



## Pár slov na úvod

Čo sa dočítate

- Čo je to organizačný rozvoj (časť tretia: o organizačných kultúrach)
- Aktivita o reflexívnom písaní
- Aktivity do tímovej práce (ako inak) o psychologickom bezpečí (časť tretia)

## Obsah

<b>Čo je to organizačný rozvoj (časť tretia - organizačná kultúra)</b>	<b>2</b>
<b>Inšpirácia pre prax</b> Reflexívne písanie	<b>4</b>
<b>Hry a aktivity</b> Práca so scenármi	<b>6</b>
<b>Akcie a podujatia</b> Online tréningy, workshopy a výcviky	<b>8</b>



## Čo je to organizačný rozvoj (časť tretia - organizačná kultúra)

V roku 2024 sa venujeme v našich news téme organizačný rozvoj (Organisational Development, OD). Minulý mesiac sme začali definíciami, pokračovali sme témou motivácia a systémy motivácie a teraz nasleduje téma organizačnej kultúry.

### Teórie organizačnej kultúry

Schein vo svojej knihe Organizačná kultúra a vedenie z roku 1992 definoval kultúru ako „vzorec zdieľaných základných predpokladov, ktoré sa skupina naučila pri riešení svojich problémov vonkajšej adaptácie

a vnútornej integrácie, ktoré sa osvedčili natolko dobre, že sa považujú za platné, a preto sa ich môžu učiť noví členovia ako správny spôsob vnímania, myslenia a cítenia vo vzťahu k týmto problémom“. Organizačnú kultúru možno definovať ako „spôsob, akým tu veci robíme“, sú to nevysslovené normy, neformálne pravidlá, ktoré existujú v organizáciách a usmerňujú správanie zamestnancov. Podľa Scheina existujú tri úrovne organizačnej kultúry, ako je znázornené na nasledujúcom diagrame: artefakty, presvedčenia, hodnoty a postoje a napokon základné predpoklady.



Artefakty sú tie aspekty kultúry, ktoré sú viditeľné na povrchu, napríklad uniformy, ktoré zamestnanci nosia, stetoskop na krku lekára alebo fyzické prostredie, ako sú súkromné kancelárie pre vyšších manažérov a otvorené kancelárie pre zamestnancov. Zvyčajne sú ľahko rozpoznateľné, pretože bývajú hmatateľné, zjavné alebo slovné identifikovateľné, ale môže byť ťažké pochopiť, prečo existujú. Presvedčenia, hodnoty a postoje sú presadzované hodnoty organizácie, ktoré stanovujú očakávané normy správania vyžadované od zamestnancov pri vzájomnej komunikácii a pri komunikácii s pacientmi alebo používateľmi služieb. Tieto hodnoty bývajú vyjadrené vo vízii a poslaní alebo v strategických dokumentoch, ako je napríklad ročný plán organizácie. Základné predpoklady bývajú v podvedomí človeka, sú to hlboko zakorenené presvedčenia, postoje a správanie, ktoré robia kultúru takou, aká je. Podľa Scheina je kultúra najťažšie zmeniteľnou časťou organizácie.

Väčšina reforiem sa zameriava na zmenu procesov a postupov, pričom niektoré transformácie sú zamerané na zmenu na úrovni artefaktov. Tento model môže pomôcť odborníkovi v oblasti OD určiť úroveň kultúrnej zmeny, ktorú chce intervenciou riešiť, pretože len zmena artefaktov pravdepodobne nepovedie k hlbšej a dlhodobšej zmene, ktorá má vplyv na správanie a presvedčenie zamestnancov. Okrem Scheinovej existujú aj ďalšie teórie organizačnej kultúry, napríklad Deala a Kennedyho o 4 rôznych typoch organizácií, alebo Hofstedeho teória kultúrnych dimenzií. O organizačnú kultúru sa zaujíma aj Handy (1972), ktorý opisuje vzťah medzi organizačnou štruktúrou a jej kultúrou a identifikoval 4 rôzne konkrétne typy organizačnej kultúry:

- mocenskú (kultúra sily),
- funkčnú (byrokratická),
- orientovanú na výsledok (cieľ) a
- podpornú.



Tento prístup vychádza z odlišného používania autority (moci) manažera a to orientáciou na kontrolu podriadených na jednej strane, a schopnosti manažera pracovať ako zdroj podpory podriadeným, na strane druhej. Akákoľvek zmena, ktorá sa uskutoční v organizácii nebude úspešná, pokiaľ ju nebude dopĺňať aj zmena kultúry. Ak pomôžeme meniť kultúru, pomôžeme meniť súbor spoločných hodnôt, postupov, zvykov, pravidiel a noriem určujúcich správanie sa pracovníkov a skupín v organizácii navzájom medzi sebou, ale aj vo vzťahu k externým organizáciám a osobám. Konečnú zodpovednosť za zmenu (a teda aj zmenu kultúry) v organizácii nesie vrcholové vedenie organizácie, ktoré by si malo uvedomiť, že kľúčovým prvkom pri zavádzaní akejkoľvek zmeny v organizácii je človek. Znamená to, že priamymi účastníkmi zmeny sú všetci pracovníci organizácie.

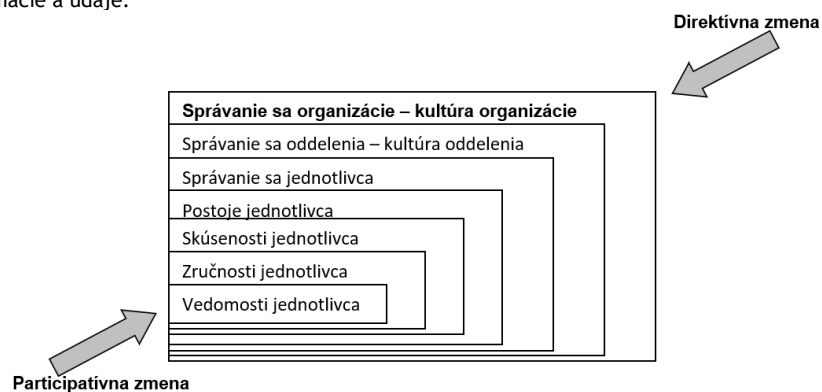
Principiálne je možné akúkoľvek zmenu v organizácii plánovať a realizovať dvomi spôsobmi. Prvý, u nás veľmi často (ak nie najčastejšie) používaný prístup spočíva v rozhodnutí o zmene na základe požiadavky alebo nariadenia zhora. K zmene má teda dôjsť v celej organizácii zásahom nejakej vonkajšej sily napríklad príkazom vrcholového manažmentu. Príkladom takýchto nariadení, ktoré majú aj vplyv na zmenu kultúry organizácie môžu byť napríklad: „V rámci nasledujúcich 3 mesiacov vymeníme našu technológiu za novú“, alebo jednoducho aj „Od zajtra sa v našej organizácii nebude fajčiť“. Tento spôsob zmeny sa nazýva DIREKTÍVNY a výsledkom takéhoto zavádzania zmeny je, že proces jej prijímania pracovníkmi sa dostáva viac na individuálnu úroveň. Keď sa pracovníci na všetkých úrovniach organizácie oboznamujú s novou technikou, postupmi alebo metódami, vytvárajú si na základe svojich vedomostí, poznatkov, skúseností a zručností kladný alebo záporný postoj k realizovanej zmene. A práve tento postoj vytvára predpoklady pre úspešné, alebo neúspešné zavedenie požadovanej zmeny. Často krát tento spôsob zavedenia zmeny narazí na tvrdý, negatívny postoj pracovníkov. Ide totiž o niečo, čo im bolo dané zhora a čo neberú ako svoje vlastné dielo. Druhý spôsob plánovania a zavádzania zmeny spočíva v tom, že sa nové poznatky sprístupnia jednotlivcovi, alebo skupinám vopred, pričom sa predpokladá, že títo akceptujú nové informácie a údaje.

Ak potom pracovníci začnú tieto vedomosti používať v práci, ovplyvní to ich zručnosti a tým aj skúsenosti. Na základe zmeny ich skúseností si vytvorí aj pozitívny postoj v zmysle žiadanej zmeny. V tejto fáze môže byť efektívnou stratégiou vtaiahnutie jednotlivca alebo skupiny do procesu zmeny, jej tvorby a plánovania, aby následne pomáhal pri jej zavádzaní. Znamená to participáciu skupín pri riešení problémov zavádzania zmeny.

Ďalším krokom je zužitkovať tento pozitívny postoj na požadované správanie. Je treba totiž rozlišovať medzi ochotou zúčastňovať sa na procese rozhodovania (čo je postoj) a ochotou naozaj niečo urobiť (čo je správanie). V tejto fáze je efektívnou stratégiou identifikovanie formálnych aj neformálnych vedúcich pracovných tímov a sústredenie sa na ich získanie pre požadovanú zmenu. Ak sa ich totiž podarí získať, budú pozitívne vplyvať na zmenu správania sa ostatných jednotlivcov a tým aj celých skupín. Akonáhle dôjde k zmene správania sa všetkých skupín v organizácii, nastáva aj zmena celej organizačnej kultúry. Aby však tento prístup fungoval je potrebné sústrediť sily na oblasť personálnej práce podniku. Pôjde o postupné vybudovanie nasledovných systémov v rámci personálnej práce:

- Systém plánovania pracovníkov a ich rozvoja
- Systém prijímania a prepúšťania pracovníkov
- Systém adaptačnej prípravy nových a odchádzajúcich pracovníkov
- Systém hodnotenie výkonnosti pracovníkov a na to naviazané
- Systém odmeňovania pracovníkov a
- Systém ďalšieho vzdelávania a tréningu pracovníkov
- Analýza práce a podobne.

Aj keď sme uviedli, že konečná zodpovednosť leží na pleciach vrcholového vedenia podniku, otázky práve uvedených systémov sú problémom, kde kľúčovú úlohu zohrávajú personálny riaditeľ a pracovníci personálneho útvaru. Ich úloha však spočíva hlavne v koordinácii aktivít na tvorbu spomenutých systémov a poskytovaní metodických a odborných rád. Ich úlohou je taktiež zabezpečiť aby ostatní „nepersonálni“ manažéri na všetkých úrovniach (od funkčných riaditeľov až po majstrov, respektíve výrobných manažerov) získali tak povediac „vlastníctvo“ nad realizáciou požadovaných systémov. Až ich zavedenie vytvorí vhodné predpoklady pre realizáciu akýchkoľvek zmien v organizácii a tiež zmeny jej kultúry.





## Inšpirácia pre prax

### Reflexívne písanie

Aktivitu vytvorili Michelle Lucasová a Christine Championová a používa sa na zachytávanie systematických, písomných reflexií, ktoré prehĺbia náhľad do praxe supervidovaných a tiež môže pomôcť porozumeniu dynamiky vzťahov, ktoré má supervidovaný s klientmi. Môže sa používať aj medzi supervíznymi sedeniami, napríklad na prípravu písomných reflexií vopred a rovnako aj počas individuálnych a skupinových supervízií. Odporúčame povzbudzovať supervidovaných, aby sa tomuto spôsobu práce venovali pravidelne a systematicky. V tejto aktivite supervidovaný si robí písomnú reflexiu cez tri čoraz komplexnejšie optiky: opisu, analýzy a reflexie.

#### Postup

Krok 1: Vyzvite supervidovaného, aby sa zamyslel nad momentom alebo témou svojej práce s klientom - môže to byť niečo, čo ho znepokojilo, alebo rovnako niečo, čo malo pre klienta pozitívny výsledok.

Krok 2: Použite Gibbsov model reflexie ako pomôcku (pozri obrázok) a vyzvite ich, aby si napísali poznámky o danom momente alebo téme. Pre tento postup nie sú stanovené žiadne parciálne časové hranice. Dôležité je, aby sa supervidovaný mohol plne zapojiť.

Krok 3: Urobte prestávku a požiadajte supervidovaného, aby sa zamyslel nad tým, ako sa pri písaní cítil; urobte si poznámky, aby ste to zachytili.

Krok 4: Jednotlivci prirodzene píšú na rôznych úrovniach komplexnosti. V prvej etape je písanie zvyčajne všeobecne opisné a vecné. Napríklad: „Urobil som X a po úvahe som si uvedomil, že Y mohlo byť užitočnejšie“.

Krok 5: Vyzvite supervidovaného, aby prehodnotil písomnú reflexiu s cieľom zvýšiť jej analytickosť. Zvážte napríklad:

- Ktoré (napríklad koučovacie, terapeutické, poradenské...) kompetencie možno identifikovať v reflexii? Chýbajú nejaké?
- Zvážte rámec, napríklad model siedmich očí... na ktoré oči sa zameriavate? Ktoré sa zdajú byť neprítomné? Prečo to tak môže byť?
- Ktoré z vašich úvah sú subjektívne, t. j. o tom, ako prežívate daný okamih? Ktoré z vašich reflexií sú objektívne, t. j. majú kvalitu pozorovania klienta a jeho širšieho kontextu?



Krok 6: Na chvíľu sa zastavte a zachyťte všetky pocity, ktoré sa vám pri písaní vynorili - urobte si niekoľko poznámok.

Krok 7: Opätovne si prečítajte napísaný text so zámerom byť viac reflexívny. Zvážte napríklad:

- Aké pocity vo vás vyvolalo premýšľanie o tomto okamihu?
- Ako je vaša prax v súlade s vašou filozofiou/ modelom koučovania (psychoterapie, poradenstva...)? Akú úroveň zámernosti ste preukázali?
- Čo sa môžete z tejto práce dozvedieť o sebe?



Krok 8: Zastavte sa a zamyslite sa nad tým, ako ste sa cítili počas reflexívneho písania - urobte si niekoľko poznámok.

Krok 9: Časom zhromaždíte zbierku reflexí a zistíte, čo ste si všimli.

Táto metareflexia môže zvýrazniť cestu k väčšej zrelosti. Môže odhaliť silné stránky a tiež nové príležitosti na skúmanie a rast.

#### Ako pracovať s prístupom ...

Písanie reflexie môže byť pre niektorých náročné. Pre tých, ktorí sa zdráhajú, môže pomôcť experimentovanie a písanie v kratších, sústredených častiach. Zvyčajne je reflexívne písanie rozvojovou skúsenosťou, ktorá prináša väčšiu hĺbku a šírku náhľadov, čím sa zvyšuje uvedomenie. Pre supervidovaných môže byť užitočné podeliť sa o svoje reflexie so svojim supervízorom, čo môže ešte viac prehĺbiť úroveň reflexie. Proces písania môže vyvolať obavy z neistoty a neschopnosti. Preto bude dôležité, aby supervízor prepojal povzbudenie a tvorivú konfrontáciu tak, aby sa supervidovaný cítil „celý“. Podobne je dôležité zamerať sa aj na úspechy. Pri práci so skupinou môžu kolegovia pracovať vo dvojiciach, aby si prezreli príklady reflexívneho písania a ponúkli svoje postrehy a spätnú väzbu, ktoré im pomôžu prehĺbiť vzájomnú reflexiu. Tento prístup je rovnako užitočný aj pri koučovaní klientov - možno s využitím kompetencií lídra ako analytického rámca.

#### Odkazy

Gibbs, G. (1988) Learning by Doing: G.: A Guide to Teaching and Learning Methods Oxford. Oxford Polytechnic.



## Hry a aktivity

Aj tento mesiac pokračujeme v rubrike Hry a aktivity témou psychologické bezpečie v tímoch. Organizačná psychologička Amy Edmondsonová, ktorá ako prvá zaviedla koncept psychologického bezpečia v tímoch, navrhuje prv než s tímom začneme pracovať realizovať prieskum. V takomto prieskume požiadate členov tímu, aby anonymne ohodnotili, do akej miery súhlasia alebo nesúhlasia s týmito tvrdeniami.

- Ak v tomto tíme urobíte chybu, často sa vám vyčíta.
- Členovia tohto tímu dokážu upozorniť na problémy a vážne otázky.
- Ľudia v tomto tíme niekedy odmietajú ostatných pre ich odlišnosť.
- V tomto tíme je bezpečné riskovať.
- Je ťažké požiadať ostatných členov tohto tímu o pomoc.
- Nikto v tomto tíme by úmyselne nekonal spôsobom, ktorý by podkopával moje úsilie.
- Pri práci s členmi tohto tímu sú moje jedinečné zručnosti a talent oceňované a využívané.

Zhrnutie týchto výsledkov poskytne vášmu tímu plán konkrétnych problémov, na ktorých treba pracovať.

### Práca so scenármi

Keď začínate pracovať s témou psychologické bezpečie, môže byť jednoduchšie začať riešiť fiktívne scenáre, než hovoriť o skutočných situáciách, ktorým váš tím čelí. Pre ľudí je často jednoduchšie hovoriť o niečom, čo nie je skutočné, ako spôsob, ako sa postupne dostať hlbšie a byť navzájom zraniteľnejší. Ak sú vo vašom tíme problémy s komunikáciou, riešenie scenárov je účinný spôsob, ako začať premýšľať o konštruktívnom správaní a alternatívnych reakciách bez toho, aby to bolo pre niekoho príliš konfrontačné. Tu je niekoľko scenárov, ktoré môžete pre svoj tím pripraviť. Vezmite každý scenár po jednom a rozdeľte tím do malých skupín. Požiadajte ich, aby prediskutovali spôsoby, ako by mohli daný problém riešiť a zabezpečiť čo najbezpečnejšie interakcie. Pamätajte, že tím, ktorý má vysokú úroveň psychologického bezpečia, je taký, v ktorom sa členovia tímu cítia bezpečne, keď môžu prehovoriť, priznať svoje chyby alebo riskovať bez obáv, že budú verejne pokarhaní alebo sa za to neskôr dostanú do problémov.

- Bob a Frank sa nezhodnú na tom, ako riešiť úlohu. Bob nesúhlasí s Frankom a uráža jeho inteligenciu.
- Annie, vedúca tímu, poskytuje Penny spätnú väzbu k úlohe. Robí to pred ostatnými členmi tímu. Penny má pocit, že spätná väzba je prísna a neopodstatnená. Ostatní prítomní členovia tímu sa cítia nepríjemne.
- Michael a Louise pracujú na spoločnom projekte. Pri diskusii o ich práci s kolegami si Michael pripíše zásluhy za Louisinu prácu.
- Klient je rozrušený a konfrontuje Allana. S týmto klientom pracoval Allanov tím a Allan nie je priamo zodpovedný za klientovu nespokojnosť, ale v čase konfrontácie je jediný v kancelárii.
- Steve, vedúci tímu, dodržiava vysoké štandardy, netoleruje chyby a má vyhranené názory na to, ako by sa veci mali robiť. Na stretnutí tímu Warren, skúsený člen tímu, navrhol nápad, ktorý Steve zamietol. Všetci ostatní si mysleli, že je to nápad, ktorý stojí za preskúmanie. Steve sa potom za jeho chrbtom o Warrenovi vyjadril negatívne.

Po diskusii v malých skupinách o scenároch usporiadajte diskusiu celého tímu a umožnite jednotlivým skupinám podeliť sa o svoje nápady. Niektoré veci, na ktoré by ste mohli poukázať, sú:

- V prípade rozdielnych názorov sa radšej držte témy, než aby ste boli osobný.
- Vedúci pracovníci musia mať zručnosti a know-how na poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby.
- Ak niekto diskutuje o projekte a preberá zodpovednosť, opýtajte sa ho, kto ďalší prispel, aby ste mu dali príležitosť zapojiť sa.
- Ak nemáte právomoc vyriešiť sťažnosť klienta, naučte sa, ako deeskalovať konflikt a sledovať problém so zvyškom tímu/vedúcim tímu.

### Zámer vs. vnímanie

V tomto cvičení účastníkov povzbudzujete k tomu, aby si lepšie uvedomili sami seba a zväžili, ako by ich správanie mohli vnímať ostatní. Najprv požiadajte členov tímu, aby navrhli rôzne spôsoby, ako môžu ľudia reagovať, alebo správanie, ktoré môžu prejaviť, ak sa cítia frustrovaní. Vytvorte zoznam.

Komentáre môžu zahŕňať, zastrasovanie, obťažovanie, izolovanie, ignorovanie, šikanovanie, odmietanie. Potom diskutujte o tom, ako by mohlo byť určité správanie vnímané. Uvedte niekoľko príkladov a vyzvite členov tímu, aby vymysleli vlastné scenáre. Napríklad frustrovaný kolega vojde do svojej kancelárie a zatvorí dvere. Možnou reakciou by mohlo byť, že sa zvyšok tímu bude cítiť odstrčený.. Mohlo by to byť aj tak, že majú pocit, že táto osoba ich nielen zatvára, ale aj proti nim kuje sprisahanie. Po tretie, diskutujte o tom, že vnímanie je subjektívne a nezávislé od zámeru. Vráťte sa k príkladom, ktoré ste prebrali, a navrhните rôzne zábery.



Například, keď niekto vojde do svojej kancelárie a zatvorí dvere, môže to byť preto, že je preťažený a potrebuje priestor. Diskutujte o tom, aký vplyv má takéto správanie na tím a aké by mali byť tímové normy pre poskytnutie priestoru ľuďom, ktorí sa potrebujú upokojiť. Nakoniec prediskutujte bežný príklad - zvyšovanie hlasu. Prediskutujte nasledujúce otázky:

Čo spôsobuje, že ľudia zvyšujú hlas?

Existujú situácie, v ktorých môže byť potrebné zvýšiť hlas v práci?

Aké predstavy si môžete vytvoriť o niekom, kto zvyšuje hlas?

Ako môže niekto zvýšiť hlas na kolegu?

V súvislosti s poslednou otázkou okrem možného vnímania zastrašovania a šikanovania zdôraznite, že krik môže vyvolať subjektívne reakcie, ako je trauma z detstva alebo citlivosť na hluk. Za predpokladu, že vedúci tímu nekričí, je to práve on, kto musí zabezpečiť, aby ľudia niesli zodpovednosť za negatívne, rušivé správanie, ktoré znižuje bezpečnosť skupiny.



## Akcie a podujatia

### ONLINE

#### PORADENSKÝ PROCES - SÉRIA 12 WEBINÁROV

29. január 2024 - 16. december 2024 vždy od 18:00 do 20:00 ONLINE NA ZOOME

#### Zámer kurzu

Zámerom pravidelných webinárov v roku 2024 je všetkým záujemcom z odbornej verejnosti predstaviť stratégie, postupy, metódy a techniky poradenstva. Na webináre sa je možné prihlásiť jednotlivito, alebo môžete navštíviť vybrané tri webináre za zľavu, či ísť na všetky webináre za zvýhodnenú sumu.

Webináre sú vhodné pre všetkých odborníkov/čky, ktorí sprevádzajú klientov/ky v kontexte poradenstva: pre poradenských aj školských psychológov/čky, pre sociálnych poradcov/kyňe, liečebných a špeciálnych pedagógov/ičky, pre koučov/ky, mentorov/ky, supervízorov/ky, ktorí supervidujú poradcov/kyne, no zaujať môže aj psychoterapeutov/ky, organizačných poradcov/kyne a vedúcich zamestnancov/kyne organizácií, ktoré sa poradenstvu venujú.

Kurz je rozdelený do 12 blokov, ktoré na seba nadväzujú, no účasť na jednom nepodmieňuje absolvovanie iného. Všetkými webinármi vás bude sprevádzať Vlado Hambálek, na vybraných webinároch budú hostia/ky, štruktúra webinárov je kombináciou video ukážok práce s klientmi/kami, ktoré podporujú teoretický výklad k téme, ukážok konkrétnych techník, diskusie v malých skupinách a odpovedí na otázky.

Webináre môžu slúžiť ako prehľadný úvod do problematiky, no majú ambíciu aj prehĺbiť poznanie skúseným praktikom. Každý webinár je v trvaní 2 hodiny. V prípade záujmu účastníkov, webináre sa budú aj nahrávať.

#### Cena

Ponúkame tri alternatívy zakúpenia webinárov:

- platba jednotlivito za každý webinár, cena 49 Eur
- platba vopred za 3 webináre, zvýhodnená cena 119 Eur

Každý webinár obsahuje aj materiály, študijné texty a cvičenia, ktoré dostanú účastníci/čky k dispozícii. Účasť je online v reálnom čase.

#### Témy a termíny webinárov

- **Rola poradcu. Základné poradenské kompetencie a komunikačné zručnosti poradcu**  
29. 1. 2024
- Poradenský proces a jeho jednotlivé fázy  
26. 2. 2024
- Poradenský rozhovor a jeho štruktúra  
25. 3. 2024
- Kontraktovanie v poradenstve a práca s cieľmi  
29. 4. 2024
- Práca s rodinou, kontextom a vzťahmi klienta  
22. 5. 2024
- Práca s nedobrovoľnými klientmi, motiváciou a odporom v poradenstve  
19. 6. 2024
- Diagnostika v poradenskom procese  
29. 7. 2024
- Metódy a techniky poradenského procesu I. (kognitívne, behaviorálne a systémové stratégie)  
26. 8. 2024
- Metódy a techniky poradenského procesu II. (na emócie zamerané a psychodynamické stratégie)  
23. 9. 2024
- Kreativita a kreatívne metódy a techniky v poradenstve  
23.10. 2024
- Multidisciplinárna spolupráca v kontexte starostlivosti o klienta  
25.11. 2024
- Etika a etické dilemy v poradenstve  
16.12. 2024

Prihlásiť sa na webináre podľa vlastného výber môžete cez online prihlášku na našom webu tu <https://www.coachingplus.org/webinar-seria-poradensky-proces.php>





### AKO BYŤ MAJSTROM V KOUČOVANÍ - WEBINÁR SO SANDROU WILSON MCC TSTA(O)

26. 3. 2024 od 18:00 do 20:00 na Zoome, s tlmočením

Majstrovstvo je ťažké definovať a predsa sa dá ľahko rozpoznať, nie je to cieľ, ani miesto určenia, ale skôr cesta. Každý z nás má kapacitu stať sa majstrom, rozhodujeme sa, ako a kedy sa vydať na cestu. Majstrovstvo je viac než len vyššia úroveň zručnosti, vtedy sa kouč stáva doslova nástrojom na koučovacom sedení, je inštrumentom zmeny. Majstrovstvo stojí na základoch psychologickej bezmyšlienkovitosti kouča a znamená to, že kouč využíva svoje vlastné prežívanie bytia s klientom ako „údaje“ a svoju schopnosť komunikovať ho tak, aby sa prehĺbilo klientovo vedomie. Na tomto webinári sa pozrieme na:

- Reflektívnu a reflexívnu prax a rolu, akú hrá v rozvoji kouča
- Porozumenie cesty k majstrovstvu a prekonávanie bariér
- Konceptiu „inštrumentálneho“ self
- Využitie seba (self) v koučovaní
- Rozvoj „inštrumentálneho“ self

### PREZENČNE

#### MOTIVAČNÉ ROZHOVORY V SKUPINÁCH A TÍMOCH

4. - 5. APRÍL 2024

23. - 24. MÁJ

13. - 14. JÚN

Lektori: Mgr. Marta Špaleková, Mgr. Vladimír Hambálek

Pozývame vás na 6 dňový nadstavbový program Motivačné rozhovory v skupinách a tímoch, na ktorom budete mať možnosť prehĺbiť svoje zručnosti motivačných rozhovorov a rozšíriť vaše kompetencie o stratégie ich aplikácie v skupinách a tímoch.

Marta Špaleková a Vlado Hambálek vám priblížia nielen "klasické" postupy MI (práca s odporom, jazyk zmeny, OARS...), ale najmä to, ako tieto princípy a duch MI využívať pri facilitácii skupín a tímov.

Program je rozdelený do troch na seba nadväzujúcich modulov:

- Motivačné interview ako stratégia facilitácie
- Dynamika skupín a tímov v kontexte práce s jazykom zmeny
- Špecifiká práce s odporom v rôznych typoch skupín

Program reflektuje MI facilitáciu rôznych skupín (vzdelávacie, terapeutické, poradenské, svojpomocné) aj rôzne klientske skupiny podľa veku a typológie

Cena je 450 Eur za celý program. Pre prihlásených do konca roka je cena 400 Eur. Cena v sebe zahŕňa výučbový materiál a handouty. Výcvik, podobne ako iné vzdelávania Coachingplus, bude akreditovaný ako pre oblasť školstva, tak aj pre oblasť zdravotníctva

Viac info a prihláška napíšte na [mihalkova@coachingplus.org](mailto:mihalkova@coachingplus.org)



### TÍMOVÉ KOUČOVANIE A SUPERVÍZIA TÍMOVÉHO KOUČOVANIA - MASTERCLASS SO SANDROU WILSON MCC, TSTA(O)

14. - 15. máj 2024 prezenčne od 9:00 do 17:00, seminár bude tlmočený

Ako sa mení tímové koučovanie v postpandemickej dobe. Najnovšie výskumy, prípadové štúdie, budeme skúmať koncepciu organizačnej inteligencie prostredníctvom prerámčovania vzťahov a uvažovania o tom, čo znamená pracovať ako tímový kouč s použitím vzťahového prístupu, ktorý sa opiera o sociálne i nevedomé konštrukty.

Supervízia tímového koučovania. Tímoví koučovia budú mať možnosť zapojiť sa aj do supervízneho procesu so Sandrou Wilson, aby pouvažovali o svojej profesionálnej praxi s ohľadom na:

- zvyšovanie psychologického uvedomovania
- získanie hlbšieho pochopenia
- zváženie vzťahu s členmi tímu v rámci spoločne vytváraného procesu
- pochopenie významu nevedomia, aby si vybudovali nový a autentický vzťah
- pouvažovanie o svojej práci ako o mnohostrannej psychológii

### PRÁCA S RODINOU A VZŤAHOVÁ VÄZBA

- akreditovaný výcvik MŠVVaŠ SR 10 dvojdňových modulov, inováčné vzdelávanie 150 hodín

17. MÁJ 2024 - 16. MÁJ 2025

Zámerom programu je prehĺbiť u účastníkov poradenskú zručnosť informovanú teóriou 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. máj 2024 (pozor zmena)

27,28. jún

22,23. august

10,11. október

14,15. november

5,6. december

6,7. február 2025

13,14. marec

10,11. apríl

15,16. máj



**PSYCHOLÓGIA V KOUČOVANÍ**  
**13. MÁJ 2024 ONLINE**  
**20. MÁJ - 19. NOVEMBER 2024 PREZENČNE**

Keď ste kouč, koučujúci manažér, mentor, lektor, mediátor, či iná profesia, ktorá využíva koučovacie zručnosti, tréningový program psychológia pre koučov vám poskytne vybrané poznanie a praktický nácvik zručností a kompetencií z oblasti psychológie, ktoré prehĺbia a obohatia vaše porozumenie koučovania.

Ak chcete vedieť koučovať psychologicky fundovaným spôsobom, program psychológia pre koučov vás naučí:

- Ako prepájať koučovacie kompetencie s jednotlivými spôsobmi psychologického myslenia a konania.
- Ako využívať psychologické modely k tomu, aby sme lepšie porozumeli tomu ako rozmýšľajú a čo prežívajú naši klienti/ky v koučovaní.
- Aké psychologické prístupy a postupy si osvojiť, aby ste prehĺbili kvalitu a hĺbku koučovacieho vzťahu s klientom/kou.
- Ako prostredníctvom konkrétnych nástrojov, ktoré sa dajú počas koučovania využiť, lepšie rozumieť nielen klientom/kám, ale aj sebe ako koučovi/ke.

Obsah programu pozostáva z:

- 5 praktických dvojdielnych tréningových modulov, ktoré pokrývajú kompetencie koučovania a prepájajú ich s psychologickými prístupmi,
- 5 nahratých teoretických webcastov, ktoré vo video nahrávkach demonštrujú aplikáciu psychologických zručností jednotlivých prístupov v koučovaní,
- 5 teoreticko-reflexívnych webinárov, ktoré prehľbujú aplikačnú rovinu a reflexívnym spôsobom pozývajú frekventantov/ky k vytváraniu vlastného štýlu, ktorým integrujú psychologické poznanie a zručnosti v koučovacej praxi.

Podmienky vstupu do vzdelávacieho programu:

Frekventanti musia mať absolvovaný výcvik v koučovaní, prípadne mentorovaní a musia koučovacie zručnosti a kompetencie aktívne využívať v praxi s klientmi. Odporúčaná je pravidelná supervízia koučovania.

Dátumy stretnutí:

- Online 13.5. o 18.00 h., prezenčne 20.-21.5.
- Online 11.6. o 18.00 h., prezenčne 17.-18.6.
- Online 2.9. o 18.00 h., prezenčne 9.-10.9.
- Online 14.10. o 18.00 h., prezenčne 21.-22.10.
- Online 13.11. o 18.00 h., prezenčne 18.-19.11.

Viac na [www.coachingplus.org](http://www.coachingplus.org)

**SUPERVÍZIA MOTIVAČNÝCH ROZHOVOROV**

**9. APRÍL 2024 a**  
**15. OKTÓBER 2024**

- workshop (nielen) pre absolventov vzdelávania Aplikovanie motivačných rozhovorov v praxi odborných zamestnancov

Motivačné rozhovory sú už niekoľko rokov trademarkom Coachingplus. Spolu s Martou Špalekovou vás aj tento rok pozývame na supervízny deň, na ktorom budeme reflektovať vaše nahrávky, učiť sa zo skúseností a rozvíjať a prehľbovať (nielen) zručnosti, ale aj ducha motivačných rozhovorov. Supervízny deň s motivačnými rozhovormi je priestorom pre absolventov/ky našich výcvikov, ale aj pre širokú odbornú verejnosť byť v kontakte s témou "MR" nielen teoreticky, ale hlavne prakticky. Lektori: Marta Špaleková, Ivan Valkovič a Vlado Hambálek



### **SUPERVÍZIA VZŤAHOVEJ VÄZBY**

**10. APRÍL 2024 a**

**16. OKTÓBER 2024**

- workshop nielen pre absolventov výcviku Práca s rodinou a vzťahová väzba

Jednodňový workshop zameraný na supervíziu vašej práce (psychoterapia, poradenstvo, sociálna práca, mediácia, koučovanie...) z perspektívy teórie vzťahovej väzby. Počas dňa zažijete reflexiu vašich prípadov a kazuistik s diskusiou a následne mini vstupy, ktoré vám pomôžu prehliť vašu prax z perspektívy tejto vývinovej teórie. Supervízny workshop je vhodný nielen pre absolventov našich výcvikov, ale aj pre širšiu odbornú verejnosť, ktorá sa venuje práci s klientmi a chce lepšie pochopiť ich správanie a svoju prácu s nimi z perspektívy teórie Bowlbyho (aj jeho nasledovníkov). Lektori: Zuzana Zimová a Vlado Hambálek

### **SUPERVÍZIA SUPERVÍZIE A MENTORINGU**

**18. - 19. APRÍL 2024 1. deň 9:00 - 17:00, 2. deň 8:30 - 15:30 a**

**17. - 18. OKTÓBER 2024 1. deň 9:00 - 17:00, 2. deň 8:30 - 15:30**

- dvojdňový workshop bude viesť Vladimír Hambálek

Nielen naši absolventi, ale aj iní absolventi výcvikov supervízie a mentorovania budú mať možnosť zúčastniť sa supervízneho dňa k téme supervízna prax. Sú vítaní všetci supervízori, ktorí chcú reflektovať svoju supervíznu prácu aj mentori, ktorí chcú reflektovať svoju prax mentora v supervíznej skupine.

### **AKO BYŤ MENTOR?**

- s Vladom Hambálkom a Silviou Gallovou MCC

Výcvik v mentoringu pozostávajúci zo 5 modulov, v termínoch:

5. - 6. september 2024

7. - 8. október

11. - 12. november

9. - 10. december

23. - 24. január 2025

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, psychologov, 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. Lektori 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.

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

- akreditácia MŠVVaŠ SR - inovačné vzdelávanie

18. - 19. september 2024

28. - 29. október 2024

2. - 3. december 2024

- 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 dvojdných 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.



## WEBCASTY COACHINGPLUS

### ROZVOJ TÍMOV A TÍMVEJ 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](mailto:mihalkova@coachingplus.org) alebo formou online prihlášky na [COACHINGPLUS](#). Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradi prihlásených rozhodne včasné uhradenie platby.

V prípade, že sa účastník/čka nemôže dostať na niektoré zo stretnutí vzdelávania osobne, po dohode s lektormi sa môže pripojiť online cez platformu ZOOM.