



Pár slov na úvod

Čo sa dočítate

- Čo je to organizačný rozvoj (časť štvrtá - o riadení zmien)
- Aktivita o precvičovaní zručností v supervízii
- Aktivity do poradenskej/terapeutickej praxe

Obsah

Čo je to organizačný rozvoj (časť štvrtá - manažment zmien)	2
Inšpirácia pre prax Nacvičujte, kontrolujte, opakujte...	6
Hry a aktivity	8
Akcie a podujatia	10



Čo je to organizačný rozvoj (časť štvrtá - manažment zmien)

V roku 2024 sa tu venujeme téme organizačný rozvoj (Organisational Development, OD). Minulý mesiac sme sa venovali typom organizačných kultúr a tento mesiac sa venujeme manažmentu zmien. Všetky témy, ktoré tu každý mesiac preberáme, sú dôležitou súčasťou diagnostiky a intervencií, ktoré organizační konzultanti v organizáciách realizujú. Viac o diagnostike už nabudúce.

Modely riadenia zmien

Podľa Bridgesa „nie je to zmena, ktorá vás zničila, ale prechod zmenou“. Bridges rozlišuje medzi zmenou a prechodom - zmena je situačná, napríklad presun na nové miesto, zatiaľ čo prechod je psychologický: je to proces, v ktorom si ľudia zvnútorňujú a vyrovnávajú sa s tým, čo pre nich zmeny znamenajú. Bridgesova teória riadenia zmien načrtáva trojfázový proces riešenia prechodu a zmeny. Ak sú tieto tri fázy dobre zvládnuté, je pravdepodobnejšie, že organizačná zmena bude efektívna. Tieto tri fázy sú:

Fáza 1 - Ukončenie, strata, opustenie

Aby odborníci alebo manažéri organizačného rozvoja pomohli zamestnancom dostať sa z tejto fázy, musia im pomôcť vyrovnať sa s hmotnými a nehmotnými stratami a psychicky sa pripraviť na ďalší život. Ide o to, aby zamestnanci opustili staré spôsoby a svoju starú identitu - v prvej fáze ide o to, aby urobili čiaru, spravili koniec a vyrovnali sa so svojimi stratami. V role manažéra je dobré uviesť si prežívanie ľudí v prvej fáze a podporiť ich tým, že bude:

- trpezlivý a povzbudí dialóg o zmenách,
- schopný vysvetliť zmeny a pomôže nájsť zamestnancom ich zmysel,
- čo najpresnejšie komunikovať o tom, čo zmena prinesie a ako sa bude zmena implementovať,
- uistiť pracovníkov o ich úlohách v procese zmeny a význame v tíme/organizácii,
- schopný posilniť ich sebavedomie o ich schopnostiach a talente,
- vedieť ukázať im súčasné a/alebo budúce výhody zmeny.

Fáza 2 - Neutrálna zóna

Ide o obdobie „medzitým“, keď staré odišlo, ale nové ešte nie je plne funkčné. Počas tejto fázy dochádza ku kritickému psychologickému preladeniu a zmene štruktúry. Ide o to pomôcť ľuďom prekonať ho a potenciálne využiť neistotu tým, že ich povzbudíme, aby sa stali inovátormi. Tento druhý krok vytvára stres. Zamestnancov je potrebné povzbudiť a byť pozitívny. Okrem toho pomáha:

- zachovať si víziu ciele a udržať kurz,
- posilňovať motiváciu navzdory frustrácii a pokračovať v implementácii,
- podporovať spoluprácu,
- uznať, oceniť a osláviť „pokroky a úspechy“,
- pripomínať zmysel, výhody a zisky zmeny,
- povzbudiť dialóg a spätné väzby,
- byť direktívny a jasný, ak je to treba.

Fáza 3 - Nový začiatok

Tu sa končí prechodné obdobie a nastáva nový začiatok. Počas tejto fázy sa manažéri a odborníci z oblasti OD musia snažiť pomôcť ľuďom rozvinúť nový pocit identity, nový zmysel pre cieľ a energiu, ktorá im pomôže uskutočniť zmeny. Ak je to potrebné, aby bola zachovaná pozitívna atmosféra, má zmysel:

- pokračovať a dodávať odvalu spolupracovníkom,
- rozvíjať súdržnosť a kolektívnu inteligenciu,
- oceňovať hodnotu a dosiahnuté úspechy a iniciatívy,
- zapojiť, zmocňovať, stanovovať nové ciele pre jednotlivcov, tímy a prepájať ich s organizačnými cieľmi a spoločnosťou ako celkom.

Ako používať model

Tento model je užitočný vždy, keď dôjde k zmene; môže pomôcť odborníkovi v oblasti OD, ktorí musia zmenu zaviesť alebo ktorí pracujú so skupinami zamestnancov, čo majú problém prijať zmeny. Model sa môže použiť pri koučovaní alebo pri individuálnych podporných stretnutiach so zamestnancami, pričom sa môžu vypracovať otázky, ktoré pomôžu zamestnancom pochopiť, prečo sa im zmena zdá ťažká, a potom im pomôžu posunúť sa ďalej po psychologickú stránku. Môže to byť aj spôsob, ako pomôcť zamestnancom smútiť za stratu, čo stratili, ako aj otvorene a s pochopením uznať ich stratu. Model sa môže použiť aj pri manažéroch zmien ako nástroj, ktorý ich má prinútiť zamyslieť sa nad tým, aký vplyv bude mať zmena na ich zamestnancov. Ako odborník na OD by ste im mohli položiť nasledujúce otázky, ktoré sú prevzaté z Bridgesovej knihy s názvom *Managing Transitions, Making the Most of Change* (1995), aby ste im pomohli zväziť zmenu z pohľadu ich tímu:

- Preskúmal som dôkladne zmeny a zistil som, kto o čo pravdepodobne príde?
- Chápem subjektívnu realitu týchto strát pre ľudí, ktorí ich prežívajú, aj keď sa mi zdá, že to prehánajú?
- Priznal som tieto straty so súcitom?
- Dovolil som ľuďom smútiť a chránil som ich pred dobre mienenými pokusmi zabrániť im vyjadriť hnev alebo smútok?
- Určil som jasne, čo je a čo nie je koniec?
- Našiel som spôsob, ako označiť koniec?



Okrem Bridgesovho modelu je užitočný aj model riadenia zmien ADKAR. Model ADKAR je model riadenia zmien založený na cieľoch, ktorým sa dajú riadiť individuálne aj organizačné zmeny. Tento model sa líši od mnohých iných modelov riadenia zmien, pretože sa zameriava na riadenie zmien na individuálnej úrovni. Model ADKAR je založený na skutočnosti, že hlavným rozhodujúcim faktorom toho, či je zmena úspešná, sú ľudia. Model zdôrazňuje, že k úspešnej zmene dôjde iba vtedy, keď sa dokáže zmeniť každý jednotlivý člen tímu. Ak má byť zmena organizácie úspešná, musia ju zamestnanci v zásade podporovať a prijať. Je to tak preto, lebo zmena sa deje na individuálnej úrovni. Aby sa organizácia mohla zmeniť, musia sa zmeniť aj jej ľudia. Model zobrazuje päť postupných akcií a ich výsledky, ktoré sú potrebné pre úspešnú individuálnu zmenu, a teda úspešnú organizačnú zmenu.

1. Awareness / Uvedomenie

Výsledkom tohto kroku je, že každý si uvedomuje a chápe potrebu zmeny. Každý jednotlivec si musí uvedomiť, prečo k zmene dochádza a prečo je zmena nevyhnutná. Bez úplného pochopenia toho, prečo je zmena nevyhnutná, budú zamestnanci nemotivovaní. Vďaka tomu je menej pravdepodobné, že bude zmena úspešná. Kľúčovou úlohou manažmentu v tomto kroku je zabezpečiť, aby každý pochopil potrebu zmeny.

2. Desire / Túžba

Výsledkom tohto kroku je, že každý má vôľu podieľať sa na tejto zmene a podporovať ju. Na dosiahnutie tohto výsledku je dôležité pracovať so všetkými jednotlivcami na dosiahnutí troch cieľov.

- Po prvé, že sa cítia nespokojní so súčasným stavom vecí.
- Po druhé, mali by chápať negatívne dôsledky toho, že sa veci budú udržiavať rovnaké.
- Po tretie, ľudia sa musia chcieť zmeny zúčastniť.

Na dosiahnutie konečného cieľa je dôležité individuálne vysvetliť, čo z toho vyplýva. Môže to znamenať zvýšenú bezpečnosť práce, pocit spolupatričnosti s tímom, kariérny postup alebo dokonca finančné stimuly.

3. Knowledge / Vedomosti

Výsledkom tohto kroku je, že jednotlivec má vedomosti o tom, ako sa dá zmeniť. Jednotlivci musia dostať vedomosti o tom, čo majú robiť alebo ako sa majú zmeniť. Potrebujú vedieť, čo majú počas zmeny robiť a čo majú robiť, keď k zmene dôjde. Existuje mnoho spôsobov, ako odovzdať tieto vedomosti:

- Prostredníctvom formálneho vzdelávania a odbornej prípravy
- Koučovaním a mentorovaním
- Workshopmi

4. Ability / Schopnosť

Výsledkom tohto kroku je, že jedinec má schopnosť prejavovať nové zručnosti a správanie. Veľkou kvalitou modelu ADKAR je rozdiel medzi teóriou a praxou. Po získaní poznatkov o tom, ako niečo zmeniť (teória), je potrebné podporiť jednotlivca počas samotného výkonu (prax).

5. Reinforcement / Posilnenie

Výsledkom posledného kroku je, že nová zmena alebo správanie sa u každého jednotlivca posilní. Tento posledný krok je na udržanie zmeny nevyhnutný. Existuje mnoho metód, ktoré zabezpečujú, aby sa jednotlivci nevrátili k predchádzajúcim spôsobom práce alebo myslenia, napríklad:

- Rýchle prijatie nápravných opatrení
- Pozitívna podpora
- Spätná väzba, odmeny a uznania
- Oslavy

Tento krok je často najťažšie vykonateľný. Dôvod je ten, že hneď ako dôjde k jednej zmene, organizácia sa posunula ďalej a už teraz uvažuje o ďalšej zmene. Ďalšie modely riadenia zmien sú napr. Lewinov (1947) model „Tri fázy zmeny“ - rozmrazenie, zmena a zmrazenie alebo Kotterov (1995) Model ôsmich krokov zmeny.

Práca s odporom

Je pochopiteľné, že zmeny vyvolávajú nielen nadšenie, ale aj odpor. Odpor voči zmene môže pochádzať z organizácie, z jej jednotlivých pracovníkov alebo z oboch. Niekedy je veľmi ťažké určiť, čo je hlavný zdroj odporu a aká je jeho príčina. Pravdepodobne všetky odpory je možné zaradiť do skupín:

Odpor voči zmenám na strane organizácie	Odpor voči zmenám na strane jednotlivca
<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná organizačná štruktúra • Nevhodná kultúra organizácie • Nejasné zámery a ciele organizácie • Nedostatočná, slabá komunikácia 	<ul style="list-style-type: none"> • Obavy z neznámeho • Chýbajúce vnímanie výhod zmeny • Nedostatok dôvery • Presadzovanie osobných záujmov • Narušenie bežnej praxe, rutín



Individuálne odpory je možné zvládať facilitáciou, alebo vyššie spomenutými postupmi manažmentu zmeny, organizačné odpory sa zvládajú systémovo, v kontexte riadenia procesov.

Nevhodná organizačná štruktúra

Pokiaľ niektoré organizácie majú štruktúru, ktorá sa dá rýchlo prispôsobiť novým podmienkam, štruktúra iných organizácií zmene veľmi prekáža. Znamená to, že organizácia musí riešiť svoje štrukturálne problémy, ako napríklad:

- vysoká“ riadiaca štruktúra s množstvom úrovni riadenia,
- značná veľkosť organizácie,
- nejasné rozdelenie práce,
- pomalá reakcia organizácie na podnety,
- rozdielnosť v cieľoch jednotlivých oddelení,
- príliš veľká administratíva a pod.

Všetky tieto a aj mnohé iné znaky spôsobujú, že organizácia je nepružná a preferuje pridržiavanie sa „osvedčených“ systémov.

Nevhodná kultúra organizácie

Kultúra predstavuje tzv. mäkkú zložku fungovania organizácie, ktorá je veľmi úzko spätá s jej štruktúrou. Často sa stáva, že organizácia za účelom zlepšenia svojej efektívnosti pristúpi k realizácii jedného z krokov zmeny - napr. zmene organizačnej štruktúry z byrokratickej na pružnejšiu. Zabúda sa však pritom na to, aká kultúra vládne v organizácii, t.j. aké sú pravidlá správania sa pracovníkov, aké postupy sa používajú, aké hodnoty platili v organizácii pri jej pôvodnej štruktúre. Až potom sa úplne ukážu prekážky zmeny spočívajúce v zaužívanej kultúre organizácie ako napríklad:

- nedostatočná delba právomoci a rozhodovacích kompetencií,
- problémy v tímovej práci,
- interpersonálne konflikty,
- prevaha súťaživosti nad spoluprácou,
- veľké množstvo rôznych noriem, predpisov,
- nepružnosť používaných predpisov a pravidiel,
- slabá komunikácia medzi pracovníkmi a pod.

Nejasné zámery a ciele organizácie

Ak nastane táto situácia, respektíve ak organizácia nemá správne stanovené zámery a ciele, potom rôzni manažéri alebo časti organizácie pracujú rôznymi smermi a pritom sú presvedčení, že robia to, čo je pre organizáciu najlepšie a je v jej záujme. Ak sú ciele organizácie jasne stanovené a pochopené, potom všetci pracovníci organizácie vedia, ktorým smerom sa organizácia hýbe a na čom majú pracovať. Takýmto spôsobom môže byť úsilie všetkých pracovníkov konštruktívne a navzájom sa dopĺňovať. Prípadné zmeny sú z cieľov jasne viditeľné a je možné posúdiť, či sú niektoré iné zmeny želané.

Slabá komunikácia

Nedostatočná komunikácia spôsobí, že predpokladaná zmena bude ešte ťažšia. Keď sa plánuje zmena, je veľmi dôležité zabezpečiť, aby sa správne informácie dostali na správne miesto v správnom čase. Otázkou zlepšenia komunikácie riešia mnohé organizácie používaním písomnej formy prenosu informácií, či už ide o rôzne správy, obežníky a i. prenášané na papieri, alebo v súčasnosti často používanou elektronickou poštou prostredníctvom počítačov. Toto však nezabezpečí, že každý pracovník danú informáciu dostane a že jej aj porozumie. To sa dá zabezpečiť len osobným kontaktom a rozhovorom s ľuďmi v organizácii pri akýchkoľvek príležitostiach, a následným overovaním pochopenia a iniciovaním otázok alebo pripomienok. Práve komunikácia je kľúčovým prostriedkom pre realizáciu akejkoľvek stratégie eliminovania odporov voči zmene a jej implementácii.



Spôsoby zvládania odporu k zmene

<i>Spôsob</i>	<i>Použitie</i>	<i>Výhody</i>	<i>Obmedzenia</i>
<p>1. Vzdelávanie a komunikácia</p> <p>Vysvetlenie povahy zmeny a jej nevyhnutnosti. Prediskutovanie záležitosti spojených so zmenou a ich vplyvu na ľudí. Pomoc ľuďom vidieť logiku a racionálny význam zmeny. Ide teda o prevenciu, realizovanú osobnými rozhovormi, formálnymi prezentáciami, písomnými správami, publikáciami a pod.</p>	V prípade nedostatku informácií alebo pri nepresných informáciách a analýzach	Tí, ktorých sa podarí presvedčiť, často pomôžu pri realizácii zmeny.	Potreba dlhého času a zapojenia veľkého počtu ľudí. Náročne na zdroje.
<p>2. Participácia a zapojenie</p> <p>Umožnenie spoluúčasti pracovníkov na procese zmeny, požiadanie ich o ich vlastné tvorivé nápady a pomoc pri plánovaní a implementácii zmeny. Ide vlastne o získanie „vlastníctva“ nad zvládaním zmeny zo strany pracovníkov.</p>	Ak iniciátori nemajú všetky informácie, ktoré potrebujú na realizáciu zmeny alebo keď majú inú dostatočnú „silu“ použiteľnú pri odpore zmeny. Keď je treba odstrániť racionálne aj neracionálne obavy zo zmeny.	Zapojení ľudia sú priamo zviazaní pracou na zmene a môžu svoje vedomosti a nápady zahrnúť do jej plánovania.	Veľmi časovo náročne ak zúčastnení pracovníci navrhnu nevhodný plán zmeny.
<p>3. Facilitácia a podpora</p> <p>Poskytnutie emocionálnej podpory, počúvanie obáv pracovníkov, poskytnutie empatickej odpovede a uvoľnenie napätia a pocitu strachu.</p>	Keď ľudia odporujú pre svoje osobné nastavenie k zmene a obavy z neznámeho.	Najlepší prístup v prípade osobného negatívneho postoja voči zmene.	Môže byť časovo náročný, drahý a nie je istý úspech.
<p>4. Dohoda a stimuly</p> <p>Rokovanie o dohode s pracovníkmi, poskytnutie dodatočných stimulov a výhod v prípade súhlasu, vyjasnenie súčasných výhod v prípade akceptácie zmeny.</p>	Ak niekto, alebo nejaká skupina môže v prípade zmeny stratiť niečo významné alebo keď má táto skupina značnú silu, ktorou môže brániť zmene.	Niekedy je to veľmi jednoduchý spôsob na prekonanie hlavného odporu.	V mnohých prípadoch, keď to upozorní aj iných na jednanie o svojich sťažnostiach, je to príliš drahé.
<p>5. Manipulácia a začlenenie</p> <p>Manipuláciou s informáciami dostávajú pracovníci len tie informácie, ktoré hovoria v prospech zmeny. Súčasne sú pracovníci, ktorí sú proti zmene, formálne poverení úlohami a zapájaní do prác pri plánovaní a realizácii zmeny.</p>	Keď iné spôsoby nefungujú alebo sú príliš drahé	Môže to byť relatívne rýchle a lacné riešenie zvládnutia odporu k zmene.	Môže spôsobiť ďalšie problémy v prípadoch, keď ľudia budú mať pocit, že sú manipulovaní.
<p>6. Zjavné či skryté donútenie</p> <p>Použitie „sily“ a využitie obáv pracovníkov pri napr. strate zamestnania, znížení mzdy, presunu na horšiu prácu a i.</p>	Keď nie je čas na realizáciu iných spôsobov, zmeny musí byť veľmi rýchla alebo iniciátori majú dostatočnú silu.	Je to najrýchlejší spôsob a môže prekonať akýkoľvek odpor.	Môže byť veľmi rizikový, nakoľko ľudia môžu byť na iniciátorov veľmi nahnevaní, našťvaní.



Inšpirácia pre prax

Nacvičujte, kontrolujte, opakujte...

Táto technika je užitočná pre supervidovaných, ktorí sa učia na základe skúseností. Často oslovuje tých, ktorí chcú vyskúšať nové intervencie a získať spätnú väzbu v bezpečnom prostredí. Je obzvlášť užitočná v prípadoch, keď supervidovaný čelí viacerým rôznym možnostiam a chce získať spätnú väzbu v reálnom čase o tom, ako by každá možnosť mohla ovplyvniť jeho klienta. V tomto rámci supervízor facilituje hranie rolí, do ktorého je zapojený supervidovaný a ostatní členovia skupiny, pričom sa zameriava na konkrétny „moment“ sedenia s klientom.

Postup

Krok 1: Vyzvite supervidovaného, aby stručne opísal kontext a/alebo príbeh klienta a objasnil, čo konkrétne by bolo užitočné precvičiť a aké podnety chce od skupiny získať.

Krok 2: Získajte konkrétne informácie o klientovi; vrátane toho, čo si supervidovaný všimol o tom, ako reaguje, keď je plne zapojený a keď je viac v odpore.

Krok 3: Požiadajte supervidovaného, aby pripravil miestnosť tak, aby kopírovala jeho predstavu o práci s klientom. Vyzvite ho, aby si vybrali, kto by chcel prevziať úlohu klienta, a uistite sa, že určia, kde budú umiestnení ostatní členovia skupiny.

Krok 4: Keď sú všetci na mieste, overte si u supervidovaného, čo presne chce precvičovať. Pomôžte mu to spresniť, kým sa nebude cítiť pripravený začať.

Krok 5: Dajte skupine inštrukciu, aby podrobne pozorovala jazyk, neverbálne reakcie, energiu a zámer, ako supervidovaný zasahuje a ako klient v role reaguje. Ak je to vhodné vzhľadom na výsledok (krok 1), skupina môže navrhnúť alternatívne intervencie.

Krok 6: Pozvite supervidovaného a klienta, ktorý hrá rolu, aby začali nácvik.

Krok 7: Zasiiahnite a zastavte hranie rolí vo vhodnom okamihu - ktorý môže byť vopred dohodnutý alebo môže závisieť od posúdenia priebehu učenia zo strany vedúceho skupiny (supervízora).

Krok 8: Vyzvite supervidovaného, aby sa zamyslel nad tým, čo sa mu „zdalo dobré“ a čo mu „pripadalo neohrabané“. Potom požiadajte o podobnú spätnú väzbu klienta, ktorý hrá rolovú hru.

Krok 9: Spoluvytvárajte, čo sa bude diať ďalej, možno ďalší nácvik toho istého, alebo možno skúste iný prístup. Po každom nácviku zopakujte krok 8.

Krok 10: Na záver vyzvite všetkých členov skupiny, aby sa vyjadrili k tomu, čo sa naučili z reakcií a reflexií klienta a k tomu, čo sa im osobne osvedčilo (alebo neosvedčilo).

Krok 11: Pred ukončením supervízie pomôžte supervidovanému aj členovi skupiny, ktorý hrá klienta, aby sa zbavili roly, napríklad aby presunuli stoličky alebo sa inak zbavili roly.

Krok 12: Nechajte všetkým v miestnosti čas na premyslenie toho, čo budú aplikovať vo svojej praxi.



Ako pracovať s technikou ...

Aktivita býva najúčinnnejšia, keď sa nácvik zameriava na konkrétny moment vo vzťahu. Napríklad nácvik - ako sa podelím o svoju frustráciu s klientom, ktorý stále ruší stretnutia? Čo mám robiť, keď sa niečo pýtam a oni sa na mňa nechápavo pozerajú? Existuje mnoho rôznych spôsobov nácviku a najlepšie je ho spoluvytvárať so supervidovaným. Vyskúšať si veci s kolegami si vyžaduje odvahu a navrhovanie toho, čo sa stane, dodáva väčší pocit kontroly. V závislosti od veľkosti skupiny a času, ktorý je k dispozícii, by sa krok 10 mohol plnšie integrovať konzultáciou so skupinou po každom nácviku. Zámerom aktivity a supervízora nie je korigovať spôsob práce supervidovaného. Supervízor len ponúka pozorovanie príčin a dôsledkov, ako je uvedené v kroku 10. Ak si chce supervidovaný precvičiť určitú techniku alebo chce vidieť, ako sa niečo vyvíja v dlhšom dialógu, môže byť užitočné použiť metódu „stop - štart“. Keď sa supervidovaný zasekne, „zastaví sa“ a vyzve členov skupiny (vrátane supervízora), aby navrhli konkrétne alternatívy. Keď je supervidovaný spokojný, „spustí“ hranie rol s touto novou perspektívou. Tento postup sa dá ľahko prispôsobiť na použitie s klientmi v skupinovej práci, hoci sa dá využiť aj v kontexte individuálnej supervízie - pričom v takom prípade musí byť odborník facilitátorom a zároveň hercom roly.

Odkazy

Turner, T., Lucas, M. a Whitaker, C. (2018) Peer Supervision in Coaching and Mentoring: A Versatile Guide for Reflective Practice (Všestranná príručka pre reflexívnu prax). Maidenhead: Routledge, str. 103-104.

Whitaker, C. a Calleja, A. (2018) Prístupy skupinovej supervízie pre supervíziu koučovania. [pdf] Dostupné na: www.whitaker-consulting.co.uk/resources-andpapers [prístup 2. augusta 2019].



Hry a aktivity

Desať cvičení o tom, ako rozprávať o živote

PRVÉ. Štyri po sebe nasledujúce dni píšete o jednej udalosti vo svojom živote, ktorá spôsobila sústavný konflikt alebo utrpenie. Pri každom sedení píšete pätnásť minút. To je všetko. Toto cvičenie vychádza zo zistenia, že malé úpravy môžu vyvolať trvalú zmenu a že významný zdroj utrpenia vyplýva z nesúvislého alebo nedostatočného osobného príbehu.

DRUHÉ cvičenie tiež navrhuje napísať celé rozprávanie o bolestivej udalosti alebo utrpení, ale písať o nej len raz a v 3. osobe (t. j. ona, on, ono). Ukázalo sa, že toto cvičenie má okamžité aj dlhodobšie pozitívne účinky.

TRETÍM podobným cvičením je príbeh s názvom „krok späť a otázka prečo“. Keď píšete o ťažkej životnej udalosti alebo skúsenosti, opäť ju nielen prerozprávajte, ale aj zrekonštruujte. Napíšte analýzu toho, čo vidíte, keď si v myslí prehrávate udalosť, prečo sa stala a prečo ste sa cítili alebo reagovali tak, ako ste reagovali.

ŠTVRTÉ cvičenie sa nazýva rámcovanie budúcnosti alebo „Cvičenie najlepšieho možného ja“ a je užitočné najmä vtedy, keď sa cítite stratení a bez cieľa. Predstavte si, kde by ste ideálne boli na určitom mieste v budúcnosti: o 5, 10, 15 rokov - a potom napíšte príbeh o tom, ako ste sa tam dostali.

PIATYM cvičením, ktoré tiež pomáha s budúcim časom vášho príbehu, je napísanie ideálnej smútočnej reči. Napíšte ho hrdo a bez hanby! Čo by sa povedalo o vašom ideálnom ja?

ŠIESTYM cvičením, ktoré pomáha pri nevyriešených a nedokončených vzťahoch, je písanie listov. Osoba alebo osoby nemusia byť ani nažive. Stačí im napísať svoje nevy povedané myšlienky a pocity. Môžete im napísať ako osoba, ktorou ste teraz, alebo akou ste boli v iných obdobiach života (napr. ako dieťa), akou ste boli v čase, keď sa odohrala určitá udalosť, akou ste boli v predchádzajúcom životnom období atď. Môže byť tiež prospešné napísať list nedominantnou rukou. Ak ste pravák, skúste ho napísať ľavou rukou. A naopak. Po dokončení ho zapečatíte a uschovajte alebo ho spálte.

SIEDME cvičenie kombinuje písanie listov s predtým vypracovanými kapitolami zo života. Toto cvičenie by sa mohlo zdieľať aj s blízkym partnerom. Pre každú zo šiestich až ôsmich kapitol z vášho Životného príbehu napíšte list aspoň jednej osobe z každej kapitoly.

ÔSMYM cvičením je tiež písanie listov. Pri tomto cvičení ako osoba, ktorou ste teraz, napíšte list sebe samému, tomu, kým ste boli, buď (1) akou ste boli na začiatku detstva, alebo (2) akou ste boli na začiatku dospelosti. Podelte sa so svojím mladším Ja o múdrosť, ktorú bude potrebovať na to, aby preplávalo svojím životným obdobím s milosťou a zmyslom, ako zvládať sklamanie a bolesť a/alebo kde hľadať radosť.

DEVIATE cvičenie znie: Predstavte si, že môžete voľne cestovať vo svojom tele na spôsob knihy Isaaca Asimova Cesta alebo Cesta do stredu Zeme. Cestujte svojím telom a opíšte, čo vidíte.

DESIATE cvičenie sa odporúča vyskúšať si s partnerom. Váš partner by mal byť niekto, s kým sa cítite dobre a kto je schopný zaujať „nadšený, potvrdzujúci a neodsudzujúci“ pohľad. Každý partner by mal mať k dispozícii jednu až dve hodiny. Toto je možné absolvovať v dvoch sedeniach. Váš poslucháč poskytuje podnety, v ktorých sa pýta na osem kľúčových udalostí.



- i. Vrcholné zážitky: Vrchol vášho životného príbehu.
- ii. Skúsenosti s problémom: Najnižší bod vo vašom životnom príbehu.
- iii. Bod zlomu: Zlomová udalosť, v ktorej ste vy, váš život, prešli významnou zmenou.
- iv. Najstaršia spomienka: Jedna z prvých spomienok na kompletnú udalosť s prostredím, scénou, postavami, pocitmi a myšlienkami. Nemusí sa vám to zdať dôležité.
- v. Dôležitá spomienka na detstvo: Dôležitá spomienka z detstva, či už pozitívna alebo negatívna, ktorá sa vám dnes vybaví.
- vi. Dôležitá spomienka na dospelosť: Dôležitá spomienka z obdobia dospelosti, ktorá je aktuálna aj dnes.
- vii. Dôležitá spomienka pre dospelých: Spomienka, pozitívna alebo negatívna, ktorá vyniká od veku 21 rokov.
- viii. Ďalšia dôležitá pamäť: Ďalšia konkrétna udalosť z vašej minulosti, ktorá definuje vás samého.

Ako tieto spomienky odhaľujú váš vzťah k témam Príbehu lásky a moci alebo k tomu, po čom v živote túžite? Nezabudnite, že ide o spomienky, ktoré ste sa subjektívne rozhodli vyzdvihnúť, zatiaľ čo iné ste ignorovali. Buďte zvedaví. Prečo jednoduchý kompliment učiteľa tak odvážne vyniká? Prečo smrť vášho otca nevyniká ako najhoršia vec, ktorá sa kedy stala? Prečo ste vo väčšine svojich kľúčových zážitkov sami? Prečo nie ste? A tak ďalej.



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/kyne, 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>



PREZENČNE

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 prerámcovania 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
- zväzovanie 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, inovačné 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 dvojdiňových 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

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

- dvojdný 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 alebo formou online prihlášky na [COACHINGPLUS](#). Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradí 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.