagují na klientovi potřeby a zjištění dostupnosti služeb.
- 3) **Intervence** – terapie – probíhá rozhovory s klientem, dále spočívá ve vztahu klienta s pracovníkem a ve společném dosahování stanovených cílů, probíhá po celou dobu spolupráce.
- 4) **Ukončení** – proces ukončení by měl být domluven na začátku spolupráce (kdy a za jakých okolností bude spolupráce ukončena), po ukončení by si měl být

²⁰ ZASTROW, Charles. *Introduction to social work and social welfare: empowering people*. Twelfth edition. Boston, MA: Cengage Learning, 2017, s. 42-43. ISBN 978-1-305-38833-8, pozn.: vlastní překlad.

²¹ HAVRÁNKOVÁ, Olga. Případová práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 85-87. ISBN 978-80-262-0213-4.

²² DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. *Metody sociální práce*. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 8. ISBN 978-80-244-1991-6.

klient schopen řešit situace, se kterými si před začátkem spolupráce třeba nebyl schopný bez pomoci poradit. Dochází ke zhodnocení spolupráce.²³

2.1.1 Poradenství

Poradenství poskytuje informace, které pomáhají klientům zvyšovat své dovednosti a znalosti, díky kterým jsou potom schopni řešit své problémy. Sociální poradenství se dělí do dvou kategorií – základní a odborné. Základní poradenství by mělo být dostupné všem a mělo by podávat klientovi obecné informace (například informace, které plynou ze systému sociální pomoci, informace o dostupných službách a o dalších možnostech, které zmírní nepříznivou situaci člověka). Odborné sociální poradenství se oproti tomu zabývá již konkrétním případem klienta a řešením jeho nepříznivé sociální situace. Do kategorie odborného sociálního poradenství spadají i terapeutické činnosti.²⁴

Poradenství má osm fází:

1. Uvědomění si problému – Na začátku musí klient sám sobě přiznat, že má problém a rozhodnout se, že chce s tímto problémem něco dělat. Pokud si klient nechce problém přiznat, nemá pro spolupráci s poradcem a vůbec pro změnu této situace dostatečnou motivaci. Dokud se poradci nepodaří přesvědčit klienta o tom, že problém existuje, nemohou na ní společně pracovat. Poradce může například shromáždit nějaké důkazy o existenci problému a ty potom klientovi předložit jako argument.
2. Vztah k poradci – Mezi klientem a poradcem musí vzniknout vztah, ve kterém se bude klient cítit dobře. Klient musí mít z pracovníka pocit, že mu dokáže pomoci. Pokud tomu nevěří, nemusí mít dostatečnou motivaci ke spolupráci.
3. Motivace – Klient musí přijít za poradcem s tím, že věří, že změnu dokáže. Práce je možná i s klientem, který nemá motivaci je apatický nebo ke změně nemá odvahu, ale je nezbytné k takovému klientovi přistupovat jiným způsobem.
4. Konceptualizace problému – Klient musí přijít na to, že jeho problém není nepřekonatelný, ale že se skládá z částí, které může klient postupně měnit. Pakliže klient vidí svůj problém jako příliš složitý, může pociťovat velkou

²³ HAVRÁNKOVÁ, Olga. Případová práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 89-90. ISBN 978-80-262-0213-4.

²⁴ HARTL, Pavel. Poradenství. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 101-103. ISBN 978-80-262-0213-4.

úzkost a neschopnost tento problém změnit, protože je na něj příliš velký. Pokud rozdělí problém do menších částí, může krok po kroku měnit.

5. Zkoumání strategií řešení – Na strategii řešení spolupracuje klient s poradcem. Každý klient je jedinečný a stejně tak jeho problém. Proto také každý potřebuje jiné řešení.
6. Výběr strategie – Poradce s klientem diskutují možná řešení a jejich následky. Aby mohla další spolupráce dobře probíhat, je nutné, aby řešení, na kterém se společně dohodnou, klient akceptoval a bylo pro něj přijatelné.
7. Uskutečnění strategie – Poradenství se stává úspěšným, pokud klient plní svůj závazek a dokáže ho dokončit. Existuje-li důvod pro nedosažení cíle, je nutné zjistit, proč tomu tak bylo a případně nalézt jiné řešení.
8. Zpětná vazba – Pokud změna není uskutečněna nebo je uskutečněna jen částečně, je identifikován důvod či důvody, proč nemohla být provedena. Na základě zjištěného důvodu může být nalezeno a použito jiné řešení.²⁵

2.1.2 Krizová intervence (neboli krizová pomoc)

Krise je stav pocházející ze situace, která je pro daného člověka nečekaná a velmi stresující. Vypořádání se se vzniklou situací není v silách dané osoby. Situací, která spustí tento stav být ztráta osoby, která byla danému člověku blízká, ztráta zaměstnání, sňatek, povýšení v zaměstnání.²⁶

„Krizová pomoc je terénní, ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou sociální situaci vlastními silami.“²⁷

Poskytování krizové intervence má několik principů, které by měly být dodržovány. Jedná se o:

- okamžitou pomoc člověku v krizi – co nejrychleji,
- služba by měla být klientům snadno dosažitelná,
- spolupráce s pracovníkem ve službě by měla být kontinuální,

²⁵ ZASTROW, Charles. *Introduction to social welfare institutions: social problems, services, and current issues*. 3rd ed. Chicago, Ill.: Dorsey Press, 1986, s. 525-526. ISBN 0-256-03405-2, pozn.: vlastní překlad.

²⁶ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. *Metody sociální práce*. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 9-10. ISBN 978-80-244-1991-6.

²⁷ Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, § 109.

- v rámci spolupráce by měly být stanoveny alespoň minimální cíle,
- důležitá je prevence zhoršení stavu klienta,
- měla by probíhat s ohledem na klientovy vztahy,
- působit vůči klientovi aktivně, pokud he to nezbytné, pak i direktivně,
- poskytování pomoci v co nejméně omezujícím prostředí – řešení, která klienta do budoucnosti nebudou determinovat a zároveň budou v souladu s jeho přáními.²⁸

2.1.3 Mediace

„Mediace je alternativní metoda pro řešení sporů, která pomáhá snižovat překážky v komunikaci a podporuje sociální sbližování lidí. ... Pro řešení sporu by neměl být jediným hlediskem výsledek, ale i průběh jednání, který se odráží od dalších vztahů klientů.“²⁹

„Mediátor je nestranná osoba, která usnadňuje komunikaci mezi oběma stranami, dává podněty k diskusi, shromažďuje informace a postřehy z diskuzí, vytyčuje podněty k jednání, vycházející ze sporných bodů a rozlišuje jejich důležitost, zprostředkovává a pomáhá se sepisováním vzájemné dohody.“³⁰

Mediátoři se obvykle se stranami setkávají samostatně, aby je informovali o tom, co by od procesu mediace měli očekávat, a o základních pravidlech, která se vztahují na schůzky, aby se podpořilo rozumné chování v jednáních. Mediace je proces dobrovolný, který je možné využít pro různé druhy neshod, jako jsou sousedské spory, problémy se zaměstnáním nebo rodinné problémy (opatření týkající se dětí, finanční záležitost, praktické otázky souvisejících s možným rozdělením nebo rozvodem a případně problémy týkající se komunikace mezi stranami.).³¹

²⁸ LUCKÁ Yvonna. Krizová intervence. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 146-149. ISBN 978-80-262-0213-4.

²⁹ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. *Metody sociální práce*. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 11. ISBN 978-80-244-1991-6.

³⁰ DAREK Roman, MARTÍNKOVÁ Hana. *Metody sociální práce*. In: POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 11. ISBN 978-80-244-1991-6.

³¹ PIERSON, John, and Martin THOMAS. *Dictionary of social work: The Definitive A to Z of Social Work and Social Care* [online]. 1. McGraw-Hill Education, 2010, s. 313-314 [cit. 2018-06-28]. ISBN 978-0-335-23883-5. Dostupné z: ProQuest Ebook Central, pozn.: vlastní překlad.

2.2 Rozhovor jako klíčový nástroj případové práce

*„Rozhovor je dorozumívání dvou nebo více osob, sdělování a sdílení pocitů, názorů, zkušeností nebo nadějí. Rozhovor vytváří most, po němž se k sobě dostávají někdy zcela rozdílné světy zúčastněných.“*³²

V sociální práci jsou rozhovory obvykle prováděny tváří v tvář nebo telefonicky. U telefonických rozhovorů může být problémem absence vizuálního kontaktu s klientem, tudíž pracovník nemůže sledovat klientovo neverbální chování. Rozhovor bude produktivní, pokud bude pro obě strany pohodlné, klidné, bezpečné a nebude přerušováno. Rozhovor může mít různou formu – může se jednat o strukturované rozhovory (pokud zjišťuje nárok klienta na službu) nebo o průzkumné rozhovory (klient přijde s problémem a pracovník se ho snaží pochopit).

V rámci rozhovoru mohou být používány uzavřené nebo otevřené otázky. Otázky jsou voleny podle toho, jak je rozhovor zaměřen. Uzavřené otázky spíše slouží k zjišťování přesných informací (např. datum narození, adresa, vzdělání). Otevřené otázky jsou voleny spíše k pochopení problému, chování člověka atd. Při rozhovoru pracovník přizpůsobuje tempo a jazyk klientovi. Není vhodné používat pojmy, kterým by klient nerozuměl.

Pro klienta může velmi těžké mluvit o svém problému – může se za něj stydět, proto je nutné, aby pracovník, který proti klientovi sedí, nehodnotil a vyhýbal se náznakům nesouhlasu. Klient může s pracovníkem sdílet pouze část problému, aby si vyzkoušel, jaká bude jeho reakce. Pokud klient vycítí vstřícné prostředí, kde mu pracovník chce pomoci a nehodnotí ho, je větší šance, že pracovníkovi svěří další problémy.³³

Rozhovor probíhající mezi sociálním pracovníkem a klientem má 6 fází, které se neustále opakují:

1. Příprava na rozhovor – to, co se obehraje před samotným rozhovorem (kdo je pracovník, s čím je schopný klientovi pomoci).
2. Otevření – uvedení klienta do rozhovoru. Seznámení s prostředím, s pracovníkem, a naopak pracovník s klientem.
3. Dojednávání – domluvení zakázky mezi pracovníkem a klientem.

³² HAVRÁNKOVÁ Olga. Případová práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 95. ISBN 978-80-262-0213-4.

³³ PIERSON, John, and Martin THOMAS. *Dictionary of social work: The Definitive A to Z of Social Work and Social Care* [online]. 1. McGraw-Hill Education, 2010, s. 279-281 [cit. 2018-06-28]. ISBN 978-0-335-23883-5. Dostupné z: ProQuest Ebook Central, pozn.: vlastní překlad.

4. Průběh rozhovoru – samotná práce na dohodnuté zakázce.
5. Ukončení – zpětná vazba na společnou práci, ověření, zda byla naplněna dohodnutá zakázka.
6. Příprava – na další rozvoj, vzdělání, přípravu na rozhovor atd.³⁴

³⁴ ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, s. 15. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-858-5069-9.

3 Koučování

Pojem kouč pochází z angl. coach neboli „kočár“. *„Obraz kočáru zprostředkuje podstatné jádro koučování: kočár je pomocný prostředek, prostředek přepravy, kterým se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle.“*³⁵

Dle Bircha je koučování *„systemická snaha zlepšovat pomocí otázek a rad zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni“*.³⁶ Whitmore toto doplňuje tím, že *„koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je.“*³⁷

Suchý a Náhlovský staví kouče a klienta (neboli koučovaného) do postavení partnerů – jejich vztah musí stát na důvěře, která je vzájemná, oba k sobě navzájem musí být otevření a upřímní. Zdůrazňují dlouhodobou práci kouče s klientem, ve které se společně starají o klientovu úspěšnost v osobním životě i v zaměstnání. Koučování probíhá prostřednictvím kladení otázek, které koučovaného postupně dovedou k odpovědím, Ústřední myšlenkou je, že klient na odpovědi přijde sám tím, že si odpoví na otázky kouče. Dojde ke stanovení cíle, na kterém pak oba mohou postupně pracovat.³⁸

V rámci koučování je nezbytné, přemýšlet o lidech či o klientech z hlediska jejich potenciálu. Pokud klienta zaškatulkujeme do nějaké skupiny, snadno se tomu sám poddá. Pokud nad ním budeme ovšem přemýšlet z hlediska jeho potenciálu, může toho dokázat víc, než si sám přiznává. Kouč musí být přesvědčený, že klient může dokázat více. Pokud bude důvěru v klienta pouze předstírat, naruší navázání dobrého vztahu s klientem.

Klíčovými pro koučování je dle Whitmora to, jak klient vnímá realitu a zda přejímá odpovědnost za své skutky a myšlenky. Klient je při koučování veden k samostatnosti a soběstačnosti, díky tomu by v sebe měl více věřit a nést zvládnout odpovědnost za své jednání. Zásadní je možnost volby, kterou klient má – on sám se rozhodne, zda za své jednání ponese odpovědnost, či nikoli. Pokud za své myšlenky a za své jednání převezme

³⁵ FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006, s. 15 ISBN 80-736-7140-9.

³⁶ BIRCH, Paul. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005, s. 2. V kostce (CP Books). ISBN 8025105814.

³⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 19. ISBN 978-80-7261-273-4.

³⁸ SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 15. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

odpovědnost, bude je spíše chtít realizovat a může tak dosáhnout lepších výsledků. V opačném případě, tedy pokud jsou mu myšlenky nebo jednání vnucovány, nebude podávat takový výkon, tedy ani nebude dosahovat takového potenciálu a v neposlední řadě nebude mít chuť do realizace stanovených cílů. Vnímání či uvědomění popisuje Whitmore ve dvou rovinách. Jednak z hlediska vnímání reality (tedy vnímání okolí) a vnímání sebe sama.³⁹

3.1 Koučové

*„Kouč pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat; chce od svých klientů vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory; podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji; a předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.“*⁴⁰ Mimo jiné by měl mít také specifické vlastnosti:

- *„sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem;*
- *silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu;*
- *dostatek životních a pracovních zkušeností;*
- *schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat;*
- *přípravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví;*
- *schopnost sebeovládání;*
- *vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných;*
- *odhodlání měnit sám sebe k lepšímu;*
- *přípravenost pozitivně přijímat kritiku;*
- *přizpůsobivost;*
- *ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované;*
- *určitá pokora;*
- *laskavost;*
- *trpělivost;*

³⁹ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 24-26, 46-49. ISBN 978-80-7261-273-4.

⁴⁰ Co je ICF koučink: Kouč. *International Coach Federation Czech Republic* [online]. [cit. 2018-07-9]. Dostupné z: https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html#Kdo_a_pro

- *tolerance;*
- *vyrovnanost;*
- *optimista každým coulem.*“⁴¹

3.2 Kompetence a cíle kouče

Cílem kouče nebo koučování je pomoci jednotlivci přenést své silné stránky do popředí a posunout ho, aby se zapojil do činností směřujících ke zlepšení svého osobního a/nebo pracovního života. Kouč je učitel, mentor, průvodce a roztleskávačka a „rýpal“ v jednom.⁴²

Konkrétněji kompetence kouče definuje například organizace International Coach Federation Czech Republic, z. s. (dále jen „IFC ČR“) – mezinárodní organizace sdružující profesionální kouče, která v České republice působí již od roku 2005. Mezi základní kompetence koučů IFC ČR mimo jiné patří:

- definování cíle a způsobů, jakými bude cíle dosaženo
- vytvoření bezpečného prostředí, které bude podporovat klienty v dosahování cílů a bude rozvíjet vzájemný respekt a důvěru
- efektivní komunikace – aktivní naslouchání; kladení otázek, které odhalí skutečnou situaci a potřeby klienta
- rozvoj sebeuvědomění – interpretovat získané informace tak, aby klienti došli ke zmíněnému sebeuvědomění
- vytvářet příležitosti k tomu, aby se klient permanentně učil a podnikal další akce, které mu umožní dosažení stanovených cílů
- plánování a stanovení cílů – dodržovat, ale i dále rozvíjet stanovený plán
- udržet pozornost na věcech důležitých pro klienta; za realizaci ponechat odpovědnost klientovi.⁴³

⁴¹ SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, s. 25-26. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

⁴² EDELSON, Marilyn. *Values-based coaching: a guide for social workers and other human service professionals*. Washington, DC: NASW Press, 2010, s. 5. ISBN 978-0-87101-398-9, pozn.: vlastní překlad.

⁴³ Základní kompetence profesionálního ICF koučování. *International Coach Federation Czech Republic* [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

3.3 Koučování klienti

Koučování začíná identifikováním hlavních hodnot, cílů a vize klienta a kouče. Klient pracuje ze sebe, zkoumáním vlastních tužeb, cílů a schopností k vyjasnění si životní nebo pracovní cesty, která ho bude více naplňovat.⁴⁴

Dá se říci, že mnoho klientů, kteří vyhledají koučování, uvízli. Vnímají to jako náraz do zdi, přes kterou se nemohou sami překlenout. To je také jedna z možností, jak je možné nahlížet na koučování – z hlediska toho, co klient hledá. Může se jednat o téma práce (hledání práce, změna zaměstnání, začátek podnikání, posun podnikání, složitá situace v zaměstnání) nebo například téma osobních problémů (udržování vztahů a další). Koučové potom pracují napravným, vývojovým nebo transformačním způsobem, právě podle oné zakázky, se kterou klient přijde.⁴⁵

3.3.1 Kdy se koučování vyhnout?

Člověk, který přichází do koučování, by měl mít odhodlání ke změně a tím k plnění cílů, které si spolu s koučem nastaví. Kouč se ale může setkat i s nedobrovolným klientem, který sám od sebe změnu nechce (například ho do koučovacího procesu poslal zaměstnavatel). V takovém případě může mít klient hned několik důvodů, proč koučování a vůbec jakoukoli práci s koučem odmítá a nespolupracuje. Pokud k tomu dojde, může se kouč pokusit například stanovit s klientem několik menších cílů či najít kompromis a vysvětlit klientovi, že s ním dál budete pracovat, pouze pokud se bude také snažit. Tyto menší cíle mohou být pro klienty přijatelnější. Stane-li se, že klient nepřistoupí na žádný z kompromisů nabízených koučem, je vhodné ukončit tuto spolupráci a přestat takového člověka koučovat.⁴⁶

3.4 Modely a metody koučování

Tato kapitola popisuje základní modely a metodu koučování. Jedná se o model GROW, metodu Inner game, model ADAPT a model Reteaming.

⁴⁴ EDELSON, Marilyn. *Values-based coaching: a guide for social workers and other human service professionals*. Washington, DC: NASW Press, c2010, s. 5. ISBN 978-0-87101-398-9, pozn.: vlastní překlad.

⁴⁵ Tamtéž, s. 13-15, 171., pozn.: vlastní překlad.

⁴⁶ BRICH, Paul. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005, s. 5-6. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0581-4.

3.4.1 Model GROW

Model cílí na zvýšení výkonnosti a rozvoj osobnosti. Autor John Whitmore zde stanovuje typ otázek, na které by měl zaměřit koučovací rozhovor v následujícím sledu.

G (Goals settings) – Cíle – krátkodobé a dlouhodobé

R (Reality) – Realita – aktuální situace klienta

O (Options) – Možnosti a alternativní strategie

W (What, When, Who, Will) – Co, Kdy, Kdo bude něco činit a zda k tomu je potřebná Vůle

Whitmore sám poukazuje na to, že ve výše uvedeném modelu postavil před zkoumání aktuální situace klienta stanovení cílů – tedy kouč, který klienta nemusí znát, by se měl spíše zaměřit na to, čeho je jeho klient schopen dosáhnout. Pokud bychom tyto dva body vyměnili, mohlo by podle Whitmora docházet k určování cílů na základě toho, čeho člověk již dosáhl, místo toho, čeho by mohl dosáhnout z hlediska svého potenciálu. Tento model se tedy jeví jako více otevřený klientovým možnostem.⁴⁷

3.4.2 Metoda Inner game

Metoda byla prvotně užívána autorem – W. Timothyem Gallweyem – ve sportu. Vychází z předpokladu, že každý člověk při dosahování svých cílů musí překonávat své vnitřní překážky. Toto vyjadřuje následujícím vzorcem: $V = p - i$, přičemž V je výkon, p značí potenciál a i jsou interference neboli překážky. V rámci této metody kouč pomáhá koučovanému najít mobilitu – podívat se na situaci jiným úhlem pohledu. Úkolem kouče není přebírat klientovi problémy a pokusit se nalézt jejich řešení. V takovém případě by v rámci sezení kouč aktivně pracoval a vymýšlel řešení daného problému, naopak klient by byl více méně pasivní a pouze vymýšlel výmluvy a důvodu, proč nemůže nabízená řešení uskutečnit.⁴⁸

3.4.3 Model ADAPT

Tento model je popsán Paulem Birchem a spočívá v úpravě výkonnosti člověka či klienta. Zkratka ADAPT vychází z prvních písmen anglických termínů a má následující význam:

⁴⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 66-68. ISBN 978-80-7261-273-4.

⁴⁸ GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 24, 39, 207-210. ISBN 978-80-7261-213-0.

„**A** - (*Assess current performance*) *Posoudit současnou výkonnost*
D - (*Develop a plan*) *Rozvinout plán*
A - (*Act on the plan*) *Jednat podle plánu*
P - (*Progress check*) *Zkontrolovat pokrok*
T - (*Tell and ask*) *Mluvit a ptát se*“⁴⁹

Pod těmito body je možná složitější si představit konkrétní práci s klientem, proto budou jednotlivé konkrétněji popsány.

Posoudit současnou výkonnost (ADAPT) – je nutné zjistit klientovo aktuální rozpoložení a další informace o něm (například v čem se cítí, dobře, co mu nejde atd.)

Rozvinout plán (ADAPT) – v této fázi dochází k definování cíle práce a kroků, kterými budou tyto cíle dosahovány. Klient se podílí jak na definování cílů, tak i na definování kroků k nim vedoucím.

Jednat podle plánu (ADAPT) – posouvání se k dalším bodům plánu (tedy k dalším dílčím cílům).

Zkontrolovat pokrok (ADAPT) – častá zpětná vazba a kontrola toho, zda jsou naplňovány určené cíle.

Mluvit a ptát se (ADAPT) – debata nad splněním cílů a případně určení dalších cílů, což ale vrací kouče o klienta zpět k prvnímu bodu – tedy posouzení současné výkonnosti.⁵⁰

3.4.4 Model Reteaming

Model vytvořili finští autoři, kteří ho definují jako metodu „*sestavající z dvanácti kroků, jejichž záměrem je pomoci jednotlivcům stejně jako skupinám lidí ke změnám k lepšímu pomoci podpory při stanovení cílů a rozvíjení motivace a spolupráce nutné k jejich dosažení.*“⁵¹ Model je zaměřen na spolupráci s klientem (ta by měla být na partnerské úrovni) a na pozitivní změnu. Výše zmíněné kroky jsou níže rozepsány a pro pracovníka jsou spíše vodítkem než postupem, který by musel dodržovat, aniž by se od nich odchýlil.

„*Dvanáct kroků Reteamingu:*

⁴⁹ BRICH, Paul. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005, s. 9. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0581-4.

⁵⁰ Model koučování. BRICH, Paul. *Koučování*. Brno: CP Books, 2005, s. 9-10. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0581-4.

⁵¹ ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. Koučovací model Reteaming a jeho využití při práci s nezaměstnanými. In: *Sociální práce/Sociálna práca*. [online]. 2013, 13 (4/2013), s. 89 [cit. 2018-07-10]. ISSN 1805-885X. Dostupné z: http://www.socialniprace.cz/soubory/cas_vol13_iss4-150407093614.pdf

1. *Popsat svůj sen*
2. *Určit cíl*
3. *Zkoumat přínosy cíle*
4. *Získat podporu*
5. *Všímat si pokroků, které již nastaly*
6. *Představit si další krok*
7. *Zhodnotit, v čem je cíl náročnou výzvou*
8. *Popsat, proč lze věřit v dosažení cíle*
9. *Učinit veřejný závazek (slib)*
10. *Připravit se na možné překážky*
11. *Sledovat další pokrok*
12. *Oslavit úspěch a poděkovat všem zúčastněným“.*⁵²

Všechny tyto metody popisují kroky samotného koučování. Každý z autorů ke koučování přistupuje trochu jiným způsobem, ale rozdíly mezi jednotlivými metodami nejsou nijak zásadní, naopak se často potkávají v některých bodech.

⁵² ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. Koučovací model Reteaming a jeho využití při práci s nezaměstnanými. In: *Sociální práce/Sociálna práca*. [online]. 2013, 13 (4/2013), s. 84-101 [cit. 2018-07-10]. ISSN 1805-885X. Dostupné z: http://www.socialniprace.cz/soubory/cas_vol13_iss4-150407093614.pdf

4 Vztah koučování a sociální práce

Tato kapitola srovnává podobnost koučování a sociální práce. Jejím cílem je specifikovat, kde se tyto disciplíny potkávají a kde se rozcházejí. Pokud není uvedeno jinak, jsou informace použité v této kapitole čerpány z předchozích kapitol, tedy z kapitol 1 až 3.

Marilyn Edelson píše, že sociální pracovníci, kteří využívají holistický přístup, mohou být nejlepšími kouči, protože rozumí lidské přirozenosti, pohlíží na celého člověka a umí dobře naslouchat.⁵³

Důležitým bodem obou je definování nějakého cíle nebo zakázky a plánování postupu, jak toho dosáhnout. Na rozdíl od koučování, sociální práce se ale setkává i s klienty, kteří nepřichází dobrovolně. To může úzce souviset s nižší motivovaností klientů k práci. Klienti koučování, kteří za koučem většinou přijdou již s nějakým tématem, ve kterém se chtějí posunout někam dál.

Sociální práce, stejně jako koučování by se měla opírat o naplnění potenciálu člověka. Obě disciplíny by tedy měly smýšlet o člověku z hlediska toho, co je schopný dokázat, a ne z hlediska toho, co má již za sebou. To je pro klienta příliš svazující a nedává mu to možnost být lepší.

Obě disciplíny staví na komunikaci s klientem a vybudování bezpečného vztahu s důvěrou. Zatímco sociální práce využívá dle potřeby otevřené i uzavřené otázky, pro samotnou práci s koučovaným definuje Whitmore jako účinnější otevřené otázky, na které nelze většinou odpovědět strohým „ano“ nebo „ne“. Stejně tak nedoporučuje užívání otázek začínajících „Proč“ neboť to člověka směřuje k tomu, aby se bránil.⁵⁴

Klienti obou disciplín jsou směřováni k samostatnosti a soběstačnosti. Ideálně k tomu, aby si příště se situací, která pro ně byla nyní obtížně zvládnutelná, dokázali poradit sami. Z toho důvodu leží odpovědnost za rozhodnutí, jednání (i například za vybraný způsob řešení problému) výhradně na klientovi. Kopřiva píše, že *„Lidé všeobecně mají raději nápady, které napadly je samé Proto možná už rovnou začneme jinak ... klademe otázky, které se situace a jejího možného řešení týkají. Otázka má tu velkou výhodu, že odpovědi formuluje náš protějšek, a tak se mnohé řeší prostě jen tím, že my klademe otázky, které si on nepoložil, přestože jsou velmi významné, a teď si na ně odpovídá. Po chvíli nebo až někdy*

⁵³ EDELSON, Marilyn. *Values-based coaching: a guide for social workers and other human service professionals*. Washington, DC: NASW Press, c2010, s. 7. ISBN 978-0-87101-398-9, pozn.: vlastní překlad.

⁵⁴ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 58. ISBN 978-80-7261-273-4.

*jindy se mu pak objeví nějaký užitečný nápad, lepší, než jaký bychom sami mohli vymyslet, protože nežijeme v jeho kůži. “*⁵⁵

Marilyn Edelson se také zabývá otázkou kdy klienty sociální práce nekoučovat. Píše, že koučování se může někomu zdát velmi podobné terapii, ale když cokoliv vypadá jako psychologický problém, koučování není místem, které by se tím mělo zabývat. Takoví klienti by měli být spíše odkázáni na terapii. Před samotnou prací s klientem by měly být zvaženy následující otázky:

- Jak profesionála vidí klient?
- Pro co si klient přichází?
- Jak klienta vidí profesionál?
- Jaká je role, kterou pro sebe vidí profesionál při práci s klientem?⁵⁶

⁵⁵ KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vyd. 7., V Portálu 6. Praha: Portál, 2013, s. 44. ISBN 978-80-262-0528-9.

⁵⁶ EDELSON, Marilyn. *Values-based coaching: a guide for social workers and other human service professionals*. Washington, DC: NASW Press, c2010, s. 184-185. ISBN 978-0-87101-398-9, pozn.: vlastní překlad.

Praktická část

5 Cíle práce

Cílem této práce je zjistit, jaké jsou možnosti využití koučovacích technik v sociální práci a rozšířit tak povědomí o potenciálu využití koučování v sociální práci. Bude porovnána podobnost práce sociálních pracovníků a koučů s jejich klienty na základě kapitol z teoretické části práce a na základě rozhovorů. Výsledkem tohoto porovnání by mělo být zjištění, zda lze techniku koučování využívat při práci s klienty v sociální práci. Pokud lze tuto techniku využít v sociální práci, budou dále zkoumány podmínky, které je k tomu nutné naplnit.

Vzhledem k výše popsaným cílům práce byl pro realizaci výzkumu vybrán kvalitativní výzkum, který „používá induktivní logiku. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nové hypotézy nebo nová teorie.“⁵⁷

Kvalitativní výzkum má své přednosti i nevýhody, které jsou uvedeny níže.

Přednosti kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
<ul style="list-style-type: none">▪ Získává podrobný popis a vhléd při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu.▪ Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí.▪ Umožňuje studovat procesy.▪ Umožňuje navrhnout teorie.▪ Dobře reaguje na místní situace a podmínky.▪ Hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti.▪ Pomáhá při počáteční exploraci fenoménu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí.▪ Je těžké provádět kvantitativní predikce.▪ Je obtížné testovat hypotézy a teorie.▪ Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy.▪ Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Zdroj: HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 52. ISBN 80-736-7040-2.

⁵⁷ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. [online] Praha: Karolinum, 2011, s. 287. [cit. 2018-03-21]. ISBN: 978-80-246-2619-2. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

6 Metody a techniky sběru dat

Hendl uvádí 3 typy sběru dat v kvalitativním výzkumu: „dotazování, pozorování a sběr dokumentů.“⁵⁸

Pro potřeby tohoto výzkumu byl zvolen sběr dat prostřednictvím dotazování (dále také „interview“), konkrétně rozhovor pomocí návodu (neboli také polostrukturovaný rozhovor či rozhovor částečně řízený⁵⁹).

Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje několika hlavními rysy – výzkumník disponuje připravenými otázkami, které budou v rámci rozhovoru probrána. Není ale nutné se striktně držet formulace těchto otázek nebo jejich pořadí, což dává výzkumníkovi možnost pružně reagovat na respondenta a na vývoj rozhovoru. Zároveň ale vzhledem k připraveným otázkám, které výzkumník položí respondentovi, může snáz analyzovat a srovnávat získaná data.⁶⁰

Tato forma rozhovoru dokáže využít výhody strukturovaného i volného interview. Zároveň dokáže vyloučit řadu nevýhod těchto výzkumů. Jendou z výhod je možnost klást respondentům doplňující otázky. Tato výhoda se může ale obrátit i v nevýhodu, pokud těmito otázkami výzkumník příliš rozštěpí svůj seznam otázek. Pokud se to stane, může výzkumník získávat od respondenta nerelevantní údaje pro svůj výzkum. Podobně by nevýhodou této formy rozhovoru mohl stát projev tazatele – například příliš vyzývavé oblečení, extravagantní účes atd. mohou způsobit, že odpovědi respondenta nebudou v souladu s výzkumnými otázkami a se samotnými cíli výzkumu.⁶¹

⁵⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 161. ISBN 80-736-7040-2.

⁵⁹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, s. 111. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

⁶⁰ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 161-162. ISBN 80-736-7040-2.

⁶¹ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 161 Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

7 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek lze rozdělit do čtyř skupin – koučové bez povědomí o sociální práci; respondenti se zkušenostmi nebo povědomím o sociální práci i o koučování a sociální pracovníci bez zkušenosti a povědomí o koučování. Nutno podotknout, že všichni respondenti pracují přímo s klienty.

Celkem bylo provedeno 9 rozhovorů v následujícím rozložení:

- 2 rozhovory s kouči bez povědomí o sociální práci (dále Respondent A, Respondent B);
- 4 rozhovory s respondenty se zkušenostmi nebo povědomím o sociální práci i o koučování (Respondent C, Respondent D, Respondent E, Respondent CH);
- 3 rozhovory se sociálními pracovníky bez zkušenosti a povědomí o koučování (Respondent F, Respondent G, Respondent H).

V rámci zaručení anonymity respondentům⁶² bude dále pracováno pouze s označením respondenta (respondent A, respondent B a tak dále).

7.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Respondent A – koučování se věnuje 14 let.

Respondent B – koučování se věnuje 3 roky.

Respondent C – koučování se věnuje 1 rok. Respondent sám nepracuje s klienty sociální práce, ale se sociálními pracovníky se pravidelně setkává a vidí tedy kontext, ve kterém pracují.

Respondent D – nyní se věnuje koučování. Respondent má supervizní a koučovací výcvik, výcvik v krizové intervenci, kurzy vedení poradenských rozhovorů. Respondent pracoval v krizovém centru, poté s rodinami a s dětmi. Nyní již nepracuje s klienty sociální práce.

Respondent E – praxe s cílovou skupinou 20 let. Prvky koučování využívá 5 let. Cílová skupina – lidé s mentálním a duševním onemocněním, případně v kombinaci s věkem.

Respondent F – praxe 2,5 roku s rodiny s dětmi. O koučování respondent neměl povědomí před zahájením rozhovoru.

⁶² REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, s. 178. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

Respondent G – praxe 20 let s lidmi s tělesným postižením. Respondent má představu o koučování.

Respondent H – praxe 1,5 roku práce s rodinami, dětmi a mládeží. O koučování respondent neměl povědomí před zahájením rozhovoru.

Respondent CH – praxe 25 let s lidmi bez domova. Respondent má představu o koučování.

8 Výzkumné otázky

Na začátku byla stanovena hlavní výzkumná otázka – **Jaké jsou možnosti využití koučovacích technik v sociální práci?** Na základě této otázky byly formulovány dílčí výzkumné otázky. Tyto dílčí výzkumné otázky byly pro potřeby rozhovoru hodně obecné. Aby mohla být na konci výzkumu zodpovězena hlavní výzkumná otázka, byly tyto dílčí výzkumné otázky dále rozloženy na podotázky, které byly pokládány respondentům – jiné otázky pro kouče (níže označeno písmenem „K“), jiné pro respondenty se zkušeností či povědomím o sociální práci i o koučování (dále označeno jako „SP+K“) a jiné pro sociální pracovníky (níže označeno jako „SP“). Vzhledem ke zvolené metodě – polostrukturovaný rozhovor) – byly tyto otázky při rozhovorech spíše osnovou, která byla dle potřeby rozšířena doplňujícími otázkami.

Jak je patrné z charakteristiky výzkumného vzorku v kapitole 7, pouze 2 sociální pracovníci se nesetkali s koučováním či o něm neměli povědomí. Tito pracovníci byli pro potřebu rozhovoru seznámeni s principy koučování v souladu s kapitolou 3 této práce, aby bylo možné zhodnotit využitelnost koučování v práci s jejich cílovou skupinou. S respondenty, kteří o koučování měli povědomí, byla uskutečněna před zahájením samotného rozhovoru diskuze, ve které bylo vymezeno koučování v souladu s kapitolou 3 této práce tak, aby při následném pokládání otázek měly obě strany (tedy výzkumník i respondent) stejné výchozí informace.

Mimo výzkumných otázek byly respondentům pokládány obecné otázky (např.: otázky na délku jejich praxe s danou cílovou skupinou (u sociálních pracovníků) a na délku praxe v koučování (u koučů).

Dílčí výzkumná otázka 1: Pro jaký typ klienta je vhodné koučování?

- K: „Pro jaký typ klienta techniku koučování nejčastěji využíváte?“
- K: „Jaký typ klienta je pro koučování nevhodný?“
- SP+K: „Pro jaký typ klienta byste techniku koučování použil/nepoužil?“
- SP: „S jakým typem klienta nejčastěji pracujete?“

Dílčí výzkumná otázka 2: Jaká témata se nejčastěji koučují?

- K: „Jaká témata jsou podle Vás vhodná ke koučování?“
- K: „Jaká témata jsou podle Vás nevhodná ke koučování?“
- S: „S jakými tématy se setkáváte při práci s klienty?“
- SP+K: otázky pro K nebo pro SP dle toho, s čím má respondent větší zkušenost.

Dílčí výzkumná otázka 3: Zkušenosti s koučovacími technikami?

- K, SP+K: „Při práci s klienty využíváte pouze koučovací techniky nebo je kombinujete s jinými technikami?“
 - K, SP+K: „V práci s klienty koučovací technika převažuje nebo je spíše doplňková?“
 - K, SP+K: „S jakými dalšími technikami kombinujete koučovací techniky?“

Dílčí výzkumná otázka 4: Za jakých podmínek je možné využít koučovací techniky při práci s klientem?

- K, SP+K: „Jaké další podmínky musí být splněny, abyste při práci s klientem použil koučovací techniky?“

Dílčí výzkumná otázka 5: Jednotlivé fáze práce s klientem?

- K, SP+K, SP: „Popište, prosím, jednotlivé fáze práce s klientem.“

9 Analýza a interpretace dat

Všechny rozhovory byly přizpůsobovány zkušenostem a praxi respondentů. Každému z respondentů byly pokládány výzkumné otázky dle jeho zaměření (kouč, sociální pracovník), které doplňovali další doplňující otázky, pokud měl respondent zkušenost nebo povědomí o práci druhé skupiny respondentů.

Pro větší přehlednost tato kapitola slučuje analýzu a interpretaci dat. Nejprve je vždy uvedena podotázka v původním znění uvedeném v kapitole 8. Následně jsou uvedeny odpovědi respondentů, které jsou vždy v závěru dílčí výzkumné otázky interpretovány.

Dílčí výzkumná otázka 1: Pro jaký typ klienta je vhodné koučování?

K: „Pro jaký typ klienta techniku koučování nejčastěji využíváte?“

Respondent A stanovil tři podmínky úspěšné práce s klientem – klient je dobrovolný, je aktivní a má zájem na sobě pracovat a něco měnit.

Respondent B koučovatelný klient je ten, který chce převzít odpovědnost za svůj život do svých rukou a je si vědomý toho, že může být tvůrcem svého života, a ne být v roli oběti.

Respondent C říká, že je velký rozdíl mezi tím, zda klient přijde sám od sebe, nebo to objedná jejich nadřízený. Ti, kdo jsou tam poslaní, nepřichází jako aktivní činitelé, ale jako někdo, kdo si to tam musí odsedět. Koučovatelní jsou lidé, kteří mají téma, se kterým chtějí hýbat.“

Respondent D: *„koučovací rozhovor já vnímám smysluplný v momentě, kdy přichází klient, který chce dělat změnu. ... je iniciátor rozhovoru, on je iniciátor změny, on se rozhodl něco udělat.“* Kouč je pro klienta jako *„průvodce, který je přizván na cestu klienta. ... Dostávám příležitost klienta doprovázet.“* *„Klient je specialista na svůj život. On ví, co je pro něho nejlepší, on ví, co dokáže, on má svoje zkušenosti. Jeho zkušenosti ho někde v životě posunovali a mají možnost ho posunout někde dál.“* Kouč nabízí jiný náhled na tu věc.

K: „Jaký typ klienta je pro koučování nevhodný?“

Respondenti B a D při práci s klienty vidí důležitý moment, kdy se rozhoduje, zda bude probíhat další spolupráce – tedy zda klient chce dále s koučem spolupracovat a kouč chce dále spolupracovat s klientem. Toto rozhodnutí může být na základě vzájemných sympatií, či tématu (neboli zakázky) se kterou klient přišel.

Respondent B by také odmítl práci s klientem, u kterého více cítí, že by potřeboval terapii než koučování, tzn., má nějaké téma, které se neorientuje na budoucnost, ale na minulost.

Respondent D by nepracoval s klientem, který není dobrovolný, tzn., že ho někdo poslal, aby byl koučován. V souvislosti s těmito odpověďmi byla respondentovi C a D položena doplňující otázka – zda lze pracovat s nedobrovolným klientem, nebo je tato práce ze strany obou respondentů striktně odmítána. Zde se oba výše zmínění respondenti shodli, že je potřeba zmapovat témata, kde by se klient mohl rozvíjet, řešit, co je pro klienta teď aktuální a kde by mohlo vzniknout téma ke koučování. Dokud ale klient sám neřekne, že to je téma, na kterém chce a bude pracovat, koučování postrádá smysl.

SP+K: „Pro jaký typ klienta byste techniku koučování použil/nepoužil?“

Respondent E koučovací techniky by využil při práci s lidmi s duševním onemocněním. Techniku by nepoužil, pokud je duševní porucha v kombinaci s mentálním postižením nebo se jedná o závažné duševní poruchy, kdy člověk ztrácí kontakt s realitou.

SP: „S jakým typem klienta nejčastěji pracujete?“

Respondent F pracuje s klienty dobrovolnými, kteří přijdou sami a chtějí pomoci nebo poradit, i s klienty nedobrovolnými. Klientem je rodina a její členové. Děti při práci bývají často vyděšené z práce s respondentem, záleží na tom, jak je kdo na tuto spolupráci připravil. Jsou ale i výjimky, kdy jsou povídavé a sdílné. Rodiče většinou bývají rozpolčení, kdy jeden je nakloněn spolupráci s respondentem F a druhý ne. Jsou klienti, kteří potřebují větší intenzitu spolupráce, ale jsou i klienti, kteří s pracovníkem vytvoří dohodu a dále na ní pracují sami.

Respondent G pracuje s klienty, kteří přichází v drtivé většině případů sami a chtějí poradit, jak řešit svůj problém. Cílovou skupinou jsou klienti s tělesným postižením, bez mentálního postižení, tudíž plně zodpovídá si za svůj život sám a sám si o něm rozhoduje. Úkolem respondenta je tedy navést ho takovým způsobem, aby si na řešení přišel sám. Výjimky tvoří starší klienti, klienti s problémy s řečí a další individuální, ke kterým je nutno přistupovat jiným způsobem.

Respondent H – klientem je rodina s dětmi, a samotné dítě. Při práci hraje roli partnerský přístup, kde by klient byl hlavním iniciátorem změn. Není to ale úplně možné, protože klienti jsou sociálně slabší.

Respondent CH cílovou skupinou jsou především lidé bez domova. Ideální pro práci je multidisciplinární spolupráce, která ale není možná. Vše funguje na bázi dobrovolnosti –

pokud klient něco nechce řešit, respondent to respektuje. Může se stát, že si to klient do budoucna rozmyslí a rozhodne se to řešit. Pak bude mít prostor dané téma otevřít s pracovníkem v budoucnu. Nátlak na klienta by ho pomohl odradit od jakékoli další spolupráce.

Z odpovědí respondentů, kteří koučují, vyplývá, že klient koučování by měl být dobrovolný, měl by chtít aktivně řešit zakázku, se kterou přišel.

Oproti tomu respondenti z řad sociálních pracovníků se často setkávají i s klienty, kteří nejsou dobrovolní. Jak ale poznamenali respondenti B a D – práce s těmito klienty nemusí být nutně zavřena, pokud se kouči a klientovi podaří vyspecifikovat zakázku, na které by chtěl pracovat. Z hlediska koučování klientů sociální práce je nutné také brát v potaz celkový stav a aktuální naladění klienta, stejně jako druh zakázky.

Dílčí výzkumná otázka 2: Jaká témata se nejčastěji koučují?

K: „Jaká témata jsou podle Vás vhodná ke koučování?“

Všichni respondenti, kteří se pohybují v oblasti koučování, zmínili mezi tématy, která nejčastěji koučují práci nebo zaměstnání (například další směřování v práci, ztráta zaměstnání, odvaha pustit se do vlastního projektu).

Respondent A k tomu přidal téma time managementu a komunikace.

Respondent B a D mimo témata z oblasti práce koučují nejčastěji také směřování klienta v životě, nebo uskutečňování zásadní změny v životě klienta. Témat podle respondentů je hodně a nejsou omezována, jen by měla být orientována na budoucnost. Pokud je orientováno na minulost, je to záležitost terapie.

Respondent C se také setkává s tématy spokojenosti v životě – Jak být víc spokojenější.

Respondent E vztáhl koučování na sociální práci a koučování by využil v rámci sociální rehabilitace a aktivizace v souladu s odpovědí na dílčí výzkumnou otázku 1 (nutnost vytipovat klienta., který pro využití koučovací techniky vhodný).

K: „Jaká témata jsou podle Vás nevhodná ke koučování?“

Všichni respondenti z oblasti koučování se shodli na tom, že by odmítli témata, která vycítí, že jsou spíše záležitostí terapeuta než kouče. Zároveň se shodují, že je to hodně individuální.

Respondent A má další limity kdy nekoučovat – otázka vyhoření daného člověka či zakázka na trénink dovedností. Společně s respondentem C uvedli, že by nekoučovali témata, která jsou v rozporu s etikou či s jejich osobními hodnotami. Respondent C navíc by odmítl koučovat člověka, který sám sebe nevnímá jako aktivní element koučovacího procesu a pouze si přišel pro řešení.

S: „S jakými tématy se nejčastěji setkáváte při práci s klienty?“

Respondent F – rozvod, rozvoj sociálních kompetencí rodičů, péče o dítě.

Respondent G – hodně rozlišná – například bezbariérové ubytování cizinců při návštěvě Prahy, podpora klienta, který je čerstvě na vozíku.

Respondent H – delikty, trestná činnost.

Respondent CH – témata jsou opět rozlišná – jako příklad respondent uvedl pomoc s vyřizováním dokladů, pomoc při zajištění ošacení, zvládat situace v nejbližším okolí klienta.

V odpovědích respondentů se nejčastěji objevilo téma práce či změn v životě. Častou odpovědí respondentů z oblasti koučování bylo také, že individuální záležitost a kouč s klientem mohou pracovat v podstatě na jakékoli zakázce, se kterou klient přijde a která je souladu s etickými hodnotami kouče a je tématem pro koučování, nikoli pro terapii. Havrdová jako jednu z kompetencí sociálního pracovníka uvádí, že sociální pracovník *respektuje cíle a hodnoty klienta, a to včetně situací, kdy se těmito cíli a hodnotami neztotožňuje*.⁶³ Z rozhovorů s respondenty, kteří se věnují koučování je ale patrný rozpor, neboť koučové mohou klienta odmítnout, pokud je jeho zakázka v rozporu s jejich hodnotami.

⁶³ HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Osmium, 1999, s. 49. ISBN 80-902-0818-5.

Dílčí výzkumná otázka 3: Zkušenosti s koučovacími technikami?

K, SP+K: „Při práci s klienty využíváte pouze koučovací techniky nebo je kombinujete s jinými technikami?“

Respondent A uvedl, že je to hodně individuální a záleží na koučovaném tématu.

Respondent B pracuje intuitivně podle klienta, kterého má před sebou.

Respondentovi D se při práci s klientem techniky prolínají v návaznosti na to, jaký klient před ním zrovna sedí.

K, SP+K: „V práci s klienty koučovací technika převažuje nebo je spíše doplňková?“

Respondent A uvedl zhruba 80 % využití koučovací techniky.

K, SP+K: „S jakými dalšími technikami kombinujete koučovací techniky?“

Respondent A v rámci rozhovoru uvedl, že při koučování využívá dle potřeby také trénink a mentoring.

Respondent B uvedl, že při koučování využívá v práci s klienty práci s tělem, obrázky a metafory.

Respondent D – techniky zaměřené na řešení, práce se zázračnou otázkou, obrazné vyjadřování, koučovací karty pro vyjadřování emocí, kolo života. Mimoto také aktivní naslouchání a v menší míře (u méně emočně stabilního klienta) parafráze a shrnování.

Respondent E si dokáže představit například psychoterapii s prvky koučování.

Respondenti na otázku nejčastěji odpovídali výčtem technik, které používají společně koučovacími technikami při práci s klienty. Někteří jmenovali techniky rozhovoru, které stejně tak používají při rozhovorech sociální pracovníci. Další se zaměřili na techniky více specifické pro koučování.

Dílčí výzkumná otázka 4: Za jakých podmínek je možné využít koučovací techniky při práci s klientem?

K, SP+K: „Jaké další podmínky musí být splněny, abyste při práci s klientem použil koučovací techniky?“

Respondent B uvedl nastavení důvěrného vztahu.

Respondenti C a D zmínili zjištění, zda si kouč s klientem sedí a budou spolu dále spolupracovat. Také oba uvedli nastavení nějakých pravidel pro spolupráci – jak a kde se budou vídat, kolik na sebe mají času, kolikrát se potkají, mlčenlivost.

Respondent E uvedl koučování v místě klienta – pokud jde klient v rámci sociální rehabilitace, je vhodné podle respondenta E ho koučovat přímo na pracovišti. Jedině tam je možné hned reagovat na vzniklé situace.

V sociální práci stejně jako v koučování probíhá na začátku spolupráce nějaké vyjasnění pravidel (četnost schůzek, co může nabídnout pracovník nebo kouč klientovi, co se očekává od klienta atd.).⁶⁴

Dílčí výzkumná otázka 5: Jednotlivé fáze práce s klientem.

K, SP+K, SP: „Popište, prosím, jednotlivé fáze práce s klientem.“

Respondenti z oblasti koučování popsali fáze práce s klientem velmi podobně, popisovali fáze práce s klientem. Rozdíly se objevily převážně v použité terminologii. Případné rozdíly v samotných fázích jsou uvedeny pod strukturou práce s klientem.

- 1) Poznávací rozhovor – zhodnocení vzájemných sympatií a rozhodnutí o další spolupráci. Mimo jiné také seznámení se s tím, s jakým tématem klient přichází, zda je kouč schopný a ochotný klientovi v tomto pomoci. Vyjasnění si také podmínek setkávání.
- 2) Vyjasnění kontraktu neboli specifikace zakázky – čemu se budou kouč s klientem věnovat a k čemu se chtějí dopracovat. Patří sem i hledání cest, jak toho dosáhnout – vč. identifikování překážek a také toho, jak je obejít a dostat se k cíli.
- 3) Samotná práce s klientem – v rámci každé schůzky dochází k zhodnocení pokroku práce. Níže jsou uvedeny ilustrativní otázky, které kouči využívají.

Co se od poslední schůzky změnilo?

Jaký pokrok se udál?

Kde se nacházíme v plnění cíle?

S čím by chtěl odcházet z tohoto sezení?

Bylo Vám toto setkání užitečné?

⁶⁴ HAVRÁNKOVÁ, Olga. Případová práce. In: MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 89-90. ISBN 978-80-262-0213-4.

Vyhovuje Vám takto můj přístup? Je něco, co bych měl změnit?

Příprava úkolů na další setkání.

- 4) Ukončení spolupráce – zde se někteří respondenti rozcházelí.

Pro respondenty A a D kočí práce s klientem po dosažení cíle. Respondent A k tomu navíc dodává, že s klientem po splnění zakázky přerušuje spolupráci, a to minimálně na ½ roku. Teprve poté je možné definovat další kontrakt. Toto opatření je především z toho důvodu, aby se klient naučil řešit problémy sám.

Respondent C ukončuje spolupráci s klientem ve chvíli, kdy se klient rozhodne, že z toho získal, co potřebuje,

- 5) Zpětná vazba – všichni respondenti ověřují spokojenost klienta průběžně. Někteří tak činí na každém setkání, někteří jen jednou za 2–3 setkání.

Lišila se i frekvence setkávání s klienty, kterou uváděli jednotliví koučové. Nutno podotknout, že všichni uvedli, že je toto individuální a je třeba to přizpůsobit vždy danému klientovi.

Respondent A – celkem 6-8 schůzek.

Respondent B – minimálně 3 sezení během 2 měsíců.

Respondent C – zhruba 1 setkání za měsíc.

Respondenti z oblasti sociální práce se na rozdíl od respondentů výše na jednotném postupu neshodli. Nejčastější odpovědí bylo, že velmi záleží na zakázce, se kterou klient přijde (pokud například potřebuje pomoc s vyřizováním dokladů, bude spolupráce probíhat jinak, než pokud se klient nachází v krizové situaci a potřebuje urgentní pomoc).

Respondent F:

- 1) Klient přijde sám s nějakou zakázkou, nebo je za respondentem poslán.
- 2) Respondent s klientem sestaví individuální plán, ve kterém je uveden cíl, plánované kroky, zodpovědná osoba a termín pro splnění.
- 3) Většinou respondent navrhne řešení, kterými by mohlo být tohoto cíle dosaženo (může klienta i odkázat na další službu).
- 4) Pracovník se s klientem opět sejde a vyhodnocují, zda byly naplněny určené cíle.

Respondent G – fáze práce při poskytování poradenství:

1) Úkolem pracovníka je zjistit, co klient potřebuje, zda již navštívil s ohledem na problém, se kterým přichází jiné zařízení či nikoli. Občas vždy klient nespadá do cílové skupiny. Pak je odkázán na jinou službu, která je kompetentní mu lépe pomoci. V dnešní době se respondent setkává s jednorázovými poradenstvími, ale již v menší míře než dříve, protože klienti jsou díky internetu často informovaní a většinou přichází řešit komplexní problémy.

V rámci tohoto je tedy také definována zakázka klienta.

je možné navrhnout více řešení – klient se rozhodne

- 2) Při řešení problému někdy klient přímo přichází s představou, jak problém řešit a chce pouze prokonzultovat, zda je toto řešení možné, jindy pracovník navrhne několik řešení, jak by se situace dala vyřešit a klient si vybírá, případně doplňuje dalším, co ho napadne.

Respondent H podmínil spolupráci s klientem motivovaností – „*Pokud má mít práce smysl, měl by být klient motivovaný.*“

- 1) Respondent dostane podnět od lékaře, ze školy, nebo například od policie.
- 2) Zkontaktuje se s rodinou a založí dokumentaci.
- 3) Pokud se jedná o vážnější problém, začíná pracovat s rodinou – může předat další kontakt na organizace, kde budou pracovat s rodinou i s dítětem. (Pokud problém není tak závažný, postačí jednorázové poučení o vzniklé situaci a jak tomu předcházet.)
- 4) Dojde k nastavení individuálního plánu - nastavení cílů (jsou dána doporučení, kterými se respondent řídí, ale pokud klient přijde s vlastním návrhem, tento návrh je zapracován).
- 5) V dalších krocích respondent a klient společně pracují na cílech (na nápravě).
- 6) Ukončení – respondent se ještě nějakou dobu informuje, zda vše probíhá tak, jak má. Pokud je vše v pořádku, případ uzavře.

Práce s individuálním plánem svým způsobem evokuje definování kontraktu kouče s klientem. Dochází zde k definování cíle, a kroků, jak k tomuto cíli dojít. Podobná tomuto je fáze koučování, kdy klient s koučem definují cíl a v rámci jednotlivých sezení potom pracují na dílčích krocích k jeho naplnění. Respondent B také poukazyval na to, že sezení je

dobré ukončit akčními kroky, tedy něčím, na čem bude klient do budoucna pracovat. Klienti potom mají čas mezi jednotlivými schůzkami pracovat na těchto akčních úkolech.

Z rozhovorů se sociálními pracovníky také ve velké míře vyplynulo, že v rámci své práce s klientem se jim často nenabízí tolik času, jakou by vyžadovala práce s klientem při koučování.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaké jsou možnosti využití koučovacích technik v sociální práci a rozšířit povědomí o potenciálu využití koučování v sociální práci.

V práci je nejprve část věnována teoretickým poznatkům – definování základních pojmů souvisejících s tématem a na základě tohoto definování, hledání podobností koučování a sociální práce. Z takto získaných informací vyplývá, že koučování má jisté podobnosti s prací sociálních pracovníků.

Následně byla realizována praktická část práce, která v prvé řadě potvrdila poznatky teoretické části. Díky polostrukturovaným rozhovorům s kouči, se sociálními pracovníky a s respondenty pohybujícími se v obou oblastech mohly být rovněž blíže specifikovány podmínky, za kterých je možné techniku koučování uplatnit v sociální práci.

Z poznatků teoretické i praktické části práce tedy vyplývá, že koučování v sociální práci má své místo. Je ale vždy důležitým úkolem sociálního pracovníka, aby vytipoval klienty, kteří se na koučování hodí, případně čas, kdy je na to vhodná doba. V rámci koučování se musí jednat o klienta, který má velkou motivaci aktivně pracovat na problému a jeho změně či vyřešení. Také musí mít kompetence s pomocí koučovacích otázek tento problém řešit. Jedná se především o kognitivní dovednosti, aby dokázal zpracovat informace, které získá a dále s nimi pracovat. Koučování v sociální práci má potenciál při práci na rozvoji klienta a při řešení problémů, které klienta posunou někam dál v životě. Po bezprostředním zaopatření akutního stavu klienta je možné pracovat na dalších problémech, které možná ani nevnímá jako takové, které je nutné vyřešit. Může se jednat o hledání nové práce, udržení současné práce případně zlepšení komunikačních dovedností s okolím klienta a mnoho dalších.

Z výše uvedeného je patrné, že hlavní cíl práce byl naplněn. Spíše okrajovým cílem bylo také rozšíření povědomí o možnosti aplikace koučování v rámci sociální práce. I tento cíl se podařilo naplnit. Čadu respondentů myšlenka možnosti využití koučování v oblasti sociální práce natolik oslovila, že se chtějí seznámit s touto prací i s výsledky výzkumu.

Seznam použité literatury

Tištěné monografie

BIRCH, Paul. *Koučování*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 97 s. V kostce. ISBN 80-251-0581-4.

EDELSON, Marilyn. *Values-based coaching: a guide for social workers and other human service professionals*. Washington, DC: NASW Press, c2010, 290 s. ISBN 978-0-87101-398-9.

ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017, 262 s. ISBN 978-80-271-0080-4.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006, 192 s. ISBN 80-736-7140-9.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Osmium, 1999, 168 s. ISBN 80-902-0818-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-736-7040-2.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Vyd. 7., V Portálu 6. Praha: Portál, 2013, 152 s. ISBN 978-80-262-0528-9.

MATOUŠEK, Oldřich, a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, 395 s.. ISBN 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, 271 s. ISBN 978-80-262-1154-9.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, 332 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, eds. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 230 s. ISBN 978-80-244-1991-6.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 192 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZNÍČEK Ivo. *Metody sociální práce: podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, 75 s. Studijní texty. ISBN 80-85850-00-1.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, 124 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999, 128 s.. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-858-5069-9.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

ZASTROW, Charles. *Introduction to social welfare institutions: social problems, services, and current issues*. 3rd ed. Chicago: Dorsey Press, 1986, 606 s. ISBN 0-256-03405-2.

ZASTROW, Charles. *Introduction to social work and social welfare: empowering people*. Twelfth edition. Boston, MA: Cengage Learning, 2017. Brooks/Cole empowerment series. ISBN 978-1-305-38833-8.

Online zdroje

DISMAN Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. [online] Praha: Karolinum, 2011. [cit. 2018-03-21]. ISBN: 978-80-246-2619-2. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

International Coach Federation Czech Republic [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/>

IFSW [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://ifsw.org/>

PIERSON, John, and Martin THOMAS. *Dictionary of social work: The Definitive A to Z of Social Work and Social Care* [online]. 1. McGraw-Hill Education, 2010, [cit. 2018-03-21]. ISBN 978-0-335-23883-5. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

Sociální práce/Sociálna práca [online]. 2013, **13** (4/2013) [cit. 2018-07-17]. ISSN 1805 - 885X. Dostupné z: http://www.socialniprace.cz/soubory/cas_voll3_iss4-150407093614.pdf

Legislativa

Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. Dostupný také z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31234/Zakon_o_socialnich_sluzbach-stav_k_1.10.2017.pdf

Seznam zkratk

atd.	a tak dál
např.	například
pozn.	poznámka
tzn.	to znamená
srov.	srovnání