



Pár slov na úvod

Končí leto, začína jeseň plná práce. Už v auguste sme otvorili 5. beh výcviku s najdlhším názvom na svete „Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch rodinách a pároch“ (a to nespomíname, že tam môžeme zahrnúť aj pracovné tímy. Od septembra koučujeme, supervidujeme a trénujeme. V portfóliu workshopov pre firmy máme novinku „Riadenie virtuálnych tímov“. Sandra Wilson k nám opäť príde urobiť zaujímavý workshop „Transakčná analýza pre manažérov“ - bude o tom, ako využiť TA koncepty na pracovisku. Okrem toho končíme výcvik v supervízii koučovania - aj preto sme si položili niekoľko zásadných otázok o tejto téme aj v našich news. Na jeseň sa stretne aj na našich tradičných workshopoch - o emóciách, o nedobrovoľnom klientovi a odpore, skupinovej dynamike, o tom, ako viesť efektívne rozhovory... Ale to nie je všetko. Už teraz plánujeme rok 2018 a v ňom výcvik v supervízii. Máme skvelé know-how - ako inak u nás - integratívne. Budem rád ak sa stretne. Naživo. Alebo aspoň virtuálne[©], prostredníctvom našich každomesačných Coachingplus news. Prinášame totiž novinky, v týchto news napríklad napríklad hneď prvý text - ekosystémový prístup k tímovému koučovaniu.

Systémové koučovanie tímov

V nasledujúcich riadkoch ideme písať o tímovom koučovaní, o tom, ako sa tímové koučovanie mení a vyvíja, o tom, čo je v súčasnosti pri aplikácii koučovania tímov v organizáciách hodnotné a dôležité. Inšpirovať sme sa nechali textami Petra Hawkinsa a Patricka Hoverstadta. Ani jeden z nich nie je kouč, jeden pochádza zo sveta konzultovania v organizáciách a druhý je výnimočný dlhoročný supervízor poradenstva, psychoterapie aj koučovania a posledných 20 rokov sa venuje okrem vzdelávania koučov, supervízií koučovania aj koučovaniu tímov. Profesor Peter Hawkins, nestor supervízie, o ktorej v tomto čísle veľa píšeme, je aj popredný predstaviteľ intelektuála, ktorý nielen koná, ale aj rozmýšľa o tom, ako koná. Jeho text nás inšpiroval v opise toho, ako tímové koučovanie môže podporovať zmeny a upravovať hranice tímového koučovania a v úvahách ako môže koučovanie tímov pomôcť v zápase o nadobudnutie rovnováhy v súčasných neistých časoch. Hawkins je presvedčený, že v globálnom prostredí korporácií, vo svete, kde sa deje 'exponenciálna zmena' na mnohých frontoch, môžu koučovanie a iné formy podpory a rozvoja ľudí pomáhať prežiť a zvládať náš „VUCA“ svet toho, čo žijeme (volatile, uncertain, complex and ambiguous), t.j. svet premenlivého, neistého, zložitého a nejednoznačného prostredia okolo nás.

Ako sme spomenuli, Hawkins sa okrem supervízie dlhodobo venuje špecificky tímovému koučovaniu. Vo svojich textoch upozorňuje na problémy, ktorým systémové tímové koučovanie čelí. Opisuje štyri fázy vývinu tímového koučovania v organizáciách. Na I. úrovni tímové koučovanie chápe tím tak, že je zložený z jednotlivcov v ňom a koučovanie sa zameriava na vzťahy medzi týmito jednotlivcami a tým, čo chcú od tímu. Veľmi sa cení tímový konsenzus a harmónia. Jednotlivci a interpersonálne vzťahy sú v centre pozornosti a môže nastať zmätok či chaos, ak sa koučujú všetci napríklad členovia tímu individuálne oproti tímovému koučovaniu. Preferuje sa kohézia, ktorá môže viesť ku synergii a tým k zlepšeniu výkonu. Na II. úrovni chápe kouč tím nielen ako samostatnú jednotku, ale aj ako živý systém. Tento prístup sa zameriava na tím ako dynamický celok, ktorý je nie-

čo viac ako suma jeho častí. Veľmi sa cenia efektívne stretnutia, plodný dialóg a koordinovaná spolupráca. V koučovaní sa zohľadňuje skupinová dynamika a jej prepojenie s tímovou dynamikou, čiže nielen ciele, postupy a stratégie, ale vedomé a nevedomé procesy v skupine sú v centre pozornosti. III. úroveň koučovania chápe tím tak, že existuje na to, aby tvoril hodnoty so všetkými a pre všetkých účastníkov. Zameriava sa nielen na tím, ale aj na toho, komu má tím slúžiť a na to, čo budú v budúcnosti všetci kľúčoví partneri od tímu potrebovať. Dynamika medzi tímom a jeho širším systémovým kontextom je novým ohniskom pozornosti. Takáto dynamika podľa Hawkinsa ostáva v centre pozornosti aj v súčasnosti, pričom tímové koučovanie sa ďalej postupne rozvíja do IV. úrovne/fázy, ktorú opisuje ako ekosystémové koučovanie. Ekosystémové tímové koučovanie chápe tím ako spolu sa vyvíjajúci systém v dynamickom vzťahu s neustále sa meniacim ekosystémom, s ktorým spoločne vytvára hodnoty. Ekosystémové koučovanie sa zameriava na medzigru medzi tímom a ostatnými prepojenými tímami (inter-tímové koučovanie). Takéto tímové koučovanie je pozorné k tomu aby plnilo strategický dialóg zahŕňajúcim širší okruh relevantných členov organizácie. Koučujú sa procesy, ktoré systematizujú a strategizujú činnosť viacerých pracovných skupín, oddelení a tímov v organizácii. Tímové koučovanie sa potom zameriava na rozvoj tímového založenej kultúry v rámci organizácie a v sieti podnikov (koučovanie sietí) alebo partnerstiev, ktoré spájajú ľudí za účelom spoločného cieľu. Koučujú sa tak medzitímové, organizačné a medzi organizačné partnerstvá. To pomáha prechodu od izolovaného pohľadu na tím a jeho úlohy k pohľadu, ktorý chápe tím ako súčasť väčšieho zmysluplnejšieho celku.

Hoverstadt nás inšpiruje tým, že ukazuje ako sa to robí a si kladie otázku, čím je nejaký prístup 'systémový'? Systémové prístupy vidia skôr celky než časti. Keď stojíme pred niečím, čo chceme pochopiť, bežný a analytický prístup je pozrieť sa na jednotlivé časti tejto veci a stavať naše pochopenie celku na pochopení jednotlivých častí. Systémové prístupy toho vezmú vec, ktorú chceme pochopiť a namiesto



pýtania sa, z akých častí pozostáva, sa pýtajú, čoho je súčasťou. Pochopenie dotyčnej veci stavíme najprv na pochopení kontextu. V koučovaní to znamená, že sa zameriame najprv na kontext organizácie klienta, a nie primárne na potreby, správanie alebo ciele jednotlivca, alebo tímu. Snažili by sme sa pochopiť správanie jednotlivca ako jeden aspekt kontextu alebo organizácie, ktorej je súčasťou (práve tak, ako to robíme v rodinnej terapii). Z praktického hľadiska by sme chceli pochopiť spôsoby, ako organizácie konajú, aby zmenili jednotlivcov a pracovné tímy a čo s tým môžeme urobiť ako koučovia, než by sme sa zameriavali hlavne na vnútorný stav ľudí, alebo čisté tímové procesy izolované od iných procesov. V systémoch sú predmetom nášho záujmu spojenia a nie veci samotné. To nie je ťažké pochopiť ako pojem, ale v praxi je ťažké ostať zameraný na vzťah a nie na psychiku jednotlivcov alebo postupy pracovnej skupiny. Napríklad pracovná psychológia sa veľmi spolieha na psychometriu, ktorá poskytuje rozličné spôsoby klasifikovania jednotlivcov. Prípadne definuje funkčný tím a porovnáva túto definíciu normy so skutočnosťou. Naopak pohľad cez spojenia charakterizuje jednotlivcov konkrétnym kontextom, v ktorom sú. Tento prístup dokazuje množstvo výskumov. Jeden známy príklad je experiment na Stanfordskej univerzite s 'väzňami a dozorcami', pri ktorom boli študenti rozdelení do dvoch rol a experiment musel byť zastavený, pretože 'väzni' zdívali a 'dozorcovia' začali byť čoraz sadistickejší. Hodnoty a správanie jednotlivcov bolo dokázateľne poddajné a v prekvapujúcej miere formované vzťahmi. To isté platí aj o tíme ako celku. Zaujímame sa o to, ako tímy fungujú vo svojom prostredí. Nespochybňujeme, že ľudia sa správajú, myslia a cítia veľmi konzistentným a predpovedateľným spôsobom, ktoré súvisia s osobnosťou, nespochybňujeme ani význam riadenia a formálne procesy pri konaní skupín. V systémovom koučovaní, alebo prístupe je však kľúčový vzťah. Vzťahy často víťazia nad našimi individuálnymi charakteristikami. Keď to preniesieme do kontextu koučovania, tak namiesto sústredenia sa na inherentné charakteristiky jednotlivca sa zameriame radšej na štruktúru jeho vzťahov. Vzťahy následne súvisia s dynamikou. Systémové prístupy sa veľmi zameriavajú na dynamiku a pochopenie, ako sa vzťah a vzťahy vyvíjajú v čase. Ako poukázal Gregory Bateson: Kôň sa nevyvinul, lúka sa nevyvinula. Vyvinula sa súvislosť. Kôň a tundra s trávnatými rovinami sú navzájom prepojené. V evolúcii potrebuje tráva koňa práve tak, ako kôň potrebuje trávu.

Zmenu teda poháňa dynamika vzťahov a v kontexte koučovania to má niekoľko dôsledkov. Znamená to, že musíme vedieť modelovať alebo aspoň pochopiť takúto dynamiku a určiť, kam nás zavedie. Keď sa klient vyvíja spolu s kontextom organizácie, vedie ho niekam, kam chce ísť? Ak klientov, alebo pracovný tím, ktorý koučujeme chyť dynamiku organizácie do pasce a bráni im v pokroku, aká je povaha tejto pasce? Je užitočné pochopiť povahu pasce, aby sme ju preskočili a umožnili ľuďom aj tímom a tým aj firmám zmenu. Toto je reflexný proces. Mimo chodom, platí aj na náš vzťah ako koučov s klientmi/tí-

mami. Musíme si položiť otázku: posúva ich náš vzťah dopredu alebo ich drží na mieste? Kedy sa napríklad opatrenia na zmiernenie ťažkej situácie, čo je aj koučovanie (ale aj iné zásahy do systémov) stávajú spolupovníkom udržania stavu alebo, alebo, čo je ešte horšie, udržania problému pre náš vlastný prospech? Aby bolo koučovanie systémové, musí zvládať dynamiku zmeny. Častou intervenciou systémového kouča býva modelovanie. Pri podpore klienta/tímu kouč pomáha vytvárať modely mysle aj novej hypotetickej skutočnosti v organizácii. spolu s tímom skúsime v nových modeloch 'čo ak' zmeny. Tie potom klienti overujú v realite. Nejde o zmeny jednotlivcov ale vzťahov a komplexných prepojení. Tímy v procese koučovania tak skusmo, probatórne spoluvytvárajú vyššie spomenuté inter-tímové prepojenia, inovujú systémy a procesy ktoré strategizujú kooperáciu viacerých ľudí, hypotetizujú o vzorcoch správania a konania, ktoré rozvíjajú tímovo založenú kultúru v rámci organizácie a nanovo koordinujú spoluprácu v sieti vzťahov alebo partnerstiev, ktoré spájajú ľudí v tíme s inými systémami v organizácii a jej širšom ekosystéme.

Jedným z dôsledkov systémového tímového koučovania je to, že poskytuje mnoho príležitostí intervenovať. Kým v konvenčnom koučovaní má intervencia za cieľ len jednotlivca, alebo skupinu, systémový prístup môže obsahovať intervencie s jednotlivcom, organizáciou, vzťahom medzi nimi alebo ich akoukoľvek kombináciou. Viac možností zvyšuje šancu na úspech. Reg Revans - otec Akčného učenia - zistil, že intervencie na zmenu organizácie boli v priemere päťkrát účinnejšie ako intervencie na zmenu jednotlivca. Toto si vyžaduje komplexnú expertízu a nie len koučovacie zručnosti. Nestačí expertíza konzultanta. Tá pomáha pri diagnostike, ale iba čiastočne pri koučovaní. Je niečo iné systémovo diagnostikovať situáciu organizácie a označiť hlbšie ležiace systémové záležitosti a kontextové či vzťahové bariéry, pravdepodobné symptómy a dokonca aj pravdepodobný účinok na jednotlivcov a niečo celkom iné je byť si dostatočne istý v tom, či je najlepšou možnosťou intervencia na zmenu jednotlivca, tímu, organizácie alebo vzťahu medzi nimi. V systémovom prístupe ku koučovaniu sú dva body vplyvu - človek a systém. Obvyklí koučovia obvykle pracujú s jednotlivcom - niekedy so skupinou alebo tímom - ale organizácia ostáva bokom. Systémoví konzultanti naopak majú tendenciu pracovať na tom, čo je mimo koučovania - t.j. na organizácii ako celku. Skutočne systémové koučovanie integruje tieto často nesúrodé prístupy a buduje vzájomné porozumenie a spoluprácu, ako aj širší rozsah možných intervencií. To si vyžaduje systémové a kontextové myslenie už na začiatku, pri vytváraní kontraktov a následne neustálu reflexiu plánovania a konania z individuálnej a systémovej perspektívy. Systémové koučovanie tímu je systematickým koordinovaným konaním s cieľom podporiť funkčné tímy v celkovom poli organizácie a jej úloh. Neustále zapája všetkých kľúčových členov na rôznych pozíciách, v rôznych rolách. V Coachingplus plánujeme, čo prinesieme na Slovensku v roku 2018. Zdá sa mi, že toto by mohol byť náš ďalší krok. Sledujte nás.



Nad čím rozmyšľáme v Coachingplus? Ako podporiť supervíziu koučovania

V tomto čísle news sme sa rozhodli vypovedať sa o sebe. Keďže aktuálne organizujeme výcvik v supervízii koučovania, zamysleli sme sa nad otázkou, či a akú supervíziu potrebujú koučovia. V roku 2018 totižto chystáme výcvik v supervízii a myslíme si, že takéto vzdelanie môže byť užitočné aj pre skúsených mentorov a koučov, ktorí pracujú v organizáciách... preto to bude tento mesiac o supervízii koučovania.

Aké majú koučovia potreby odborného rastu?

Využívanie koučovania za posledných desať rokov vzrástlo exponenciálne jednotlivcami a organizáciami po celom svete, Slovensko nevynechávajúc. Mnohí zamestnanci vo firmách, ktoré investujú do rozvoja ľudí, zažili koučovanie, alebo tréning koučovacích zručností na sebe a v mnohých firmách považujú koučovanie za zmysluplnú súčasť rozvoja manažérov, alebo obchodníkov, jednotlivcov, alebo tímov. Koučovanie sa stalo módnym slovom, často s rôznym obsahom a koučovia, najmä tí, ktorým záleží na kvalite koučovania, sa snažia sami na sebe pracovať a rozvíjať sa. Ako sa zvyšujú investície do koučovania, tak narastá aj potreba nájsť spôsob zabezpečenia kvality poskytovaných služieb, rozvíjať a udržiavať koučov, ktorí ich poskytujú a nájsť spôsob, ako by sa organizácie mohli učiť a zlepšovať z mnohých koučovacích rozovorov, ktoré sa v nich realizovali - či už ich viedli interní, alebo externí koučovia. HR oddelenia vytvárajú partnerstvá najmä s certifikovanými koučmi. Na Slovensku sú to predovšetkým dve organizácie SAKO (Slovenská asociácia koučov) a slovenská pobočka ICF (Medzinárodná federácia koučov), ktoré dbajú o dobré meno koučovania a odbornú spôsobilosť certifikovaných koučov. Myslíme si, že ako iní odborníci, aj koučovia sa musia kontinuálne vzdelávať a mať hodiny mentorovania. Existuje mnoho spôsobov, akým koučovia rozvíjajú svoje kompetencie a zručnosti: workshopy, tréningy, neformálne vzdelávanie, ale aj mentorovanie, či supervízia. Supervízia koučovania má dôležitú úlohu pri uspokojovaní potrieb rozvoja, ale stále sa nachádza v ranom štádiu vývoja a nevyužíva ju väčšina koučov a ľudí, ktorí služby koučovania vo firmách zabezpečujú. Tento jav má viacero dôvodov. Supervízia koučovania je na Slovensku novinkou. Dlhšiu tradíciu, aj legislatívne ukotvenie má v kontexte iných pomáhajúcich profesií - u psychológov, v sociálnych službách, alebo v psychoterapii. Ani vo svete ešte nie je supervízia koučovania samozrejmosťou, aj keď všetky popredné asociácie združujúce koučov (napríklad ICF, EMCC, AC, IAC, EASC...) ju odporúčajú, alebo ju považujú za závažnú formu rozvoja.

Čo je supervízia koučovania a prečo je dôležitá?

Supervízia koučovania je relatívne nová činnosť a málo sa o nej ešte napísalo. Za posledné dva roky sa však začali objavovať rôzne definície. Sú to napríklad:

- 'Supervízne sedenia sú miestom, kde kouč reflektuje prácu, ktorú robí s iným, skúsenejším koučom. Má dvojaký účel: podporovať kontinuálne vzdelávanie a rozvoj kouča, ako aj poskytnúť určitú mieru ochrany človeku, ktorý je koučovaný' (Bluckert 2004).
- 'Supervízia koučovania je formálny proces odbornej podpory, ktorá zabezpečuje kontinuálny rozvoj kouča a efektívnosť jeho koučovacej praxe pomocou interaktívnej reflexie, interpretujúceho hodnotenia a zdieľania odbornosti' (Bachkírova, Stevens a Willis 2005).
- 'Supervízia je proces, pomocou ktorého kouč s pomocou supervízora môže lepšie porozumieť systému klienta a aj seba ako súčasť systému klient - kouč a tak transformovať svoju prácu a rozvíjať svoje remeslo' (Hawkins a Smith 2006).

Tieto definície sa zhodujú v tom, že supervízia je formálny proces. Je interpersonálna a možno ju vykonávať individuálne, v skupine alebo v rovesníckej skupine. Pre supervíziu je ústredne dôležitá reflexia práce kouča s klientom. Jej cieľom je rozvoj lepšej kompetencie koučovať. Výskum však ukázal, že supervízia má aj iné funkcie, ktoré sú dôležité pre ľudí, čo organizujú a koordinujú, či riadia koučovanie v ich firme. Vtedy je supervízia chápaná ako: ... štruktúrovaný formálny proces pre koučov, aby s pomocou supervízora a reflexie koučovania zlepšovali kvalitu svojho koučovania, zvyšovali odbornosť a dopad svojho koučovania a podporovali seba i svoju prax. Supervízia by mala byť aj zdrojom poznatkov pre organizáciu.

Čo teda robí prakticky, konkrétne supervízor, keď supervíduje?

Keď vidíme supervízora pracovať, pozorujeme rôzne možné prístupy k supervízii koučovania. Stretávame sa s:

- Prípadovou prácou - tu sa supervízor kouča zameriava na porozumenie prežívaniu a správaniu klienta, ktorého má kouč v koučovaní a na to ako môže s týmto prežívaním a správaním klienta kouč lepšie pracovať
- 'Koučovaním kouča' - tu je supervízor skôr zameraný na rast a rozvoj kouča než na jeho koučovanie. Nejde však iba o koučovanie v čistom zmysle slova. Supervízor predovšetkým reflektuje prežívanie, dynamiku správania a konanie kouča v celkovom systéme kde pracuje.

Supervízia koučovania sa zameriava aj na etické dilemy koučov, nápravu problémov a riešenie ťažkostí. Úlohou supervízorov koučovania je porozumieť koučom a klientom a kontextu ich organizácie, skúmať a reflektovať koučovacie vzťahy, hľadať spôsoby zlepšovania koučovania a koučovacích intervencií, prispievať ku kontinuálnemu odbornému vzdelávaniu



koučov, všimáť si a sledovať 'živý' vzťah medzi koučom a supervízorom a byť citlivým k paralelám tohto vzťahu v dynamike koučovacieho sedenia a v neposlednom rade by mal supervízor koučovania zabezpečiť podporu a zdroje pre kouča, aby dobre koučoval.

Malo by sa to volať 'supervízia'? Ved' supervízor je ten, čo dohliada na výrobnú linku, nie?

Niektorí jednotlivci a organizácie nemajú radi termín 'supervízia', pretože môže vytvárať staromódnu predstavu dohľadu, sledovania, kontroly a dozoru. Pozícia supervízora v priemysle, alebo v službách je iná ako v pomáhajúcich profesiách. Pojem supervízor sa vo firemnom kontexte spája s pozíciou nižšieho, alebo stredného manažéra. Supervízia v tu opísanom zmysle slova sa do koučovania dostáva z oblasti rozvoja ľudí a z psychoterapie, kde nesie inú, oveľa podpornejšiu a nie exekutívnu konotáciu. Najčastejšie sa síce vo svete používajú pojmy 'supervízor kouča' a 'supervízia koučovania', niektoré organizácie si však osvojili rôzne iné spôsoby označovania takéhoto človeka a praxe, ako napríklad 'koučovanie kouča', 'kouč, ktorý vedie kouča', 'metakoučovanie' alebo 'reflexná prax'. Termín 'supervízia koučovania' sa však postupne akceptuje, keďže sa lepšie chápu a viac používajú názory a poznatky s ním spojené.

Prečo na supervízii záleží?

Ako sme spomenuli, supervízia je už celkom dobre zavedená v mnohých 'ľudských povolaniach', ako je psychológia, sociálna práca, ošetrovatelstvo, psychoterapia a psychologické poradenstvo - a teraz sa zavádza aj v novej disciplíne, v koučovaní. Hawkins a Smith (2006) sa opierajú o staršiu históriu supervízie v iných odvetviach a definujú tri hlavné funkcie efektívnej supervízie koučovania: kvalitatívnu, rozvojovú a zameranú na zdroje.

Kvalitatívna funkcia zabezpečuje kontrolu kvality pri práci s ľuďmi. Všetci, aj tí najlepší a najkúsenejší koučovia, bez ohľadu na prax, občas niečo nevidia, občas niečo nepočujú a na niektoré výzvy, ktoré nereflktujú. Nikdy sme si nie vedomí všetkého, čo sa v koučovacom procese deje. V dôsledku toho sa kvalitné koučovanie nedá udržiavať, ak je kouč izolovaný. Supervízori majú zodpovednosť zabezpečiť, aby ich supervidovaní pracovali vhodne a dodržiavali etické normy. V prípade, keď supervíziu zabezpečuje koučom organizácia, kvalitatívna funkcia môže tiež minimalizovať riziko neodbornej praxe tým, že zabezpečí dodržiavanie noriem organizácie a neprekračovanie hraníc koučovských kompetencií. Supervízia je tiež spôsob, ako zabezpečiť, aby koučovanie pomáhalo plniť ciele organizácie. Supervízor koučov síce ostáva voči organizácii aj koučovi nezávislý, je však viazaný poznať etické rámce koučovania, štandardy dobrej praxe profesie a ak ich má organizácia vo vzťahu ku koučovaniu (napríklad vo forme kvality interných, alebo externých koučov) aj štandardy dobrej praxe koučovania organizácie, pre ktorú kouč pracuje.

Rozvojová funkcia zabezpečuje zručnosti, porozumenie a schopnosti supervidovaného prostredníctvom

reflexie a explorácie práce supervidovaného s jeho klientmi. Pri tejto explorácii supervízor pomáha koučovi:

- Lepšie pochopiť klienta
- Lepšie si uvedomiť vlastné reakcie a odpovede klientovi
- Pochopiť dynamiku interakcie a vzťahu kouča a klienta
- Preskúmať svoje intervencie a ich dôsledky na klienta a na spoluprácu
- Preskúmať iné možné postupy práce s touto a inými situáciami klienta.

Ak supervízia plní funkciu zamerania na zdroje, poskytuje emocionálnu podporu, ktorá umožní koučovi zvládnuť intenzitu práce s klientmi. Koučov sa nevyhnutne emocionálne dotkne, keď budú v prítomnosti klientov a budú k nim empatickí. Aby koučovia boli stále efektívni, musia dávať pozor na seba, vyhýbať sa prílišnej identifikácii s klientmi alebo sa brániť ich ďalším vplyvom.

Áká je súčasná prax supervízie koučovania?

Koučovia a manažéri ľudských zdrojov, ktorí koučovanie objednávajú, čoraz viac považujú supervíziu koučovania za hodnotnú, ale stále ju nepraktizuje väčšina koučov. Koučovia, ktorí sú členmi nejakej profesionálnej organizácie využívajú supervíziu viac, keďže je štandardom a dobrou praxou všetkých relevantných asociácií koučov. Tí koučovia, čo na supervíziu nechodia, pre toto rozhodnutie udávajú niekoľko dôvodov:

- Moja organizácia nevyžaduje supervíziu.
- Supervízia je príliš drahá.
- Nemôžem si nájsť supervízora.

Aj reakcie tých, čo organizujú supervíziu koučovania - personálnych agentúr, HR, alebo tréningových oddelení sú ambivalentné. Spoločnosti poskytujúce služby koučovania sú presvedčené, že koučovia by mali mať supervíziu, ale iba malé množstvo z nich hlási, že ju poskytuje/zabezpečuje. Medzi dôvody, prečo neposkytujú supervíziu, patrí, že nemôžu nájsť supervízora, alebo koučovia v ich organizácii nepotrebujú supervíziu, pretože využívajú iné formy rozvoja. Existuje aj veľký rozdiel medzi tými, čo majú a čo nemajú supervíziu. Zdá sa, že tí ktorí začali chodiť na supervíziu a zažili jej benefity, chcú viac. Niektoré organizácie ktoré majú interných koučov využívajú viac ako jeden formát supervízie koučovania. Môže ísť o individuálne osobné sedenia, skupiny so supervízorom koučovania, individuálnu telefonickú supervíziu, alebo skupinu rovesníkov bez facilitátora. Organizácie, ktoré poskytujú služby koučovania, využívajú mix externých a interných zdrojov na zabezpečenie individuálnej a skupinovej supervízie. Organizácia, ktorá poskytuje výcvik v koučovaní, často poskytuje aj supervíziu. V iných prípadoch sa externý kouč alebo supervízor často hľadá pomocou odporúčania. Bolo by dobré, keby mali externí koučovia supervíziu ako súčasť svojich profesionálnych noriem



a bolo by vhodné, keby organizácie, ktoré si koučovanie objednávajú, alebo ho majú ako súčasť rozvoja zamestnancov, dbali na to, aby ich externí, alebo interní koučovia supervíziu v nejakej z jej podôb mali. A je jedno kde, či v Anglicku, alebo na Slovensku. Supervíziu je vhodné indikovať kedykoľvek a mala by byť pravidelná. Dobrým príkladom môže byť jej zaradenie do systému práce kouča v celom cykle koučovania. 'Reflektívne rozhovory' sa potom konajú v kľúčových bodoch koučovacieho cyklu: organizačné stretnutie pred prvým sedením, po prvom sedení, po sedení uprostred a na konci kontraktu na koučovanie. Stretnutia sú obyčajne osobné, ale môžu sa vykonávať aj po telefóne. Počas sedenia sa obvykle skúmajú tieto kľúčové otázky:

- Aké je koučovanie pre tohto klienta?
- Čo ide dobre?
- Čo by mohlo byť lepšie?
- Čo ste sa naučili?
- Čo sa dá preniesť aj na iné situácie?

Aké môžu byť príklady dobrej praxe?

Podľa nás rôzne. Primárnym výstupom môže byť nielen ochrana koučovaného a podpora kouča, ale aj spätná väzba na témy a spoločné záležitosti kultúry vedenia a riadenia ľudí vo firme, kde sa koučuje. Supervízia tak poskytuje okrem iného aj spätnú väzbu o efektívite stratégií a procesov koučovania. Osvedčené postupy v supervízii koučovania znamenajú, že:

1. sa deje pravidelne. Supervízia sa musí diať pravidelne, aby sa jej koučovia mohli zúčastňovať primerane k šírke a hĺbke svojej práce. Ako príklad dobrej praxe poskytuje BBC a PricewaterhouseCoopers (PwC) svojim koučom supervíziu každý mesiac. Koučovia v BBC musia absolvovať minimálne šesť individuálnych sedení a štyri skupinové sedenia ročne, aby ostali zapísaní v registri koučov tejto organizácie. PwC ponúka mesačnú skupinovú supervíziu s externým supervízorom a koučovia si to dopĺňajú individuálnymi osobnými sedeniami. Oxford School of Coaching and Mentoring vyžaduje aj od účastníkov výcviku koučovania, aby mali jednu hodinu supervízie na každých 20 hodín koučovania a absolventi výcviku majú jednu hodinu supervízie na každých 35 hodín koučovania.
2. sa zameriava na potreby klienta aj kouča a širšieho kontextu. Supervízia obsahuje aspoň troch klientov: kouča, klienta koučovania a klientovu organizáciu. Jeden z hlavných výstupov supervízie je vytvorenie 'super-vízie', ktorá umožňuje koučovi lepšie pochopenie systému kouč - klient a klient organizácie. Špecificky pri výbere supervízora koučov je dôležité, aby mal výcvik a prax v systémovej dynamike koučovania a nezameriaval sa len na psychológiu klientov.
3. poskytuje kontinuálne vzdelávanie a rozvoj kouča. Supervízia by mala byť tiež kľúčovou časťou profesionálneho rozvoja kouča, pomáhať mu prepájať teóriu s praxou a rozvíjať efektívne reflektovanie ako ústredný prvok jeho práce. Niektoré organizácie na doplnenie supervíznej praxe využijú

vajú aj profesionálny rozvoj. Napríklad Standard Chartered Bank poskytuje periodické workshopy, ktoré zlepšujú zručnosti a schopnosti kouča. Niekoľko organizácií zabezpečuje, aby v supervízii spolupracoval mix skúsených a novších koučov a tiež spája ľudí s rôznou dĺžkou praxe. To pomáha všetkým účastníkom poučiť sa z rôznych názorov.

4. zaisťuje kvalitu koučovania. Keďže väčšina koučovania sa deje v podmienkach mlčanlivosti individuálne, existuje riziko, že klient bude poškodený, keď kouč nepracuje eticky a kompetentne. Keď koučovia otvoria svoju prácu dohľadu iného skúseného pracovníka, zaručí sa tým kvalita koučovania. Supervízia má dvojitú funkciu: minimalizuje riziko zlej alebo neetickej praxe a zabezpečuje, že koučovia pre svojich klientov a organizáciu pracujú najlepšie, ako vedia. Otvoriť svoju prácu dohľadu je dôležitý osvedčený postup pri každej pomáhajúcej činnosti
5. poskytuje podporu koučovi. Ľudská kapacita empatizovať, podporovať a vyzývať, podnecovať v konštruktívnej konfrontácii časom koroduje. Ak sa koučom nedostáva dostatočná podpora, obmedzuje to ich efektivitu. Supervízia koučovania pomáha koučovi byť si vedomý svojich osobných limitov a schopností, ako aj udržiavať pocity tam, kde majú byť; klientovi sa darí lepšie, ak kouč dokáže ostať v službách klienta.
6. organizácia sa vďaka nej učí. Mnoho informácií o organizácii môže pochádzať z koučovania. Z koučovacích rozhovorov nevyhnutne vyplynú témy, spoločné záležitosti, popis vedenia a firemnej kultúry - spolu so spätnou väzbou o procese a stratégii koučovania. Ak sa pozbierajú, tak môžu viesť k významným poznatkom pre organizáciu. Niektoré organizácie majú čas na konci každého supervízneho sedenia určiť organizačné témy a trendy, ktoré možno uchopiť ako poznatok pre organizáciu. Iné mávajú pravidelné špeciálne sedenia spätnej väzby. Frekvencia sedení spätnej väzby sa pohybuje od dvoch týždňov po šesť mesiacov, pričom norma je štvrtročne. Poznatky o organizácii možno použiť v samotnej organizácii tak, aby na ne nastala efektívna reakcia. To môže ovplyvňovať politiku alebo vedenie či rozvojové procesy organizácie. Normálne sa témy zachytávajú písomne a odsúhlasujú s koučmi, prv než sa odošlú organizácii. V závislosti od organizácie spätnú väzbu dodáva obvykle supervízor koučovania alebo manažér koučovania. S týmito informáciami je potrebné zaobchádzať eticky. Nikdy by sa nemali použiť pri rozhodovaní o klientoch koučovania alebo ich kariére. Veľkú pozornosť je treba venovať aj otázkam zachovávanie dôvernosti.
7. monitoruje a reflektuje etické hranice a hranice dôvernosti koučovania. Etická prax sa nedá udržiavať iba pravidlami a reguláciami. Mnoho etických situácií je komplexných a vyžadujú si starostlivé preskúmanie a nie jednoduché odpovede. Supervízia poskytuje fórum pre všetky zúčastnené strany, na ktorom si môžu zvýšiť etickú zrelosť.



Na povrchu sa to môže zdať v protiklade k dôvernosti koučovania, keďže kouč sa rozpráva o svojom klientovi so supervízorom alebo supervízorou skupinou. Supervízia určite môže tlačiť na hranice dôvernosti, najmä v skupinách interných koučov, kde môžu členovia skupiny klientov poznať. Supervízor tak musí mať osvojené etické štandardy profesie, ktorú supervídzuje (napríklad poznať etický kódex kouča), ale aj etické štandardy organizácie, ktorá kouča zamestnáva a etické štandardy supervízie. V praxi to znamená, že na začiatku supervízneho vzťahu sú prebrané základné pravidlá dôvernosti a mlčanlivosti a je vymedzené v akých prípadoch dôvernosť nemôže byť absolútna. Supervízor si vyhradí právo konať, ak pôjde o porušenie zákona alebo potenciálne sebaopškodovanie. Povinnosti dôvernosti a starostlivosti existujú vedľa seba. Ďalej je zaistené, aby každý písomný záznam o supervízii zachoval pravidlá mlčanlivosti o klientovi koučovania i o koučovi a na skupinových sedeniach sa všetky strany vyhýbajú používaniu mien alebo známk a podrobností v prípade, kde je možnosť, že by klient mohol byť identifikovaný.

Aká je štruktúra supervízie koučovania, alebo jednotlivých sedení?

Hoci má každý supervízor koučovania svoj vlastný štýl a metódy, supervízne sedenia mávajú často podobnú štruktúru. Typická štruktúra individuálneho sedenia, či už sa odohráva zoči-voči alebo po telefóne, by mohla byť:

- Vyladenie (rozhovor o nedávnych zážitkoch a pocitoch)
- Kontrakt (dohoda o ciele sedenia a želanom výsledku)
- Supervízny rozhovor o súčasnej situácii alebo probléme klienta - tu sa môžu uplatniť nahrávky koučovania
- Skúmanie koučových osobných záležitostí a potrieb rozvoja zručností
- Diskusia o prípadných starostiach, obavách, ktoré môže kouč mať
- Debata o získaných poznatkoch a záväzkoch do budúcnosti.

Skupinová supervízia s určeným supervízorom a rovesnícka supervízia mávajú často podobný formát. Obvykle obsahujú je rôzne formy. Často ide o:

- Vyladenie skupiny (pri ktorej účastníci hovoria o o svojich nedávnych zážitkoch a pocitoch)
- Kontrakt (dohoda o tom, kto chce a v akej podobe 'prezentovať prípad/klienta')
- Supervízorom facilitovanú individuálnu supervíziu s členom skupiny o súčasnej situácii alebo probléme klienta - tu sa môže uplatniť nahrávka koučovania
- Rovesnícka supervízia v skupine alebo podskupinách o súčasnej situácii alebo probléme klienta - tu sa môže uplatniť nahrávka koučovania
- Učenie sa zážitkom, kde sa jeden účastník roz-

práva o súčasnej situácii alebo probléme klienta s ostatnými členmi, ktorí kladú otázky a hovoria svoje názory, ale využívajú aj zážitkové cvičenia a aktivity ako kreatívnu formu supervízie

- Analýza a spätná väzba na organizačné a kultúrne témy.

Aký by mal mať supervízor výcvik a kvalifikáciu?

Výcvik a kvalifikácia supervízora koučovania býva veľmi rôznorodá. Niektorí supervízori majú rozsiahlu prax v koučovaní a výcvik v supervízii koučovania. Niektorí okrem praxe v oblasti koučovania aj prax v supervízii poradenstva alebo psychoterapie. Vo fokusových skupinách o supervízii koučovania zdôrazňovali účastníci, že je dôležité, aby supervízori koučovania mali sami bohatú prax v koučovaní. Koučovia sami kladú väčší dôraz na to, aby supervízori boli najmä koučovia a len menšina koučov hľadá u supervízora aj kvalifikáciu v psychológii, psychoterapii, alebo sociálnej práci. Účastníci fokusových skupín tiež spomenuli, že dôležitejšie než výcvik alebo kvalifikácia, je zhoda medzi supervízorom a koučmi, autenticita supervízora a schopnosť dosiahnuť 'posun' u kouča. V praxi si väčšina koučov, alebo organizácií, ktorých súčasťou sú certifikovaní koučovia vyberá supervízorov na základe odporúčania. Koučovia a organizátori koučovania majú rozdielne názory na výhody supervízie koučovania. Koučovia sa zaujímajú o to, aby boli efektívnejší, kým tí, čo koučovanie organizujú, kladú väčší dôraz na zabezpečenie kvality. Koučovia vidia hlavné výhody supervízie v tom, že rozvíja schopnosť koučovania a zabezpečuje kvalitu ich koučovania, no iba malá časť respondentov vo fokusových skupinách naznačuje, že majú supervíziu preto, že si to vyžaduje ich profesionálna asociácia alebo klientova organizácia. Tí, čo organizujú koučovanie, na druhej strane využívajú supervíziu ako nástroj na sledovanie kvality koučovania. To znamená ochranu klienta a minimalizáciu rizika neetického alebo neprofesionálneho správania kouča. Supervízia pomáha zabezpečiť, aby sa koučovanie zameriavalo na pracovné ciele a v rámci hraníc schopností kouča. Supervíziu koučovania tiež chápu ako zvyšovanie noriem koučovania pomocou neustáleho zlepšovania kvality a efektivity. Tí, čo organizujú supervíziu pre externých koučov, povedali, že zlepšenie porozumenia klienta a jeho organizačných záležitostí koučom predstavuje dôležitý dôvod realizovania supervízie koučovania. V prípade interných koučov patrí k výhodám stretnutie geograficky roztrúsených koučov, kde sa môžu porozprávať o osvedčených metódach, zlepšovaní spolupráce a určení tém a záležitostí organizácie.

Aké sú obmedzenia supervízie?

Každá supervízia má svoje obmedzenia. Individuálna supervízia so skúseným supervízorom s bohatou praxou v koučovaní môže viesť k závislosti. Skupinovú supervíziu môže ovplyvniť dynamika skupiny a supervízia môže viesť k tomu, že sa nenechá dostatok času pre každého jednotlivca. Rovesnícka supervízia môže viesť ku kolúzii, skupinovému mysleniu, vyhýbaniu sa konfrontácii, alebo k deštruktívnej konfrontácii.



Kombinácia individuálnych a skupinových sedení optimalizuje výhody. Individuálna supervízia poskytuje koučom neprerušovaný čas reflektovať koučovanie a skúmať svoje rozvojové potreby. Personalizovaná supervízia necháva kouča skúmať dynamiku vzťahu kouč - klient a spôsobu ich práce s klientom. Skupinové sedenia sú ekonomickejšie a zabezpečia konzistentný prístup pre všetkých koučov. Okrem toho sa účastníci skupiny môžu učiť prezentovaním svojich prípadov alebo účasťou na prezentácii niekoho iného. Skupinová supervízia môže byť rozvojová pre tých, ktorí len počujú. Počut' myšlienky iných ľudí môže pomôcť a je to príležitosť potvrdiť si svoje zručnosti i zručnosti tých druhých. Mike Munro Turner zo School of Coaching and Jericho Partners hovorí: 'Skupinová supervízia poskytuje nové poznatky o mojej práci, o tom, čo robia kolegovia a čo z toho môžem použiť aj ja.'

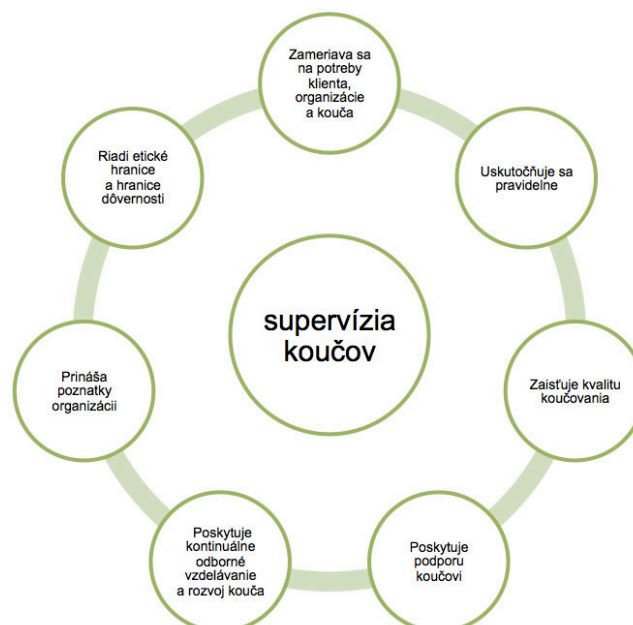
A ako pomôcť zavedeniu supervízie koučovania do života?

Supervíziu koučovania si naplánujte od samého začiatku každej iniciatívy, ako aj rozpočet na ňu. Ak nemáte v organizácii skúsených supervízorov koučovania (čo je na Slovensku veľmi pravdepodobné), možno bude užitočné nájsť si supervízora koučovania a vyskúšať si supervíziu na vlastnej koži, a to skôr než ju zavediete vo svojej organizácii. Ak si vaši koučovia so supervízorom „sádnú“, vytvoria zmysluplné spojenectvo. Ak budú koučovia supervízorovi dôverovať, vyskúšajte supervíziu a potom ju a jej formát

upravte podľa potrieb koučov. Následne vytvorte systém dokumentovania poznatkov a identifikujte potrebné záležitosti spojené z efektívnou implementáciou supervízie koučovania a koučovania v organizácii. To napríklad znamená sledovať a zbierať témy, ktoré vyplývajú z koučovania, alebo sledovať ako supervízia mení kvalitu koučovania a čo iné koučovania potrebujú. Ide aj o návrat investícii: koučovanie môže predstavovať veľkú možnosť rozvoja a má preto zmysel zabezpečiť, aby bolo kvalitné a vrátilo investíciu do neho vloženú. Supervízia koučovania k tomu prispieva tým spôsobom, že umožňuje organizácii sledovať koučovanie, rozvíjať schopnosti koučovania a zvyšovať vplyv koučovania na organizáciu.

Čo dodať na záver?

Supervízia predstavuje pre koučov pravidelnú možnosť reflektovania koučovania a jeho vplyvu na klienta koučovaného. Posilňovanie cieľov koučovania počas supervízie udržiava účel koučovania v centre intervencií. Pravidelná priebežná supervízia poskytuje bezpečnostnú sieť pre koučovaného klienta, organizáciu i kouča. Konečným cieľom supervízie je zlepšiť prax koučovania v celej organizácii kde sa realizuje. Supervízia koučovania pomáha utvárať lepších koučov a lepši koučovia robia lepších manažérov, ktorí môžu plniť ciele podniku. Ale to nie je všetko. Manažéri, ktorí majú dobré koučovanie, zase lepšia výkon zamestnancov okolo seba - efektom 'neformálneho koučovania'. Dobrá prax supervízie koučovania sa opiera o:



Koučovia si reflektovaním svojej praxe lepšie uvedomujú seba a rozvíjajú si lepšie nástroje a techniky. Získavajú tiež osobné poznatky a objavujú najlepší spôsob, ako splniť ciele koučovania. To vedie k tomu, že koučovia sú zručnejší a majú väčšiu kapacitu pomáhať klientom pri dosahovaní svojich osobných cieľov a cieľov organizácie.



Kniha mesiaca

Elliott Aronson, Tim Wilson, Robin Akert, Sam Sommers: *Sociálna psychológia*. IPS. 2017

Hlavne je dôležité pripomenúť hneď na úvod, že táto kniha váži veľa kíl. Stálo by za to ju odvážiť. A pritom každá strana stojí len niekoľko centov. Od roku 1973, keď vyšlo jej prvé vydanie, sa v psychológii veľa zmenilo a tak pribúdali aj výskumy, teórie, autori, kapitoly... a asi aj váha. Ide teda o knihu ťažkú, ale prístupnú, vážnu a zrozumiteľnú. V 9. vydaní. Ale k veci. Nie je pravda, že na Slovensku nemáme k dispozícii učebnice sociálnej psychológie. Myslím si dokonca, že naši sociálni psychológovia a sociálne psychologičky - vysokoškolské pedagogičky a pedagógovia, výskumníci, výskumníčky sledujú tie najzaujímavejšie aktuálne koncepty a aj ich vyučujú. Táto učebnica je však zaujímavá a iná. Je americká, v dobrom zmysle slova. Ak ju otvoríte, nájdete nielen veľa obrázkov (aj fotiek z nášho slovenského kontextu) vybraných k téme danej kapitoly, ale najmä veľa praktických informácií, ktoré osvetľujú podstatné teórie a výskumy

odboru sociálna psychológia za posledné polstoročie. Teda najmä to, čo sa deje v jej strednom prúde. A to sa zide. Kvalitná vysokoškolská učebnica umožňuje študentovi (čitateľovi), aby zistil, čo všetko sociálna psychológia je a čím všetkým sa zaoberá. Učebnicu môžu využiť aj psychológovia a odborníci, ktorých médiá využívajú ako zdroje informácií pre verejnosť v rubrikách „čo na to odborník“, pretože až na malé výnimky (oni vedia kto sú), často sa pre médiá varí z vody, alebo z dojmov ľudovej psychológie a životných skúseností. A nemuselo by sa. Možno by stačilo začítať sa s porozumením do niektorej z 13 kapitol tejto prehľadnej a dobre preloženej publikácie. Odporúčame ju nielen čitateľom našich news a kolegom z akademickej obce, ale najmä všetkým študentom psychológie, sociológie, antropológie, či rôznych pomáhajúcich profesií.

Hry a aktivity

Komunikačné kontrasty

Táto aktivita si namiesto hrania rol vyžaduje, aby tímy účastníkov napísali a predviedli hru. Ak účastníci napíšu dialógy, v ktorých sa prejavia sociálne, alebo iné rozdiely prítomné napríklad v organizáciách, môže táto aktivita veľmi dobre preskúmať rôzne módy komunikácie medzi ľuďmi. Zámerom aktivity je podporiť učiace sa podskupiny/tímy, aby predviedli dramatické úryvky, ktoré budú obsahovať dôležité rozdiely medzi priamou a nepriamou komunikáciou. Jeden z tímov bude požiadaný, aby nepísal vlastnú hru, ale ohodnotil hry ostatných tímov.

Účel

Porovnať priamy a nepriamy modus komunikácie.

Účastníci

Minimum: 9, Maximum: Akýkoľvek počet, Najlepšie: 16 až 30

Čas

45 až 90 minút

Handout

Priamy a nepriamy spôsob komunikácie. Jeden výtlačok pre každého účastníka.

Vybavenie a zariadenie miestnosti

Stopky alebo časomer, Pišt'alka, Usporiadajte stoly a stoličky pre každý tím. Vytvorte zónu pre ostatné tímy kde čakajú, kým jeden tím predvádza hru.

Priebeh

Inštruujte účastníkov. Rozdajte výtlačky handoutu o priamej a nepriamej komunikácii. Požiadajte účast-

níkov, aby si prezreli handout a zoznámili sa s rozdielmi medzi týmito dvomi módmi komunikácie. Po primeranej pauze sa spýtajte, či nemajú nejaké otázky alebo poznámky. Otázky stručne zodpovedajte. Vytvorte tímy. Rozdeľte účastníkov do troch až piatich tímov, v každom po troch až siedmich členoch. Každý tím nech si sadne za jeden stôl. Vysvetlite úlohu. Označte, že natočíte 5-minútové video na tréning ľudí, ktorí pracujú s príslušníkmi rozličných kultúr o rozdieloch medzi priamou a nepriamou komunikáciou. Úlohou každého tímu bude pripraviť divadelné predstavenie o dvoch dejstvách, čo sa natočí a tak vznikne video. Prvé dejstvo by malo znázorňovať dvoch ľudí, ktorí využívajú priamy spôsob komunikácie a druhá časť nepriamy. Označte, že majú 9 minút na prípravu. V stanovenom čase musia tímy identifikovať dôležité rozdiely v dvoch spôsoboch komunikácie, pripraviť si scenár dvoch dejstiev, rýchlo nacvičiť kľúčové momenty a improvizovane predviesť dialóg. Vysvetlite hodnotenie úlohy. Divadelné predstavenie každého tímu sa bude hodnotiť v troch dimenziách:

1. Autenticita: Je dej realistický a uveriteľný?
2. Ohnisko pozornosti: Zdôrazňuje dejstvo kľúčové princípy a postupy v procese mediácie?
3. Zaujímavosť: Pritiahol a udržalo dejstvo záujem obecnstva?

Zorganizujte tím hodnotiteľov. Náhodne vyberte jeden tím. Vysvetlite, že namiesto hrania tento tím bude predstavovať skupinu divadelných kritikov. Požiadajte tento tím, aby zostavil hodnotiacu škálu rozličných dramatických segmentov podľa troch dimenzií, ktoré ste uviedli skôr. Koordinujte prípravné aktivity. Vysvetlite, že tímy, ktoré budú produkovať divadelné predstavenia a hodnotiaci tím budú mať



rovnakých 9 minút času na prípravu. Spustite stopky. Nechajte tímy samostatne pracovať. 2 minúty pred vypršaním času na prípravu ich upozornite, že majú už len 2 minúty. Po 9 minútach zapískajte, že je koniec prípravy. Pošlite všetky tímy okrem hodnotiaceho preč z miestnosti. Predved'te prvú hru. Náhodne vyberte jeden tím, aby sa vrátil do miestnosti a predviedol svoju hru. Stanovte 5 minútový časový limit a prísne ho dodržte. Ubezpečte sa, že hodnotiaci tím pozorne sleduje hru a robí si poznámky. Pokračujte v predstaveniach. Po 5 minútach zavolajte ďalší tím do miestnosti, nech predvedie hru. (Prvý tím môže zostať v miestnosti a sledovať predstavenie.) opakujte tento proces, kým nepredvedú svoje predstavenie všetky tímy. Požiadajte hodnotiteľov, aby povedali svoje hodnotenie. Po poslednom predstavení požiadajte hodnotiteľov, aby sa rozhodli. Vyzvite tento tím, aby stručne vysvetlil položky hodnotenia a poskytol hodnotiacu spätnú väzbu všetkých predstavení. Po spätnej väzbe ich požiadajte, aby vyhlásili, ktoré predstavenie bolo najlepšie. Poskytnite spätnú väzbu. Zablahoželajte víťaznému tímu. Dajte im svoju spätnú väzbu, ktorá sa zameria na to, nakoľko presne každý tím zdôraznil kľúčové rozdiely medzi dvomi spôsobmi komunikácie.

Úpravy/alternatívy

Ak máte obmedzený čas, redukuje počet tímov na tri (a zvýšte počet účastníkov v každom tíme). Predved'te dve predstavenia. Ak máte príliš mnoho účastníkov, požiadajte niekoľko tímov, aby si pripravili hru, ale náhodne vyberte dva tímy, ktoré ich aj predvedú. Požiadajte členov ostatných tímov, aby boli obecnosťou. Ak máte videokameru, natočte predstavenia. Využite niektoré ukážky ako ilustratívne vzorky, keď budete hru robiť na budúce. Využite hru ako šablónu. Štruktúru komunikačných kontrastov môžete využiť ako šablónu na skúmanie rôznych polarizovaných módov komunikácie. Tu je niekoľko príkladov:

- Asertívna a submisívna
- Formálna a neformálna
- Logická a emocionálna
- Hravá a vážna
- Pozdvihujúca a ponižujúca seba
- Orientovaná na postavenie a na človeka

Handout

Priama komunikácia

V priamej komunikácii dostávate to, čo vidíte. Ľudia komunikujú svoj zámer jasným a priamočiarým spôsobom. Toto je preferovaný spôsob komunikácie v individualistických spoločnostiach ako je napríklad americká (USA), holandská a dánska.

Tu je zoznam správania priamych komunikátorov:

- Vyjadruje sa jasne a konkrétne.
- Každý mu ľahko rozumie.
- Povie to tak, ako to je.
- Nechá fakty hovoriť samé za seba.
- Nechodí okolo horúcej kaše.
- Svojim podriadeným povie, čo, kedy a ako majú urobiť.

- Verí, že s úprimnosťou najďalej zájde.
- Vie, že je v poriadku povedať "Nie".
- Povie "Nie" alebo "neviem" vždy, keď je to vhodné.
- Snaží sa presvedčiť priamo.
- Závery vyjadruje presvedčivo.
- Svoje výroky podkladá silnými argumentmi.
- Aktívne sa zapája do diskusie.
- Často používa slová mal by a musí.
- Zameriava sa na úlohy a výsledky.
- Zdá sa, že sa snaží urobiť prácu rýchlo.
- Javí sa konfrontačne.
- Nedostatok očného kontaktu považuje za znak podvodu.
- Nepriamu komunikáciu považuje za hru a úskok.

Návrhy pre priamych komunikátorov

- Spomaľte a buďte trpezlivý.
- Používajte jemnejší tón a tichší hlas.
- Buďte civilný, zdvorilý a galantný.
- Využívajte takt a obozretnosť, aby ste boli diplomatickejší.
- Akceptujte zdvorilé výhovorky a taktne úniky bez toho, aby ste na ne upozorňovali.
- Naučte sa rozprávať príbehy a spracovávať príbehy iných ľudí.
- Nevyžadujte priame a okamžité odpovede.
- Dajte ľuďom čas na to, aby spracovali vaše otázky a prišli s odpoveďami.
- Dajte ľuďom čas na to, aby sa mohli poradiť s inými ľuďmi.
- Nepýtajte sa "Prečo nie?"
- Naučte sa počúvať – a počúvať medzi riadkami.
- Postupne a s ľahkosťou choďte do ťažkých tém.
- Nevypusťte dôležitú informáciu len preto, že ju niekto povedal tichým hlasom.

Nepriama komunikácia

V nepriamej komunikácii dostanete to, čo sa vám podarí získať. V tomto spôsobe komunikácie ľudia kamuflujú svoj skutočný zámer, aby si zachovali harmonický vzťah. Toto je preferovaný spôsob komunikácie v komunitárnych spoločnostiach, ako je Čína, Japonsko, Egypt, India a Mexiko.

Tu je zoznam správania priamych komunikátorov:

- Cení si galantnosť, zdvorilosť, takt a diplomáciu.
- Ide cestou najmenšieho odporu.
- Potichu pozoruje iných ľudí a počúvajú rozhovor.
- Kládne otvorené a nenavádzacie otázky.
- Zapája druhých ľudí do rozhovoru.
- Využíva veľa neverbálnych prvkov.
- Využíva ticho na komunikáciu.
- Necháva vety nedokončené.
- Ponúka skromné návrhy na úvahu.
- Povie príbeh a nechá poslucháčov, aby si sami vytvorili závery.
- Často používa slová ako možno a snáď.
- Neoznamuje zlé správy.
- Povie "Bude to ťažké" namiesto toho, aby povedal "Nie".



- Vyhyba sa odpovedi na ťažké otázky.
- Zmení tému, aby sa vyhol ťažkej téme.
- Nehovorí o osobných pocitoch.
- Očný kontakt považuje za agresívny a nehanebný.
- Priamu komunikáciu považuje za neokrôchanú a surovú.

Návrhy pre nepriamych komunikátorov

- Bud'te asertívny, keď je to potrebné. Uvedomujte si, že vaše nenápadné správy sa môžu stratiť.
- Bud'te diplomatický, ale uistite sa, že ostatní rozumejú dôsledkom toho, čo hovoríte.
- Pamätajte, že ten, kto komunikuje priamo, si cení priame výroky.
- Pamätajte, že kladenie otázok nie je znakom agresivity.
- Vyjadrite svoje skutočné stanovisko bez toho, aby ste ho zjemňovali.
- Ak nemôžete odpovedať ihneď, odpovedzte čo najskôr.

Podskupiny

Táto hra dramaticky skúma podobnosti a rozdiely medzi ľuďmi. Postupujete tak, že rozdelíte účastníkov do dvoch podskupín bez toho, aby ste špecifikovali charakteristiky, na základe ktorých ste ich rozdelili. Vyzvite účastníkov, aby sa ich pokúsili uhádnúť. Túto aktivitu zopakujte trikrát. V treťom kole rozdelíte účastníkov do dvoch podskupín náhodne. Zámerom je skúmať podobnosti a rozdiely medzi ľuďmi. Aktivita sa dá využiť na podporu kritického myslenia, alebo pri skúmaní diverzity a inklúzie

Účastníci

Minimum: 10, Maximum: Akýkoľvek počet, Najlepšie: 10 až 30

Čas

5 minút na aktivitu. 5 minút na debriefing.

Priebeh

Inštruujte účastníkov. Vysvetlite, že idete rozdeliť účastníkov na dve podskupiny. Nebudete špecifikovať charakteristiky podskupín, pretože chcete, aby na to prišli účastníci sami. Vytvorte dve podskupiny. Rozdelte účastníkov jedného po druhom do dvoch podskupín: pošlite ženy do jednej podskupiny a mužov do druhej. Zastavte sa, keď má každá podskupina asi päť účastníkov. Vyzvite ich, aby hádali. Požiadajte členov dvoch podskupín (a ostávajúcich účastníkov), aby skúsili uhádnúť charakteristiku, ktorá delí podskupiny. Povzbudte účastníkov, aby vykrikovali svoje nápady. Potvrďte rod ako správnu deliacu charakteristiku a pográtulujte účastníkovi za ich presné pozorovanie. Urobte druhé kolo. Povedzte členom podskupín, aby sa vrátili na svoje pôvodné miesta. Informujte všetkých, že teraz vytvoríte dve nové podskupiny na základe inej charakteristiky. Podobne ako predtým, aj teraz pridajte do podskupín jedného účastníka po druhom. Pošlite každého účastníka do podskupiny, jedna podskupina budú ľudia s okuliarmi

a druhá bez nich. Znovu hádajte. Požiadajte všetkých účastníkov, aby vykrikovali svoje nápady, aká charakteristika delí podskupiny. Potvrďte, že sú to okuliare a pográtulujte účastníkovi. Ďalšie kolo. Oznamte, že zopakujte aktivitu s novou deliacou charakteristikou, ktorú majú uhádnúť. Varujte účastníkov, že táto charakteristika bude nenápadná a ťažko sa bude dať zistiť (ako napríklad vzdelanie). Vyzvite účastníkov, aby navrhli vhodné deliace charakteristiky. Vypočujte si návrhy účastníkov (a potom ich ignorujte). Predstierajte, že robíte ten istý postup ako predtým. Tento krát však rozdelujte účastníkov do podskupín náhodne. Prestaňte, keď bude v každej podskupine asi päť ľudí a vyzvite účastníkov, aby hádali deliacu charakteristiku. Odmietnite každú odpoveď. Priznajte sa. Po primeranej pauze sa priznajte, že ste účastníkov zadelovali do podskupín náhodne. Bud'te pripravený na nenávisť pohľady a nahnevané výkriky. Vysvetlite, že ste mali dôvod na takúto fintu. Prejdite k záverečnej diskusii.

Debriefing

Práca vo dvojiciach. Spýtajte sa účastníkov, čo sa naučili z tejto aktivity. Vyzvite účastníkov, aby vytvorili dvojice a porozprávali sa o získaných poznatkoch. Hovorte o poznatkoch. Vyzvite účastníkov, aby porozprávali o svojich poznatkoch a povzbudte ostatných, aby na to reagovali. Dodajte aj svoje komentáre. Poďte sa o poznatky. Predstavte dve nižšie uvedené položky ako myšlienky, ktoré uviedli účastníci takejto aktivity v minulosti. Vyzvite účastníkov, aby uviedli dôkazy z tejto hry, ktoré potvrdzujú alebo vyvracajú tieto poznatky. Pozvite ich aj k tomu, aby porozprávali o svojich podobných zážitkoch a poznatkoch z práce.

Poznatky

1. S mnohými ľuďmi máme veľa spoločného, ale aj odlišného. Niektoré z týchto charakteristík sú jasné a očividné, iné nenápadné.
2. Bez logickej klasifikácie máme tendenciu pripisovať rozdiely aj náhodne rozdeleným ľuďom.

Naj...

Pre trénera, alebo facilitátora je debriefing proces na povzbudenie účastníkov, aby reflektovali svoje skúsenosti a hovorili o svojich poznatkoch. Predpokladom debriefingu je úvaha, že maximálny úžitok z hry získame vtedy, keď na záver usporiadame diskusiu, tzv. debriefing (vyhodnotenie úlohy).

Účinná technika ako začať záverečnú diskusiu, čiže debriefing je klásť otázky podľa tohto vzorca:

Čo je naj... ?

Napríklad po hre Podskupiny môžete položiť túto otázku:

Čo bolo najdôležitejšie, aký najdôležitejší poznatok ste získali z účasti na tejto aktivite?



Nezáleží na tom, či príde každý s tou istou odpoveďou. Odpovede účastníkov sú len počiatočným bodom diskusie. Ak povedia rozliční účastníci rozličnú odpoveď, máte o čom diskutovať. Ak na vašu otázku nikto neodpovedá, jednoducho povedzte účastníkom, aby predpovedali odpovede iných ľudí. Obe tieto stratégie redukujú úzkosť spojenú s odpovedaním na otázku. Tu je niekoľko otázok na diskusiu po hre *Podskupiny*, ktoré majú ten istý formát „naj...“:

- Čo bol najdôležitejší faktor, čo ovplyvnil vašu voľbu, čo bola deliaca charakteristika v treťom kole?
- Čo bola najfrustrujúcejšia skúsenosť počas tejto aktivity?
- Čo bol najprekvapujúcejší prvok na tejto aktivite?
- Aký najužitočnejší návrh máte pre facilitátora?

Aby ste maximalizovali účinok debriefingu, odporúčame vám šesť fázovú sekvenciu s otázkami o pocitoch, udalostiach, poznatkoch, aplikáciách v skutočnom svete, špekuláciách, čo keby a ďalších krokoch:

1. Aký bol najsilnejší pocit, ktorý ste mali počas aktivity?
2. Čo bola najdôležitejšia udalosť v tejto aktivite?
3. Čo bol najužitočnejší poznatok z tejto aktivity?
4. V čom sa najviac podobala táto aktivita skutočnému životu?
5. Čo by bola jedna najdôležitejšia zmena vo vašom správaní, keby sme ju robili tak, že v každej podskupine by bol iba jeden človek?
6. Čo by ste poradili niekomu, kto sa zúčastní tejto aktivity?

Pár slov na záver



Lassie! Pomôž!!



Akcie a podujatia

7. - 8. septembra 2017

Práca s párom, rodičmi a rodinou

Pokračujeme v cykle aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho 2. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý. Práca s dvomi alebo viacerými klientmi naraz kladie vyššie nároky na praktického pracovníka s rodinou, azda aj preto je rodinná terapia považovaná za takú dôležitú a pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

28. - 29. septembra 2017

Efektívny pomáhajúci rozhovor

Klasika Coachingplus. Pred deviatimi rokmi sme začali práve s touto témou. Čo zažijete? Naučíte sa ako počúvať ľudí s celého srdca. Naučíte sa ako položiť otázku, ktorá rozhovor prehľbuje. Naučíte sa ako byť s druhými, pre druhých, no zároveň sa nestratiť a ostať samým sebou. Naučíte sa byť užitoční pomáhajúci pracovníci. Vhodné pre všetkých z vás, ktorí pracujú s ľuďmi a chcú si zažiť esenciu Coachingplus prístupu.

3. - 4. októbra 2017

Transakčná analýza v manažmente

Sandra Wilson PhD., MCC, TSTA

V októbri sme pre vás pripravili jedinečnú možnosť zažiť Transakčnú analýzu a jej princípy prostredníctvom sebakúseneosti a praktickej práce s poprednou svetovou transakčnou analytičkou Sandrou Wilson PhD., MCC, TSTA.

Transakčná analýza (TA) je široký súbor teórií a techník, ktoré môžu využívať jednotlivci a skupiny na to, aby umožnili a podporili osobný a profesionálny rast za účelom maximalizácie potenciálneho výkonu či zlepšenie reálneho výkonu.

TA predstavuje v manažmente a komunikácii účinný nástroj a jej teóriu možno využiť v akejkoľvek situácii, kde je potrebné porozumieť jednotlivcom, vzťahom a komunikácii.

Vzdelávací program je vhodný pre lídrov organizácií a ich manažérov, interných aj externých koučov a konzultantov, trénerov, alebo lektorov manažmentu.

5. - 6. októbra 2017

Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože je hodnotný sám o sebe a vhodným a je pre kolegyne zamestnané v iných rezortoch ako v rezorte školstva. Skupinová dynamika je dynamický workshop pracujúci aj so silami, ktoré sú prítomné priamo v skupine.

9. - 10. novembra 2017

Práca s emóciami v poradenskom procese

Lepšie by bolo povedať práca s emóciami v poradenskom, koučovacom, terapeutickom, facilitačnom, tréningovom, výcvikovom, mediáčnom... procese. Inšpirovaní prístupom zameraným na človeka, nenásilnou komunikáciou, koncentratívnu pohybovou terapiou, na emócie zameranou terapiou, krátkodobou zážitkovou dynamicou terapiou... už niekoľko rokov sprevádzame ľudí tým ako zvládať vlastné emócie, ako ich transformovať, ako vnímať, rešpektovať a porozumieť emóciám druhých ľudí. Tento workshop je vhodný pre všetkých, ktorí dôverujú emóciám, chcú žiť s nimi a nepopierať ich, no nechcú byť nimi ovládaní.

14. - 15. decembra 2017

Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

Nechcem, neviem, nemôžem, nedá sa... Načo to je dobré? Čo si o sebe myslíte? Nevadí vám, ak na budúce neprídem? Zabudol som. Možno máte pravdu, ale... Skúsil som všetko, ale nepomohlo. Na vine je manžel (učiteľka, šéf...). Hm, to znie zaujímavé, no... Počuli ste už niekedy takéto slová od svojich klientov? Alebo nejaké podobné? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú k vám poslaní? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú voči zmenám rezistentní? Chcete sa o tom rozprávať s inými kolegami? Chcete sa naučiť ako zaobchádzať s odmietaním a odporom? Príďte sa čo to naučiť a čo to praktické vyskúšať u nás.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

Vladimír Hambálek Mgr.
vladimir@coachingplus.org
Mobil: 0905 323 201

Ivan Valkovič PhD.
valkovic@coachingplus.org
Mobil: 0903 722 874