



## Pár slov na úvod

V týchto news sa budeme venovať téme štruktúrálnej dynamiky v tímoch. Ak chcete zlepšiť fungovanie tímov (malých skupín, alebo aj rodiny), zamerajte sa na to, ako ľudia spolu komunikujú a ako tak spoluutvárajú zážitok plný funkčného správania a tvorivosti, alebo zaseknutia. Okrem rozhovoru so zakladateľom štruktúrálnej dynamiky, rodinným terapeutom a organizačným konzultantom Davidom Kantorom, nájdete k téme týchto news aj aktivitu, ktorou môžete štruktúrálnu dynamiku v tímoch pozorovať a analyzovať. Okrem rozhovoru pokračujeme aj témou didaktických modelov. V januári sme predstavili niekoľko modelov vzdelávania (nielen) dospelých, tento mesiac stručne opíšeme princípy kooperatívneho učenia, učenia sa zážitkom (zážitkovej pedagogiky), učenia sa riešením problému, interdisciplinárneho, transdisciplinárneho učenia a transformačného učenia sa. V rubrike inšpirácia pre prax vám už tradične ponúkame aktivitu do supervízie. Tešíme sa na stretnutia s vami.

## Obsah

**Rozhovor s Davidom Kantorom** ..... 2

**Inšpirácia pre prax** ..... 8

Skupinová supervízia zameraná na problém

**Hry a aktivity** ..... 9

**Akcie a podujatia** ..... 11



## Rozhovor s Davidom Kantorom o štrukturálnej dynamike v tímoch

*Popredný systémový terapeut hovorí, že naučiť sa rozoznávať skryté vzorce v rozhovore je prvý krok k efektívnejšiemu vedeniu.*



David Kantor

Sú ľudia, ktorí naozaj dokážu „čítať situáciu (alebo aj atmosféru) v miestnosti“. Je to napríklad skúsený vedúci, ktorý príde na napätú schôdzu a vycíti, prečo sa dvaja budúci možní spolupracovníci zrážajú hlavami ako barani, prečo tretí manažér sotva prehovorí a prečo štvrtý obhajuje nejakú nevyhovenú prioritu. Potom tento človek niekoľkými slovami vyrieši problém, vráti ľudí k téme a posunie kľúčiv na vyššiu úroveň produktivity. Keď sa vďaka zmysluplným stretnutiam s exekutívnym tímom dosiahne dobrý výsledok, má to neoceniteľný dopad, kaskádovito sa šíriaci na zvyšok organizácie. Ideálne je, ak sa zručnosti ako mať produktívne stretnutia aplikujú v organizácii a ľudia ich šíria ďalej. Schopnosť čítať situáciu v miestnosti a následne konať sa všeobecne považuje za zriedkavý a špeciálny dar, vrozený a nenaučiteľný a aj mnoho ľudí, ktorí majú tento dar, priznáva, že nevedia, ako ho naučiť druhých. Existuje výskumník, ktorý sa snažil pomáhať ľuďom sledovať svoje konverzačné interakcie, rozumieť ich skrytej dynamike a naučiť sa efektívne intervenovať. Pomocou kodifikovania týchto vzorcov dokázal, že zručnosti, ako to pochopiť, sa dajú naučiť. Volá sa David Kantor. David Kantor bol rodinný terapeut a býval v meste Cambridge v Massachusetts, kde sa v 1980-ych rokoch začal pravidelne stretávať so skupinou významných teoretikov organizačného rozvoja a konzultantov pre organizácie na Sloan School of Management MIT. Kantor dostal nápad, že jeho pozorovania dynamiky interakcií by mohli byť užitočné. Všimol si, že vzorce, ktoré videl v rodinách – opakujúce sa spôsoby, ako sa ľudia zvykli zaseknúť v skupinových interakciách, alebo sa zamotať do konkrétnych emocionálnych turbulencií v situáciách, keď čelili nejakému ťažkému alebo naliehavému problému – by sa mohli aplikovať

aj na rozhovory exekutívnych tímov v podnikoch a ďalších organizáciách. Kantor sa začal špecializovať na štúdium a koučovanie manažérov s bohatou praxou. Robil si rozsiahle poznámky o každej interakcii, snažil sa objaviť kombináciu faktorov, ktoré sa menili, podobne ako v emocionálnej a rodinnej anamnéze jednotlivcov a rodín a tvorili spolu jedinečnú dynamiku interakcií. Po rokoch výskumu, aj vďaka spolupráci s takými expertmi na rozvoj a učenie organizácií, ako sú Peter Senge, Edgar Schein a Chris Argyris, sa Kantor stal vplyvným teoretikom individuálneho a skupinového správania. Jeho kniha *Reading the Room: Group Dynamics for Coaches and Leaders* (Jossey-Bass, 2012, Čítanie situácie v miestnosti; skupinová dynamika pre koučov a vodcov) obsahuje výsledky vyše 40 rokov výskumu a praxe v organizáciách a tvorí sprievodcu konverzačnými kľúčmi a významami s konkrétnym odkazom na interakcie v manažmente a vo vrcholových exekutívnych tímoch. Kantor ukazuje, že byť vyladený na signály konverzačného systému – prístup, ktorý nazýva „štruktúrna dynamika“ – je prvý krok k vedeniu, ktoré je efektívnejšie a je o krok vpred. V súčasnosti na Massachusetts School of Professional Psychology spúšťa sériu empirických štúdií o meraní a menení správania vedúcich. Rozhovor, ktorý publikujeme sa realizoval s členmi skupiny *strategy+business*.

**S+B: Vo svojej knihe tvrdíte, že väčšina vedúcich potrebuje lepší model ľudských systémov. Prečo?**

**KANTOR:** V každej situácii nepomenované prepojenia medzi ľuďmi ovplyvňujú všetko, čo sa deje. Vedúci si tieto prepojenia obvykle neuvedomujú a ani nemôžu, pokiaľ nemajú, metaforicky povedané, tie správne konceptuálne okuliare. Model, ktorý som za tie roky vypracoval, je schéma, ktorá pomáha porozumieť, ako sa ľudia rozprávajú, keď sa spolu o niečom rozhodujú. Sú to vlastne dva modely – jeden popisuje každodenné situácie a jeden situácie, kde ide o veľa, ako sú napríklad krízy a konflikty. Ľudia sa správajú za extrémnych podmienok inak; v komunikácii nastávajú problémy a veci sa hýbu dopredu len vtedy, ak ľudia tieto problémy prekonajú. Rozhodnutia, ktoré urobíte pod tlakom, majú na vás dopad a definujú vás ako vedúceho. Naš model sa zakladá na práci, ktorú som realizoval so skupinami – najprv s rodinami, párnami a dospievajúcimi, potom s tímami v organizáciách a spoločnostiach.



Pozoroval a všimol som si veľké množstvo rozhovorov v mnohých kontextoch, takže si myslím, že som objavil univerzálnu teóriu štruktúry komunikácie. Teória hovorí, že komunikácia môže byť zámerná; vedúci môže sledovať jej vplyv (a vplyvy každého iného človeka) a rozumieť tak jej cieľom v každom kontexte, kde ľudia robia rozhodnutia. Ľudia si tak môžu premyslieť a naplánovať ako budú viesť rozhovor, aby dosiahli úspech alebo neúspech.

**S+B: Čo máte na mysli pod premyslením si a naplánovaním rozhovoru?**

**Kantor:** Každý rozhovor sa skladá z jednotlivých aktov reči: výrokov a otázok. Akt reči je moja základná jednotka analýzy. Každý akt reči možno zaradiť do jednej zo štyroch kategórií typu činnosti (hýbateľ, oponent, nasledovník, alebo pozorovateľ); jedného z troch typov obsahu (moc, význam, afekt); a jedného z troch typov paradigiem, alebo pravidiel paradigmatickej legitimitnosti (otvorená, zatvorená alebo náhodná). Tieto kategórie vytvárajú spolu 36 druhov aktov reči, čo sú stavebné prvky ľudskej interakcie. Možno ich zámerné skladat' v určitom poradí a tak smerovať rozhovor. Intervencia správnym aktom reči v správnom momente môže urýchliť posun v myslení alebo konaní každého človeka v miestnosti. Pracoval som na tom s mnohými expertmi na organizácie a tí v posledných rokoch robili výskum v praxi. Najmä v oblasti ekonómie a psychológie existuje skepsa ohľadne toho, či tieto intervencie naozaj produkujú výsledky. Tento model nám umožňuje testovať takú otázku. Môžete vycvičiť tím – povedzme pracovníkov v podniku a skupinu ich nadriadených – aby ste explicitne pretvorili ich jazyk podľa tohto modelu. Môžu experimentovať s aktmi reči – zámerné skúšať konkrétne sekvencie – a uvidíte, či produkujú lepší výkon alebo zmenu v správnom smere.

**S+B: Aký je rozdiel medzi povedzme hýbateľom a oponentom a pozorovateľom?**

**Kantor:** Po prvé, to nie sú kategórie ľudí. Hoci každý z nás má nejaké akty reči, čo používa častejšie ako iné, nikto nie je čistý hýbateľ, oponent, pozorovateľ alebo nasledovník. To sú opisy verbálnych prejavov. Zmeňte svoj verbálny prejav a zmeníte to, ako vás budú ľudia vnímať. Zmeňte to, čo ľudia vnímajú a zmeníte to, ako budú na vás svojimi prejavmi reagovať. Začnime jednoduchým aktom reči: výrok. Sú štyri základné roly, ktoré môžete v rozhovore hrať. (Volám ich aj akčné stanoviská.) Môžete urobiť krok: Začnite niečo ako napríklad: „Musíme tráviť menej času na týchto mítingoch.“ Môžete nasledovať krok niekoho iného tak, že s ním budete súhlasiť: „Áno, robil som si starosti presne kvôli tomu istému.“ Môžete oponovať kroku, ktorý urobil niekto, vzniesť námietky alebo skúsiť ho zastaviť: „Nemyslím, že je to tak. Musíme prebrať všetky veci z programu.“

A potom môžete ustúpiť od situácie a ostať bokom (alebo ako to ja nazývam byť pozorovateľom), reflektovať vykonané akcie, bez súhlasu alebo nesúhlasu s nimi: „Jan chce kratšie mítingy, Ralph ich chce mať rovnako dlhé. Čo si myslia ostatní?“ Expert na komunikáciu vie, v akom poradí tieto akcie skladat'. Tak, keď sa zaoberáte s urputnými oponentmi, nezačnete im oponovať. Najprv sa postavíte bokom. „Vidím, že si robíš starosti kvôli tomuto rozhodnutiu a jeho vplyve na skupinu.“ Potom nasledujete. „Myslím, že máš dôvod na starosti.“ Len potom urobíte ďalší krok. „Zdá sa mi, že musíme zmeniť naše rozhodnutie a vyriešiť tvoje starosti, ale nemôžeme ani stratiť energiu pôvodného plánu.“ Tri rôzne akcie: pozorovanie, nasledovanie, krok. Druhá dimenzia sa nazýva komunikačná doména; niekedy ju tiež volám jazyk, ktorým ľudia hovoria. Každá doména je orientovaná na cieľ a tento cieľ vidno v obsahu aktu reči. Niektoré akty reči sa nachádzajú v doméne afektu; obsahujú pocitové slová, snažia sa o zlepšenie spojenia a intimity. „Toto rozhodnutie sa zdá byť dosť bezcitné. Kladiem si otázku, ako sa budú ľudia potom cítiť.“ Ďalšie akty reči sú v doméne moci/vplyvu, používajú slová, ktoré sa týkajú toho, aby sa vec spravila a ich účelom je zvýšiť kompetencie a účinnosť. „Kto zabezpečí, aby sa to dotiahlo do konca?“ Napokon je tu doména významu: slová o pravde a rozumnosti, slová obsahujúce analýzu a filozofiu, ktoré majú za cieľ lepšie porozumenie. „Je kriticky dôležité, aby výsledky spĺňali naše normy presnosti.“

**S+B: A keď jeden človek hovorí zo stanoviska moci/vplyvu, zatiaľ čo druhý zo stanoviska afektu, môže si zle prečítať zábery toho druhého.**

**Kantor:** To je jedna z najčastejších príčin porúch komunikácie. Ľudia tiež dávajú prednosť špecifickým doménam komunikácie; necenia si iný spôsob reči, ako svoj vlastný a to zvyšuje pravdepodobnosť, že ich zábery sa budú krížiť. Tretia dimenzia komunikácie je o poradí vstupov v konverzácii a tým aj o spôsoboch ako spolu rozprávame: ľudia majú rôzne názory na to, ako je najlepšie regulovať ľudské konanie a interakcie. Podobne aj štruktúry organizovania, alebo vládnutia v politickom význame slova možno napokon rozdeliť do troch typov. Otvorený systém je konsenzuálny a neregulovaný dovtedy, kým nenarazí na akčný bod a vtedy rozhodne autorita zvolená skupinou. Zastupiteľská demokracia je príkladom otvoreného systému. V uzavretom systéme má autorita mocenské postavenie – čím bližšie sa nachádzate k vrcholu hierarchie, tým väčšiu autoritu máte. Tento systém je veľmi regulovaný; napríklad vojenský oddiel je uzavretý systém. V náhodnom systéme majú autoritu tí, čo si ju vezmú a použijú; komunikácia v skupine sa stále rozvíja, experimentuje a mení. Jazzové kapely sú náhodné systémy a tak isto napríklad aj kreatívne tímy



na oddelení výskumu a rozvoja. Väčšine ľudí sa jeden z týchto troch systémov zdá intuitívne správny. Keď rozhovor neplynie tak, ako by sa im to páčilo, cítia sa neprijemne. Najprv som to videl pri práci s rodinami – ľudia si intuitívne našli otvorený, zatvorený alebo náhodný typ rodiny – ale nepodarilo sa mi celkom uchopiť ten rozdiel, kým som sa nedozvedel, ako funguje mechanizmus spätnej väzby v teórii systémov. Uzavreté systémy sa spoliehajú na negatívnu alebo korigujúcu spätnú väzbu; keď sa stane niečo nové, inštinktívne urobia krok k tomu, aby to zregulovali a potlačili to. Náhodné systémy fungujú pomocou pozitívnej spätnej väzby; posilňujú a zosilňujú inovácie. Otvorené systémy kombinujú dve formy spätnej väzby; sú pozitívne, pokiaľ nedôjdu k nejakej dysfunkcii. Potom do toho vstúpi vodca....

**S+B:** „Podme hlasovať.“

**KANTOR:** Alebo „Musíme dosiahnuť konsenzus.“ V otvorenom systéme musí dostať hlas každý, aj keď je rušivý, ale potom musí prísť rozhodnutie, hlasovanie, konsenzus. Mení sa to z pozitívnej na negatívnu slučku spätnej väzby.

**S+B:** Ako by som to mohol ako líder použiť na plánovanie komunikácie, môjho aktu reči?

**KANTOR:** Všetko, čo povie, možno zarámčovať ako kombináciu týchto elementov. Povedzme, že ste v chladnej miestnosti. Mohli by ste povedať: „Už aj zavrite to okno!“ To je krok moci/vplyvu v uzavretom systéme. Mohli by ste to zmeniť na výrok otvoreného systému, keby ste povedali: „Zdá sa mi, že ľudia si dávajú šály na krk. Mohol by niekto pri okne vstať a zavrieť ho?“ Tento akt reči je stále krok v kontexte moci/vplyvu, ale teraz ste otvorení. Dávate ľuďom na výber; hľadáte dobrovoľníka. Môžete to tiež zmeniť na afekt, keď povie: „Bolo by tu omnoho príjemnejšie, keby tu bolo teplejšie a ľudia by sa cítili pohodlnejšie.“ A potom by ste prešli do pozície toho, kto stojí bokom a povedali: „Všímam si, že ľudia sa cítia neprijemne, ale nikomu sa nechce zavrieť okno.“ Cieľom štruktúrálnej dynamiky je zvýšiť komunikačnú kompetenciu, čo znamená, že každý člen bude vedieť prečítať situáciu v miestnosti. Bude vedieť, ktoré intervencie zlepšia rozhovor. V ideálnom prípade bude poznať aj všetky limity svojho repertoáru, takže keď bude treba určitú rečovú akciu, ak to nebude vedieť urobiť sám, môže osloviť niekoho iného, kto to dokáže.

**S+B:** Existuje človek, ktorý vie plynulo hovoriť všetkými kombináciami 36 aktov reči?

**KANTOR:** Myslím, že áno. A mimochodom táto zručnosť je cestou ku kolektívnej inteligencii. Teória hovorí, že čím je tím schopnejší v oblasti komunikačnej kompetencie, tým viac rastie

exponenciálna krivka efektivity. Keď je tím kompetentnejší, akceleruje svoju schopnosť definovať nové ciele, nové produkty a tak ďalej. Je to tak trochu ako improvizáčne divadlo. Vlastne, keď som po prvý krát začal dávať do kopy túto teóriu, čítal som si veľa o tom, ako herci študujú svoje remeslo a ako sa učia improvizovať. Divadlo je fascinujúce, ale samo nie je efektívne ako vzor intervencií, pretože je uzavreté vo veľmi malej skupine aktivít.

**S+B:** Vo svojej knihe opisujete aj štvrtú dimenziu – heroické módy, ktoré sa objavujú len, keď je kríza.

**KANTOR:** Vnímaná kríza. Keď nastáva stres alebo ťažkosť, ľudia sa posúvajú k urgentnejším, menej reflexívnym formám rozhovoru. Niektorí majú tendenciu urobiť kroky (hýbať sa) v emócií (afekt) k obhajobe: od „cítim“ k „mali by sme“ a hádajú sa z pasie. Na vplyv/moc orientovaní ľudia sa stávajú prokurátormi: od „urobme“ k „musíte to urobiť,“ a nútia iných do výkonu. A na význam orientovaní ľudia sa stávajú sudcami: od „myslím“ k „ja rozhodnem,“ pričom nastolujú rámec logiky. Ak je situácia ešte kritickejšia, ak ide o veľa, tieto stanoviská sú ešte vyhrotenejšie; zmenia sa na to, čo volám „heroické módy.“ Obhajca sa stáva ochrancom a robí všetko, čo treba urobiť, aby zaštitil ostatných pred ujmom. Na vplyv/moc orientovaný prokurátor sa stáva prostredníkom, ktorý premôže všetkých nepriateľov a za každú cenu zvíťazí. A sudca sa stiahne a chce iba prežiť, má v úmysle len popisovať prípad a ochrániť sa pred všetkým tým tlakom a agresiou. Každý nevedomky uprednostňuje jeden z týchto heroických módov. Všetky sú morálne neutrálne; ani jeden nie je cnostnejší alebo nemravnejší ako ostatné. Ale heroický mód vedie ľudí, obzvlášť lídrov, smerom, ktorý je kontraproduktívny. Na začiatku krízy vstupujú ľudia do heroických módov v miernej forme, ale postupne prechádzajú do extrému: prostredníci sa stávajú agresívni, ochrancovia majú pocit krivdy, preživší sa stiahnu a trpia. Ak sa to, čo sa deje, neujasní, vedie to k tomu istému postoj: účel svätí prostriedky. A vtedy kríza akceleruje. Prostredníci zistia, že nedokážu zvíťaziť, alebo nedokážu vyriešiť každý problém; preživší zistia, že sa nemôžu úplne stiahnuť; a ochrancovia prídu na to, že nedokážu každého pred ujmom ochrániť. Tak sa začnú obviňovať navzájom. Generál George Patton bol klasický prostredník – a hrdina až do obdobia po 2. svetovej vojne. Potom sa objavili príbehy o jeho nemravnej stránke, o tom ako fackoval vojakov a tak ďalej.

**S+B:** Čo poradíte lídrovi – nie profesionálnemu facilitátorovi, ale človeku ktorý vedie skupinu pracovníkov vo firme?

**KANTOR:** Ľudské správanie má vždy aj tienistú



stránku. Tieto tmavé miesta vychádzajú z detstva – zo spôsobu, ako sme cítili, že nie sme milovaní. Nenásytosť je jeden druh takého tieňa, obzvlášť, keď v nej absentuje starostlivosť o iných ľudí. Kríza často býva manifestáciou týchto tieňov a podnik či firma bude ohrozená, ak sa tieň nekontajnujú. V takej chvíli sa hľadá hrdina: líder, ktorý vie nájsť cestu, ako prekonať svoje vlastné temné stránky, a prekonať aj tieňom poháňané správanie v systémoch okolo seba. Lídri sú špeciálna kategória, pretože to, čo robia a hovoria a rozhodnutia, ktoré robia, ovplyvňujú mnoho ďalších ľudí. Ak je tienisté správanie evidentné a líder nie je ochotný uznať to a prevziať zodpovednosť za svoje problematické časti, je z neho nebezpečný vodca. Nemá kontrolu nad tienistou stránkou systému. Na druhej strane, ak si to líder uvedomí a vie to, v tom momente dokáže riadiť systém a viesť ho preč od tejto tienistej stránky, posúvať ho oveľa pevnejším a efektívnejším smerom. Teda napríklad ak tím v podniku narazí na bod krízy, kľúčoví členovia tímu sa dohádzajú k šialenstvu: stanú sa z nich polárne protiklady.

Jeden je prostredník: „Musíme sa posúvať rýchlejšie a zredukovať to o 30% bez nezmyslov o škodách a morálke.“ Ten druhý je ochranca: „Božemôj, ty tomu naozaj veríš? Stratíme našich najlepších ľudí a väčšina bude trpieť.“ A potom sa preživší pridá: „Ja si zachovám česť, aj keby som to mal všetko urobiť sám. Budem pracovať dvakrát toľko, 24 hodín denne. A vrátim to späť.“ Ak dokáže líder tímu „prečítať“ tieto kroky (pohyby) v situácii, keď ide o veľa, vie, ako byť kompetentným pozorovateľom. „Keby sme sa počúvali,“ začal by vodca, „bolo by jasné, že všetci chceme to isté, ale ideme na to z rozličných smerov. Zamerajme sa na to, ako sa chceme dostať z tohto zmatku.“ Ak má líder dost zručností a skúseností čítať situáciu v miestnosti, môže urobiť pár krokov, ktoré premostia priepasť – nielen zmierňujú intuitívne potreby heroických módov u zaangažovaných jedincov, ale majú aj strategický cit. Jednotlivec, ktorý to dokáže, je očividne aj vynikajúci líder. ■



## Aktivita inšpirovaná Kantorovým modelom štruktúrálnej dynamiky

### Model 4 hráčov

#### Zámer

Zámerom aktivity je lepšie pochopiť časť Kantorovho modelu prostredníctvom 4 hráčov. Želaným výsledkom je okrem spoločného zážitku aj nadobudnutie poznania a uvedomenie si jazykových vzorcov, ktoré sa používajú v komunikácii a pri správaní sa ľudí v tímoch. Odporúčame, aby jedna osoba prečítala toto cvičenie, aby pochopila ako ho vhodne facilitovať v pléne.

#### Úvod

Tímy sú pre úspech organizácií čoraz dôležitejšie; majú na starosti všetko od vývoja nových inovatívnych produktov po štart nových globálnych podnikov. Súčasný výskum tímov sa zameriava zvyčajne na analýzu príčin ich dysfunkcií. Deborah Ancona, profesorka manažmentu na Sloan School of Management MIT a riaditeľka fakultného MIT Leadership Center, spolu s Williamom Isaacsom, ktorý je prezidentom inštitútu Dialogos a senior lektorom na Sloan MIT, navrhujú pozitívnejší systémový prístup k teórii tímov vychádzajúci z práce Davida Kantora a Williama Lehra. Kantor a Lehr vypracovali tento model v kontexte práce s rodinnými systémami v 70-ych rokoch, Ancona a Isaacs preniesli tieto myšlienky do oblasti tímov v organizáciách. Vo väčšine odbornej literatúry o organizáciách sa píše, že kľúčom k úspechu je zoskupiť správnych ľudí do tímu alebo vytvoriť správnu motivačnú schému či rozhodovací proces. V podstate zlepšiť tím znamená optimalizovať každú jeho časť. Ale takýto prístup redukuje tímy na púhe stroje typu vstup-proces-výstup. Neostáva priestor na niečo viac ako je súčet častí. Ancona a Isaacs navrhujú, aby výskumní pracovníci namiesto toho chápali tímy ako živé organizmy so schopnosťou dosahovať výsledky. Ancona a Isaacs prevzali Kantorov model ako základný rámec štruktúrálnej rovnováhy v tímoch. Model tvrdí, že štyri podstatné roly tvoria základné stavebné bloky dysfunkčného aj zdravého správania tímov. Tieto štyri roly poskytujú „*smerovanie a energiu; hybný moment a spojenie; nápravu a rozpracovanie; a odstup, reflexiu a otvorenosť voči práci tímu.*“ Tieto roly vo vhodných sekvenciách umožnia členom tímu zvážiť širokú škálu alternatív, do určitej hĺbky preskúmať každú z nich, dopracovať a vypracovať alternatívy s ideami zvnútra a zvonka, zvoliť si jednu z nich a konať. Sú to:

- **Mover** – Hýbateľ ukazuje smerovanie, rozhybava tím. Príklad: „Postavme produkt X. Produkt X je ten najlepší nápad.“
- **Follower** – Nasledovník poskytuje podporu pohybu a slúži ako funkcia dokončovania. Príklad: „Súhlasím s argumentmi, ktoré ste uviedli. Produkt X je cesta.“

- **Opposer** – Oponent spochybňuje pohyb, ktorý už bol iniciovaný. Príklad: „Údaje nie sú v súlade s vašim vyhlásením. Budeme mať problémy, ak sa pustíme do Produktu X.“
- **Bystander** – Pozorovateľ poskytuje širšiu perspektívu a vyzýva tím k premýšľaniu. Pozorovateľ môže priniesť údaje z iného tímu, historický pohľad alebo nejaké poznatky o operáciách samotného tímu. Príklad: „Niektoré tieto nápady sme už skúšali pred dvomi rokmi a nefungovalo to. Čo sa odvtedy zmenilo?“

Funkčnosť tímu, či už je efektívny a „úspešný“ alebo nie, určuje vhodné „hranie“ (komunikovanie) týchto rol vo vhodnom poradí. Každá z nich môže v určitom bode dominovať, vytvárať nerovnováhu a škodiť tímu. Každá z nich môže byť tiež slabo realizovaná alebo aktívne potlačená, čím sa vytvorí prázdno. Napríklad:

- Tím so slabým alebo neistým, či neschopným hýbateľom nevie nájsť smer alebo vykročiť.
- Tím so slabým nasledovníkom je zahataný, pretože pohyb nemôže byť dokončený.
- Oponent by mal navodiť legitímne obavy, ale neefektívny alebo zaseknutý oponent jednoducho spochybňuje všetko a vyvoláva zvady.
- A kým úloha pozorovateľa je prinášať tímu informácie a pozorovania, nevyvážený pozorovateľ zaplaví systém údajmi a zasieva zmätok.

Pre tím je tiež veľmi dôležité, aby dokázal rozoznať úmysly hráča a jeho dopad na situáciu. Oponenta často vidia tak, že útočí, hoci jeho zámer je ochrániť tím pred omylom. Pozorovateľ, ktorý sa snaží ponúkať perspektívu, môže byť chápaný tak, že súdi alebo nemá záujem. Zdravý tímový systém potrebuje zladit' úmysly a vplyv, alebo si všimnúť a napravnáť nesúlad. Model štyroch hráčov je v podstate štruktúrálny, nie personálny. Všetky štyri druhy konania môžu zahrať dvaja ľudia alebo dokonca, teoreticky, sa môžu odhrať len v myslí jedného. Členovia tímu musia byť slobodní, aby mohli zohrať tie roly, ktoré sú v danom momente potrebné. Sekvencia a dynamika rol určuje, či je tím efektívny alebo nie. Keď sa zo sekvencií stávajú rituály alebo sa limitujú (t.j. pohyb/krok, oponentúra, pohyb/krok, oponentúra), obmedzí to inteligenciu skupiny. Každý jednotlivec teda môže spôsobiť rovnováhu alebo nerovnováhu a rovnováha sa tiež prejavuje na úrovni tímu. Ak je štruktúrálna dynamika tímu vyrovnaná, všetky roly musia byť primerane realizované a vyvážené. Pozorovateľ a oponent musia byť podporení a posilnení, pretože ich neprítomnosť alebo nevyváženosť vedie k dysfunkcii. Zároveň je potrebné zachovať flexibilitu vo všetkých rolách a sekvenciách. Výhody vybalansovaného tímu sú:



- Inkluzivita – ani jeden pohľad neprevláda
- Náprava – tím sa môže zotaviť z nerovnováhy navodenej napríklad spurným oponentom
- Adaptácia – členovia tímu môžu reagovať na zmenu bez rigidity a defenzívnosti
- Diferenciácia – každý jednotlivec má príležitosť prispieť

### Štruktúra aktivity

#### Úvod (10 min)

Uved'te zámer, želaný výsledok a koncepciu modelu štyroch hráčov

#### Precvičte si rôzne roly (20 min)

Toto je cvičenie, pri ktorom sa ľudia aktívne pohybujú a pózujú, aby precítili rozličné roly a ide o to, aby to bolo zábavné. Zámer je precvičiť si schopnosť zmeny podľa potrieb tímu. Pri precvičovaní navrhujeme dva spôsoby.

1. Prvý je cvičiť, ako sa rozličné roly prejavujú v reči a postoji tela.
- Predstavte rozličné záležitosti alebo scenáre a vyzvite 4 dobrovoľníkov, aby vytvorili „obraz“ vyrovnaného a dynamického tímu, kde sú prítomné všetky roly, ktoré sú potrebné na zvládnutie situácie. Dobrovoľníci to majú urobiť mlčky, nedohovárať sa, kto je kto. Malo by to byť rýchle, aby ľudia precítili telesné vnemy pri každej role. Urobte niekoľko kôl.
- Pokračujte v prezentácii rozličných záležitostí alebo scenárov, ale teraz vyzvite ľudí, aby sa pohrali s nevyváženým tímom, kde je viac niektorých rol, aby precítili rozdiel. (Napríklad: Ako by vyzeral obraz tímu so 4 hýbateľmi? Alebo 3 pozorovateľmi a jedným nasledovníkom? Alebo dvomi oponentmi a dvomi hýbateľmi? ) Vyskúšajte rozličné kombinácie.

2. Požiadajte všetkých, aby sa začali prechádzať po miestnosti neutrálnym spôsobom, pričom ďalšie inštrukcie budú nasledovať.

- Potom požiadajte ľudí, aby si individuálne zvolili jednu rolu, potom sa začali pohybovať, predvádzať a interagovať s ostatnými ľuďmi v miestnosti podľa zvolenej roly (hýbateľ/nasledovník/oponent/ pozorovateľ) - ako sa pohybujú a interagujú s ostatnými čo najlepšie podľa svojej zvolenej roly? Vždy, keď zakričíte výmena (alebo dáte iný signál), zvolia si novú rolu a konajú podľa nej.

Požiadajte ľudí, aby vytvorili skupinky po 4. Teraz sa budú pohybovať ako fiktívny zdravý a dynamický tím, v ktorom ľudia preberajú a vymieňajú si roly podľa situácie. Každá rola je pre tím nesmierne dôležitá. Precvičte si, ako môžete najlepšie podporiť svoj tím pomocou svojej roly a ako môžete pomocou svojej roly podporiť roly ostatné.

#### Reflexia (10 min)

- Aký to bol zážitok?
- Ktorá rola je pre vás najvhodnejšia a ktorá najmenej, ktorú si ešte potrebujete rozvíjať?
- Keď sa hralo v tímoch, ako ste sa rozhodovali, kedy zmeniť rolu?
- Aký je váš najdôležitejší poznatok?
- Čo môžem na budúce urobiť lepšie?

#### Úloha

Do konca stretnutia/tréningu si uvedomujte, ktorú rolu by ste si chceli rozvinúť. Povedzte to niekomu zo svojej skupiny a precvičte si tú rolu. ■



## Inšpirácia pre prax

### Skupinová supervízia zameraná na problém

Cielom tejto aktivity je poskytnúť jednu z možných štruktúr v supervízii. Vedúci moderuje sedenie a sleduje postup, v ktorom účastníci hovoria v smere hodinových ručičiek. Každý účastník môže povedať pas, keď príde na neho rad. Nikto nemôže prehovoriť skôr, ako na neho príde rad, okrem stručných objasňujúcich otázok o postupe. Vedúci si robí poznámky, čo sa povedalo vo fáze 1, 2, 5 a 6. Vedúci sám obvykle neprispieva do diskusie o problémoch alebo ich riešení, sústreďuje sa na moderovanie a riadenie. Vedúci môže po každej fáze komentovať proces; odporúčame však, aby to robil až po dôkladnom výcviku vo facilitácii. Po skončení aktivity si účastníci vymenia názory a skúsenosti.

#### Postup

##### Fáza 1: Prezentácia

Každý účastník stručne prednesie konkrétny problém zo svojho života. Nevymýšľajte si problémy ako pri hraní rol, ale prezentujte skutočnú problematickú situáciu, v ktorej sa nachádzate a na ktorú by ste chceli dostať radu. Musí to byť problém, ktorému čelíte a nebojte sa byť osobní. Vedúci zapisuje problémy na tabuľu alebo na flipchart.

##### Fáza 2: Výber problému

Každý účastník do radu povie, s ktorým problémom by chcel ďalej pracovať. Skupina sa dohodne, ktorý problém preberie. Najľahšie sa to robí tak, že prebehne rýchle kolo, v ktorom každý povie, s ktorým problémom by chcel ďalej pracovať. Vyberie sa problém, s ktorým chce pracovať najviac účastníkov. Dbajte na to, aby ste

- vybrali problém toho účastníka, ktorý najviac potrebuje analýzu problému
- nespájali problémy, ktoré sa podobajú - musí to byť konkrétny problém jedného z účastníkov
- zdôraznili dôvernosť, ak si to problém vyžaduje

##### Fáza 3: Vysvetlenie problému

Vlastník problému vysvetlí problém hlbšie. Toto nie je príležitosť na to, aby ostatní kladli otázky.

##### Fáza 4: Objasnenie problému a situácie

Pomocou otázok a odpovedí by ste sa teraz mali pokúsiť pochopiť problém. Každý položí jednu otázku, striedajú sa pritom a vlastník problému odpovedá. Príklady otázok:

- Ako táto situácia vznikla?
- Kto je do nej zapojený?
- Pre koho je to problém?
- Čo je problém?

Bolo by dobré aj to, aby sa nedávali rady zamaskované ako otázky, napríklad 'napadlo ti urobiť to a to?' (nechajte si radu do 6. fázy). Skupina absolvuje viac kôl, až kým nie je problém dostatočne jasný. Fázu môže ukončiť ktorýkoľvek účastník (vrátane vlastníka problému), keď je napísané, ako vníma problém. Výroky sa čítajú nahlas do radu prípadne s krátkym vysvetlením, ak je to možné. Vlastník problému prečíta svoju formuláciu na koniec a komentuje ostatné výroky.

##### Fáza 5: Vlastné návrhy

Vlastník problému vysvetlí (bez prerušovania), čo si myslí o probléme. Vedúci zapisuje návrhy vlastníka problému na tabuľu alebo flip chart. Formulácie musí schváliť vlastník problému.

##### Fáza 6: Rady

Každý člen skupiny môže teraz dávať rady a návrhy, do radu. Vedúci zapisuje rady na tabuľu/flipchart, pod bodmi z 5. fázy. Ten, kto dáva radu, by mal formulovať to, čo sa zapíše na tabuľu. Môžete urobiť viac kôl. Nekomentujte a nediskutujte o podávaných radách.

##### Fáza 7: Vyhodnotenie rád

Vlastník problému prejde celý zoznam návrhov a označí menej dôležité rady mínusom a tie, čo ho zaujímajú, plusom. Tieto návrhy nie je potrebné komentovať. Ostatní členovia skupiny do toho nezasahujú.

#### Zhrnutie

Na záver najprv stručne prediskutujte obsah:

- Čo bol problém?
- Aké návrhy sa objavili?
- Čo by ste chceli dodať zo spätného pohľadu?

Potom diskutujte o supervízii

- Ako prežíva cvičenie vlastníka problému?
- Aký úžitok z cvičenia mal vlastník problému?
- Ako prežívali ostatní účastníci toto cvičenie?
- Aké sú vaše reflexie?

Teraz podrobne analyzujte proces:

- Pozrite sa, čo ste napísali na konci 4. fázy. Formulovali ste problém všetci rovnako a podobne ako vlastník problému? Dal niekto radu na základe iného chápania problému ako jeho vlastníka? Čo sa stane, keď dáte radu na základe iného chápania?
- Čo je dôležité na každej supervízii, súdiac podľa toho, čo ste zažili pri tomto cvičení?
- Čo je dôležité na postupe v tomto cvičení? Dá sa niečo z toho zovšeobecniť aj na iné typy supervízie? Alebo na iné aktivity ako supervízia?





## Hry a aktivity

Minulý mesiac sme sa podujali priblížiť vám niekoľko didaktických konceptov, ktoré popisujú meta-úroveň toho, ako by sa malo facilitovať učenie. Opísali sme princípy akčného učenia, na žiaka zameraného učenia sa a učenia sa reflexiou. Tento mesiac pokračujeme predstavením kooperatívneho učenia, učenia sa zážitkom (zážitkovej pedagogiky), učenie sa na základe problému, interdisciplinárneho a transdisciplinárneho učenia a transformačného učenia sa.

### Kooperatívne učenie

Kooperatívna výučba jednoducho znamená, že študenti sa učia spolu. Keď sa študenti učia spolu v malých skupinkách, môžu zdieľať svoje poznatky, ale okrem toho môžu aj spochybňovať a dohadovať sa o svojich poznatkoch, postojoch a presvedčeniach, takže efekt učenia sa maximalizuje. Učenie je dynamickejšie a motivujúcejšie. Žiaci „syntetizujú, komunikujú a diskutujú o ideách spôsobom, ktorý zlepšuje koncepčné chápanie“ V tomto prístupe sa zdôrazňuje rozvoj kompetencií prostredníctvom sociálnej aktivity.

### Hlavný cieľ

Prostredníctvom interakcií a porovnávaní s ostatnými môžu študenti reštrukturalizovať svoje chápanie pojmov a rozpoznať svoje medzery vo vedomostiach. Rovesníci môžu fungovať ako vzor učenia sa prostredníctvom sociálneho príkladu.

### Úloha učiteľa

Učiteľ je facilitátor skupinových procesov a diskusií. Kooperatívne učenia sa možno podporovať zadávaním projektov alebo problémov do skupín. Často sa využíva skupinové učenie sa, skupinová práca alebo tímová práca.

### Zdroje

Slavich, G. M., & Zimbardo, P. G. (2012). *Transformational Teaching: Theoretical Underpinnings, Basic Principles, and Core Methods*.

### Zážitkové učenie

Pri učení sa zážitkom sa študenti zapájajú a reflektujú osobné zážitky súvisiace s obsahom predmetu. Zážitok môže prichádzať v simulácii, rolovej hre, v interaktívnych aktivitách... Zážitkové učenie sa opiera o Kolbov cyklus experimentálneho učenia so štádiami 1. Mať konkrétny zážitok, 2. Pozorovanie a reflexia, 3. Formovanie abstraktných pojmov pri generalizácii a 4. Aplikovanie v nových situáciách.

### Hlavný cieľ

Zážitkové učenie akceleruje nadobúdanie poznatkov, rozvoj zručností a objasňovanie hodnôt tým, že prepája abstraktné pojmy s osobným zážitkom a životom študenta. Skúsenosť, ktorá je predmetom reflexie je v zážitkovom učení chápaná širšie, nie je iba je ako priama činnosť počas praxe. Zážitkové učenie môže pracovať aj so zážitkami v hre, rolovej hre alebo imaginácii. Zážitková pedagogika v sebe obsahuje aj učenie sa, ktoré je zamerané na príležitosť. To má svoj postup, navzájom prepojené procesy: 1) exploração príležitosti, 2) hľadanie súvislosti príležitosti s osobnými cieľmi, 3) plánovanie realizácie príležitosti a 4) konanie, aby príležitosť nastala.

### Úloha učiteľa

Učiteľ navrhuje zážitok a poskytuje inštrukcie na reflexiu. Týmto spôsobom je učiteľ viac facilitátor ako expert, ktorý sa odvoláva na svoje vedomosti. Zážitkové učenie je aktívne a zamerané na študenta. Jeho subtypy sú, ako sme spomenuli, učenie sa činnosťou a učenie sa v konkrétnej praxi.

### Zdroje

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*.

Bliemel, M. J. (2013). *Getting Entrepreneurship Education Out of the Classroom and into Students' Heads*.

### Učenie sa na základe problému

Učenie sa na základe problému (alebo na problém zamerané) učenie sa popisuje učebný proces prostredníctvom pochopenia a vyriešenia problému (v komplexnej reálnej situácii). Študenti sa aktívne zapájajú do zmysluplných úloh a určujú, čo potrebujú vedieť, ako a kde to môžu nájsť.

### Hlavný cieľ

Cieľom učenia sa zameraného na problém je, aby študenti získali kompetencie prostredníctvom implicitných prepojení s procesmi problematizácie, skúmania problému, riešenia problému a kritickej reflexie.



### Úloha učiteľa

Učiteľ rozvíja a poskytuje rámec, v ktorom sa študenti zapájajú do riešenia problému. Podporuje proces formulovania problému a riešenia problému po malých krokoch, tým, že študentom predvedie dôležité nástroje alebo metódy a poskytuje im spätnú väzbu. Problémy sa neanalyzujú len aplikáciou teórie a poznania, ale skúmajú sa a vyšetrujú v (malých) výskumných projektoch.

### Zdroje

Wiek, A., Xiong, A., Brundiers, K., & van der Leeuw, S. (2014). Integrating problem- and project-based learning into sustainability programs.

Dobson, H. E., & Tomkinson, C. B. (2012). Creating sustainable development change agents through problem-based learning.

### Interdisciplinárne a transdisciplinárne učenie sa

Pri interdisciplinárnom učení sa v učebnom nastavení nepredstavujú len rozličné disciplíny (multidisciplinárnosť), ale úlohy, prostredníctvom ktorých sa študenti učia, si vyžadujú komunikáciu, spoluprácu rôznych expertných prístupov a integráciu rôznych perspektív a poznatkov, o ktorých sa diskutuje. Interdisciplinárnosť je potrebná pri riešení komplexných, reálnych výziev, ktoré obsahujú a vyžadujú si expertízu viacerých disciplín.

### Hlavný cieľ

Interdisciplinárne učenie sa má za cieľ integráciu perspektív a poznania z rôznych disciplín, aby sa skonštruoval celkový obraz problémov a využili sa rozličné metódy či prístupy na ich riešenie. Pri transdisciplinárnej pedagogike sa klasické akademické učenie rozširuje prostredníctvom spolupracujúceho učenia. V praxi sa študenti stávajú partnermi a stretávajú sa s odborníkmi z iných sektorov, ako je napríklad občianska spoločnosť, podniky, politika, školy, obce atď. V centre spolupráce medzi študentmi a inými odborníkmi je zvyčajne komplexný problém alebo výskumná otázka.

### Úloha učiteľa

Učiteľia sprevádzajú a moderujú proces konštrukcie poznania. Sú akýmiś mediátormi medzi rozličnými disciplínami. Ich úlohou je moderovať a podporovať dialóg, urovnávať interdisciplinárne nedorozumenia, ak ich študenti ignorujú alebo nevnímajú a nechať študentov, aby objavili hodnotu disciplinárnej diverzity. Pri transdisciplinárnom učení sa je učiteľ nielen moderátorom učebného procesu žiakov, ale aj transdisciplinárneho prepojeného všetkých účastníkov spolupráce.

Okrem toho musí koordinovať a manažovať to, kto iniciuje spoluprácu, vedie porady atď.

### Zdroje

Feng, L. (2012). Teacher and student responses to interdisciplinary aspects of sustainability education: what do we really know?

Hynes, B., & Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education.

### Transformačné učenie

Zámerom transformačného učenia je komplexná kritická reflexia našich presvedčení, predpokladov, úsudkov a uzáverov, našich „uhlov pohľadu“. Uhly pohľadu a s nimi spojené názory a hodnoty sa tvoria pod sociálnymi a spoločenskými vplyvmi, ale možno ich zmeniť aj novými zážitkami, napr. pri riešení problémov, diskusií o problémoch, alebo kritickými reflexiami predpokladov a interpretácií.

### Hlavný cieľ

Transformačné učenie má za cieľ posilniť študentov, aby sa kriticky reflektovali, spochybňovali a po uvážení aj menili svoj uhol pohľadu na problémy a pohľad na svet. K tomu sa využívajú rôzne stratégie: 1. Rozpracovanie existujúcich pohľadov, 2. Učenie sa novým pohľadom, 3. Transformácia návykov mysle, 4. Transformácia názorov. Učenie (na vyšších stupňoch pre udržateľný rozvoj) musí prekonať status quo a pripraviť žiaka na nekonvenčné myslenie a kooperatívne vytváranie nového poznania. Môže v sebe obsahovať všetky druhy pedagogických prístupov - od prístupov založených na probléme cez tradičné prezentovanie vedomostí až po vzdelávanie v exteriéri. Skupinová práca a kritická reflexia sú však jeho podstatné časti.

### Úloha učiteľa

Učiteľ je kouč, ktorý posilňuje študentov, aby transformovali svoj pohľad na svet a problémy. Môže sa tiež „volať ‚provokatér‘, ktorý pomáha študentom uvedomiť si a kriticky prehodnotiť svoje predpoklady.“ Pedagógovia pracujúci s koncepciou transformačného učenia sa kriticky reflektujú aj vzdelávanie samotné a prepájajú každý koncept s hodnotami, ktoré sú v ňom obsiahnuté.

### Zdroje

Mezirow, J. 2000. Learning as transformation: critical perspectives on a theory in progress (1st ed).

Slavich, G. M., & Zimbardo, P. G. (2012). Transformational Teaching: Theoretical Underpinnings, Basic Principles, and Core Methods.

Lotz-Sisitka, H., Wals, A. E., Kronlid, D., & McGarry, D. (2015). Transformative, transgressive social learning: rethinking higher education pedagogy in times of systemic global dysfunction.



## Akcie a podujatia

### WEBINÁRE

#### ZVLÁDANIE ŤAŽKÝCH ROZHOVOROV A EMOČNÁ REGULÁCIA

**24. FEBRUÁR 2022**  
**18:00 - 20:00**  
 - s Vladom Hambálkom

Zámerom seminára bude predstaviť rôzne typy ťažkých rozhovorov a ich štruktúru (argumentačný rozhovor, vyjednávanie, motivovanie nespolupracujúceho partnera a riešenie konfliktu). Zároveň predstaviť spôsoby a stratégie emocionálnej sebaregulácie a diadickej regulácie emócií v náročných situáciách. Počas webinára na kazuistických príkladoch a video ukázkach predstavíme základné komunikačné zručnosti a využitie polyvagálnej teórie v interpersonálnych situáciách.

#### WEBINÁR S UNOU MCCLUSKEY

**8. FEBRUÁR 2022**  
**18:00 - 20:00**

#### DYNAMIKA VZŤAHOVEJ VÄZBY V DOSPELOSTI - SKÚMANIE PRENOSU A PROTIPRENOSU Z PERSPEKTÍVY VZŤAHOVEJ VÄZBY

V spolupráci na webinároch s Unou pokračujeme aj v roku 2022. Britská psychoanalytická psychoterapeutka a rodinná terapeutka, výskumníčka, autorka a zakladateľka Exploračného cieľom korigovaného empatického prístupu k psychoterapii Dr. Una McCluskey bude opäť po čase s nami online. Na webinári, na ktorý vás pozývame, spoločne preskúmame dynamiku vzťahu pomáhajúci - klient (terapeut - pacient) a jeho možné prenosovo-protiprenosové stvárnenia z pohľadu teórie attachmentu v dospelosti. Webinár bude v angličtine, tlmočený do slovenčiny a je vhodný pre všetkých odborníkov/čky z rôznych pomáhajúcich profesií, ktorí chcú lepšie porozumieť rôznym (často) silným emóciám, ktoré prežívajú vo vzťahu so svojimi klientmi/kami. Cena webinára je 60 Eur a zahŕňa preklady prezentácií lektorky. Viac informácií a podrobnosti nájdete na adrese [mihalkova@coachingplus.org](mailto:mihalkova@coachingplus.org).

#### WEBINÁRE S JULIE HAY

**10. MAREC 2022 MOTIVÁCIA 18:00 - 20:00**  
**21. APRÍL 2022 MANAŽMENT ZMENY 18:00 - 20:00**  
**26. MÁJ 2022 KONTRAKTOVANIE 18:00 - 20:00**

Aj v roku 2022 pokračujeme sériou webinárov s Julie Hay. Julie je tréningová a supervidujúca transakčná analytička pre oblasť psychoterapie, poradenstva, vzdelávania aj organizačného rozvoja. Na tento rok pre vás pripravila sériu webinárov o tom, ako efektívnejšie pracovať s ľuďmi - s jednotlivcami, ale aj v organizáciách. Pre lepšie porozumenie tomu čo je motivácia a ako ju u klientov posilniť, čo to znamená zmena a jej riadenie a ako uzatvárať s jednotlivcami, v tímoch a organizáciách dohody, ktoré platia, využíva Julie teórie vychádzajúce z transakčnej analýzy. Na webinároch tak dostanete nielen priestor pre diskusiu, ale aj kazuistiky a príklady dobrej praxe a samozrejme, Juliin šarm. Tešíme sa na stretnutie s vami.

#### MASTERCLASS SO SANDROU WILSON

**KOČING V NOVEJ OGRANIZAČNEJ KRAJINE**  
**3. - 4. MÁJ 2022 9:00 - 17:00 prezenčne**

V marci 2020 sa naše chápanie a prax profesionálneho a osobného sveta zmenilo; začali sme novým spôsobom organizovať pracovné prostredie, pracovné postupy a princípy. Zmeny, ktoré sme prežívali, boli nútené a okamžité. Keď sa spoločenské sieťovanie stalo dôležitou súčasťou života organizácie, hranice medzi domovom a prácou začali byť priepustné a odrazu sa náš domov stal našim pracoviskom. Lockdown ovplyvnil voľbu, slobodu, identitu, kontakt a vzťahy.

Keď sa reštrikcie po celom svete zmiernili a pandémia prestala byť takým jasným a naliehavým nebezpečenstvom, bude nasledovať ďalší proces adjustácie a adaptácie na "nový poriadok". Ak sa majú klienti adaptovať a adjustovať na tento nový poriadok, budú musieť spracovať svoje zážitky a skúsenosti za pomoci profesie koučov. Bude potrebné zaoberať sa sociálnymi a psychodynamickými otázkami a koučovia budú musieť vyladiť nielen svoju emocionálnu a sociálnu inteligenciu, ale aj tú vzťahovú.

Pripojte sa ku mne na tomto Masterclas, aby sme sa mohli spolu pozrieť na meniacu a vyvíjajúcu sa rolu profesionálneho kouča a na to, ako sa môžeme postaviť výzve, ktorú sú nám naši klienti naklonení priniesť.



## DLHODOBÉ VÝCVIKY

### 17. FEBRUÁR 2022 - 17. FEBRUÁR 2023 PRÁCA S RODINOU A VZŤAHOVÁ VÄZBA - 10 MODULOVÝ TRÉNINGOVÝ PROGRAM

Zámerom programu je prehliť u účastníkov poradenské zručnosti informované teóriu vzťahovej väzby pri práci s rizikovými rodinami, alebo deťmi v rodinách, ktoré zažili komplexnú vývinovú traumu. Vzdelávací program integruje

- Teóriu vzťahovej väzby
- Teóriu komplexnej traumy
- Teóriu práce so systémami a subsystémami
- Poradenské/sprevádzajúce intervencie pre deti
- Poradenské/sprevádzajúce intervencie pre rodičov a rodinný systém

Program je vhodný pre poradenských psychológov, klinických psychológov, sociálnych pracovníkov, liečebných a špeciálnych pedagógov, duchovných a iných pomáhajúcich profesionálov, ktorí si chcú rozšíriť svoje kompetencie o prácu s celou rodinou. Lektormi vzdelávacieho programu sú Zuzka Zimová, Alena Molčanová a Vlado Hambálek.

#### Dátumy stretnutí

17. - 18. február 2022  
10. - 11. marec 2022  
28. - 29. apríl 2022  
19. - 20. máj 2022  
16. - 17. jún 2022  
08. - 09. september 2022  
13. - 14. október 2022  
24. - 25. november 2022  
19. - 20. január 2023  
16. - 17. február 2023

### APLIKOVANIE „MOTIVAČNÝCH ROZHOVOROV“ V PRAXI ODBORNÝCH ZAMESTNANCOV

24. - 25. FEBRUÁR 2022  
21. - 22. MAREC 2022  
5. - 6. MÁJ 2022

- s Vladom Hambálkom a Martou Špalekovou

Motivačné rozhovory sú metóda, ktorá pomáha ľuďom poznať svoj existujúci alebo blížiaci sa problém a vedie ich k snahe niečo s ním urobiť. Cieľom je, aby v sebe človek našiel vnútornú motiváciu k zmene a aby sa nemusel vytvárať tlak zvonku. Motivačné rozhovory sú zamerané na pomoc pri prekonávaní nerozhodnosti a pomáhajú klientovi podstúpiť cestu ku zmene.

Vzdelávací program pozostávajúci z 3 dvojdňových modulov ponúka priestor pre nácvik zručností, čo nám pomáhajú efektívne pracovať s nemotivovanými alebo málo motivovanými klientmi. Je vhodný pre všetkých, ktorí chcú porozumieť práci s motiváciou a naučiť si komunikačné zručnosti, ktoré vnútornú motiváciu k zmene podporujú.

**Hlavný cieľ vzdelávania** - zámerom workshopov je prostredníctvom na dôkazoch založeného prístupu (evidence based practice) „Motivačné rozhovory“ autorov Millera a Rollnicka rozšíriť praktické zručnosti práce s motiváciou a špecifické vedomosti odborných zamestnancov pri práci s jednotlivcom, párom, rodičmi a skupinou.

**Vzdelávanie určené pre** všetkých, ktorí sa stretávajú s nemotivovanými a nespolupracujúcimi klientmi, prípadne klientmi

17. - 18. MAREC 2021

#### AKO BYŤ MENTOR?

- s Vladom Hambálkom a Silviou Gallovou

17. a 18. 3  
21. a 22. 4.  
12. a 13. 5.  
23. a 24. 6.  
21. a 22. 7.

Cieľom tréningového programu „Ako byť mentor“ je integrácia predchádzajúcich pracovných a osobných skúseností s teoretickými koncepciami a kompetenciami mentorovania. Účastníci budú po jeho absolvovaní schopní viesť proces mentorovania takým spôsobom, aby efektívne rozvíjal vedomosti, schopnosti, zručnosti a postoje mentorovaného študenta. Zároveň si účastníci rozšíria svoje poznatky o teórii a rozvinú komunikačné zručnosti a metodiku potrebnú pre profesionálny rast v oblasti mentorovania. To pomôže obohatiť individuálny model praxe účastníka výcviku a bude viesť rozvoju profesionálnej identity mentora. Tréningový program obsahuje okrem interaktívneho vzdelávania aj hodiny supervízie pre frekventantov vzdelávania a príležitosti aplikovať svoje poznatky na množstvo pracovných kontextov.

Kurz je určený pre interných alebo externých koučov, trénerov, lektorov, konzultantov, supervízorov, ktorí si chcú rozšíriť kompetencie o mentorovanie, psychológov, poradcov, manažerov, pracovníkov oddelenia pre ľudské zdroje, ktorí sa stávajú mentormi pre kolegov a koordinujú či riadia rozvoj v organizáciách.



Zároveň je vhodný aj pre vedúcich pracovníkov z radov dobrovoľníctva, verejného alebo súkromného sektora. Lektormi vzdelávacieho programu sú Silvia Gallová MCC a Vladimír Hambálek, supervízorka a mentorka koučov a supervízor pre oblasti psychologického poradenstva, koučovania a organizačného rozvoja. Supervízormi programu sú certifikovaní supervízori koučovania/mentorovania.

**26. MÁJ 2022 - 10. NOVEMBER 2023**  
**SUPERVÍZIA V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH**  
 - akreditovaný výcvik MŠVVaŠ SR

Coachingplus v roku 2022 otvára druhý beh 250 h výcviku Supervízia v pomáhajúcich profesiách pre skúsených supervízorov a odborníkov z praxe psychoterapia, psychológia, koučovanie, mentorovanie, tréning a organizačné poradenstvo, pedagogika a sociálna práca. Ak ste supervízori, ktorí si chcú rozšíriť svoje portfólio, alebo ak ste praktici vyššie spomenutých odborov minimálne z 10 ročnou praxou, medzinárodne certifikovaný Coachingplus výcvik v supervízii vám pomôže nájsť skupinu kolegov, ktorí majú záujem o rozvoj supervízie a zlepšenie jej kvality na Slovensku. Výcvik je akreditovaný Ministerstvom školstva, spĺňa všetky zákonné podmienky na udelenie licencie budúcemu supervízorovi (zápis do zoznamu supervízorov) a zároveň je príležitosťou vytvoriť si vlastné supervízne portfólio a zlepšiť zručnosti v praktickej supervíznej práci s jednotlivcom, tímom aj organizáciou.

Výcvik vedú skúsení, medzinárodne akreditovaní supervízori z Coachingplus a zároveň na ňom participujú hostia supervízori z rôznych aplikačných úrovní (z kontextu psychoterapie, poradenskej psychológie, koučovania, mentorovania a vzdelávania dospelých, organizačného rozvoja). Viac info v kalendári podujatí na [www.coachingplus.org](http://www.coachingplus.org), alebo osobne s lektorom Vladom Hambálkom 0905323201.

Termíny výcviku:

2022:  
 26. - 27. 5.  
 30. 6. - 1.7.  
 25. - 26.8.  
 29. - 30. 9.  
 20. - 21.10.  
 2023:  
 26. - 27. 1.  
 23. - 24. 2.  
 23. - 24. 3.  
 20. - 21. 4.  
 18. - 19. 5.  
 15. - 16. 6.  
 21. - 22. 9.  
 12. - 13.10.  
 9. - 10.11.

**LETNÁ ŠKOLA COACHINGPLUS (ONLINE)**

22. - 24. AUGUST 2022 OD 18:00 DO 20:00

**WEBCASTY COACHINGPLUS**

**ROZVOJ TÍMOV A TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE**

Coachingplus ponúka 5 dielov webcastovej série na tému tímov a tímovej spolupráce. Všetky časti z cyklu „Rozvoj tímov a tímovej spolupráce“ sú venované téme a prostredníctvom slajdov, reflexie a rozhovorov s našimi hosťami, Števkou Hrivňákovou, Jožom Stopkom a Zuzanou Zimovou sa môžete zoznámiť s know how, ktoré vám pomôže transformovať alebo obohatiť vašu prácu s tímami nech už pracujete ako manažér, ste členom tímu, alebo tímy sprevádzate ako externý konzultant (kouč, lektor, facilitátor, supervízor...)

**ROZVOD A ČO ĎALEJ...**

5 dielov cca 1,5 hodinových tréningových videí k téme "Multidisciplinárne intervencie v rozvode". Štruktúra každého hodinového videa pozostáva z prezentácie, diskusie a kazuistiky, ktorá sa týka problému. Každý modul je zameraný na inú praktickú tému. Webináre vedú Zuzana Zimová a Vladimír Hambálek.

**PRÁCA S EMÓCIAMI V PORADENSKOM (TERAPEUTICKOM, KOUČOVACOM, MEDIAČNOM) PROCESE**

Zámerom 3 dielnej série webinárov je predstaviť rôzne stratégie, postupy a techniky, ktoré pomáhajú pomáhajúcim pracovníkom pri práci s vlastnými emóciami a pri práci s klientom. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov.



### EFEKTÍVNY POMÁHAJÚCI ROZHOVOR S JEDNOTLIVCOM, PÁROM ALEBO SKUPINOU

Webináre sú vhodné pre všetky pomáhajúce profesie, psychológov, liečebných a sociálnych pedagógov, sociálnych pracovníkov, ale aj mediátorov či koučov.

Zámerom 3 dielnej série webinárov je predstaviť rôzne stratégie, postupy a techniky, ktoré pomáhajú pomáhajúcim pracovníkom pri vedení pomáhajúceho rozhovoru s klientom. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov.

### OKNÁ DOKORÁN MOTIVÁCIE A ZMENY

Do zbierky našich webcastov, ktoré predstavujú know how Coachingplus pribudlo nových 5 dielov. Všetky sa venujú téme Motivácia, zmena a práca s odporom. Webináre 1-3 vedú lektori Vlado Hambálek a Zuzka Zimová a webináre 4-5 vedú Vlado Hambálek a Marta Špaleková. Každý webinár trvá viac ako hodinu a obsahuje príklady z praxe, powerpointové prezentácie a diskusiu lektorov. Motivácia a práca so zmenou sú trademark Coachingplus. Vo videách sme zhrnuli 15 rokov našich výcvikov (Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch), ktoré sme v Coachingplus realizovali. Veríme, že čas s nami (Vlado, Zuzka, Marta) bude pre vás príjemný aj užitočný.

Na podujatia sa môžete prihlásiť mailom na [mihalkova@coachingplus.org](mailto:mihalkova@coachingplus.org) alebo formou online prihlášky na <https://www.coachingplus.org/workshops.html> Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradí prihlásených rozhodne včasné uhradenie platby. Prezenčná účasť na podujatiach sa riadi COVID automatom. V prípade nutnosti budeme pracujeme online.

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

Vladimír Hambálek Mgr.  
[vladimir@coachingplus.org](mailto:vladimir@coachingplus.org)  
Mobil: 0905 323 201

Ivan Valkovič PhDr.  
[valkovic@coachingplus.org](mailto:valkovic@coachingplus.org)  
Mobil: 0903 722 874

Viac informácií a prihlášky  
<http://coachingplus.org/kalendar.html>