



Pár slov na úvod

Čas je to, čo chceme najviac, no používame ho najhoršie. William Penn

Kto ovláda minulosť, ovláda budúcnosť. Kto ovláda prítomnosť, ovláda minulosť. George Orwell

Spôsob, akým trávime čas, definuje, kým sme. Jonathan Estrin

... v roku 2023 vám z Coachingplus želáme múdre rozhodnutia

Obsah

**O mentorovaní
a koučovaní** 2

Inšpirácia pre prax 9
Cvičenia k téme Motivačné
rozhovory

Hry a aktivity 12
Simulačné hry so
zabudovanými hádankami

Akcie a podujatia 13
Webináre a online tréningy
Online tréningy
Workshopy



Rozhovor s Bobom Garveyom o mentorovaní a koučování



Bob Garvey

Rozhovor vedie Lisa Fain, CEO, Center for mentoring excellence, International Mentoring Association

Lisa: Dnešný rozhovor bude s Bobom Garveyom, ktorý je práve teraz v slnečnom Spojenom kráľovstve. Je to jeden z popredných akademikov v oblasti mentorovania a koučovania. Má rozsiahlu prax v medzinárodných a medziodborových aktivitách v sociálnej aj ekonomickej oblasti. Veľa publikoval. Je zakladajúcim členom sesterskej organizácie IMA, EMCC (Európskej rady pre mentorovanie a koučovanie). V roku 2014 dostal Bob od EMCC cenu za celoživotný prínos v oblasti mentorovania. Býva hlavným rečníkom na medzinárodných konferenciách, kde je známy svojím zaujatým a konfrontačným štýlom. Pracuje s mnohými ľuďmi ako kouč a mentor, no má aj postgraduálny certifikát organizácie Zachráňme deti (Save the Children), s ktorou ďalej spolupracuje. Bob, vitaj!

Bob: Hej, ďakujem. Ďakujem, som rád, že som tu.

L: Som rada, že sa s tebou rozprávam, lebo, najčastejšia otázka, ktorú dostávam od ľudí, ktorí sa práve dozvedeli o mentoringu, je: aký je rozdiel medzi mentoringom a koučingom?

B: Ó, to je dôležitá otázka! Je to otázka, ktorá trochu spochybňuje, núti kriticky myslieť. Je zaujímavé, že o tejto téme práve píšem. Keď vediem vzdelávanie, odpovedám, že záleží od toho, či knihu si prečítate. Ja by som povedal, že koučing a mentoring sú postavené na tých istých zručnostiach a majú aj podobné procesy. To, čo ich odlišuje, je v konkrétnom kontexte aplikácie. Ide o to, čo si ľudia myslia, na čo to je a ako uvažujú, pre koho to je. Všeobecne povedané koučovanie má sklon byť viac zamerané na dosiahnutie istého cieľa, výkonu, alebo správania. No a mentorovanie, najmä v Európe, má zameranie, alebo tendenciu zameriavať sa na rozvoj. Existujú však aj variácie. Takže niekedy by sa naopak dalo povedať, že aj mentoring môže pomôcť ľuďom zvýšiť výkon

a dalo by sa aj povedať, že mentoring môže ľuďom pomôcť v kariérom postupe a s osobnými a profesionálnymi záležitosťami. Koučing môže robiť to isté a myslím, že záleží len od toho, ako to ľudia radšej nazývajú. Vidno tiež, a práve o tejto téme píšem, posun v odbornej literatúre a vychádza to aj z niektorých doktorandských výskumov, ktoré som konzultoval, kde sa píše, že koučing a mentoring sa menia, že sa hybridizujú. Teda ľudia, ktorí sa angažujú v tejto, ako tomu ja hovorím, pomáhajúcej činnosti, pravdepodobne robia trochu inak koučovanie a trochu iným spôsobom mentorovanie. Záleží na tom, aké potreby má človek sediaci pred vami, aké potreby má človek, s ktorým pracujete. Niektorí európski autori napríklad teraz uvádzajú, že pri koučingu je kouč facilitátorom dialógu. A ja by som takému autorovi povedal, áno, mentor je aj to. Myslím, že sa to zblízuje a myslím, že otázka rozdelenia ustupuje do pozadia. Hoci si stále myslím, že ľudia si robia starosti kvôli rozdielom a definíciám. Ja si myslím, že definície tiež variujú v závislosti od toho, v akom kontexte ste, na čo je to určené. Čo sa samozrejme ťažko dá skúmať, ale tak či tak sa rozprávame o niečom, čo si ľudia vykonštruovali a ja ako sociálny konštrukcionista vidím, že mentoring a koučing sa menia podľa kontextu a účelu. No, dost' dlhý výklad, ale...

L: Nie, myslím, je to ako vysvetlenie dobré. Aj ja počula, že sa veci menia. Ďalšia obava, ktorú počúvam od mentorov, je, čo sa stane, ak nebudem mať, v kontexte mentorovania odpovede. Kladiem si otázku, čo na to hovoríš ty? A po druhé, keď uvažujeme o tom, že mentorovanie a koučovanie sa menia, podľa mňa je s tým spojená komplikácia. Niekedy sa očakáva, že kouč bude mať techniku, alebo brašnu nástrojov, ktorá možno nie je taká istá, ako očakávaš od mentora. Teda ako zmeníš obavy mentorov z toho, čo môžu a čo nemôžu poskytnúť mentorovanému v kontexte mentorovacieho vzťahu, ktorý sa práve mení?

B: OK, ja by som tomu mentorovi, ktorý nemá odpovede, povedal, že to je fajn, pretože nevedieť znamená, že sa to bude skúmať. Môžete sa mentorovaného spýtať na to, ako to má, nech to preskúma a viete, pritom sa môže niečo naučiť. To by bolo tiež fajn. Zdôraznil by som, čo veľa výskumov zistilo, že mentoring je aktivita, ktorá sa deje vo vzájomnosti. Obaja sa niečo učíme, no nemusí to byť to isté. Keď mentor exploruje s mentorovaným to, čo ako expert nepozná, je to úžasná príležitosť porozumieť svetu z pohľadu iného človeka. A myslím, že to je dôležité.



Druhá vec, čo si spomenula, bol nástroj. Mne sa fakt nepáči ten výraz, pretože nástroj alebo brašna s nástrojmi implikuje, že niečo niekomu robíš. Napísal som o tom článok a napísal som..., vieš, zamýšľam sa, čo sú to nástroje koučingu a mentoringu? Kládívá, dláta, skrutkovače? To slovo nástroj v sebe obsahuje to, že niečo sa robí niekomu, má to takú konotáciu a mne sa to nepáči. Tak keď niekto povie, vytiahni svoju brašnu, ja hovorím nie, odlož ju a začni rozmýšľať o ľudskosti a o ľuďoch. Premýšľaj o procesoch a zručnostiach, nie o nástrojoch, ktoré používaš, pretože to sa mi vidí ako manipulácia.

L: Áno. Myslím, že jedna vec, čo som sa naučila na výcviku koučovania, pretože ja som prišla do výcviku ako advokátka, bolo pre mňa revolučné: že dobrí koučovia neradia rozhovor.

B: Nie, nie, nie. To je pravda.

L: A čo dobrí mentori? Je rozdiel v tom, ako sa zameriavaš na koučovaného a na mentorovaného? Keď premýšľaš o procesoch a nástrojoch, Bob... keby som si ja najala kouča, asi by som očakávala, že bude mať zručnosti riadiť proces a tie prinesie do nášho vzťahu. Nenajala by som si predsa kouča, napríklad aby mi pomohol mať víziu a ten by si potom sadol a povedal, že nevie, ako mi má pomôcť vytvoriť víziu. Kladiem si otázku, ako potrebu mať zručnosti koučovania a riadenia procesu vysvetliť mentorom?

B: OK. Myslím, že východisko je uvedomovať si, že človek, s ktorým pracuješ, tvoj mentorovaný, ako hovoríme v Európe, je odborníkom na svoj život a prácu. Nikto nevie viac o jeho práci a jeho živote. Môže byť, že to ešte nemá celkom vyjasnené či pomenované a súčasťou práce mentora je pomôcť mu pri tom. Je to akési ujasňovanie si. A výsledkom tejto pomoci usporiadať si myšlienky je, že dospeje k poznatkom. Podľa mojich skúseností s tým, čo by sa dalo nazvať ako koučovanie exekutívnych pracovníkov, s nimi ide presne o to isté. Veľa s nimi pracujem na strategických záležitostiach a víziách a robím to tak, že im kladiem otázky. Nemusím mať strategickú brašnu nástrojov. Kladiem kľúčové otázky ako napríklad, kde bude táto organizácia o dva roky, o tri roky, o štyri roky, o päť rokov? Ako bude vyzerat? Opište mi to dopodrobna. A potom sa začneme približovať viac k nemu ako k osobe. Čo musíte urobiť dnes, aby ste sa tam posunuli? A čo to bude obsahovať? Aké sú výzvy? A kto sa do toho musí zapojiť, aby ste to urobili. A čo by sa mohlo stať? Tak takéto veci robí aj mentor. Tiež je tam zameranie na klienta, nedirektívnosť. Ale niekedy je užitočné priniesť skúsenosť. . Niekedy, keď koučujem, viem, že ľudia, s ktorými pracujem, očakávajú, že im poviem niečo zo svojej skúsenosti, tak isto, ako to môžete urobiť pri mentorovaní. To nie je otázka toho, že by som vám povedal: ja viem, čo musíte urobiť. Že im musíte dať radu.

Je to, ako: pozrite, mám takú skúsenosť a môžem vám o nej povedať a môžeme to spoločne preskúmať. Môžeme o tom diskutovať spoločne a predebatovať to spoločne. Nehovorím, že moja skúsenosť je úžasná, chcem len opísať, ako sa stala. A poďme sa o tom porozprávať, či to napríklad hovorí niečo o vašej súčasnej situácii.

L: Hej. Vieš, v korporátnom svete sme takí naučení, aby sme veci naprávali....

B: Ja viem.

L: ... poznáš to, lusknutím prsta. Najmä tu, v Spojených štátoch. Často tu ľudia okamžite prinášajú svoje názory v zmysle, tu je moja odpoveď, moja skúsenosť, to, čo je riešenie na váš problém a... poďme, dajme sa do toho. Ako to vidíš, ako takýto prístup vplýva na vzťahy v mentoringu a koučingu?

B: No, ja si myslím, že taký prístup má svoju hodnotu, ak vieš tréning. Alebo keď sa snažíš niekoho niečo naučiť. Alebo možno, ak mu chceš poskytnúť výhody svojich skúseností. Ale ako vieš, že je to pre neho relevantné? To je otázka. A ak to je vzťah, v ktorom sa ľudia učia, vtedy sa na tom dá stavať. V mojej práci ma veľmi ovplyvnili teórie rozvoja u dospelých. Viem, že dospelí sa učia sociálne a vzťahy v koučingu a mentorovaní sú sociálne vzťahy dvoch ľudí. Ľudia sa začínú otvárať a začínú rozprávať o veciach, na ktorých im záleží. Ak iba korigujete, naprávate, môžem vám skoro garantovať, že ak povieme: ja vám poviem, čo máte robiť, alebo: tu je riešenie vášho problému, tak je veľmi pravdepodobné, že si to klienti ani nevšimnú. Pôjdu a spravia si to aj tak po svojom, pretože ľudia sú už takí. Zatiaľ čo, ak si to sami vypracujú a vy im pomôžete si to premyslieť, a sami si vymyslia kroky a mílniky a pochopia tú výzvu v tom, tak je oveľa pravdepodobnejšie, že to spravia. Moja nebohá svokra zvykla hovoriť: nikto si od teba nevezme radu, kým nechce.

L: Hej, iste. Vieš, je tu ešte aj iné nebezpečenstvo, čo často vídam, a to keď si vytvoríš s mentorom vzťah, najmä v rámci nejakej štruktúry mentorovania, ktorá je zasadená do podniku, vtedy je medzi mentorom a mentorovaným mocenský rozdiel. A veľa razy sa stáva, že mentorovaný chce zapôsobiť na mentora alebo mu vychádzať v ústrety. Mentorovaný sa úslužne pýta niečo v zmysle: môj mentor, povedz mi, čo si myslíš, že by som mal urobiť? No intuitívne vie, že to preňho nie je správna cesta. Aj keď si nie je istý, snaží sa tak či tak vyjsť mentorovi v ústrety. A potom sa to nepodarí. Po A, čo sa stane so sebadôverou mentorovaného, po B, čo sa stane so vzťahom medzi mentorom a mentorovaným a po C, s predstavou mentora



O mentorovanom a s túžbou mentorovaného potešiť mentora?

B: Áno. Vlastne tento pud, táto tendencia pomáhať, prispôsobovať sa, chcieť potešiť vlastne nie je nápomocná. Ja ju volám ne-pomocná. Berie silu a kompetencie oboj stranám, oslabuje nás. Pomáhať ľuďom, aby si sami premysleli veci je oveľa nápomocnejšie. Je dôležité mať na pamäti, že ľudia sú odborníci na svoj život a na to, čo robia. V tom, čo robia možno potrebujú pomoc, napríklad aby si to premysleli. A chcú za to prevziať zodpovednosť. Za to poznanie. Ak na to nedostanú príležitosť, tak to asi neurobia. Dúfam, že ľudia preberú zodpovednosť, že preberú zodpovednosť za to, čo hovoria, že budú robiť. Ak si to s pomocou niekoho iného ujasnia, ak sa v dialógu s niekým rozhodnú a dajú si to ako záväzok, pôjdu a urobia to. To je podľa mňa naozaj dôležité: pomáhať ľuďom, aby si premysleli veci, aby pochopili, že svet nemusí byť nevyhnutne taký ako ho na prvý pohľad vidia. Raz mi niekto povedal, že mentorovanie je trochu ako odkopávanie vyjazdených kolají, v ktorých ste sa zasekli. Takže v dobrom mentorovaní odrazu pred sebou vidíte novú cestu, nový horizont. V 1990-tych rokoch, keď štát podporoval veľa mentorovacích programov, predovšetkým v sociálnej oblasti, som raz vytvoril video s názvom „Nové šance, nové horizonty“ na základe toho citátu: „odkopat kolaje, okraje kolají, aby ste uvideli nový horizont, veci okolo seba a pred sebou.“

L: To sa mi páči. Budem nad tým rozmýšľať. Chcem sa však trochu vrátiť, lebo sme odbočili v rozhovore od toho, čo som sa ťa chcela spýtať. Ide o reciprocitu. V kontexte mentorovania veľa hovoríme o reciprocite. Vieš, ľudia, čo učia, aj robia mentoring, tvrdia, že z mentorovacieho vzťahu ťaží aj mentorovaný, aj mentor. Kladiem si otázku, čo si o takejto reciprocite myslíš v kontexte koučovacieho vzťahu? Aká je úloha reciprocitu v koučovaní?

B: OK. Myslím, že jedna z vecí, na ktorých záleží, je platba. Mentoring býva veľmi často dobrovoľnícka aktivita, koučovanie býva platené. Tak to je rozdiel. Myslím, že kľúčové je predovšetkým to, ako sa vytvára vzťah. Teda, aj v koučingu, aj v mentoringu som veľkým zástancom základných pravidiel. Ak nemáte základné pravidlá, nemáte na čom stavať. To je veľmi dôležité. A tieto základné pravidlá sa budú v čase meniť. A myslím si tiež, že v koučovaní sa veľa píše o neformálnom vzťahu. Aby som použil írsky výraz, v koučovaní je veľa ballyhoo (hlasnej reklamy) o neformálnosti. O učení vieme, že ľudia sa učia vo vzťahu, ktorý je podporný a povzbudzujúci a niekedy náročný, konfrontujúci. Ak je kouč úplne neutrálny, technický a len nám kladie otázky, nie je tam medzi nami vzťah. Kouč do vzťahu musí vložiť niečo zo seba. Čo to znamená pre mentorovanie? Ak je vzťah to, čo je významné, to čo pomáha, ak je

vzťah vitálny, tak je dôležité budovať ho aj v mentoringu. Pri niektorých ľuďoch, ktorých som v minulosti koučoval, som investoval veľa energie a času do budovania vzťahu. A stále sme v kontakte, aj po rokoch. Raz za čas príde e-mail, správa na LinkedIn alebo niečo, ako sa máš, Bob, spomínam si na to, keď si mi pomohol, bla, bla, bla, vieš. A to je tiež platený vzťah a súvisí to s tým, ako si buduješ vzťah s niekým tak, že mu seriózne venuješ pozornosť.

L: Hej. Som zvedavá, či by si mohol trochu viac povedať o tých základných pravidlách a koučingu? Ako sa to deje a ako to vyzerá?

B: No, dejú sa v procese. Koučovanie je proces. Má rôzne dimenzie. Je množstvo elementov, dimenzií koučovacieho procesu, ktoré tvoria kontinuum. Koučovanie je zároveň vyjednávanie, tvorba dohôd medzi koučom a klientom a zároveň dialóg, diskusia.

Jedna z tých dimenzií je otázka predmetu. A potom tu je otázka, nakoľko otvorenie alebo zavretie budeme v rozhovore. Ja to robím aj v mentoringu, aj v koučingu. Teda nakoľko otvorenie alebo uzavretie v rozhovore budeme. Otvorenie znamená, že na stole bude čokoľvek, že mi porozprávaš o osobných veciach, pracovných veciach, pracovných výzvach, čokoľvek, čo chceš. Tvoj život a práca. Byť uzavretí znamená, že rozprávame o niečom absolútne špecifickom, čo sa týka práce, alebo je to niekedy aj z osobného života. A diskutujeme o tom, čo by to mohlo znamenať. A dohodneme sa, čo znamená, že témy a veci budú otvorené a čo znamená, že budú ohraničené, zavreté. To je vždy na prvom stretnutí. Ďalšiu dimenziu nazývam formálna alebo neformálna dimenzia. Ak je to formálne, dohodneme si termín, dohodneme si čas, dohodneme sa, kde sa budeme stretávať, preberieme si zapisovanie poznámok, kto urobí čo a za akých podmienok. Ak je to neformálne, je to oveľa uvoľnenejšie. Je to tak, že mi zavolaš a dohodneme sa do takej miery, ako nám to vyhovuje, do akej miery chceme formálny vzťah. Opäť o tom diskutujeme, že čo to znamená. Diskutujeme aj o miere dôvernosti. Zaujímam sa a rozprávam sa s klientom napríklad aj o tom, nakoľko súkromná alebo verejná je táto informácia, o ktorej hovoríme. Teda súkromná znamená, že to ostane medzi nami, verejná znamená, že sú určité situácie, kde to môžeme odhaliť niekomu inému za určitých podmienok a aké by to boli podmienky, aby boli férové, či rozumné. Ďalšia otázka, ktorú by som položil, by bola: kto vie o tomto vzťahu a kto by to mal vedieť. A čo by mal vedieť. Takže opäť diskusia.

Potom máme líniu aktivity, ktorá sa týka toho, čo to znamená byť aktívny alebo byť pasívny v našom vzťahu. Jedno z mojich očakávaní ako kouča alebo mentora sa týka toho, čo by môj koučovaný alebo mentorovaný mal robiť z hľadiska aktivity a čo on



očakáva odo mňa, aby sme sa venovali dôležitým veciam. Teda, máte vy byť ten, čo niečo napráva alebo čo? Takže máme diskusiu o tom, čo si ja o tom myslím. Dohodneme sa, nakoľko to, čo sa bude diať vo vzťahu, bude aktívne alebo pasívne. Keby sme boli obaja pasívni, určite by sme nemali vzťah, to je isté. Musí tam byť teda určitá aktivita, vieš.

A posledná dimenzia sa týka stability. To je súlad s našimi pravidlami, základnými pravidlami. Súlad s procesmi, s ktorými pracujeme. Ale z môjho hľadiska, ak cítim, že by ste potrebovali iný proces, aby ste dosiahli ten poznatok, ktorý potrebujete alebo vás môže obohatiť, tak vás požiadam o dovoľenie. Nehodil by som to na vás, najprv by sme diskutovali a úplne by som odhalil, na čo to je, o aký proces mi ide. A vy by ste sa mohli rozhodnúť, či to spravíme alebo z toho môžete v polovici vyskočiť.

Posledný bod, čo sa všetkých dohôd o týchto rôznych dimenziách týka, je, že sa časom menia. Pretože vzťah je dynamický a musíme ho pravidelne kontrolovať. Hovorím, že na každom tretom sedení si spravíme taký prehľad, reflexiu, alebo si spravíme prehľad, či reflexiu toho, čo bolo a je vždy, keď si niekto z nás dvoch všimne, že sa niečo zmenilo.

L: A takýto postup, tento proces používaš aj v kontexte koučingu, aj v kontexte mentoringu?

B: Áno, určite.

L: A vytvárate ho spoločne, ty a tvoj koučovaný.

B: A je to diskusia a je to, myslím, absolútne fundamentálne. Lebo, ak nemáte ten základ, nemôžete si byť niekedy istí, kam to smeruje. Mentori aj koučovia mi niekedy hovoria, že spolupráca s klientmi nefungovala dosť dobre a moja prvá otázka je, aké ste mali základné pravidlá? A keď povedia, že žiadne, tak tu to máme. Ako viete, aké tam boli očakávania, ak ste si ich neprediskutovali.

L: No vieš, máme veľa všelijakých očakávaní o tom, čo rôzni ľudia preferujú v koučovacom vzťahu, v mentorovacom vzťahu, vlastne v akomkoľvek vzťahu a ak si ich neoveríme, tak je to problém. Líši sa to od kultúry, myslím, najmä tie hranice. Sú na to rôzne termíny, ale to špecifické verzus difúzne... aký termín si na to použil?

B: Z hľadiska dimenzií otvorené verzus uzavreté.

L: Hej, hej. Otvorené verzus zatvorené. Je to naozaj zaujímavé a ja to vidím v celom odvetví, vidím kultúrne dimenzie a také očakávania, že základ, na ktorom sa buduje otvorený vzťah, je dôvera.

B: Absolútne.

L: Porozprávajme sa trochu o tej dôvere v koučovacom aj v mentorovacom kontexte. Líši sa to jedno od druhého? A ako zabezpečíš, aby v týchto vzťahoch bola dôvera?

B: Podľa mňa to je to isté a stojí to na základných pravidlách a dôkladnej diskusii. Myslím, že celé sedenie sa môžete venovať základným pravidlám. Prvé sedenie. A ak je to platený koučing, tak za toto sedenie si nepýtam peniaze.

L: To je naozaj kľúčové. A čo by si povedal mentorovi alebo niekomu, kto je viac ako neformálny kouč. Profesionálovi, ktorý síce nie je platený za expertné koučovanie, ale používa koučovacie zručnosti. Čo povieš, keď napríklad povie: ako mám vybudovať dôveru vo svojich koučovacích alebo mentorovacích vzťahoch?

B: Vytvorte si základné pravidlá, dohodnite si ich, držte sa ich a skontrolujte ich, keď sa zmenia. A buďte bdeli voči možnosti, že sa môžu zmeniť, lebo sa môže stať, že ako sa bude vzťah rozvíjať, váš mentorovaný bude hovoriť otvorejšie alebo sa viac uzavrie a súčasťou vašich zručností mentora alebo kouča je všimnúť si, ak sa niečo zmenilo. Vieš, pôjdete hlbšie do niečoho, čo je osobné a poviete: viete, práve som si všimol, že sa vzdalujeme od toho, na čom sme sa dohodli. Môžeme sa o tom chvíľu porozprávať? To zabezpečí bezpečie pre oboch. Myslím, že to je naozaj dôležité, toto priebežné monitorovanie a kontrolovanie. Poviete, čo idete urobiť a potom to urobíte. Skontrolujete to a zmeníte to, ak treba.

L: Hej a chce to aj odstrániť posudzovanie. A strach zo zmeny smeru.

B: Absolútne. A takáto diskusia na začiatku je veľmi dôležitá na to, aby sa zadefinovalo, kto ste a aj preto, aby som ja povedal, čo očakávam.

L: Hej, je to kompas.

B: Absolútne.

L: Tak sa na to pozrime v inom kontexte. Nevieť, či budeš súhlasiť s týmto výrokom, Bob, ale ja často hovorím vedúcim, že aj keď nemajú formálne, komplexné vzdelanie v mentoringu alebo neaplikujú formálny, klasický koučing, zručnosti a kompetencie mentora a kouča sú dôležité aj pre vedúceho v kontexte riadenia. Vždy ma zaujíma, ako môžu vedúci aplikovať koučovacie, alebo mentorovacie zručnosti vo vzťahu so svojím tímom, ako majú tieto kompetencie demonštrovať v role vedúceho? Ako by si odpovedal na tú otázku?

B: Jedna veľmi priama odpoveď by bola,



že máme jedny ústa a dve uši, tak ich používajme proporcionálne. Dobrý vedúci veľa počúva, zaujíma sa o to, čo sa deje. Nie ste tam od toho, aby ste všetko dirigovali a vykrikovali z pódia. Dávať pozor a počúvať, čo sa deje, to je znak toho, že niekto venuje pozornosť druhým ľuďom. Ja si myslím, že to je kľúčové. Tak to je jedna z kľúčových vecí. Druhá je snažiť sa zriecť hodnotenia a odsudzovania a radšej sa pýtať ako oznamovať. Hej, vypytať sa. Dajte ľuďom čas, aby sa nadýchli, to je fakt dôležité.

L: Teraz budem diablov advokát. Ako sa zrieknem odsudzovania, posudzovania, čo je dobré a čo zlé, keď máme toľko vlastných názorov?

B: No, to je súčasť práce vedúceho: urobiť rozhodnutie, ale až na konci. Ale ak si ľudí vypočujete a oni majú dojem, že boli vypočutí a potom sa rozhodnete a vysvetlíte rozhodnutie, tak potom máte šancu... nevyhoviete vždy každému a všetci to vieme. Život tak nefunguje. Ale keď sa ľudia cítia vypočutí, alebo aspoň vezmete do úvahy ich názor, pomáha to vzťahu. A vzťahu pomáha aj spôsob, ako prednesiete svoje rozhodnutie. Ten musí demonštrovať váš záujem. Ja sám som bol dekanom na univerzite a niekedy musíte ľudí sklamať. Vtedy musíte povedať: naozaj ma to mrzí, počúval som vás, ale to nie je možné. To jednoducho nie je možné.

L: Dobre. Dobre. Aplikovanie mentorovacích a koučovacích zručností, to nie je abdikovanie na rozhodnutia a zodpovednosť.

B: Presne tak.

L: Vieš, pekné na tom je to, že... a som zvedavá, či s tým budeš súhlasiť, keď to urobíš a ľudia sa cítia, ale nie len cítia, naozaj boli vypočutí, tak keď urobíš rozhodnutie, s ktorým nebudú súhlasiť, aj tak je v tom veľa dôvery a akceptovania toho rozhodnutia. Ľudia rozhodnutie lepšie akceptujú, pretože mu rozumejú. A preto, že vedia, že ich názor bol aspoň počutý a uznaný.

B: Hej, hej. Absolútne. Myslím teda, že to je dôležité. Spomínam si na mnohé situácie, kedy som ľudí vypočul a niekedy som bol veľmi pevný. Pamätám sa, že som povedal kolegovi: Pozri, musíš mi povedať pravdu, lebo ja ťa budem brániť, lebo si môj kolega, ale nebudem ťa brániť, ak mi nepovieš pravdu. Tak mi prestaň kecať blbosti a povedz mi pravdu. A on bol trochu šokovaný.

L: Čo by si povedal, že je najdôležitejšia zručnosť mentora? Hej, povedal si počúvanie, ale čo ešte okrem počúvania? Čo by si povedal, že je kľúčová, top zručnosť, ktorú by mala väčšina vedúcich robiť?

Zručnosť, ktorá sa týka kompetencií mentora a kouča? Zručnosť, ktorú nemá väčšina vedúcich dostatočne rozvinutú?

B: Myslím si, že počúvať je veľmi ťažké. Presne počúvať je veľmi ťažké. Pritom väčšina ľudí hovorí, že to je ľahké. Ja ťa počujem. Ale to nie je to isté. Podľa môjho názoru dokonca počúvanie ani nie je zručnosť. Počúvanie je myšlienkový proces. To znamená venovať nedelenú pozornosť človeku oproti a venovať mu presnú pozornosť. Neprerušovať ho a nehladať medzery, v ktorých len čakáte, kedy sa ten druhý zastaví, aby ste mohli do toho zasiahnuť svojou poznámkou. Tak to nerobte. A prestaňte riešiť jeho problém vtedy, keď rozpráva, pretože to znamená, že nepočúvate, čo hovorí. Musíte počúvať, čo hovorí. A potom je dobré klásť otázky na základe toho, čo povedal. Minulý týždeň ma pozvali cez zoom pozorovať podnikových mentorov, ktorí si robili certifikát a bol som zdesený, pretože oni nepočúvali. Išli si podľa svojho programu a každý, koho som videl, by na skúškach prepadol, lebo oni sledovali svoj program a nevenovali pozornosť mentorovanému. Dávali úžasné podnikateľské rady, ale bolo vidno, že mentorovaný to počúval s výrazom: nie toto som chcel.

L: Veľmi zaujímavé. Na začiatku svojej kariéry som absolvovala výcvik v mediácii. Veľmi odlišná metóda, mimochodom, oproti mentorovaniu a koučovaniu. Ale podobnosť bola v tom... a povedala by som, že mediácia ma naučila, že dobrý mediátor počúva čo potrebuje a o čo má záujem aj jedna, aj druhá strana. Tak sa dostanete k prijateľnej dohode. Táto idea identifikovania potrieb a záujmov a skutočné počúvanie, čo sú potreby a hodnoty človeka, to je naozaj kľúčová zručnosť aj pre mentora a kouča. Máš nejaký tip pre ľudí, ktorí sa snažia naozaj identifikovať, čo si niekto cení alebo potrebuje?

B: Myslím, že veľmi dôležité je to, aby ste nepočúvali len ušami, ale aby ste počúvali aj očami. Pozerajte sa na človeka, dávajte pozor a pýtajte sa. Teda počúvajte veľmi starostlivo, čo ľudia hovoria. Jedna z vecí, ktoré som si všimol v práci, ktorú robím, je to, že niekedy ľudia používajú obrazný jazyk. Používajú metafory a prírovnania. To vám dáva kľúče k tomu, čo hovoria. Niekedy hovoria to isté stále dokola. Minulý rok som pracoval on-line s jedným človekom a na druhom či treťom sedení aspoň šesť krát spomenul dôchodok. Tak často, že som to začal počítat a povedal som mu: povedali ste slovo dôchodok šesť alebo sedem krát za posledných desať minút. O tom chcete hovoriť? Nie, nechcem! Tak som povedal: ale povedali ste to. A on sa odmlčal a potom povedal: vlastne áno. Takže, ak budete naozaj počúvať, získate kľúče o tom, o čom chcú ľudia hovoriť.



Počúvajte obrazný jazyk, počúvajte slová, ktoré sa opakujú a uvidíte, ako sa človek cíti, keď sa na neho pozeráte a pozorujete, čo robí. To vám poskytuje kľúče. A to by malo formulovať vaše otázky. Budete sa zaujímať a uvidíte, čo sa vám vráti späť.

L: Hej, sú to slová, je to hudba a melódia a všetko to okolo. Čítala som niekde štatistiku, pravdepodobne si pamätám chybné čísla, ale čo sa povie, to je asi desať percent práce a deväťdesiat percent tvorí neverbálna komunikácia a tón hlasu.

B: Je to ako veľký ľadovec.

L: Je to obrovský, veľký ľadovec. Je to zručnosť inklúzie. Tak dôležitá zručnosť lídra pri riadení dynamiky diverzity. Dobrý mentor, dobrý kouč to robí. Intuitívne pomenúva dynamiku, situáciu, kedy je niečo naozaj strašné, alebo niečo visí vo vzduchu, nikto o tom nehovorí a potom to na schôdzi vybuchne. Ide o to neprijemné, to strašné, teda treba to pomenovať, povedať to, čo akosi visí vo vzduchu? Naozaj to pomenovať. Podľa mňa si práve prepojil tie body medzi týmto pojmom, o ktorom som toľko hovorila, o dynamike diverzity a tým, čo robia dobrí kouči a dobrí mentori.

B: Hej, jedna z vecí, s ktorými už dlho pracujem, je návrat k Aristotelovi. Staroveké Grécko. On hovorí o techné, o epistémé a o frenéze. Rozvoj vedenia, ktoré zahŕňa koučovanie a mentorovanie, sa veľa zaoberá techné a epistémou. Technika sú technické zručnosti, epistéma je poznanie, z ktorého to vychádza. Ale frenéza je spájanie emocionálneho cítenia a uvedomovania si toho, čo visí vo vzduchu, ako si práve povedala. Byť citlivý a uvedomovať si to. Niekedy teda môžeš použiť techné pri niekom, žiadny problém, ale nemusí to byť efektívne. Nieкого môžeš epistemovať poznaním, svojím poznaním, ale ani to nemusí byť vždy efektívne. Keď sa všetko prepojí, že si pozorne uvedomuješ, čo sa deje s tým človekom, s ktorým pracuješ, tak sa rodia poznatky a určitá intuícia, čo sa deje, čo mu môže pomôcť pochopiť veci. Ste tam spolu a vidíte, čo sa deje. Minule som počul pekný príbeh, vlastne to nie je práve pekný príbeh. Jeden zdravotnícky pracovník povedal, že mali študenta medicíny a ten sa mal pri diagnostikovaní rozprávať s človekom, čo mal obe nohy amputované. Veľmi vážna vec. Ten človek si išiel oči vyplakať a medik išiel podľa zoznamu všetkých tých technických vecí, čo má povedať. Prešli si to a skončili, ale ten človek stále plakal. Bolo to pár minút pred koncom, lebo na to mali vyhradený čas, a ten človek, čo mal amputované nohy, povedal: nepočul som ani slovo z toho, čo ste hovorili, o tom, ako sa mám starať o svoje rany, lebo mám obavy z budúcnosti, ako budem teraz žiť. Keby mal ten medik trochu frenézy, tak by to vypíchol okamžite, ale on urobil epistemologickú

techniku bez akéhokoľvek vedomia, že pred ním bol plačúci človek. Jednoduchá otázka, povedzte mi, čo sa s vami deje, by to otvorila. A pravdepodobne by techné a epistémé urobil aj tak.

L: Treba veci pohnúť za bežnú, transakčnú stránku našich vzťahov.

B: Presne.

L: Tu je posledná otázka, ktorú ti chcem položiť. Keby som bola človek, ktorý hľadá mentora alebo kouča a povie, že viem, že potrebujem mentora alebo kouča, ako zistím, ktorého?

B: Opýtal by som sa, o čom sa chcete rozprávať? Čo je vaša téma? Prečo si myslíte, že... a čo by bolo vhodné za týchto okolností. Ale samozrejme, ak sa vrátíme na začiatok nášho rozhovoru, vieš, veľmi sa mi páči tá hybridná idea: čo je vhodné pre jednotlivca, na čom záleží? Ako je na tom v konkrétnom čase? A ako by ste s ním mohli diskutovať o veciach? A ako by ste mohli vytvoriť cestu ako k nemu pristupujete v závislosti od toho, s čím prichádza? Tak, dôležitá je flexibilita a adaptabilita.

L: To je veľmi užitočné. Bob, máš nejaké poslanstvo na záver, čo by si chcel povedať ľuďom o mentoringu a koučingu?

B: Nuž, ja som veľmi silný obhajca obzvlášť mentoringu, pretože sa veľmi angažujem v jeho dobrovoľníckom aspekte. Hoci aj komerčne koučujem. Ale v kontexte dobrovoľníctva vidím veľa dôkazov, že to funguje. Pre mňa je to spôsob života. Nie je to vec. Nie je to brašna nástrojov. Je to spôsob bytia s ľuďmi. Je to spôsob budovania vzťahov. Myslím, že keby si ľudia udržali tento prístup, namiesto toho, aby to chápali ako súbor kompetencií, ktoré naservírujete ľuďom, tak to povedie k veľmi odlišnému spôsobu vzťahov s druhým človekom.

L: Hej, to je pekné. Ako t'a ľudia môžu nájsť, keď sa chcú dostať do kontaktu s tebou?

B: Som na LinkedIn pravdepodobne pod mojím úradným menom Robert Garvey. Kde ešte ma môžu nájsť? To je jedna z ciest. Moju e-mailovú adresu, myslím, máš. Rád čítam od ľudí emaily.

L: Ďakujem za tvoj čas a tvoju múdrosť, veľa som sa v tomto rozhovore dozvedela. Stále sa mi to točí v hlave. Zaujal ma spôsob, ako rozmýšľaš o tom hybridnom prístupe k rozvoju ľudí, že nezáleží celkom na tom, či to nazývaš mentoring alebo koučing, ale je to o poznaní zručností, reagovaní na potreby človeka, nechcem povedať, že na opačnej strane stola, ale v miestnosti.



B: Absolútne. Absolútne. Bolo to úžasné. Rád som ťa zase videl. Dúfam, že budem schopný to spraviť znova, že prídem do Štátov.

L: Hej. Držím ti palce. Bob, ďakujem veľmi pekne.

B: Bolo mi potešením. Rád som ťa videl a pekný zvyšok dňa.



Inšpirácia pre prax

Cvičenia k téme Motivačné rozhovory

Vybraté z knihy Building Motivational Interviewing Skills: A Practitioner Workbook. D. B. Rosengreen, 2009, New York, NY: Guilford Press

Vyhodnotenie ducha motivačných rozhovorov

Na sedembodovej stupnici označte svoju odpoveď:

Partnerstvo

Pracujeme jeden
proti druhému

1

2

3

Sme v jednej miestnosti,
ale nič moc sa nedeje

4

5

Spolupracujeme
ako partneri

6

7

Autonómia

Zápasím s klientovými
rozhodnutiami a snažím
sa ho dotlačiť k zmene

1

2

3

Som ľahostajný voči
klientovým želaniam
alebo rozhodnutiam

4

5

Akceptujem a vážim si
klientove rozhodnutia, vrátane
žiadnej zmeny

6

7

Súcítenie

Mám ťažkosti vidieť
v klientovi viac ako
iba jeho správanie

1

2

3

Nemôžem pracovať
s klientom, ktorý
nespolupracuje

4

5

V kontakte som spojený s
klientovými potrebami
a záleží mi na jeho pohode

6

7

Evokovanie

Prinášam klientovi
dôvody pre zmenu

1

2

3

Nechávam sedenie ísť
kamkoľvek ide

4

5

Zaujímam sa o klientove
názory na zmenu

6

7



Zmena zatvorenej otázky na otvorenú

Prehľad aktivity a hlavné pojmy: Táto aktivita vysvetľuje význam a úžitok otvorených otázok pri interakciách s klientom. Otvorenou otázkou neobmedzujeme respondenta na to, aby odpovedal buď áno alebo nie, ale zvyšujeme pravdepodobnosť, že odpovedia podrobnejšie a úprimnejšie. Otvorené otázky tiež poskytujú možnosť dozvedieť sa o respondentovi viac a pomôcť mu pri evokovaní jazyka zmeny.

Zisky: Účastníci získajú praktickú zručnosť, ako zakomponovať do rozhovoru otvorené otázky.

Inštrukcia: Na pracovnom hárku zmeňte zatvorené otázky na otvorené. Aktivitu budete vykonávať individuálne, vo dvojiciach, v malých skupinkách. Otázky si môžete aj rozdeliť na párne a nepárne. Demonštrujte niekoľko príkladov premeny zatvorenej otázky na otvorenú sa pomoci účastníkov a napíšte ich na tabuľu.

Materiál a pomôcky: pero alebo ceruzka, pracovný hárak so zatvorenými otázkami, tabuľa (nepovinné), sprievodca odpoveďami

Tipy a triky: dôležité je zdôrazniť, že hoci sú otvorené otázky základnou zručnosťou, neznamená to, že človek nikdy nemôže použiť otázku zatvorenú. Aj tie sú potrebné! Obzvlášť pri prijímaní klienta do starostlivosti a pri overovaní si dodržiavania záväzkov umožňujú zatvorené otázky respondentovi povedať nám to, čo chceme vedieť. Otvorené otázky však umožňujú respondentovi povedať to, čo chce on.

Čas: 15 min

Zatvorené otázky:

01. Bolo by dobré, keby si sa prestal hádať s mamou, však?
02. Chceš prestať chodiť poza školu?
03. Nechceš byť čistý, aby mohla byť tvoja priateľka na teba hrdá?
04. Nemyslíš, že by bolo fajn, keby si sa prestal hádať s celou rodinou?
05. Vieš, že krahnúť nie je správne, však?
06. Nebolo by lepšie, keby si prestal unikať pred svojimi problémami?
07. Napadlo ti niekedy ísť na vysokú školu?
08. Nechceš sa skôr dostať spod dohľadu súdu?

09. Chceš pomoc pri užívaní drog?
10. Nebolo by jednoduchšie, keby si dodržiaval pravidlá?
11. Nebola by to úľava, keby si dobre vychádzal s učiteľmi?
12. Chceš mať povolený futbal, nie?
13. Si teraz spokojný s tým, ako sa veci majú?
14. Nepáči sa ti viac, keď ti ľudia dajú pokoj?
15. Nesmieš sa dostať do basy, keď si chceš udržať/získať prácu.
16. Koľko peňazí ťa už stál tento proces?
17. Kedy to napraviš?
18. Koľkokrát ti to mám ešte hovoriť?
19. Nemôžeš proste počúvať rodičov?
20. Vieš, že to je násilie, však?
21. Koľko marihuany fajčíš?
22. Mal si dnes v škole dobrý deň?
23. Darí sa ti?

Príklady odpovedí: zatvorené otázky na otvorené

01. Bolo by dobré, keby si sa prestal hádať s mamou, však?
(O) Povedz mi niečo o tom, v čom s mamou nesúhlasíš.
02. Chceš prestať chodiť poza školu?
(O) Keď vynecháš školu, aký dôsledok to ešte má?
03. Nechceš byť čistý, aby mohla byť tvoja priateľka hrdá na teba?
(O) Aký vplyv majú drogy na tvoj vzťah s priateľkou?
04. Nemyslíš, že by bolo fajn, keby si sa prestal hádať s celou rodinou?
(O) Povedz mi, kedy si naposledy dobre vychádzal s niekým z rodiny?
05. Vieš, že krahnúť nie je správne, však?
(O) O čom rozmyšľaš potom, keď niečo ukradneš?
06. Nebolo by lepšie, keby si prestal unikať pred svojimi problémami?
(O) Povedz mi, čo sa ti podarilo vyriešiť v poslednej dobe?



07. Napadlo ti niekedy ísť na vysokú školu?
(O) Porozprávaj mi o svojich cieľoch.
08. Nechceš sa skôr dostať spod dohľadu súdu?
(O) Čo by sa v tvojom živote zmenilo, keby si nebol pod dohľadom súdu?
09. Chceš pomoc pri užívaní drog?
(O) Povedz mi, aké negatíva nastali tým, že si užíval drogy?
10. Nebolo by jednoduchšie, keby si dodržiaval pravidlá?
(O) Čo bolo pre teba najťažšie?
11. Nebola by to úľava, keby si dobre vychádzal s učiteľmi?
(O) Môžeš mi povedať niečo o učiteľovi, s ktorým dobre vychádzaš?
12. Chceš mať povolený futbal, nie?
(O) Povedz mi, čo pre teba znamená byť vo futbalovom mužstve.
13. Si teraz spokojný s tým, ako sa veci majú?
(O) Povedz mi niečo o tom, čo sa ti darí.
14. Nepáči sa ti viac, keď ti ľudia dajú pokoj?
(O) Aké starosti si robia tvoji blízki kvôli tejto situácii?
15. Nesmieš sa dostať do basy, keď si chceš udržať/získať prácu.
(O) Ako tvoja právna situácia vplyva na tvoju prácu?
16. Koľko peňazí ťa už stál tento proces?
(O) Aký mala táto situácia dopad?
17. Kedy to napraviš?
(O) Povedz mi niečo o iných podobných situáciách, ktoré sa ti stali.
18. Koľkokrát ti to mám ešte hovoriť?
(O) Čo myslíš, kde sa to zaseklo?
19. Nemôžeš proste počúvať rodičov?
(O) Čo je dôležité pre tvojich rodičov?
20. Vieš, že to je násilie, však?
(O) Aké reakcie môžeš očakávať na toto?
21. Koľko marihuany fajčíš?
(O) Aká je typická situácia, kedy fajčíš marihuanu?
22. Mal si dnes v škole dobrý deň?
(O) Akí boli spolužiaci dnes?
23. Darí sa ti?
(O) Čo ti dnes išlo dobre?



Hry a aktivity

Simulačné hry so zabudovanými hádankami

Simulačná hra so zabudovanými hádankami si vyžaduje, aby jednotlivci alebo tímy vyriešili jednu alebo viac hádaniek (ako sú kryptogramy, križovky, skladačky, hádanky, tangramy a hádanky so zápalkami). V niektorých prípadoch si môžu vymyslieť hádanku aj samotní účastníci. Facilitátor zhrnie a vyhodnotí aktivitu, aby ilustroval princípy a procedúry súvisiace s témou, ktorá sa rieši/učí, ako napríklad riešenie problémov, kreatívne myslenie, kritické myslenie, vodcovstvo, koučing, diverzita a tímová práca.

Outsideri: Vzor aktivity, simulácie so skladačkou

Ste na workshope o diverzite a inklúzii. Facilitátorka Lujza organizuje účastníkov do šiestich tímov. Päť z týchto tímov dostane obálku so skladačkou 11 rozstrihaných kúskov tej istej pohľadnice. Váš tím začína rekonštruovať pohľadnicu, pretože vám povedali, že ten tím, ktorý ako prvý poskladá pohľadnicu, vyhrá. Asi po 3 minútach hektickej aktivity si uvedomíte, že jeden kúsok chýba. Zistíte, že všetkým tímom chýba tento jeden kúsok. Keď sa odhodláte sťažovať sa u facilitátorky, táto oznámi, že outsideri (jednotlivci zo šiesteho tímu) prinesú ten kúsok obrázka a ukážu ho každému tímu. V úplnom tichu môže váš tím prezrieť každý kúsok obrázka, ktorý patrí rozličným outsiderom. Len jeden zo šiestich outsiderov má ten chýbajúci kúsok, ktorý potrebujete vy. Po prehliadke v tichu sa outsideri postavia do čela miestnosti a reprezentanti rôznych tímov privolajú jedného z nich, aby sa pripojil k ich tímu. Samozrejme, všetci reprezentanti sa zbehnú pri tom outsiderovi, ktorý má chýbajúci kúsok a ignorujú ostatných. Po niekoľkých minútach facilitátorka oznámi, že víťazný tím dostane odmenu v hotovosti 17 €. Reprezentanti tímov zdvojnásobia svoju snahu a sľubujú podiel z peňažnej odmeny. Napokon si outsider zvolí jeden tím a tím sa aktivita končí. Lujza vedie na záver diskusiu, v ktorej účastníci hovoria o tom, čo sa stalo v simulačnej hre z hľadiska účastníkov i outsiderov, inklúzie a vyčlenenia, ako aj popularity a nejasnosti. Kladie provokatívne otázky, ktoré sa týkajú toho, čo sa udialo počas hry a porovnáva to s tým, čo sa deje v živote.

Dekódovanie

Táto simulačná hra osvetlí temnú stránku konkurencie medzi tímami. Obsahuje kryptogram, v ktorom sú písmená správy vytlačené v kóde, ktorý konzistentne nahrádza kódované písmená za správne písmená. (Napríklad správa Let the games begin bude Yzf foz jukzh czjvq.) Pri simulácii sú účastníci rozdelení do tímov a naučia sa riešiť kryptogramy. Neskôr dostanú kódovanú správu a majú ju dekodovať. Body pridelené tímu závisia od rýchlosti dekodovania správy: 500 bodov, ak ju vyriešia do minúty, 200 ak ju vyriešia do 2 minút a 50 ak ju vyriešia do 3 minút. Facilitátor oznámi, že povie správne riešenie ktoréhokoľvek slova v kryptograme ktorémukoľvek tímu. Každý tím si spravidla vyberie najdlhšie slovo, aby im ho facilitátor dekoval. Po simulácii facilitátor diskutuje o lepšej alternative: keby tímy spolupracovali a dohodli sa, ktoré slová sa majú dekodovať, tak by všetci mali celú správu dekodovanú rýchlejšie a dostali by viac bodov. (Dekodovaná správa napokon znie: *Nepredpokladajte, že jediný spôsob, ako vyhrať, je konkurovať si navzájom. Nikedy je najlepšie spolupracovať s ostatnými tímami.*)

Sudoku diverzity

Táto simulačná hra zdôrazňuje význam diverzity medzi členmi tímu. Obsahuje minisudoku s mriežkou 6 x 6 a číslami v niekoľkých tabuľkách. Na vyriešenie sudoku, musia účastníci umiestniť chýbajúce čísla do prázdnych okienok, aby v každom riadku a každom stĺpci a v každom 3 x 2 obdĺžniku boli čísllice od 1 do 6, pričom každá čísllice sa bude vyskytovať iba raz. Na začiatku simulácie dostanú dva alebo viac tímov na vyriešenie jedno minisudoku. Asi po minúte dostane každý účastník tajný kľúč, ktorý ukazuje šesť tabuliek so správnymi číslami. Facilitátor požiada účastníkov, aby si individuálne preštudovali kľúč a po 30 sekundách ho vrátili. Po tejto medzihre tímy pokračujú v riešení sudoku. Jeden z tímov vždy vyrieši sudoku oveľa skôr ako ostatné. Pri záverečnej diskusii facilitátor odhalí, že rôzni členovia tohto tímu dostali rôzne kľúče, kým všetci ostatní členovia ostatných tímov dostali rovnaké kľúče. To vedie k diskusii o tom, či je užitočné, aby mali členovia tímu rôzne zručnosti.



Akcie a podujatia

WEBINÁRE

ATTACHMENT (VZŤAHOVÁ VÄZBA) V SKUPINE - model Uny McCluskey

7. 2. 2023 OD 18:00 DO 20:00

Po roku vás opäť pozývame na webinár s britskou psychoanalyticky orientovanou psychoterapeutkou a skupinovú analytičkou Unou McCluskey. Una je expert na témy attachmentu a tejto téme sa prakticky aj výskumne venuje od konca 60 rokov. Una McCluskey je tvorcom "Cieľom korigovanej psychoterapie, ktorá sa opiera o vzťahovú väzbu" Goal Corrected Attachment Based Psychotherapy, pracuje však aj s inými odborníkmi (poradenský psychológovia, sociálni pracovníci apod.) a výskumne sa venuje aj rozvoju pomáhajúcich profesií. Tento jej webinár sa bude venovať téme attachmentu v skupinách a Una vám priblíži svoje poznanie o téme z praxe aj zo zrealizovaného výskumu. Cena webinára je 80 Eur. Prihlášky, klasicky, u Zuzky Miháľkovej mihalkova@coachingplus.org



WORKSHOPY A VÝCVIKY

APLIKOVANIE „MOTIVAČNÝCH ROZHOVOROV“ V PRAXI ODBORNÝCH ZAMESTNANCOV

- akreditácia MŠVVaŠ SR - inovačné vzdelávanie

1. - 2. MAREC 2023

13. - 14. APRÍL 2023

7. - 8. JÚN 2023

- s Martou Špalekovou a Vladom Hambálkom

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 dvojdnových 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 nacvičiť 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

SUPERVÍZIA V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH

- akreditovaný výcvik MŠVVaŠ SR

6. MAREC 2023 - 25. JÚN 2024

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, splňa 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, alebo osobne s lektorom Vladom Hambálkom 0905323201.

Termíny výcviku:

Rok 2023	Rok 2024
6. - 7. 3.	15. - 16. 1.
3. - 4. 4.	12. - 13. 2.
15. - 16. 5.	18. - 19. 3.
19. - 20. 6.	22. - 23. 4.
21. - 22. 8.	27. - 28. 5.
18. - 19. 9.	24. - 25. 6.
16. - 17.10.	
13. - 14.11.	
11. - 12.12.	



**PRÁCA S RODINOU A VZŤAHOVÁ VÄZBA
- 10 MODULOVÝ TRÉNINGOVÝ PROGRAM**

30. MAREC 2023 - 26. APRÍL 2024

- akreditácia v procese - MŠVVaŠ SR - inovačné vzdelávanie

Zámerom programu je prehĺbiť u účastníkov poradenskej 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

30. - 31. marec 2023

4. - 5. máj 2023

22. - 23. jún 2023

24. - 25. august 2023

28. - 29. september 2023

26. - 27. október 2023

14. - 15. december 2023

18. - 19. január 2024

21. - 22. marec 2024

25. - 26. apríl 2024



TÍMOVÉ KOUČOVANIE V POSTPANDEMICKÝCH ČASOCH, SUPERVÍZIA TÍMOVÉHO KOUČOVANIA

Masterclass so Sandrou Wilson

18. - 19. APRÍL OD 9:00 DO 17:00

Tímové koučovanie v postpandemických časoch

Na tomto Masterclass budeme explorovať, ako sa tímové koučovanie mení v postpandemických časoch. Najnovší výskum, ktorý uskutočnila autorka, ukazuje, že tímová dynamika a interpersonálne vzťahy boli významne ovplyvnené zmenami pracovných vzorcov vyplývajúcich z pandémie. Tímy trpeli nedostatkom možností, aby členovia tímu spracovali svoje zážitky za posledné dva roky a vzťahy v mnohých tímoch sa rozbili.

Na tomto sedení prednesie autorka prípadovú štúdiu, ktorá demonštruje vplyv pandémie na výkonný tím, čo si po pandémii nevyhradil čas na jej reflexiu, reštrukturalizáciu a nápravu vzťahov. Budeme skúmať koncepciu organizačnej inteligencie prostredníctvom prerámcovania vzťahov a uvažovania o tom, čo znamená pracovať ako tímový kouč s použitím vzťahového prístupu, ktorý sa opiera o sociálne i nevedomé konštrukty.

Účastníci budú mať možnosť explorovať, čo to znamená pre rozvoj ich praxe a ako pracujú v úlohe tímového kouča.

Supervízia tímového koučovania

Supervízia je vývinový proces a základ, na ktorom stojí profesionálny rozvoj. Supervízia poskytuje chránený, bezpečný a reflexný priestor na exploráciu našej práce. To je dôležité preto, že všetci máme slepé škrvny, hluché miesta a nemé miesta bez ohľadu na to, nakoľko sme kompetentní a skúsení.

Účastníci tohto sedenia sa dozvedia o prístupe „Sedem rozhovorov koučovania“ (Clutterbuck, 2007). V úvode tejto koncepcie sa zoznámia s využitím modelu ako prostriedku na dekonštruovanie koučovacieho dialógu s cieľom identifikácie, kedy je dialóg najefektívnejší a kedy je najmenej efektívny, čo koučom pomôže lepšie si uvedomovať, čo sa deje v ich vlastnej myšli a v myšli klientov (a v menšom rozsahu aj to, čo sa udialo v priestore medzi tým). Účastníci budú môcť využiť supervíziu, aby si zažili prácu s týmto modelom.

Tímoví koučovia sa môžu zapojiť do supervízneho procesu so Sandrou Wilson, aby považovali o svojej profesionálnej praxi s ohľadom na:

- Zvyšovanie psychologického uvedomovania
- Získanie hlbšieho pochopenia
- Zväzanie vzťahu s členmi tímu v rámci spoločne vytváraného procesu
- Pochopenie významu nevedomia, aby si vybudovali nový a autentický vzťah
- Považovanie o svojej práci ako o mnohostrannej psychológii

**AKO BYŤ MENTOR?**

- s Vladom Hambálkom a Silviou Gallovou MCC

28. - 29. JÚN 2023

28. - 29. jún 2023

6. - 7. september

4. - 5. október

6. - 7. november

7. - 8. december

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 rozvíjali 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, manažérov, 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.



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. Webinára 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

Webinára sú vhodné pre všetky pomáhajúce profesie, psychologov, 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. Webinára 1-3 vedú lektori Vlado Hambálek a Zuzka Zimová a webinára 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 alebo formou online prihlášky na www.coachingplus.org Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradi prihlásených rozhodne včasné uhradenie platby. Prezenčná účasť na podujatiach sa riadi COVID automatom. V prípade, že prezenčné vzdelávanie nie je možné, koná sa v online prostredí na platforme ZOOM.