



news... 22

Úvod(ník)

pre tých, ktorí sa chcú dozvedieť, čo sa môžu z našich news dozvedieť. Tak napríklad, že už v októbri budeme viesť workshop pre všetkých pokročilých v technikách, zručnostiach a patafyzike efektívneho pomáhajúceho rozhovoru. Čo naozaj pomáha? Príďte sa pozrieť a zažiť. Viac informácií na konci news. Ďalej sa dozviete, o čom bude náš 200 hodinový vzdelávací program a prečo sa doňho oplatí investovať. V septembrových news nájdete aj informácie o vybraných nových knihách, rozhovor s ikonou koučovania a supervízie (ak nemáte jeho knihu, kúpte si ju) Petrom Hawkinsom, fakt dobrý (tentokrát) židovský humor a zopár aktivít pre prax. Je pred nami bohatý mesiac, jedna konferencia o koučovaní, ideme na workshopy Harlene Andersonovej a Unou McCluskey, všetko podstatné, čo sa naučíme a zažijeme, vám sprostredkujeme v októbrových news, ale aj na našich workshopoch. Harlene Andersonová je priekopníčkou spolupracujúceho prístupu k terapii, supervízii a ku konzultačnej práci s organizáciami, významná predstaviteľka aplikácie myšlienok postmoderny v pomáhaní. Una McCluskey, pôvodne psychoanalytička a systemická rodinná terapeutka kombinuje group relation, teóriu attachmentu, v zásade vynašla inovatívny prístup k práci so skupinami a organizáciami, ktorý nazvala „na systémy zameraná práca“. Veľmi sa teším. Učíme sa zo skúseností, učíme sa radi, učte sa s nami. Pekný začiatok nového školského roku želáme.

Práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch – intervencie v pároch, rodinách a menších skupinách

Prečo si vybrať náš 200 hodinový výcvik?

Dôvod prvý: História, ktorá hovorí, že za víkend sa nikto múdrom nestal.

Robíme s Ivanom naše víkendovky už nejaký ten rok, čiže štyri. Pred tým sme robili spolu vzdelávačky pre psychológov a iné pomáhajúce, popri otvorených tréningoch ešte stále pracujeme v oblasti rozvoja manažérov, nech už je to tréning, alebo čokoľvek iné. Je načase pokúsiť sa ponúknuť tým, ktorí majú záujem o vlastný rozvoj niečo viac ako víkend, alebo tri dni s nami. V tom, čo ponúkame, stavíme na tom, čo vieme a čo si vážime že vedia iní – naši kolegovia a kolegyne, s ktorými radi spolupracujeme. Nemyslím si, že sa dá za tri dni niečo naučiť a preto je tu 200 hodinový strednodobý stream. Aj keď v zásade veríme, ako to už niekto povedal, že očakávané prichádza nečakane.

Dôvod druhý: Individuálny prístup ľudí, ktorí vás budú sprevádzať.

Okrem toho, že si myslím, že Ivan ponúka odborné a životné skúsenosti bohatšie ako ja a ja teóriu a metodológiu o trošku bohatšiu ako Ivan, obaja sa snažíme s účastníkmi vytvárať férový vzťah založený na vzájomnej zodpovednosti. Počas výcviku tak chceme mať s frekventantmi dôverný vzťah, ktorý je predpokladom dialógu a tým aj rastu, učenia a akejkolvek priamej spätnej väzby. Tí, čo nás nemusia, ale predsa len ich zaujmú nižšie spomenuté koncepty, výcvik nebudeme robiť sami. Veríme, že zážitkovú a/alebo supervíznu časť (časti) budú viesť v dvojici Anton Heretik s kolegyňou a Zuzana Zimová k téme deti a adolescenti. Plus, veríme, že pri supervíziách, alebo špeciálnych workshopoch k vybranej téme stretnete počas výcviku aj ďalších kolegov, ktorí sú isto iste výnimoční a zaujímaví profesionáli a s ktorými sme sa napríklad chystali tento výcvik spustiť, ale materské, alebo pracovné povinnosti im v tom zabránili.

Dôvod tretí: Ľudia, ktorí sa výcviku zúčastnia.

Tí sú možno ešte dôležitejší. Na mojich vzdelávačkách, kde som bol ako účastník, som často spoznal, zažil, kto sedí vedľa mňa. Ešte raz: kto sedí v našom kruhu. Ľudia, čo mi boli inšpiráciou, ľudia, čo mi boli spolupútnikmi, ľudia, čo ma srali (aj keď teraz viem, že oni za to neboli zodpovední a dokonca ani moja matka nie), ľudia, s ktorými som sa

smial, ľudia, ktorí mi vedeli povedať, čo si myslia o mojej práci, alebo správaní. Jedným z nich môžete byť aj vy. Výcvik je vždy príležitosť stretnúť blízkych aj vzdialených a vzájomne sa tak obohacovať, učiť sa od seba, zo seba, pre druhých.

Dôvod štvrtý: Obsah, ktorý môžete spolu vytvárať.

Áno, máme aj sylaby. Áno, máme aj nástroje ako skupiny a jednotlivcov viesť, ale u nás to chodí tak, že očakávania účastníkov si nepýtame pre srandu králikov, alebo, aby sme na ne potom... zabudli a robili si svoje. Veríme, že každý účastník našich tréningov udáva smer, je kompasom, čo znamená, že pracujeme spolu. On ponúka najlepšie aj najhoršie skúsenosti, spolu hľadáme, čo funguje a fungovalo, čo chce inak a prečo, no a my občas ponúkame cesty ako. A potom opäť spolu hodnotíme, či to naše, resp. ako to naše a to, čo prichádza od iných účastníkov sedí do jeho skúseností. Do vašich skúseností. Do našich skúseností, keďže, ako som spomenul v predchádzajúcom odseku, účastníci našich výcvikov už veľa vedia a vedia, že sa môžu obohatiť navzájom.

Dôvod piaty: Myšlienky a východiská z ktorých čerpáme.

Naša paradigma integruje:

- Humanistickú a zároveň aj systémovú, či trendovo systemickú perspektívu, ale nevyhýbame sa ani „hlbke“ nevedomého, nepoznaného tak, ako sme si ju priniesli z londýnskeho Tavistocku.
- Štádia zmeny podľa transteoretického modelu zmeny a špecifické intervencie v každom jednotlivom štádiu. Po slovensky to znamená, že vás naučíme ako reagovať na silný odpor toho, kto nechce zmenu, ako vyvolávať a podporovať ambivalenciu u toho, kto zmenu potrebuje, no veľmi váha, ako pripravovať ľudí na to, že zmena v ich živote, vzťahoch a systémoch je možná, ale aj ako zmeny realizovať a kotviť.
- Viaceré druhy intervencií. Intervencie smerom k jednotlivcovi, intervencie do vzťahov a cirkularity systému a intervencie do systému ako celku. Naoko náročné, ale... myslíme si, že ak k nám príde pár, rodina, alebo pracovný tím, nielenže každý z jednotlivcov, ktorí sú súčasťou väčšieho celku, potrebuje podporu tam, kde je (napríklad z hľadiska načrtnutej teórie motivácie), ale podporu potrebujú aj ich vzájomné vzťahy (vtedy intervenujeme vzťahovo, resp. cirkulárne) a zároveň aj akési my (párové, rodinné, tímové...) trpí a tak môžeme intervenovať do toho, čo nazývame my. Ako? Dozviete sa na výcviku.
- Špecifiká intervencií podľa cieľovej skupiny. To znamená, že ak by sme mali byť rolovo, rodovo, vekovo a kultúrne necitliví, trochu iné špecifiká má rozhovor

s dieťaťom, iné s partnermi, iné s top manažérmi a iné s Rómami. Náš výcvik bude mať samostatné časti o rodovo a (sub)kultúrne citlivej práci.

Je toho veľa, nie? Takže, aby sme boli dôslední, pridáme to podstatné. Súčasťou výcviku bude zážitok na sebe v skupine, čiže žiadne kecy, žiadne hry, žiadna teória, ale bytie „tu a teraz“, súčasťou bude supervízia praxe – priama, resp. prostredníctvom nahrávok, alebo nepriama rozhovorom o..., súčasťou budú aj tréningové a aplikačné workshopy, kde budú simulácie, nácviky, rolové dialógy a ich reflexia, súčasťou však bude aj štúdium textov, ktoré ponúknu teóriu (zmeny, vzťahov...) a o ktorých budeme občas diskutovať.

Dôvod šiesty: Možnosť aplikácie myšlienok v rôznom kontexte.

Výcvik je vhodný pre psychoterapeutov, ktorí si chcú rozšíriť svoje zručnosti o integratívnu prácu s pármami, alebo rodinami. Výcvik je vhodný pre psychológov v školstve, sociálnych veciach, alebo zdravotníctve, ktorí si všimli, že pracovať s dieťaťom bez toho, aby sme zároveň ovplyvňovali širší systém, nemá zmysel, pretože dieťa je člen systému, ktorý ho spoluvytvára. Výcvik je vhodný pre sociálnych pracovníkov, špeciálnych, či liečebných pedagógov, ktorí chcú motivovať ľudí k zmene namiesto toho, aby im ju prikazovali, alebo aby do nej iných tlačili. Výcvik je vhodný pre manažérov, ktorí riadia tímy, ktoré sú v procese zmeny a ktorí chcú pochopiť princípy a mechanizmy sprevádzania komplexnou zmenou. Výcvik je vhodný pre trénerov, koučov, supervízorov, mediátorov a iné nové profesie, ktoré občas tápu v téme vlastná identita ako možnosť a výzva k diferenciacii toho, čím pomáhajú a chcú pomáhať.

Nenašli ste sa? Napíšte nejasnosti, alebo nám zavolajte. Okrem toho (to platí pre účastníkov našich workshopov), nebudte prekvapení, ak sa vám ozvem (Vlado) osobne, telefonicky. Možno aj týmto spôsobom si nájdeme čas na diskusiu o vašich potrebách a našich možnostiach. Toľko za Coachingplus, veríme, že nový dialóg práce začína a ďakujeme.

PS: A financie? Počítame s cenou cca 20 Euro za jeden deň výcviku.

Tri knihy na mesiac september

Komunikace zaměřená na člověka, Motschnig Renate, Nykl Ladislav, Grada 2011

Myslím si, že Nyklova kniha o prístupe zameranom na človeka svojho času nepriniesla nič nové. Tí, čo PCA poznali ju nemuseli a tí, čo sa s PCA chceli zoznámiť, si iste našli Rogersove pôvodné, preložené originály. Máme tu novú knihu, jeden z autorov je opäť Láďa Nykl, druhou (v kontexte knihy zdá sa, že prvou) je Nyklova kolegyňa (tiež) z Rakúska, Renate Motschnig. Veľmi ma zaujal nadpis, ktorý jasne vymedzuje, že to nebude kniha o terapii, či poradenstve, ale kniha o komunikácii, ale... špecifickej komunikácii, presnejšie povedané, komunikácii ukotvenej v paradigme PCA. Tu nastáva pre mňa s knihou problém. Začínam uvažovať... Prečo čítam práve tieto kapitoly a nie iné? Prečo v knihe nie je hlbšie rozvinutý Gordonov model, alebo Rosenbergov model, ale viackrát sa autori vracajú k encountrovým skupinám. Vlastne tým encountrovkám rozumiem, ale... Prečo som sa dozvedel veľa o komunikácii prostredníctvom počítača, ale málo o špecifikách komunikácie pri vedení ľudí, pri výchove, alebo o komunikácii s deťmi, či adolescentmi? Oceňujem, že je v knihe spomenutý Schutz von Thun a jeho výskum k téme ako byť zrozumiteľný, ktorý urobil s Tauschom a Langerom, najviac však oceňujem, že autori predstavujú u nás málo známy koncept dialógu podľa Bohma. Veľmi inšpiratívne! Bohmov koncept je jadro dialogickej komunikácie najmä v kontexte života organizácií a bolo by zaujímavé ho porovnať s inými PCA komunikačnými teóriami aplikovanými v organizáciách. Zhrnuté, cítim ambivalenciu k tejto knihe, ale je dobré, že vôbec nejaká kniha k tejto téme je. Či nie?

Jak pracuje váš mozek, Rock David, Pragma 2010

Asi mám slabosť pre tento prístup ku koučovaniu, alebo mám slabosť pre knihy Davida Rocka. Čítate už druhú recenziu na jeho knihu. S podivom, táto kniha nie je o koučovaní, lež o bežnom pracovnom dni. Čo sa deje, ako re-agujeme a ako je ťažké pro-agovať. Na tento novotvar som obzvlášť hrdý. Podľa mňa popisuje presne to, čo sa nám snaží Rock predstaviť vo svojej knihe. Ak by som mu mohol niečo povedať a bola by to jedna veta, znela by: Milý David, to, s čím prichádzaš, nie je vôbec nič nové a pre mnohých ani prevratné, aj keď rozumiem, že pre teba asi áno. Napriek tomu som ti za to, s čím prichádzaš vďačný. Pod pláštikom informácií z výskumu mozgu, ponúkaš manažérom a vodcom to, čo ponúkal budhizmus už od svojich začiatkov a síce cestu kultivácie mysle,

cestu uvedomovania si toho magického „tu a teraz“, cestu, ktorej sa dnes módne vraví mindfulness. Knihu ma baví čítať. Je čitateľná a popisuje bežný život v zhone s jeho bežnými útrapami a jasné cesty, ako z kolotoča útrap vyjsť von. Napríklad také priority. Rock na príkladoch ukazuje, že fokusovanie na podstatné prináša v každodennosti ovocie. Ja mu verím. A nie je to preto, že svoje presvedčenia prekladá / či podkladá výskumom.

Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci, Thiele Albert, Grada, 2010

Reklama takéhoto typu kníh vás bude presvedčať o tom, že ak knihu prečítate, zaručene nájdete spôsoby (tipy a triky – sic) ako v rozhovore zvládnuť nepríjemné situácie, v ktorých sa cítite tlačení, či manipulovaní. Hold, nič z toho vás kniha nenaučí, pretože naučiť sa efektívne komunikovať, prípadne sa „brániť“ manipulácii sa človek nedokáže z knihy, ba čo viac ani z dvojdňového tréningu. Ozaj, stále hľadám niekoho, kto ma presvedčí o tom, že asertívnym sa stal z čítania kníh, prípadne z dvojdňového manažérskeho tréningu. Napriek tomu knihu odporúčam. Hodí sa všetkým, ktorí chcú zrozumiteľnou formou dostať odpovede na otázky: Ako zvládať stres a tlak v interpersonálnych, teda medziľudských vzťahoch? Aké sú stratégie zvládania neférových útokov a manipulácie? Aké sú náročné situácie v diskusiách, pri vyjednávaní, či pri prezentáciách? Ako ich zvláda autor? Kniha končí cvičeniami a správnymi odpoveďami k cvičeniam. Tréneri, koučovia, pedagógovia, máte ďalšie aktivity do výbavy. Mimochodom, pri čítaní knihy som získal dojem, že autor vie, je expert. Ja verím, že to, čo napísal pomáha. Sám, mnohému z toho učím iných. Ale, priznajme si! Kedy ste pri konflikte naposledy použili „ja výrok“ v správnej forme?

Rozhovor Anne Archerovej s Petrom Hawkinsom

Milí kolegovia, v tomto newsletteri vám ponúkame rozhovor s tatíčkom sedemokého modelu v supervízii, old-school koučom Petrom Hawkinsom, ktorý občas rozpráva, aj keď sa ho nikto na nič nepýtal☺ Nenechajte sa pomýliť a čítajte ďalej... Mne sa rozhovor veľmi páči, ide k veci, Ivan si myslí že kecá a teda... urobte si názor sami.

Peter Hawkins: Som v prechodnom období, pretože som bol vyše tridsať rokov koučom a O.D. konzultantom, a potom sme spolu s kolegami predali firmu Bath Consultancy Group (BCG) spoločnosti General Physics (UK) Ltd. Stále pracujem pre BCG jeden a pol dňa týždenne, ale okrem toho som jeden deň v týždni činný ako profesor manažmentu na Henley Business School a podieľam sa aj na výskume o novej generácii riadenia a rozvoji líderstva v budúcnosti. Zvyšok týždňa robím veľa práce okolo medzinárodných tréningov koučovania tímu, rozvoja koučovacích komunít a supervízie individuálnych i tímových koučov. Onedlho mi vyjde kniha a ďalšiu musím dokončiť, takže som v prechodnom období a zamestnaný ako nikdy predtým.

Koučovanie tímu

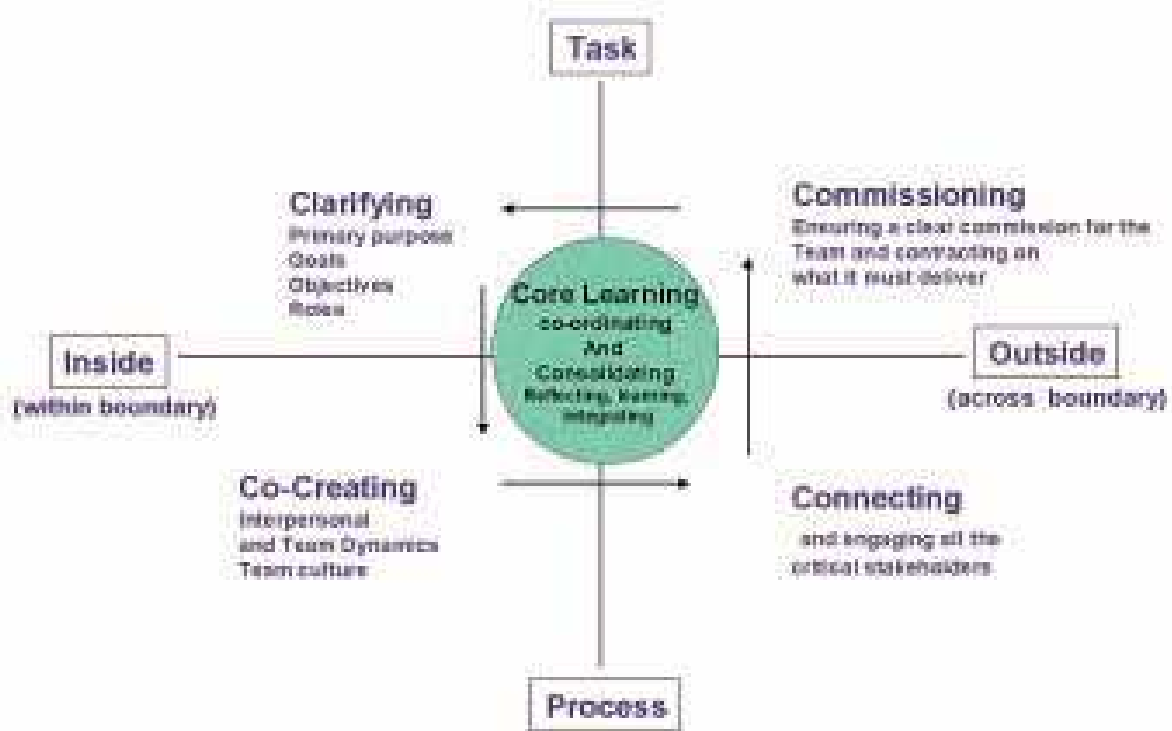
Chcem hovoriť o tom, prečo svet potrebuje výkonnejšie tímy vedúcich pracovníkov. Hrdinský vedúci už nestačí na prácu s takým vysokým stupňom zložitosti a vzájomnej previazanosti, akými sa vyznačujú moderné organizácie a väčšina riadiacich tímov nefunguje na vyššej úrovni ako je suma jeho častí.

Ako ste prišli k takémuto záveru?

Ako konzultant a kouč už dlho pracujem s tímami a došiel som k záveru, že sa musíme naučiť nové remeslo. Musíme sa poučiť z vývoja koučovania, z rozvoja riadenia, športovej psychológie a z výskumu vysoko výkonných tímov. Je to syntéza všetkých týchto zložiek. Myslím si, že koučovanie tímov sa nachádza v takom štádiu, v akom bolo individuálne koučovanie pred 30 rokmi. Máme teda nedefinované remeslo a zmätených kupujúcich.

Jedna z vecí, o ktorých v knihe (Hawkins 2011) píšem, je definícia rozdielov medzi skupinovým koučovaním, facilitovaním tímu, budovaním tímu, rozvojom tímu, koučovaním tímu, vodcovským a systémovým koučovaním tímu. Ukazujem, že facilitovanie sa obvykle deje vtedy, keď vás zavolajú na pomoc pri konkrétnej veci, kde máte manažovať a facilitovať proces. Dve veci odlišujú koučovanie tímu od facilitovania tímu, jednou z nich je to, že sa nedotýkate iba procesu a dynamiky, ale aj úlohy a výkonu. Po druhé, je to udržiavanie dlhšieho vzťahu, nie je to len jednorazová záležitosť. Následne som sa dostal k myšlienke, že koučovanie tímu nie je vždy úplne vhodné, pretože má sklon nadhodnocovať vzťah tímu k sebe samému a menej sa zaoberať tým, ako sa tím venuje iným ľuďom, či subjektom, voči ktorým je však tiež zodpovedný. Pracovné stretnutie tímu je tak trochu podobné tomu, čo sa deje v športových tímoch pri tréningoch. Nemali by si ho zamieňať so zápasom. Musia však myslieť na riadny zápas a na vzťah s akcionármi, personálom, zákazníkmi a komunitami. Tak som vypracoval celý model "Päť disciplín koučovania tímu". Každá z týchto disciplín si vyžaduje trochu odlišné procesy koučovania.

The Five Disciplines of Team Coaching



Sú tu dve osi: hore je úloha a výkon, dolu proces a dynamika. Na horizontálnej osi máte naľavo vnútro a vonkajšok vpravo. V strede máte oblasť, ktorá sa nazýva podstatné učenie. Oblasť vpravo hore vymedzená vonkajšou úlohou a výkonom je o vonkajšej zákazke tímu. Odkiaľ sa berie zákazka tímu? Je **zákazka** jasná a prijatá?

Oblasť vľavo hore vymedzená vnútornou úlohou a výkonom je o **objasňovaní**. Tu koučujete tím, aby sa objasnila ich spoločná snaha. Aké sú kľúčové výkonové úlohy, roly a procesy tímu? Kvadrant vľavo dolu vymedzený vnútorným procesom a dynamikou sa nazýva **spolu vytváranie**. Tím pracuje spolu a práve pri tejto oblasti strávia koučovia najviac času. Ako tím funguje a ako by mohol fungovať lepšie? Dolu vpravo je oblasť **spojenia** vymedzená vonkajšími procesmi a dynamikou. Ako sa tím zaoberá vzťahmi s ostatnými ľuďmi a subjektami? V strede je oblasť **podstatného učenia**. Dobrý tím sa aj učí. Práve sme ukončili prvý spoločný kurz, ktorý uskutočnila Bath Consultancy Group spolu s Academy of Executive Coaching o koučovaní tímu a teraz spúšťame druhý program.

Je to veľmi náročný program a húsenková dráha. Klientov sme usporiadali do pracovnej skupiny. V rámci posledného modulu prezentovali účastníci svoju cestu a aj cestu spolupráce s klientskymi tímami. Veľmi dobrý dojem na mňa urobila dôvera, ktorá vznikla v tímoch a to, ako dobre táto metóda fungovala v širokom rozsahu koučovaných tímov v rôznych zoskupeniach.

Ako to ide dokopy s individuálnym koučingom?

Individuálny koučing sa väčšinou vracia k internej forme. Stále chrlíme mnoho individuálnych a interných koučov. A mnohí z tých, ktorých trénujeme ako interných sa chce osamostatniť. Mám pocit, že máme masívny nadbytok individuálnych koučov a masívny nedostatok ľudí, ktorí dokážu koučovať tím v oblasti úlohy a výkonu a

toho, aký vzťah má služobne starší tím s väčším systémom. Vyžaduje si to veľmi široký rozsah zručností.

A aké to sú?

- Zručnosť dobre facilitovať jednotlivca a skupinu
- Rozumieť tímom a tímovému výkonu
- Rozumieť širším oblastiam v činnosti firmy a v systéme

Vyžaduje si to aj veľmi dobré rozvojové a systémové zručnosti, ako aj koučovacie zručnosti. Použili sme prácu Barryho Oshryho o systémoch a preskúmali sme nielen to, ako koučujete rozličné úrovne, ale aj to ako koučujete a inak intervenujete medzi rozličnými časťami systému. To je veľmi zaujímavá, inšpirujúca práca.

Aby bolo možné efektívne koučovať tím, musíte mať tri veci:

- skupinu ľudí, ktorí majú **kolektívnu snahu**, ktorú nemôžu splniť paralelnou prácou, úlohu, ktorá si vyžaduje vzájomnú previazanosť,
- musia mať niečo, čo chcú dosiahnuť spolu, **ašpiráciu** kolektívne podávať vyšší výkon, vytvoriť väčšiu hodnotu,
- musia chcieť pomoc pri dosahovaní svojho kolektívneho cieľa a napĺňaní ašpirácie.

Ak sú tieto tri podmienky splnené, máte základ pre koučovanie tímu.

Dôležitým prvkom pri executive koučingu je troj- alebo štvorcestné kontraktovanie. To je potrebné aj pri koučovaní tímu, ale je to náročnejšie. Ako zistíte, čo v organizácii potrebujú, akoby chceli, aby sa tím vyvíjal? Len veľmi málo organizácií realizuje 360 stupňovú spätnú väzbu tímu ako kolektívnej entity.

Čo si myslíte o pozícii koučovania dnes?

Moju prácu do veľkej miery vystihuje moja skúsenosť, že počas tých 30 rokov, čo som sa pracoval a videl som, že koučovanie zaznamenalo ohromný pokrok, predsa sa stále zameriava najmä na jednotlivca a jednotlivý tím a podceňuje organizáciu ako celok alebo širší systém. Ak si pozriete výsledky výskumu, tak zistíte, že individuálny koučing pomáha koučovanému lepšie si uvedomovať, osobne sa rozvíjať a chápať. Jednou z obáv, ktoré máme, však je, že nie je mnoho dôkazov o tom, ako sa to prejavuje na výkone organizácie. Koučovanie sa niekedy môže podobať viac na psychologické poradenstvo v práci. Jednou z vecí, ktoré by sme mali robiť, je urobiť, či už z tímu alebo individuálneho klienta nášho partnera a plece pri pleci spolu s ním slúžiť spoločnému cieľu. Mnoho klientov hovorí, že kouči majú byť náročnejší. Treba ich viac zamerať na to, čo od nich potrebuje organizácia, vonkajší akcionári a budúcnosť. Jednou z mojich najpoužívanejších otázok je: „Čo môžete urobiť jedinečne a iba vy, z toho, čo potrebuje svet zajtraška?“ Čo sa od vás vyžaduje, nie čo chcete od koučovania? Nemyslím si, že to potrebujete vedieť dopredu, ono sa to vynorí a bude sa to meniť, mení to otázku koučov z toho, čo chcete od koučovania na to, čo potrebuje širší systém a budúcnosť od nás, od vás a odo mňa, aby sme na tom pracovali?

Povedzte mi viac o svojej práci na vytváraní koučovacej kultúry.

Jedným z hlavných trendov je nielen to, že prechádzame od externých koučov k interným, ale to, že mnoho organizácií sa snaží vytvoriť si koučovaciu kultúru. To neznamená len rozvíjať internú koučovaciu komunitu, ale aj poskytovať príbežný CPD (kontinuálny profesionálny rozvoj) a supervíziu v tejto komunite. Treba aj trénovať interných supervízorov. A tiež rozvíjať koučovacie zručnosti celého vedenia a manažérov, zabudovávať koučovací štýl do vedenia a riadenia u všetkých zamestnancov. To je zdravé. V minulosti sme mali manažérov, ktorí nechali ťažké rozhovory na oddelenie ľudských zdrojov a tí ho prenechali externým koučom. Teraz sa koučovanie stáva súčasťou činnosti a produkcie mnohých organizácií. Ostáva tu samozrejme otázka, ako udržíte prechod ku koučovacej kultúre v čase úsporných opatrení a neistoty.

Prečo ste spomenuli práve úsporné opatrenia a neistotu?

Ak sa pozriete na štátnu správu vo Veľkej Británii UK, zistíte, že nedávno došlo k zákazu najímania externých koučov; tie inštitúcie, ktoré majú interných koučov, majú robiť viac a na vyšších úrovniach riadenia a byť k dispozícii tým, ktorí nemajú interných koučov. Súčasne redukujú stavy zamestnancov a mnoho skúsenejších koučov je nadbytočných a dobrovoľne odchádzajú, čím strácajú prax. Zmenšujú sa zdroje pre koordinovanie a riadenie koučovacích aktivít. Infraštruktúra je otrásená a pritom potreba koučovania v dôsledku ťažkých zmien narastá. Ako vytvoríte správnu stratégiu, ktorá prepojí koučovaciu kultúru s podnikom? Ako urobíte z koučovania hlavnú záležitosť, a nie len okrajový projekt? Ako vytvoríte stratégiu, ktorá spojí koučovacie snahy, koučovaciu kultúru a podnikovú organizáciu? Väčšina organizácií má niekoho, kto koná ako manažér koučov a ja som videl, že často sa venujú len distribúcii vstupov, ako sú externí a interní koučovia. Nemajú čas na to, aby sa zaoberali výstupmi a výsledkami a preto vytvárajú mimoriadne náklady, a nie investíciu. (Hawkins: Coaching Strategy in Organizations: Steps to Creating a Coaching Culture. McGraw Hill 2011)

Aké témy ste si všimli v supervízii, ktorú robíte – či už pre interných alebo externých koučov?

Na supervíziách, ktoré robíme, sme zaznamenali to, že mnoho koučovaní sa zastavilo na úrovni vedomia, pochopenia a dobrého úmyslu. Jednou z najväčších frustrácií koučov, ktorí prichádzajú do supervízie, je to, že klienti majú 'aha' zážitok na sedení a nepokračujú ďalej. Prehráme si to späť na kouča a povieme, čo treba, aby sa

koučovanie posunulo k zastaveniu tohto cyklu? Potom prideme s myšlienkou, že keď sa zmena neudeje v miestnosti, nestane sa ani vonku, tak ako chcete pomôcť koučovanému pohnúť sa od súhlasu so záväzkom a od pochopenia k činu vlastne na koučovacom sedení? Ako zabezpečíte zabudovanie učenia? Myslím, že je to skutočne dôležité nielen pre individuálne koučovanie, ale aj pre koučovanie tímu, ako aj interného a externého kouča. Transformačný koučing má dva prvky. Jeden, ako zabezpečíte, aby sa na koučovacom sedení udial posun a druhý, ako niekomu pomôžete nielen vypracovať si súčasné nastavenie mysle čiže 'logiku činu', ale aj posunúť rámec a nastavenie mysle, v ktorom funguje. Tieto témy zabudovaného učenia a posunu nastavenia mysle rozvoj sú kľúčové.

Aká filozofia je za vašou rozvojovou prácou?

Tu sú pravdepodobne 4 kľúčové prvky. Prvý je schopnosť používať rozvíjajúce sa porozumenie toho, ako mozog funguje. Druhý stanoviť, ako pomáhate ľuďom zaujať systémové hľadisko, že nepracujú len s jednotlivcom? A zvážiť aj to, ako si všímajú vzťahovú stránku a dokážu byť aj vo vzťahu, aj si uvedomovať pole, ktorého sú súčasťou? To sa do veľkej miery ukáže v 7- okom modeli a napokon sa oprieme o Torbertove úrovne zrelosti, čím sa ľudia posúvajú z jednej úrovne na druhú. Toto všetko je dôležité v transformačnom koučovaní.

Kam sa poberáte teraz ďalej, keď ste napísali dve nové knihy o koučovaní?

Keď som si sám položil otázku, čo môžem jedinečné ja urobiť v šesťdesiatke také, čo potrebuje svet zajtrajška, uvedomil som si, že keď som predal firmu, deti mi odrástli a teraz plodia vnúčatá, je to jedinečná príležitosť na to, aby som robil, čo chcem. Vec, čo ma láka najviac, je, že si myslím, že výzvy pre vedúcich pracovníkov budú čoraz zložitejšie, náročnejšie a menej predvídateľné a hoci výzvy pre vedúcich rastú, rozvoj schopností viesť neudržiajú s nimi tempo. Priepasť medzi požiadavkami na efektívne vedenie a tým, čo sa v rozvoji vedenia deje sa stále prehlbuje. Mňa láka zakryť tú priepasť a k tomu chcem prispieť. Moja práca v oblasti koučovania je súčasťou väčšej snahy o radikálne revolucionizovanie rozvoja vedenia.

Odkazy

Hawkins, P. (2011) *Leadership Team Coaching: Developing transformational collective leadership*. London: Kogan Page.

Hawkins, P. (pripravuje sa) "Coaching Strategy in Organizations: Steps to Creating a Coaching Culture" Maidenhead: Open University Press/McGraw Hill.

Uverejnené v The Bulletin of the Association for Coaching • April 2011 • Issue 4 •
www.associationforcoaching.com

Aktivity, techniky, hry a nápady pre prax

Kartové hry v rodinnej terapii

Kartová hra na prvé rodinné sedenie poskytuje prostriedky, pomocou ktorých sa rozprávanie integruje do aktívnej hry. Na túto hru sa používa štandardný balíček 52 kariet. Hru uveďte tým, že povie: „Zahráme si hru, ktorá mi pomôže lepšie spoznať vašu rodinu.“ Pravidlá sú nasledovné:

„Hráč, ktorý je na rade, sníme vrchnú kartu z balíčka. Ak si vezmete kartu s párnym číslom, vezmete si kartu z balíčka kariet s otázkami a odpoviete na otázku. Ak snímte kartu s nepárnym číslom, vezmete si kartu z balíčka kariet s otázkami a položíte otázku niekomu z vás. Ak si vezmete eso, požiadajte niekoho z rodiny, aby vás objal. Ak dostanete dolníka, kráľovnú alebo kráľa, môžete si vybrať niečo z tašky s prekvapeniami. Na konci hry si každý vyberie niečo z tašky s prekvapeniami.“

Karty s otázkami boli konkrétne navrhnuté tak, aby facilitovali zapojenie sa a pomohli rodine určiť ciele liečby. Sú tam napríklad takéto otázky:

1. Pravda alebo nepravda: keď rodina vyhľadá terapiu, často sa cíti nervózna, v rozpakoch alebo dokonca zúfalá.
2. Dokončite vetu: dobrý terapeut je ten, čo ...
3. Čo by sa malo stať dnes na sedení, aby sa kvôli tomu oplatilo prísť?
4. Pravda alebo nepravda: všetci v našej rodine robí niečo preto, aby sa to zlepšilo.
5. Ako sa budete cítiť, keď vaša rodina dostane takú pomoc, akú potrebuje?

Počas hry je veľa možností pozorovať rodinnú dynamiku, čo ešte viac pomáha pri plánovaní liečby. Doplnkové prvky hry sú objatia, ktoré posilňujú podporné interakcie v rodine a taška s prekvapeniami plná drobností, ktoré klientov zapájajú do činnosti.

Hru možno zopakovať na poslednom sedení a otázky sa v nej zameriavajú na inventúru terapeutických ziskov.

Sú tam napríklad takéto otázky:

1. Akú pozitívnu zmenu dosiahol niekto z vašej rodiny počas terapie?
2. Čo teraz dokáže vaša rodina lepšie?
3. Povedz, čo si sa dozvedel o niekom z rodiny počas terapie.
4. Povedz, akú zručnosť si sa naučil počas terapie, ktorá sa bude dať využiť pri riešení problémov v budúcnosti.
5. Akú radu by si dal inej rodine, ktorá prežíva podobný problém, aký vás priviedol do terapie?
6. Rodina často naučí terapeuta niečo užitočné. Požiadaj terapeuta, aby povedal, čo ste ho naučili.

Hru možno modifikovať pre konkrétne cieľové skupiny. Napríklad uvádzame niekoľko otázok, ktoré sa hodia pri probléme straty. Otázky si však môžete vymyslieť podľa toho, čo je predmetom konzultácií.

1. Povedz tri pocity, ktoré si prežíval, keď zomrel milovaný človek.
2. Opíš smútočný rituál alebo zvyk, ktorý vaša rodina dodržiavala, keď milovaný človek zomrel.
3. Povedz peknú spomienku na milovaného človeka, ktorý zomrel.
4. Môžeš niekomu želať smrť a on potom zomrie?
5. Čo sa podľa teba deje s človekom, ktorý zomrie?
6. Čo ti pomohlo najviac odvtedy, čo milovaný človek zomrel?

Rodinné dedičstvo

Cieľ: preskúmať, aké motívy ľudí vedú k spolupráci

Čas: 25 minút

Inštrukcie:

1. Požiadajte, aby sa prihlásil jeden dobrovoľník. Povedzte, že bude pán Novák a že je váženým občanom a majiteľom rodinnej vzácnosti v cene 350 tisíc Euro. Ukážte všetkým sklený pohár alebo vázu a naznačte, že tento predmet sa v rodine pána Nováka dedil z generácie na generáciu a je pre neho veľmi cenný. Nedávno sa v miestnych novinách objavil článok o rodine Novákových – o jej vzácnom predmete a mnohých dobrých skutkoch, ktoré vykonali pre obec – bol tam aj obrázok tejto vázy a jej odhadovaná cena. Článok si všimli viaceré charitatívne organizácie (ako napríklad umelecká rada, YMCA, letný tábor pre postihnuté deti, miestna ubytovňa pre bezdomovcov, hospic), ktoré potrebujú peniaze a ich zriaďovateľské organizácie im kvôli kríze skrátili rozpočet na tento rok. Predstavitelia týchto organizácií chodia jeden po druhom na návštevu k pánovi Novákovi, aby ho presvedčili, nech daruje svoje dedičstvo pre ich charitatívnu organizáciu.
2. Povedzte skupine, že oni sú predstaviteľmi týchto charitatívnych organizácií. Ktokoľvek sa môže prihlásiť. Dobrovoľníci sa môžu pokúsiť presvedčiť pána Nováka, aby daroval vzácnu vázu im. Umožnite skupine experimentovať s rozličnými prístupmi. Po rozhovore vždy požiadajte pána Nováka, aby na škále určil, nakoľko ho presvedčili, ako blízko má k tomu, že vázu daruje.
3. Keď pán Novák súhlasí, že vázu daruje, zastavte cvičenie. Spýtajte sa pána Nováka: *Ako ste sa rozhodli, že darujete vázu práve tejto organizácii? Čím sa líšila táto osoba od ostatných? Čo urobil predstaviteľ tejto organizácie také, že vám to pomohlo rozhodnúť sa, že sa vzdáte svojho dedičstva?*
Spýtajte sa všetkých: *Čo nám toto cvičenie hovorí o ľuďoch a čo ich motivuje k spolupráci? Čo vyplýva z tohto cvičenia pre prácu s klientmi, najmä s klientmi, ktorí prichádzajú nedobrovoľne?*
4. Prepojte poznatky z cvičenia s témou motivácie klientov. Ak ešte účastníci neprišli na súvislosť, poukážte na to, že keď sa rozprávame s nedobrovoľnými klientmi, ktorí prišli nútene, vlastne ich žiadame o niečo (informácie a spoluúčasť), čoho sa nechcú vzdať. Prvým krokom k tomu, aby začali chcieť zmenu, môže byť pozornosť venovaná tomu, čo je pre nich dôležité a čo chcú mať inak. Motivácia klientov teda nie je stále rovnaká; jej úroveň sa môže meniť na základe toho, ako s nimi poradcovia hovoria.

Štipka humoru

EINSTEIN A WEIZMANN

Pred druhou svetovou vojnou podnikol Chaim Weizmann (1874-1952), prezident Svetovej sionistickej organizácie (WZO) a neskôr prvý prezident štátu Izrael, spoločnú cestu do USA so svetoznáмым fyzikom Albertom Einsteinom (ktorý sa potom do Ameriky presťahoval), aby tam získavali nových stúpcov sionizmu. Neskôr sa Weizmanna pýtali, o čom sa celú cestu na lodi s Einsteinom bavil. „Vykladal mi svoju teóriu relativity,“ povedal Weizmann. „A aký to vo vás zanechalo dojem?“ „Myslím si, že tomu rozumie...“

PEKNÁ SLUŽOBNÁ

Moritz, pán už vo veku, mal krásnu mladú služobnú, ktorá sa mu starala o domácnosť. Jedného dňa ho bol navštíviť kamarát, mladý Šmelke, ktorý nevedel zo služobnej spustiť zrak. Keď odišla do kuchyne, Moritz hovorí:

„Viem, na čo myslíš, ale nie je to tak, nespávam so svojou služobnou a jediné čo robí je, že sa mi stará o domácnosť.“

A odišiel, nechajúc zahanbeného Šmelkeho samého, do kuchyne, pomôcť služobnej s ďalším chodom. Za pár dní po návšteve prišla služobná za Moritzom a hovorí:

„Nechcem nikoho obviňovať, ale je fakt, že po návšteve mladého Šmelkeho nemôžem nájsť tú striebornú tácku na koláče.“

Moritz sadol a napísal list nasledovného znenia:

„Milý Šmelke, nechcem povedať, že ste ju ZOBRA LI, ani nechcem povedať, že ste ju NEZOBRA LI, ale faktom je, že po Vašej návšteve nám chýba strieborná tácka na koláče.“

O niekoľko dní prišla odpoveď:

„Milý Moritz, nechcem povedať, že SPÁVATE s Vašou služobnou, ani nechcem povedať, že NESPÁVATE s Vašou služobnou, faktom ale je, že keby ste spávali vo svojej posteli, vedeli by ste, že tam som tú tácku strčil.“

VÁŠNIVÝ GOLFIŠTA

Reformný rabín bol veľmi vášnivý golfista a nevydržal bez golfu ani na Jom Kipur a vyrazil si sám na golfové ihrisko, ktoré patrilo k jeho obci, na rýchlych deväť jamiek. Keďže bolo ihrisko v židovskej štvrti, nikto tam samozrejme v ten deň nebol. Anjel, ktorý mal službu a zbadal, čo sa deje, okamžite mailoval najvyššiemu, že na Zemi sa v tento pôstny deň dejú takéto neprístojnosti. Najvyšší chvíľku počkal a keď bol rabi na šiestej, päťparovej, jamke, zdvihol vietor a spôsobil, že loptička po odpale doplachtila priamo do jamky.

„To je trest? Ved' to je odmena," zrozene vykrikol anjel.

„Vážne? A kto mu to uverí?"

RABÍNOVA RADA

Moritz navštívil rabína s prosbou o radu pri pomenovaní svojej novonarodenej dcéry.

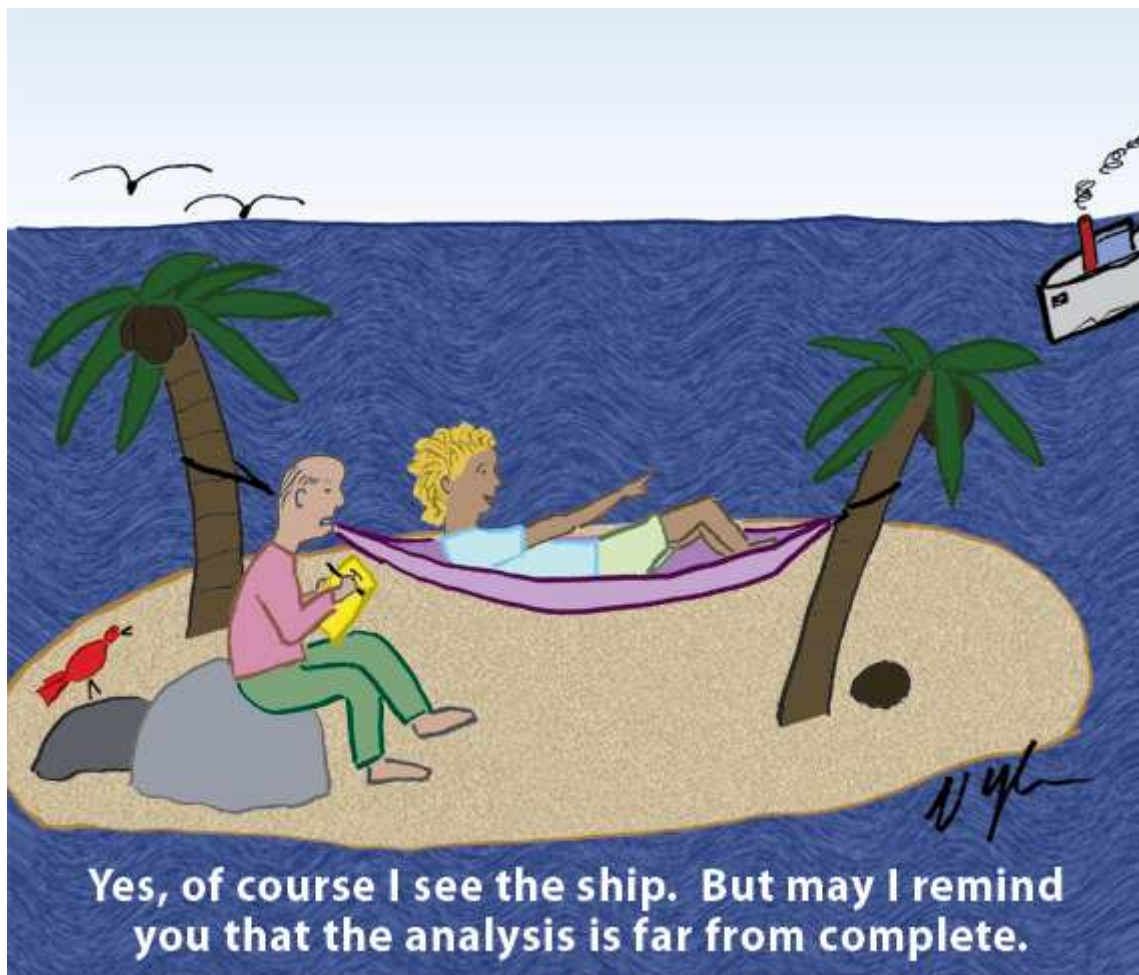
Nevie vybrať to správne meno, a tak nahlas rozmýšľa:

„Mohol by som dať meno mojej dcére po niektorej z príbuzných?"

„Samozrejme, je to dokonca zvykom dávať meno dcére po zosnulej mame, starej mame alebo tete," navrhuje rabín.

„Problém je, že všetky príbuzné, ktoré ste spomenuli, stále ešte žijú."

„Á, tak to mi je ľúto."



Áno, samozrejme, vidím loď. Môžem vám však pripomenúť, že analýza nie je ešte zďaleka ukončená?

Akcie a podujatia na jeseň 2011

Skupinová dynamika

Víkendový workshop „Skupinová dynamika“ ponúka priestor pre skúmanie seba samého v kontexte skupinovej práce. Na základe vlastného zážitku, reflexie skúsenosti a teoretickej reflexie v skupine budú účastníkom predstavené základné koncepty dynamiky skupiny a možnosti intervencií v jednotlivých fázach skupinového procesu.

Na konci workshopu by mali účastníci:

- poznať fázy vývoja skupiny a dôsledky, ktoré z toho vyplývajú pre účastníkov skupiny aj pre facilitátora
- vedieť použiť primerané intervenčné stratégie podľa potreby skupiny v závislosti na potrebe skupiny a jej pracovných cieľoch
- vedieť viesť rozhovor takým spôsobom, aby sa podporovali interakcie členov skupiny a zároveň rešpektovali ciele a zmysel skupinovej práce
- poznať kľúčové predpoklady a podmienky skupinovej práce z hľadiska analytických koncepcií Biona, Foulkesa, ako aj z hľadiska teórií Rogersa

Miesto termín: Bratislava, CPPP a P Fedákova 3

Termín: 9. – 11. septembra 2011

Efektívny pomáhajúci rozhovor pre pokročilých

Zámerom workshopu je prehĺbiť a precvičiť zručnosti vedenia pomáhajúceho rozhovoru, pričom sa budeme venovať predovšetkým zručnostiam, ktoré poradca/terapeut využíva vo fáze zmeny.

Na konci workshopu by mali účastníci:

- vedieť viesť rozhovor takým spôsobom, v ktorom dokáže pracovník motivovať klientov k zmene
- vedieť primeraným spôsobom dávať spätnú väzbu v situáciách, ktoré sú pre klienta emocionálne náročné

- vedieť identifikovať „slepé uličky“ a podporiť proces uvedomovania aktuálnej situácie „tu a teraz“
- vedieť primerane využívať neverbálne techniky k podpore kontaktu a prijatia

Poznámka: predpokladom účasti na workshope je absolvovanie témy Efektívny pomáhajúci rozhovor, Práca s emóciami v poradenskom procese, prípadne ukončené psychoterapeutické vzdelanie.

Miesto: Bratislava, CPPPaP, Fedáková 3

Termín: 7. – 9. októbra 2011

Práca s motiváciou a zmenou v komplexnom systéme

- Chcete ísť ku nám do dlhodobého výcviku?
- Chcete vedieť to, čo my, inšpirovať sa a zároveň rozvíjať vlastný štýl pomáhania druhým?
- Chcete spoznať aj iných lektorov a facilitátorov ako sú PhDr. Ivan Valkovič a Mgr. Vladimír Hambálek?

Neváhajte a vyskúšajte ochutnávku bezkonkurenčnejšie najkomplexnejšieho prístupu ku zmenám. Viac už čoskoro, rok 2012 patrí vám. Zatiaľ sú tu dva výberové workshopy.

Miesto: Bratislava, CPPPaP, Fedáková 3

Termín: 14. – 15. októbra 2011 a 17. – 18. októbra 2011

Supervízia

Zámerom workshopu je vytvoriť priestor pre prezentáciu vlastných prípadov z kontextu psychologického poradenstva, psychoterapie, rozvoja manažérov, pedagogiky alebo sociálnej práce. V skupinovej forme učenia prostredníctvom modelu „Na tému zameranej interakcie“ podľa Ruth Cohnovej budeme spoločne:

- identifikovať naše silné miesta a zdroje pri vedení prípadov
- rozpoznávať riziká, slepé miesta a možnosti rozvoja
- stanovovať rozvojové plány a hľadať cesty k ich naplneniu

- spoznávať rôznorodé formy supervízie a hľadať možnosti ako ich využívať na vlastnom pracovisku

Predpokladom účasti na workshope je aktívna práca s klientmi, resp. skupinami. Účastníci dostanú potvrdenie o absolvovaní supervízie od certifikovaných / akreditovaných supervízorov.

Miesto a termín: Bratislava, CPPP a P, Fedákova 3

Termín: 11. – 13. novembra 2011