



## Pár slov na úvod

Júnové news budú o zásadných rozhovoroch. Pre úspešne vedené zásadné rozhovory je charakteristické, že ide o dialóg medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi v situáciách, keď ide o veľa, názory zúčastnených strán sa líšia a emócie, ktoré sú v rozhovore prítomné, sú silné. Často ide o veľmi dôležité témy. My, alebo druhá strana chce niečo presadiť. V hre je často aj vážny konflikt. Viest' zásadné rozhovory sa nenaučíte z našich news, skôr vám odporúčame naše workshopy, alebo webináre, alebo koučovanie, no v našich news vám načrtne ich základné princípy, pretože si myslíme, že to je užitočný nástroj pre vytváranie dobrých dohôd. Okrem našej hlavnej témy nájdete v news pravidelné rubriky Inšpirácia pre prax (téma je supervízna aktivita) a Hry a aktivity (téma je aktivita reflektujúca dynamiku interakcií v skupine). Veríme, že vás nielen ony, ale celé júnové news obohatia. ■

## Obsah

### Otázky o zásadných rozhovoroch ..... 2

Ako efektívne diskutovať o tom, na čom najviac záleží. Odpovedá Bob Prentiss.

### Inšpirácia pre prax ..... 6

Zámery a intervencie

### Hry a aktivity ..... 7

Model 4 hráčov

### Akcie a podujatia ..... 9

Webináre a online tréningy

Webcasty

Online webináre

WORKSHOPY (prezenčne)



## Otázky o zásadných rozhovoroch

### Ako efektívne diskutovať o tom, na čom najviac záleží. Odpovedá Bob Prentiss.

#### Prečo sa vôbec učiť efektívne komunikovať a viesť ťažké rozhovory?

Povedzme si pravdu: sú také rozhovory, ktoré nechcete. Je niekoľko ľudí, s ktorými sa nechcete baviť, ale čo sa stane, keď sa o tom nerozprávame? Všetci škodujú! Je úplne prirodzené, že ťažkým rozhovorom sa vyhýbame. Obávame sa odmietnutia, pomsty, emocionálnych výbuchov, zamietnutia našich nápadov a samozrejme aj tých neveriteľne strašných chvíľ, keď sa všetci okolo vás pozerajú do zeme a sú radi, že sa to neprihodilo im. Ak chceme mať zdravé, produktívne tímy a projekty, zásadné rozhovory sa musia diať často. Nemôžete sa stále iba chvastať, blúzniť, sťažovať sa a vyhýbať sa, musíte sa začať zmysluplne rozprávať, aby ste niečo dosiahli. Musíte byť vypočutí a čo je ešte dôležitejšie, musí sa zmeniť vaše správanie. Nemyslíte, že je čas na to, aby sme sa porozprávali? Už som ako môj otec. Vzdych. Aby bolo jasné, všetky jeho zásadné rozhovory prišli vždy s krížikom po funuse, možno preto som taký zaujatý touto témou (dobré, teraz odbočujeme od témy terapie)

#### Aká je teda definícia, čo sú tie zásadné rozhovory?

Začnime definíciou zásadných rozhovorov. Slovník uvádza: zásadný (prídavné meno) : Zakladajúci sa na zásade, podstatný, veľmi dôležitý. Rozhovor (pod-

statné meno) : vzájomný hovor, rozprávanie, zhováranie sa dvoch alebo viacerých ľudí, vzájomná výmena poznatkov, názorov, diskusia, debata. Samozrejme existuje aj definícia z fantastickej knihy „Zásadné rozhovory“, kde stojí: „Debata medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi, keď (1) ide o veľa, (2) názory sa líšia a (3) emócie sú silné“. Kniha je od Kerryho Pattersona, Josepha Grennyho, Rona McMillana & Ala Switzlera a vyšla aj v češtine. Ja to však chápem trochu odlišne. Roky nepodarených aj podarených zásadných rozhovorov ma priviedli k nasledujúcej definícii: Strategický prístup k vplyvu na výsledok diskusie medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi, keď ide o veľa a názory a emócie sú pritom silné. V konečnom dôsledku je cieľom rozhovoru ovplyvniť a dosiahnuť iný výsledok alebo potrebnú zmenu správania a aby ste toto dosiahli, musíte mať strategický prístup. Mne sa zdá, že v našej kultúre ide vždy o veľa: napríklad, urob viac s menšou námahou a keď je stres veľký. Mimochodom myšlienky a emócie v konverzácii prítomné budú vždy robiť to, čo robia, lebo tomu velí inštinkt prežiť. Na to, ako toto zvládať potrebujete stratégiu.

#### Môžete uviesť príklady každodenných zásadných rozhovorov?

Existuje mnoho zásadných rozhovorov, ktoré by som nazval „samozrejme“. Tu ich je zopár:

DOMA	V PRÁCI
Čas zmeniť spolubývajúceho!	Človek, čo nemá hygienické návyky
Nahradiť tú „pôžičku“ čo nebude nikdy splatená	Človek, ktorého ukazovák má vždy miesto v nose
Ehm... podvádzať si (vo všetkom?)	Povedať šéfovi, že v podstate nie je dobrý šéf
Vaše dieťa to nechápe a odmieta s vami komunikovať	Kritika kolegovaje práce - vyhodnotenie jeho požiadaviek
Tá „dovolenka“ - lebo všetci sme nejakú mali	Člen tímu, ktorý nič nedokončí
Príbuzní z manželkinej strany - lebo všetci nejakých máme!	Človek, ktorý nachádza tvorivé spôsoby ako vás ponížiť
Finančné potreby/bremená	Spolupracovník, ktorý prekračuje hranice (a prekračuje a prekračuje)
Domáce práce - kedy sa tie smeti vynesú?	Dávanie a prijímanie nie veľmi príjemnej spätnej väzby
„Nová kapitola života“: sex, štúdium, zamestnanie, manželstvo, smrť	Spolupracovníci, ktorí na pracovisku majú/robia sex, drogy, alkohol, porno





Väčšina ľudí, ktorí tieto veci vidia, ale efektívne nekonfrontujú a neriešia ich, to väčšinou robia z dvoch príčin:

1. Myslia si, že ak sa tomu vyhnú, prejde to.
2. Nevedia, ako na to.

Existujú tri typy zásadných rozhovorov. Vždy musíme vziať do úvahy, o ktorý z troch typov zásadných rozhovorov ide. Je témou iba obsah - niečo sa stalo? Alebo je témou opakujúci sa incident? Alebo, to najťažšie, ide o vzťah?

rozhovory, ktoré musíte uskutočniť? Okrem toho, berme do úvahy aj úroveň stresu. Koľko stresu máte v živote? Predstavte si malú, ružovú super skákovú gumennú loptičku - to je príklad toho, čo obvykle očakávate od zvládnuteľnej úrovne stresu. Teraz prejdime k veľkému, žltozelenému pomelu (grapefruit), ktoré predstavuje úroveň stresu, ktorú obvykle pocítujete už ako príliš veľkú na to, aby ste to prežili. Napokon si predstavte veľikánsky, na prasknutie nafúkaný balón, reprezentujúci obrovskú mieru stresu, ktorý môže

OBSAH	VZOREC	VZŤAH
Incident po prvý krát. Stalo sa to a hotovo.	Opakovaný incident. Uvidíte opakujúce sa vzorce správania.	Vzorce správania sú už konzistentné a začínate spochybňovať úmysel činov.

Tieto situácie, ktoré signalizujú typy zásadných rozhovorov, sú znakom, že niečo nie je celkom v poriadku. Sú dôkazom, že niečo sa deje. Čo je skutočný problém? Ide o to, že tí druhí robia niečo, čo sa nám nepáči? Nie, problém je, že my veci neriešime a necháme zlé správanie, aby nás ovládlo. Takže my sme problém. Pamätajte, nie každý si uvedomuje, že jeho správanie je problematické. Majte na pamäti, že zásadné rozhovory nevyriešia všetky problémy sveta, ani nezmenia každého. Niektoré rozhovory sa jednoducho neuskutočnia, pretože ľudia sa im neotvorajú alebo im je to jedno. Ľudia, s ktorými vedíme zásadné, rozhovory často spadajú do troch kategórií: odporcovia, neutráli a aktivisti.

BUCHNÚŤ kedykoľvek. Čím viac stresu v živote máte, tým viac potrebujete zásadné rozhovory, aby ste redukovali stress. Balón je varovný systém, ktorý ukazuje potrebu zásadného rozhovoru. Dobre si uvedomujem, že keď nemôžem napredovať, alebo sa niečo nerieši, potrebujem zásadný rozhovor, aby som sa pokúsil odstrániť prekážky. V biznise, ktorý robím napríklad niekto niekde nepochopil cieľ, zámer alebo víziu produktu alebo projektu a nič sa nehýbe. Úroveň stresu stúpa! Ak chcete prísť na to, aké prekážky vám naozaj stoja v ceste, pozrite sa na výsledky, ktoré nedosahujete. Keď budete sledovať výsledky späť, pridete na premeškané príležitosti realizovať zásadné rozhovory.

ODPORCOVIA	NEUTRÁLI	AKTIVISTI
Nesúhlasím s tebou	Pozrime sa, čo sa stane	Áno!
Čo budem mať z toho? Nič	Urob len minimum	Čo budem mať z toho? Pravdepodobne veľa
Znie mi to zle	Nechcem nikomu strániť	Urobme to
No, to je ale hlúposť!	Možno?	To bude vynikajúce
Prečo?	Prelštíť, prečkať, poraziť	Môže ma to veľa naučiť

Musíte rozoznať, ktorý typ človeka máte pred sebou, aby ste mohli stanoviť stratégiu rozhovoru. Vyzmite typ človeka, typ rozhovoru a scenár, v ktorom sa nachádzate a budete mať dost informácií na to, aby ste začali rozvíjať stratégiu rozhovoru, ktorý chcete viesť.

#### Čo je teda pri vedení takýchto náročných rozhovorov to najdôležitejšie?

Existuje 5 dôležitých koncepcií, ktoré tento model definujú. Sú 'samozrejmé' zásadné rozhovory, ktoré by ľudia mali absolvovať a nie až také samozrejmé. Tie druhé, ak nie sú identifikované, budú mať z dlhodobého hľadiska škodlivé účinky na vašu prácu, vaše vzťahy a na pracovnú kultúru, v ktorej žijete. To sú vaše prekážky. Mysleli ste už niekedy na to, že tieto prekážky - veci, ktoré vám stoja v ceste k potrebným výsledkom, že to sú vlastne príležitosti pre zásadné

#### Ak budeme vidieť príležitosti viesť zásadné rozhovory, ak si všimneme problémy, čo ďalej?

Posilniť sa v presvedčení, že rozhovor za to stojí. Nie je vždy ľahké nabrat' odvahu a byť odhodlaný. Ak sa chystáte na zásadný rozhovor, musíte mať dôveru. Väčšina ľudí sa vyhýba zásadným rozhovorom. Neobviňujte ich však. Ľudia sú veľmi komplikovaní, ťažkí, iní, nepredvídateľní a hroziví. Je tu jedno nie úplne funkčné presvedčenie, že ak sa im vyhýbame, všetko sa nakoniec vyrieši, však? Je na vás, aby ste to, čo považujete za problém, či výzvu riešili - ak to neurobíte vy, nikto iný to pravdepodobne neurobí a všetci o niečo prídu. Pamätajte, toto nie je rozhovor, kde možno na niekoho zvaliť vinu alebo povedať, že všetko je zle. Je to rozhovor o tom, že nefunguje niečo, čo je potrebné. Všimnite si, že som napísal „potrebné“ a nie očakávané? Očakávanie to celé kladie do kategórie viny. Druhý je vinný, že mne neplní >



očakávaní, alebo ja som vinný že nenaplňam vlastné očakávaní. „Potrebné“ nás vedie do kategórie „sme v tom spoločne a podme spolupracovať na tom, aby sme všetci vyhrali“. Skôr než stratíte z dohľadu finálny cieľ, pamätajte na to, že musíte zabezpečiť, aby sa vaše ohnisko pozornosti upriamilo na to, čo je naozaj potrebné: pre vás, pre ostatných a pre váš vzťah s nimi. Ak ste presvedčení o tom, že je dôležité sa porozprávať, nenechajte negatívnym myšlienkam a dysfunkčným schémam oslabiť vašu odvahu. Napríklad aj mnohí z nás hrajú v sebe „hru“ budem - nebudem. V praxi tak povieme Áno a zároveň Ale..., Urobím „X“ a zároveň si poviem Teraz to nemusím urobiť apod. Tieto typy scenárov prinášajú nové prekážky a urobíte dva kroky nazad. Majte však na pamäti aj to, že vaša veľká odvaha a zaujatie s vecou niečo urobiť môže viesť k situačnej slepote. Situačná slepota je tam, kde ste takí fixovaní alebo sebaistí situáciou, že si neuvedomujete zmeny v tejto situácii. V situácii zásadných rozhovorov je významné nebyť strnulý, fixovaný a vedieť sa pozrieť na perspektívy oboch strán. Viete, ako vás to učili, keď ste prechádzali cez cestu? Musím priznať, že keď som bol dieťa, pozrieť sa na obe strany nebolo mojou silnou stránkou. Keď som mal 6 rokov, dostal som prvý bicykel. Tehlovo červený, nemecký vynález, ktorého pedále sa ťažko otáčali a bolo treba vynaložiť naozaj veľkú námahu, aby bicykel išiel. Bicykel bol zrejme po nejakej nehode a otec ho dostal zadarmo. Ako sa dalo čakať, jedného dňa som išiel na bicykli domov a musel som prejsť cez cestu. Pozrel som sa na obe strany - nič nebolo v dohľade. Pustil som sa na druhú stranu ulice. Pedále sa ťažko otáčali a pohyboval som sa, ako keby bol asfalt roztopený. Čo si ďalej pamätám, bol motocykel, ktorý do mňa vrazil, preletel som 5 metrov a pristál hlavou na chodníku. Videli to všetci susedia, aj moji rodičia. Nebol to dobrý deň. Prečo išiel motocyklista deväťdesiatkou po vedľajšej ulici malého mesta a nevidel tučného chlapca na červenom bicykli, to sa nikdy nedozviem. Bol som paralyzovaný 30 hodín a nevedelo sa, ako to dopadne, ale nejako som sa prebral a na druhý deň som opustil nemocnicu s otrasom mozgu. Keby sme sa, motocyklista i ja, lepšie pozreli na obe strany, ušetrili by sme si obrovský stres, bolesť hlavy a spomienky. Áno, spomienky. Táto nehoda mi vymazala skoro všetky spomienky, ktoré som mal pred siedmym rokom života, takže pozrieť sa na obe strany je skutočne dobré ponaučenie z tohto príbehu! A to veľa hovorí o mne, však? Sú dve veci, na ktoré sa musíte pozrieť:

1. Naučiť sa vidieť signály, kedy sa rozhovor mení na zásadný (myslite nukleárne).
2. Pozerať sa na signály toho, kedy by rozhovor nemal pokračovať.

Medzi signály toho, že rozhovor je potrebný, patrí: ticho, vyhábanie sa záležitostiam, odťahovanie sa od rozhovoru, nedostatok spoluúčasti, útočné správanie, mocenské presadzovanie sa, alebo zastráňovanie, telesné reakcie, že niečo nie je ok, rozptyľovanie a emocionálne výbuchy. Samozrejme je veľa iných signálov, ale musíte sa venovať tomu, či a kedy

bude zásadný rozhovor potrebný. To všetko sú pre ľudí „spúšťače“, že niečo nie je v poriadku. Zároveň si musíte všimnúť aj znaky toho, že zásadný rozhovor by sa mal odložiť. Načasovanie je veľmi dôležité. Nie každý je pripravený a bude súhlasiť so zásadným rozhovorom okamžite. Sem patrí: váhanie, depresia, keď ten druhý povie nie, nie som pripravený, alebo keď je nervózny, podráždený, náchylný na násilie a emocionálny výbuch. Niektoré z týchto vecí môžete zistiť tak, že sa na ne opatrne opýtate. Niektoré si budú vyžadovať, aby ste sledovali iné kanály (priatelia, kolegovia atď.).

#### Ako teda predísť tomu, aby sa z rozhovoru nestala katastrofa?

Samozrejme, že nie všetci ľudia sú v pohode so zásadnými rozhovormi. Iba preto, že si myslíte, že vy ste naň pripravený, ešte neznamená, že ten druhý človek je pripravený tiež. Keď sa vyskytnú znaky, že zásadný rozhovor nie je vítaný, alebo sa ľudia jednoducho necítia bezpečne, prestávame byť produktívni a ľudia sa zatvoria. Ak sa má uskutočniť zásadný rozhovor, ľudia sa musia cítiť bezpečne. Musia tiež vedieť povedať svoju verziu príbehu bez prílišných emócií. Najhoršie, čo môžete urobiť, je pretláčať svoj uhol pohľadu alebo svoju osobnú potrebu, keď ten druhý nie je pripravený. Ak sa počujete hovoriť: „Teraz potrebujem vedieť“, položte si otázku „prečo?“. Pretože sledovanie vášho šťastia na úkor druhého pravdepodobne zničí vzťah tak, že už nebude návratu. Určite nepoužívajte frázy a vety, ktoré sa začínajú na „ja“. Môžete však povedať „mrzí ma to“ alebo ešte radšej „prepáč“. Nájdite spoločný účel a prístup k rozhovoru. Dobrý začiatok lepšej komunikácie je „my, my môžeme, my sme“. Musíte skúsiť, či je ten druhý pripravený na rozhovor. Premyslite si nasledovné body prv, než sa pustíte do rozhovoru:

- Je naozaj vhodný čas teraz do toho „skočiť“?
- Opatrne sa opýtajte, kedy je vhodný čas?
- Opýtajte sa mentora alebo kouča na túto situáciu. Ako ju vníma on?
- Ak nemôžete začať teraz - dohodnite si iný čas.
- Ako dlho je pridlho? Kedy si dohodnete čas?

Uvedomujte si štokholmský syndróm. Ak budete čakať pridlho, možno začnete veriť druhej strane.

#### Ako začať a viesť taký ťažký rozhovor?

Čo najzrozumiteľnejšie. Povedzte svoj príbeh priamo. Povedzte svoj príbeh vlastnými slovami, osobne. Niektoré signály vám však môžu ukázať, že to bude problém. Ak sa druhá strana začne príliš brániť, nie je schopná vás počúvať, prípadne počujete vety „To nie je moja chyba“ alebo „Nemôžem s tým nič urobiť“, určite sa niekde niečo stratilo v preklade. Problém môže prísť aj vtedy, ak prestanete byť koherentný pri prezentácii svojho príbehu. Nemali by ste odísť od faktov, ani sa zamotať. Zabudli ste na svoj príbeh? Aby zásadný rozhovor fungoval, váš „príbeh“ musí byť koherentný so začiatkom, jadrom aj koncom, musí sa zakladať na faktoch a musíte mať solídne komunikačné zručnosti. Ak stratíte niť príbehu, stratí >



te želané výsledky zásadného rozhovoru. Nezáleží na tom, aký dobrý váš príbeh je, ak ho neviete efektívne odkomunikovať. Skúste nasledovné:

- Pochopte, aká je vaša rola v príbehu - ste časťou problému? Povedzte, že chcete byť nápomocní.
- Držte sa faktov. Počúvajte a chápte, čo ľudia vidia, počujú, cítia.
- Povedzte príbeh čo najvecnejšie, aby ste neprežívali priveľké emócie. Bud'te ukotvení.
- Opýtajte sa na verziu druhej strany. Musíte vidieť obe strany.

- Spýtajte sa sami seba, čo by urobil rozumný človek v danej situácii?
- Nedopust'te, aby sa niektorá strana hrala na obeť.
- Nedopust'te, aby sa niektorá strana hrala na zloducha a obviňovala.

Existuje však mnoho dobrých komunikačných techník, ktoré môžete použiť pri zásadných rozhovoroch. Tu je niekoľko z nich, ktoré budete potrebovať praxovať:

TECHNIKA	OPIS
Príprava	Pravdepodobne najdôležitejšia je príprava. Ak nevyvetlíte kontext toho, čo sa bude diať, zlyhá to. Najčastejšou príčinou neúspechu všetkých projektov a interakcií je absencia porozumenia kontextu. Záleží na stratégii rozhovoru.
Otázky	Je to rozhovor. Neklad'te otázky, ktoré urážajú druhú stranu. Pýtajte sa na fakty. Bud'te úctiví.
Parafrázovanie	Zabezpečte, aby druhá strana vedela, že ju počúvate. Parafrázujte, čo hovorí, vlastnými slovami a ak súhlasí, môžete ísť ďalej.
Zrkadlenie	Zrkadliť sa dá 3 spôsobmi - pri parafrázovaní často zrkadlíme, aby sme dali najavo, že počúvame a rozumieme. Zrkadlenie je presné prerozprávanie toho, čo druhý povedal. Môžeme zrkadliť aj reč tela a emócie. Ľudí to uvoľňuje a ukáže im to, že sa s vami dá rozprávať. Ja používam zrkadlenie aj ako taktiku, ktorou odložím moju vlastnú reakciu. Príklad: druhý povie „šnip šnap šure bure“. Čo bolo čo? Čo mám teraz robiť? Nechcem, aby rozhovor ustal, tak zrkadlím, čo povedal a získam čas na rozmyslenie, čo sa mám opýtať. „Takže ty hovoríš, že šnip šnap šure bure?“
Počúvanie	Počúvanie za každú cenu - ako keby ste doteraz nikdy nepočúvali. Ak vám unikne najmenší detail, môže to viesť ku konfliktu alebo nedorozumeniu.
Ticho	Síla ticha - áno, len mlčte. Nech sa to usadí. Či už ide o neho, alebo o vás, mlčať je zlato.
Empatia	Musí vám na ňom záležať. Ak nezáleží, tak o čo ide? Čo vám v tom bráni?
Rovnocennosť	Nikto nie je lepší ako niekto druhý. To býva ťažké, ak je zásadný rozhovor o ponížujúcom alebo povýšeneckom správaní. Pokračujte. Budete vzorom, takého správania, aké chcete od druhej strany. Pamätajte, prostredie musí byť bezpečné a rovnocennosť v reči tomu pomôže.





Zásadné rozhovory nebudú znamenať vôbec nič a budú na nič bez následných činov a bez prijatia konkrétnych záväzkov a zodpovednosti. Kto urobí čo, kedy a ako sa to stane, potom nasleduje kontrola, ako proces funguje - to je kľúč k úspechu zásadného rozhovoru. Tu je niekoľko tipov, ako zabezpečiť činy a zodpovednosť:

- Pochopenie toho, kto urobí čo?
- Aký čin chcete po tom druhom? To treba vyslovene povedať a nečakať, že to niekomu napadne.
- Kto mu pomôže prevziať zodpovednosť? Overte si to u kolegov, mentorov a rovesníkov, aby ste zistili, koho počúva a na koho reaguje, keď príde na zodpovednosť.
- Nepredpokladajte, že ten druhý to urobí, ale

predpokladajte, že má dobrý úmysel - do cesty sa nám môže postaviť všeličo: polená padajú pod nohy, život ich prináša. Predpokladajte, že ten druhý má dobrý úmysel urobiť to, ale skontrolujte to. Ak to neurobí, tak prejdite k zásadnému rozhovoru, ktorý rieši „vzorec“.

- Ak sa veci nedaria a niečo nefunguje, zamyslite sa, čo ste neurobili - môže to byť naozaj niečo, čo ste neurobili vy a nie ten druhý. Prejdite si a prežite to ešte raz, aby ste videli, čo vidíte.
- Prax... Prax... Prax... - toto nie je nič, čo budete vedieť z večera do rána. Trvá nejaký čas, kým sa naučíte zvládať svoje emócie, ako to povedať nepoburujúco, ako sa vyhnúť obviňovaniu, prestať zahanbovať a držať sa faktov. ■

## Inšpirácia pre prax

### Zámery a intervencie

Napísala Benita Treanorová

#### Kde sa to dá využiť?

V profesionálnej individuálnej i skupinovej supervízii, v rovesníckej supervízii (tzv. intervízii), ako aj pri individuálnej reflexii. Vhodné pre väčšinu supervidovaných, čo sa týka ich praxe a rozvoja.

#### Kedy sa to používa?

Keď kultivujeme hlbšie porozumenie seba ako 'nástroja' zmeny, keď chceme prijať svoje slepé škvrny a uvedomovať si svoje úmysly, keď sa vedome rozhodujeme, ako budeme intervenovať vo vzťahu s klientmi. V 1970-tych rokoch rozpracoval Heron „šesť kategórií intervencie“, čo je súbor techník pri intervenovaní. Zavádza funkciu 'svedka' (interneho supervízora) vo vedomí supervidovaného, ktorý

tak zvyšuje schopnosť regulovať svoju prax, rozpoznať 'medzeru' medzi výsledkami a dobrými zámermi. Zvyšuje schopnosť supervidovaného uvedomovať si, čo robí, aked' to robí. Šesť kategórií poskytuje paletu štýlov, podporuje vitalitu pomocou aplikácie rôznych intervencií a ich obmieňaní počas rozhovoru. „'Intervencia' je identifikovateľná jednotka verbálneho alebo neverbálneho správania, ktoré je súčasťou služieb praktického pracovníka pre klienta" (Heron 1991, s.3). Pri skúmaní intervencií skúmame ich dopad, ale kladieme dôraz aj na zámer, aké motívy alebo popudy za intervenciou sú. Pri intervenciách rozoznávame dva základné štýly (autoritatívny a facilitujúci), ktoré sa ďalej rozdeľujú tak, ako je to uvedené v tabuľke:

Šesť kategórií intervencií podľa Herona

Autoritatívne štýly: preberanie zodpovednosti za supervidovaného i voči nemu	
Štýl	Príklady
Preskriptívny - nariaďuje, dáva rady, zaujíma hierarchické stanovisko	Vaše postupy pri rušení sedenia nie sú jasné, musíte ich s klientom znovu prebrať.
Informatívny - inštruuje, odovzdáva vedomosti, informácie, význam	Keď takto konfrontujete hneď po začiatku stretnutia a bez podpory, môže to byť nenápadné
Konfrontačný - poskytuje konštruktívnu spätnú väzbu za účelom lepšieho uvedomovania supervidovaného, aby spoznal svoje slepé škvrny	Zdá sa, že ste uviedli svoje vlastné riešenie a nedovolili ste klientovi, aby si našiel vlastné
Facilitujúce štýly: povzbudzovanie a potvrdzovanie seba uvedomovanie supervidovaného	
Katartický - uvoľňuje napätie, rozpoznáva emócie, zvyšuje energiu	Aký to bol pocit, keď klient po druhý krát zrušil sedenie?
Katalytický - povzbudzuje objavovanie seba, samostatné učenie sa a riešenie problémov	Ako ste to urobili minule?
Podporný - oceňuje, potvrdzuje schopnosti a kladné stránky, súciti a je srdečný	Naozaj ste ostali prítomný s klientom, keď spracovával svoje frustrácie





### Ako sa to používa

Prvý krok:

Pri počúvaní si všimajte, ktorý štýl je v hre? Autorita-tívny alebo facilitačný? Podržte si to v pamäti.

Druhý krok:

Položte supervidovanému otázky

- Aký bol jeho úmysel pri tejto intervencii?
- Ako to mohlo byť prijaté?
- Ako na jeho činy vplývajú úmysly?

Tretí krok:

Uvedomejšie pracujte na tom, ktoré štýly sú v hre.

- Dosiahol supervidovaný to, čo si zaumienil?
- Supervízor by mohol poskytnúť observačnú a roz-vojovú spätnú väzbu.

### Ako pracovať s týmto prístupom...

Táto úroveň pozorovania môže byť náročná. Treba venovať pozornosť tomu, ako sa tento prístup uvedie. Veľmi dôležité je zväziť účel a uzavrieť jasný kontrakt. Na skupinovej supervízii tomu môžu rovesníci dodať 'tretí rozmer', keď si budú všimáť všetky nezhody medzi úmyslom a intervenciou. Rovesníkov bude možno treba jemne povzbudiť, aby konfrontovali svojich spoluúčastníkov a je užitočné vytýčiť paralelu s konfrontovaním svojich vlastných klientov

## Hry a aktivity

### Model 4 hráčov

#### Zámer

Pochopiť model 4 hráčov, ktorý slúži ako nastavenie mysle a pracovný rámec zdravej a dynamicky štruktúralnej rovnováhy v tímoch. Želaným výsledkom aktivity je spoločný zážitok, zvýšenie uvedomenia a poznania spôsobov komunikácie a správania v tímoch. Odporúčame, aby jedna osoba prečítala toto cvičenie a vhodne ho vedela facilitovať v pléne.

#### Úvod do témy

Tímy sú pre úspech organizácií čoraz dôležitejšie; majú na starosti všetko od vývoja nových inovatívnych produktov po štart nových globálnych podnikov. Súčasný výskum tímov sa zameriava na dysfunkcie. Deborah Ancona, Seley Distinguished Professor of Management at MIT's Sloan School of Management a riaditeľka fakultného MIT Leadership Center, a William Isaacs, President of Dialogos a senior lektor na MIT Sloan, navrhujú pozitívnejší systémový prístup k teórii tímov vychádzajúci z práce Davida Kantora a Williama Lehra, z roku 1975. Kantor a Lehr vypracovali tento model v kontexte práce s rodinnými systémami, Ancona a Isaacs preniesli tieto myšlienky do oblasti tímov v organizáciách. Vo väčšine odbornej literatúry o organizáciách sa píše, že kľúčom k úspechu je zoskupiť správnych ľudí do tímu alebo vytvoriť správnu motivačnú schému či rozhodovací proces. V pod-

podobným pozorovaním.

### Upozornenie

Naša skutočná intervencia môže byť v rozpore s našim zámerom. To môže znamenať, že je tomu potrebné venovať viac pozornosti. Supervízor si napríklad môže všimáť u supervidovaného tendenciu vyhýbať sa svojim inštinktom, lebo sa obáva, že by to mohlo byť zlé, že by bol odmietnutý alebo by stratil kontakt. Supervidovaný možno bude potrebovať povzbudenie, aby si opäť uvedomil svoj dobrý úmysel a zarisoval, a pritom preskúmal, ako by mohli splniť alebo zvládnuť vnímané riziko. Supervízori si môžu všimáť svoje intervencie. Tým, že spomalí, artikulujú svoj úmysel aj správanie, zaujmú pedagogické stanovisko a stanú sa vzorom uvedomovania si seba a zraniteľnosti. Podobne môžu koučovia zvyšovať povedomie o svojich intervenciách voči klientovi a ich dopadu na výsledky.

### Odkazy:

- Heron, J. (1991) *Helping the client: A creative practical guide*. London: Sage Publications.
- Heron, J. (1976) *Six Category Intervention Analysis*, *British Journal of Guidance and Counselling*, 4 (2), pp. 143-155.
- Heron, J. (2001) *Helping the Client*. 5th ed. London: Sage Publications. ■

state zlepšiť tím znamená optimalizovať každú jeho časť. Ale takýto prístup redukuje tímy na púhe stroje typu vstup-proces-výstup. Neostáva priestor na niečo viac ako je súčet častí. Ancona a Isaacs navrhujú, aby sa tímy chápali ako živé organizmy schopné výnimočných výsledkov. Od tímu ľudí možno očakávať nielen splnenie úloh, ale aj kreatívne generovanie nápadov na nové produkty a služby, ako aj nové spôsoby posunu organizácie vpred.

### Kantorov model štyroch hráčov

Ancona a Isaacs prevzali Kantorov model ako základný rámec štruktúralnej rovnováhy dynamiky v tímoch. Model tvrdí, že štyri podstatné roly tvoria základné stavebné bloky dysfunkčného aj zdravého správania tímov. Tieto štyri roly poskytujú „smerovanie a energiu; hybný moment a spojenie; nápravu a rozpracovanie; a odstup, reflexiu a otvorenosť voči práci tímu.“ Tieto roly vo vhodných sekvenciách umožnia členom tímu zväziť širokú škálu problémov a tvorbu alternatív. Sú to:

- Mover – Hýbateľ ukazuje smerovanie rozhybava tím. Príklad: „Postavme produkt X. Produkt X je ten najlepší nápad.“
- Follower – Nasledovník poskytuje podporu pohybu a slúži ako podstatná funkcia pri dokončovaní. Príklad: „Súhlasím s argumentmi, ktoré ste uviedli. Produkt X je cesta.“
- Opposer – Oponent spochybňuje pohyb, ktorý >



už bol iniciovaný. Príklad: „Údaje nie sú v súlade s vašim vyhlásením. Budeme mať problémy, ak sa pustíme do Produktu X.“

- Bystander – Pozorovateľ poskytuje širšiu perspektívu a vyzýva tím k premýšľaniu. Pozorovateľ môže priniesť údaje z iného tímu, historický pohľad alebo nejaké poznatky o operáciách samotného tímu. Príklad: „Niektoré tieto nápady sme už skúšali pred dvomi rokmi a nefungovalo to. Čo sa odvtedy zmenilo?“

„Zdravie“ tímu, či už je efektívny a „úspešný“ alebo nie, určuje vhodné interakcie týchto rol vo vhodnom poradí. Každá z nich môže v určitom bode dominovať, vytvárať nerovnováhu a škodiť tímu. Každá z nich môže byť tiež slabo realizovaná alebo aktívne potlačená, čím sa vytvorí prázdno. Napríklad tím so slabým alebo neistým hýbateľom nevie nájsť smer alebo vykročiť. Tím so slabým nasledovníkom je zaseknutý, pretože pohyb nemôže byť dokončený. Oponent by mal navodiť legitímne obavy, ale neefektívny alebo zaseknutý oponent jednoducho spochybňuje všetko a vyvoláva zvady. A kým úloha pozorovateľa je prinášať tímu informácie a pozorovania, nevyvážený pozorovateľ zaplaví systém údajmi a zasieva zmätok. Pre tím je tiež veľmi dôležité, aby dokázal rozoznať úmysly toho, kto vstupuje do konverzácie a jeho dopad na situáciu. Oponenta často vidia tak, že útočí, hoci zámer je ochrániť tím pred omylom. Pozorovateľ, ktorý sa snaží ponúkať perspektívu, môže byť chápaný tak, že príliš hodnotí alebo nemá záujem. Zdravý tímový systém potrebuje zladit' úmysly a vplyv, alebo si všimnúť a napravnú nesúlad. Model štyroch vstupov, štyroch hráčov je v podstate štruktúrny, nie personálny. Všetky štyri konania môžu zahrať dvaja ľudia alebo dokonca, teoreticky, môžu sa diať len v mysli jedného. Členovia tímu musia byť slobodní, aby mohli realizovať tie roly, ktoré sú v danom momente potrebné. Sekvencia a dynamika rol určuje, či je tím efektívny alebo nie. Keď sa zo sekvencií stávajú rituály alebo sa limitujú (tj. pohyb, oponentúra, pohyb, oponentúra), obmedzí to inteligenciu skupiny. Každý jednotlivec teda môže spôsobiť rovnováhu alebo nerovnováhu a rovnováha sa tiež prejavuje na úrovni tímu. Ancona and Isaacs tvrdia, že použitie modelu štyroch rol/hráčov na oblasť pozitívnych vzťahov v organizáciách zlepšuje zdravie tímov. Po prvé, všetky roly musia byť realizované a vyvážené. Po druhé, pozorovateľ a oponent musia byť podporení a posilnení, pretože ich neprítomnosť alebo nevyváženosť vedie k dysfunkcii. A po tretie, treba zachovať flexibilitu vo všetkých rolách a sekvenciách. Výhody vyrovnaného tímu:

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

### Aktivita

Úvod (10 min). Uvedte úmysel, želaný výsledok a koncepciu modelu štyroch hráčov

### Priebeh. Precvičte si rôzne roly (20 min).

- Toto je cvičenie, pri ktorom sa ľudia aktívne pohybujú a púzujú, aby precítili rozličné roly a ide o to, aby to bolo zábavné. Zámer je precvičiť si schopnosť zmeny podľa potrieb tímu. Pri precvičovaní navrhujeme dva spôsoby.
  1. Prvý je cvičiť, ako sa rozličné roly prejavujú v reči a postoji tela. Predstavte rozličné záležitosti alebo scenáre (napr. ) a vyzvite 4 dobrovoľníkov, aby vytvorili „obraz“ vyrovnaného a dynamického tímu, kde sú prítomné všetky roly, ktoré sú potrebné na zvládnutie situácie. Dobrovoľníci to majú urobiť mlčky, nedohovárať sa, kto je kto. Malo by to byť rýchle, aby ľudia precítili telesné vnemy pri každej role. Urobte niekoľko kôl. Pokračujte v prezentácii rozličných záležitostí alebo scenárov, ale teraz vyzvite ľudí, aby sa pohrali s nevyváženým tímom, kde je viac niektorých rol, aby precítili rozdiel. (Napri.: Ako by vyzeral obraz tímu so 4 hýbateľmi? Alebo 3 pozorovateľmi a jedným nasledovníkom? Alebo dvomi oponentmi a dvomi hýbateľmi?) vyskúšajte rozličné kombinácie.
  2. Požiadajte všetkých, aby sa začali prechádzať po miestnosti neutrálnym spôsobom, pričom ďalšie inštrukcie budú nasledovať.
- Potom požiadajte ľudí, aby si individuálne zvolili jednu rolu, potom sa začali pohybovať, predviesť a interagovať s ostatnými ľuďmi v miestnosti podľa zvolenej roly (hýbateľ/nasledovník/oponent/porozovateľ) - Ako sa pohybujú a interagujú s ostatnými čo najlepšie podľa svojej zvolenej roly? Vždy, keď zakričíte výmena (alebo dáte iný signál), zvolia si novú rolu a konajú podľa nej.
- Požiadajte ľudí, aby vytvorili skupinky po 4. Teraz sa budú pohybovať ako fiktívny zdravý a dynamický tím, v ktorom ľudia preberajú a vymieňajú si roly podľa situácie. Každá rola pre tím nesmierne dôležitá. Precvičte si, ako môžete najlepšie podporiť svoj tím pomocou svojej roly a ako môžete pomocou svojej roly podporiť roly ostatné.

### Reflexia (10 min)

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

Úloha: do konca tohto stretnutia si uvedomujte, ktorú rolu by ste si chceli rozvinúť. Povedzte to niekomu zo svojej skupiny a precvičte si tú rolu. ■





## Akcie a podujatia

### Webináre a online tréningy

Coachingplus od roku 2020 organizuje webináre a online tréningy prebiehajúce v reálnom čase. Nájdite si čas byť s nami aj vo virtuálnom/online priestore. Detailný popis obsahu webinárov a online tréningov si prečítate tu [www.coachingplus.org](http://www.coachingplus.org)

### Webcasty

#### 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 rozvoje“. Štruktúra každého hodinového videa pozostáva z prezentácie, diskusie a kazuistiky, ktorá sa týka problému. Každý modul je zameraný na inú praktickú tému. Webináre vedú Zuzana Zimová a Vladimír Hambálek.

#### Práca s emóciami v poradenskom (terapeutickom, koučovacom, mediačnom) procese

Zámerom 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

- webinár vedie Vlado Hambálek a Zuzka Zimová

#### Okná dokorán motivácie a zmeny

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





## Online webináre

13. júl 2021

Ťažké rozhovory

### TRANSAKČNÁ ANALÝZA (TA) V ORGANIZÁCIÁCH - PSYCHOLÓGIA ORGANIZÁCIÍ - CHÁPANIE ORGANIZÁCIÍ POMOCOU TA

- pokračovanie série webinárov so škótskou lektorkou Dr. Sandrou Wilson MCC, TASTA (O)

14. JÚL 2021 od 10:00 do 12:00 Zoom

### MODUL 2 NEUŽITOČNÉ VZORCE SPRÁVANIA V ORGANIZÁCIÁCH

Na tomto sedení sa pomocou transakčno-analytického pojmu hry pozrieme na to, ako jednotlivci vtáhuju a nechávajú sa vtiahnuť do neužitočných vzorcov správania. Ukážeme si, čo sa s tým dá robiť a aké môže byť jednoduché niečo zmeniť.

7. SEPTEMBER 2021 od 10:00 do 12:00 Zoom

### MODUL 3 DEVALVOVANIE A PASIVITA V ORGANIZÁCIÁCH

Toto sedenie uvedie účastníkov do TA teórie devalvovania, pasívneho správania a symbiózy. Na tomto sedení sa pozrieme na možné príčiny toho, že usilovná práca v organizáciách sa nemusí vždy vyplatiť a čo sa s tým dá robiť.

25. AUGUST 2021

### WEBINÁR S JULIE HAY O TRANSAKČNEJ ANALÝZE V TÍMOVOM KOUČOVANÍ

Sailship success a jeho aplikácia v tíme

## WORKSHOPY (prezenčne)

1. - 2. JÚL 2021

### PRÁCA S PÁROM A RODINOU I.

Zámerom workshopu je predstaviť základné princípy, stratégie, postupy a metódy práce s párom, pričom sa zameriame na podporu porozumenia a nácvik zvládania komunikácie v párovom settingu. Detailne sa budeme venovať tomu ako analyzovať vzorce v dyáde a ako posilniť partnerov alebo rodičov (pár, rodič, dieťa ...akékoľvek páry) k zmene. Lektori workshopu: Mgr. Vladimír Hambálek a PhDr. Ivan Valkovič

2021

### PRÁCA S PÁROM A RODINOU I.

Cieľom workshopu je naučiť účastníkov komunikačné princípy a stratégie, ktoré pomáhajú v kontakte alebo v rozhovore s celou rodinou. Podrobnejšie sa budeme venovať rodinnej diagnostike, tvorbe plánu práce s rodinou a niektorým vybraným intervenciam z kontextu rodinnej terapie. V praktických situáciách si precvičíme zručnosti cirkulárneho dopytovania, vzťahových otázok ako aj prácu v reflexívnom tíme. Lektori workshopu: Mgr. Vladimír Hambálek a PhDr. Ivan Valkovič

10. SEPTEMBER 2021 - 25. MAREC 2022

### AKO BYŤ MENTOR?

- tréningový kurz pozostávajúci zo 5 modulov, v termínoch

30.9. a 1.10.

25. a 26.11

13. a 14.1.

24. a 25. 2.

24. a 25. 3

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. Lektormi vzdelávacieho programu sú Silvia Gallová PCC a Vladimír Hambálek, supervízorka a mentorka koučov a supervízor pre oblasti psychologického poradenstva, koučovania a organizačného rozvoja. Supervízormi programu sú certifikovaní supervízori koučovania/mentorovania.

2021

#### POMOC A VZŤAH - DYNAMIKA VZŤAHOVEJ VÄZBY V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH WORKSHOP S UNOU MCCLUSKEY

Coachingplus v roku 2020 pre vás pripravilo unikátnu možnosť zúčastniť sa dvojdného workshopu v Bratislave s britskou lektorkou Unou McCluskey.

Zámerom workshopu je predstaviť dynamiku vzťahovej väzby a to, ako sa prejavuje u pomáhajúcich odborníkov/čiek vo vzťahu s klientmi/kami (pacientmi/kami, užívateľmi/kami služieb...). Workshop ponúkne účastníkom/čkám možnosť preskúmať to, ako sú ich vnútorné pracovné modely a na ne naviazané väzobné správanie v interakcii s modelmi vzťahovej väzby ich klientov/tiek a aký dopad má táto interakcia na rozvíjajúci sa pomáhajúci vzťah, jeho dynamiku, možnosti a limity.

Pre koho je workshop určený?

Psychológovia/ičky, psychoterapeuti/ky, psychiatri/čky, liečební a špeciálni pedagógovia/ičky, sociálni pracovníci/čky, učiteľia/ky, lektori/ky, mediátori/ky, mentori/ky, kouči/ky a ďalší ľudia z pomáhajúcich profesií.

Miesto bude upresnené podľa počtu účastníkov. Workshop bude tlmočený do slovenčiny a vedený, v rámci možností, interaktívnym spôsobom. Cena workshopu je 240 Eur. Pri zaplatení do konca mája 2021 je zľava 30 Eur.

2021

#### MASTERCLASS SO SANDROU WILSON MENTORING A SUPERVÍZIA KOUČOVANIA

Coachingplus v roku 2020 pre vás pripravilo unikátnu možnosť zúčastniť sa v Bratislave dvojdného workshopu so škótskou supervízorkou a MCC koučkou Sandrou Wilson. Zámerom workshopu je predstaviť špecifickú supervíziu a mentoringu koučovania slovenskej a českej komunity koučov. Workshop ponúkne účastníkom/čkám možnosť preskúmať to, ako supervízia a mentorovanie koučov v praxi pomáhajú, aké sú ich špecifiká, možnosti, potenciál, ale aj limity a riziká. Súčasťou workshopu budú, okrem predstavenia modelov supervízie a mentorovania aj demo ukážky supervízie koučovania na majstrovskej úrovni a ukážky mentorovania v praxi. Účastníci/čky tak budú mať možnosť porovnať tieto dva modely profesionálnej praxe, ktorá slúži odbornému aj osobnostnému rozvoju koučov. Prvý deň sa bude venovať supervízii koučovania, druhý bude špecificky venovaný mentorovaniu v koučovacom kontexte.

Pre koho je workshop určený?

Profesionálni kouči/ky, mentori/ky a supervízori/ky. Lektori/ky a ďalší ľudia z pomáhajúcich profesií, ktorí majú záujem lepšie spoznať supervíziu a/alebo mentorovanie ako praktické metódy reflexie a rozvoja odborného aj ľudského potenciálu. Účastníci/čky dostanú po absolvovaní kredity Medzinárodnej federácie koučov (ICF)

Cena dvojdného workshopu je 380 Eur a zahŕňa okrem výučby aj preložené tréningové materiály a drobné občerstvenie. ■

Počet prihlásených na všetky vzdelávacie podujatia je obmedzený. O poradí prihlásených rozhodne včasné uhradenie platby.

Viac informácií a prihlášky na webináre

<https://coachingplus.org/webinars.html>

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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