Z obsahu

- **Ivan v New Yorku: postrehy, komentáre a to, čo si zapamätal**
- **Sandra a Julie na Slovensku. Sandra Wilson, MCC je naša priateľka a spolu Julie Hayovou, zakladateľkou prestížnej Európskej rady pre mentorovanie and koučovanie (EMCC) príde na Slovensko a budú viesť letnú školu transakčnej analýzy. Júlové číslo teda otvárame Sandriným textom o tom, ako ona chápe koučovanie s využitím transakčnej analýzy a v auguste sa môžete tešiť na článok Julie Hayovej**
- **Ďalšou témou, ktorej sa pravidelne venujeme je supervízia - v septembri budem (Vlado) mať workshop na konferencii Európskej asociácie pre supervíziu a koučovanie (EASC) o vývojových modeloch supervízie. Ak chcete vedieť niečo o týchto modeloch viac, prečítajte si rozhovor**
- **Mediácia je niečo čomu fandíme a začíname sa ňou v Coachingplus hlbšie zaoberať. Na riešenie zameraný prístup je niečo, čomu sa venujeme dlhodobo. Mediácia a na riešenie zameraný prístup idú k sebe. Dočítate sa v rubrike: pohľady z praxe**
- **Ak vás doposiaľ nič neupútalo, možno dáte šancu rubrikám: hry a aktivity, inšpirácie pre prax alebo prakticky, nášmu kalendáru na druhý polrok 2016. No a samozrejme pre tých, čo už všetko vedia iba vtip na záver**

„Vľúdna odpoveď odvracia rozhorčenie, kým slovo, ktoré ubližuje, popudzuje k hnevu.“ (príslovie)

Konferencia WAPCEPC 2016

Konferencia Svetovej asociácie na človeka zameranej a zážitkovej psychoterapie a poradenstva (WAPCEPC) sa koná každý druhý rok a po predošlej v Buenos Aires teraz prišiel na rad New York. Po skúsenosti z európskej konferencie PCE v Prahe 2014 mi to nedalo, v Amerike som ešte nebol, tak som si povedal, že sa do Veľkého jablka vyberiem. Zložité to bolo dosť - od internetového prihlasovania sa na všetko a každé zvlášť až po cestu na Manhattan - ale zvládol som to! Napokon všade sú návody a upozornenia, len si ich treba všímať a rozumieť im, čo som vďaka udržiavaniu sa v English speaking kondícii zvládol tiež. Tak som sa v pondelok 18. júla 2016 dostavil do Faculty Building Columbijskej univerzity v New Yorku medzi prvými. Prekvapilo ma 130 pripravených miest. To je dosť na pred-workshop. Napokon, neboli všetky obsadené, ale 110 ľudí som tam napočítal. A autor motivačných rozhovorov Bill Miller to utiahol 2 dni: prednáška s powerpointom, video, demo, cvičenia - všetko sa striedalo v poradí, ktoré udržiavalo našu pozornosť bdelú. Aj to, že sme sedeli za stolmi po troch, sa ukázalo ako premyslené: po individuálnom cvičení a cvičení vo dvojiciach nasledovali cvičenia v trojiciach. Bill to všetko uvádzal, inštrukcie boli podľa mojich skúseností príliš podrobné, ale ako vravím, tu je na všetko dôkladný návod. To musí byť. A po každom cvičení bola diskusia. Teda diskusia, Bill sa opýtal na skúsenosti, komentáre, otázky a potom reagoval na každý príspevok do diskusie parafrázovaním reflektovaním povedaného. Tak to robí už od začiatku, ako na úvod povedal dekan Allen Zweben, ktorý ho zažil už na konferencii v roku 1987 a tam to Bill Miller robil tak isto, hoci publikum ho nešetrilo a chcelo, aby teda ukázal, čo má inovatívne, keď už na takú konferenciu prišiel. Teraz predviedol inovácie v motivačných rozhovoroch, teda po anglicky Motivational Interviewing, MI. Vypustili princípy a fázy, nahradili ich duchom a štádiami MI. Mimochodom, mohlo sa to vraj volať aj conversations, povedal Bill, ale interviewing viac vystihuje ducha MI. Je to ako keby klinický pracovník robil interview s klientom.

Dozvedel som sa, kedy a za akých okolností vznikli MI. Bolo to v Nórsku v roku 1982, kde bol Bill aj s manželkou na ročnom platenom pobyte v zariadení na protialkoholickú liečbu v Hjalstede blízko mesta Bergen. Bill bol od začiatku, teda po ukončení štúdia v 1973 zamestnaný v niečom, čo by sa u nás volalo protialkoholická liečebňa. V Nórsku veľa diskutovali so študentmi, kládli mu množstvo otázok, tak sa pokúsil zhrnúť to na papier. Vtedy sformuloval prvé princípy a nazval to motivačné rozhovory, teda vlastne by sme to mali prekladať motivačné interview. Potom mu to kolega, ktorému svoje zápisky poslal a zhodou okolností vydával časopis o behaviorálnej psychoterapii, publikoval (Miller, 1983) a MI boli na svete aj oficiálne. A v roku 1989 sa v Sydney v Austrálii stretol so Stephenom Rollnickom, Angličanom, ktorý bol vecou nadšený. Nielen že článok na Millerovo prekvapenie čítal, ale aj novú metódu využíval vo svojej praxi a učil ju svojich študentov. Rollnick zdôraznil ústrednú úlohu ambivalencie, sformulovali 5 princípov MI (vyjadri empatiu, roluj s odporom, rozvíjaj diskrepancie, vyhýbaj sa argumentovaniu

a rozvíjaj vlastnú účinnosť pacienta), dve fázy MI (budovanie motivácie; posilňovanie záväzku) a pridal nápady, ako metódu učiť – a vznikla z toho kniha (Miller, Rollnick, 1991). Tá vyšla pred tromi rokmi (Miller, 2013) už v treťom a upravenom vydaní. Vypustili princíp vyhýbaj sa argumentácii, seba-motivujúce výroky premenovali na jazyk zmeny (change talk na rozdiel oproti jazyku obhajovania sa, sustain talk), čo možno trochu zaváňa systémovým prístupom, od ktorého prevzali aj škálovaciu otázku. Metóda, ktorá bola pôvodne len prípravou na protialkoholickú liečbu, sa medzi časom veľmi rozšírila na všetky možné oblasti. Carla Rogersa Miller nikdy osobne nestretol, ale počas štúdií absolvoval okrem výcviku v kognitívno-behaviorálnej terapii (KBT) aj niečo v prístupe zameranom na človeka (PCA) a dnes sa na Rogersa dosť odvoláva. V skutočnosti však išlo skôr o to, že mali s Rogersom podobné zacielenie a skúsenosti: obaja chceli vedieť, čo je účinné a prax im ukázala, že empatické porozumenie je ten najlepší základ akejkoľvek spolupráce. A zároveň ma potešil tvrdením, že nielen MI, ale aj PCA je evidence-based therapy: veď Rogers bol prvý, kto začal skúmať terapiu.

Ak mi za tie dva dni niečo chýbalo, tak som to dostal v stredu predpoludním, kedy Chris Wagner dával poldňový, ešte stále predbežný workshop o motivačných rozhovoroch v skupine. Vlastne mal s nami ľahkú robotu: po hodinovej všeobecnej prednáške o MI (čo bolo pre mňa už zbytočné, ale ostatní účastníci boli väčšinou iní ako predošlé dva dni) nás rozdelil do šiestich sedemčlenných skupín a nechal nás pracovať. Prvé kolo bol proces zapájania (čo chceme v najbližšom čase zmeniť vo svojom živote, druhé o hodnotách a ideáloch v našom živote, čiže vlastne prečo to chceme zmeniť a tretie, z časových dôvodov nedokončené bolo o silných stránkach, ktoré už máme a ktoré nám môžu pri zmene pomáhať. Každé kolo facilitoval jeden z našej malej skupinky, kto sa viac-menej dobrovoľne prihlásil. Tu som zažil ešte viac spolupatričnosti v malej skupine. A vlastne som sa naučil ako je možné pôvodne individuálne rozhovory robiť v skupine.

O čom sú teda MI dnes?

Ducha Mi tvorí prijatie (acceptance), spolupráca (collaboration), súcitenie (compassion) a vyvolávanie (evocation); dnes všetko veľmi frekventované termíny v našom obore a keby sme vymenili vyvolávanie (myslí sa vyvolávanie záväzku) za kongruenciu, mali by sme PCA v kocke, pretože spolupráca to je vlastne vzťah a ten je v PCA dôležitý tiež. Akceptáciu podľa Millera tvorí presná empatia (už je tu aj to slovo), absolútna hodnota človeka, podpora jeho autonómie a potvrdenie (Miller síce používa slovo affirmation, ale dnes taká časté validation je to isté).

Štyri základné procesy sú: zapájanie sa (engaging), zameriavanie sa (focusing, tu Miller vyslovene zdôrazňuje rozdiel oproti Gendlinovmu focusingu, ale až taký rozdiel to nie je: ide o zameriavanie sa na cieľ, čo treba zmeniť), vyvolávanie (evoking) záväzku a (keď je cieľ jasný a záväzok prijatý) treba naplánovať postup, čiže plánovanie je posledný proces. Tieto dva posledné procesy veľmi približujú MI ku koučovaniu.

Hlavné zručnosti MI sú: otvorené otázky, potvrdzovanie, reflektovanie a sumarizovanie. Tu sa dostávame k tomu, že MI je direktívnejšie, pretože kladie otvorené otázky a kladenie otázok je vždy už vedenie rozhovoru. Miller otvorene priznáva, že aj selektívne reflektuje obsah počutého, ba aj určité obsahy viac rozpracováva a zdôrazňuje. Pre MI je teda príznačné, že vedome evokuje a posilňuje jazyk zmeny a že strategicky využíva poradenské metódy (reflektovanie a sumarizovanie). Pre tieto zručnosti ostáva v platnosti skratka OARS (open questions, affirm, reflect, summarize).

Jazyk zmeny (change talk) a jazyk obhajovania sa (sustain talk) je novší názov spôsobu, ako sa rozlišuje pripravenosť človeka (klienta) na zmenu. Jazykom prípravy na zmenu sú výroky naznačujúce túžbu zmeniť sa a prejavujú sa takými slovesami v prvej osobe ako napríklad ja chcem, túžim, želám si, rád by som... Ak sa chce niekto zmeniť, musí aj vedieť, čo môže alebo by aspoň mohol urobiť. Je dobré mať na to dôvod prípadne viac dôvodov, alebo ho to môže aj tlačiť (musím, potrebujem sa zmeniť). Tieto štyri prejavy jazyka zmena sa v angličtine označujú skratkou DARN (desire = túžba, ability = schopnosť, reasons = dôvody a need = potreba, nutnosť), tá ostáva „v platnosti“. Ak sa človek už dostáva bližšie k riešeniu ambivalencie voči zmene, vyjadruje záväzok (commitment), aktivitu (activation) a konkrétne kroky (taking steps), čoho začiatočné písmená zase dajú akronym CATs (čiže mačky, ako sa Bill pohral s týmito slovami a premietol na plátno tri zlaté mačiatka). Čiže CATs je mobilizujúci jazyk zmeny.

Inak stále platí, že ambivalencia je normálne štádium na ceste k zmene a dvojstranná reflexia ambivalencie je najvyššia zručnosť pri jej reflektovaní, čo mimochodom na tomto seminári ovládal každý, s kým som sa dostal na cvičeniach do kontaktu. Okrem toho Miller rozoznáva jednoduchú a zosilnenú reflexiu. Vo všeobecnosti sa na jazyk zmeny reaguje „ušami“, teda EARS. Čo znamená rozpracovávaním (elaborating), potvrdzovaním (affirming), reflektovaním (reflecting) a sumarizovaním (summarizing).

Tiež je stále reč o odpore, ktorého je menej ako pri presviedčaní, ale predsa. A rozoznáva sa odpor (resistance) a nezhoda (discord). Nezhoda alebo nesúlad je interpersonálny, je to vec vzťahu a vyskytuje sa viac pri presviedčaní a nátlaku („nechápete, aké je to pre mňa ťažké“, „neprinútite ma prestať fajčiť“), odpor je individuálny („ja nechcem prestať fajčiť“). Na oboje sa reaguje „rolovaním“ s odporom, teda tak, že idete s odporom, nie proti nemu.

Na záver ma Bill prekvapil zmienkou o dávaní rád. Rád to zopakujem, lebo na našich vzdelávacích akciách pozorujem, že to je pre niektorých účastníkov obmedzujúca téza. Na škole ich učili (alebo aspoň oni to tak pochopili) rady nikdy nedávať, čo niekedy spôsobuje ťažkosti. Ak si klient napríklad radu priamo pýta, alebo ak sa mi neodbytne tisne na jazyk. Miller hovorí, že podať informáciu alebo radu je možné! *So súhlasom alebo s dovolením klienta*. A ro-

zoznáva tri druhy takého dovolenia: (1) človek si radu pýta, (2) vy si vypýtate dovolenie a/alebo (3) radu doplníte o podporu autonómie (toho druhého) človeka. Napríklad na otázku „Čo mám robiť?“ môžete odpovedať: „To naozaj záleží len od vás, ale môžem vám opísať niekoľko možností.“ Alebo „Táto rada nemusí byť pre vás vhodná.“

Na záver kontraindikácie. Ako správny na dôkazoch založený prístup MI má toto preskúmané a ukázalo sa, že niet kontraindikácie, ani čo sa týka špecifickej problémovej oblasti, ani čo sa týka národnosti alebo kultúry, ani čo sa týka diagnózy. Len čo sa týka veku, ešte sa nevie, ako je to u malých detí. U dospievajúcich a dospelých v pohode. Pravda, je určitá skupina ľudí, kde je to zbytočné: u tých, čo sa už rozhodli zmeniť.

Samotná konferencia

V stredu 20. júla 2016 popoludní o 16:00 otvoril hlavný organizátor Sarton Weinraub z newyorského Person-Centered Resource Center v Greenwich Village samotnú konferenciu. Ako kultúrnu vložku prečítal svoj záznam z 11. septembra 2001. Trochu ma to prekvapilo a dosť to ovplyvnilo samotný priebeh konferencie, lebo napríklad to viacerých včítane mňa pohlo k tomu, aby navštívili pamätník nine/eleven a aby na tú nešťastnú udalosť spomínali aj počas diskusií.

Jeffrey Cornelius-White pohovoril trochu o ústredných pojmoch konferencie: integrite, interdisciplinárnosti a inovácii slova sa ujal prvý z hlavných rečníkov Bill Stiles. Jeho prednáška sa týkala hľadania správnych slov pre symbolizáciu zážitkov v praxi a teórii. Nemal na mysli len to, ako hľadá slová klient, ale najmä terapeut pri reflektovaní klientovho prežívania prípadne pri budovaní svojej teórie. Slovo sprostredkúva zážitok jedného človeka druhému – v tom je jeho sila a moc. Umožňuje dialóg. No a Stiles upozorňoval najmä na to, že význam, ktorý slová majú sa neustále mení, od človeka k človeku, od situácie k situácii, teda aj v čase. Preto je potrebné venovať hľadaniu správnych slov veľkú pozornosť, a to nielen v terapii, ale aj pri stavbe teórií.

Na konferencii mala vystúpiť aj dcéra Carla Rogersa Natalie. Bohužiaľ, Natalie vlani 17. októbra ako 87-ročná zomrela, takže tu na konferencii o jej živote a práci hovorila jej nasledovníčka Sue Ann Herronová, ktorá vyzdvihla hlavne jej príspevok k terapii prostredníctvom výtvarného umenia, čo vyústilo do založenia The Person-Centered Expressive Therapy Institute v roku 1984. Natalie pomerne dlho ostávala v úzadí za svojím manželom, profesorom na Brandeisovej univerzite, kde mimochodom dokončila ona štúdiá v roku 1960 diplomovou prácou u Abrahama Maslowa. Až po rozvode, teda 20 rokov od svadby v roku 1950 začala rozvíjať svoju osobnosť a odbornosť a až v rokoch 1974 – 1979 spolupracovala so svojím otcom ako rovnocenná kolegyňa na workshopoch, ktorých sa sprvu, začiatkom sedemdesiatych rokov zúčastňovala ako jedna z účastníčok. V roku 1980 jej vyšla kniha Emerging Woman a potom už viedla kurzy expresívnej umeleckej terapie po celom svete sama.

Keď už sme pri legendárnych osobnostiach, spomeniem hneď, že ani Eugena Gendlina a Sue Johnsonovú som nevidel na vlastné oči. Gendlinovi odovzdávali v sobotu cenu za celoživotné dielo, tak som dúfal, že sa ukáže, najmä, keď býva v New Yorku, ale už má 90 rokov a necíti sa dobre, takže som bol len účastníkom telefonického rozhovoru s ním. A Sue Johnsonová predniesla svoju prednášku via Skype.

Zato ma potešil Mick Cooper. Ten mal na konferencii 4 príspevky, bol som si vypočuť len dva – lebo to sa nedalo všetko stíhať! Hlavní rečníci mali vyhradený svoj čas vo veľkom auditóriu City University of New York Graduate Center (na 5. Avenue rovno pod Empire State Building), nikto im nekonkuroval, ale workshopy, okrúhle stoly, kucha pecha – toho všetkého bežalo naraz 10 až 12 akcií. Tak som si vyberal podľa mien prednášateľov alebo tém, pričom nie vždy som trafil dobre. Príspevky mali podľa môjho názoru veľmi široký rozptyl, čo sa týka kvality. Mick Cooper patril k tým kvalitným. Držal sa svojej vzťahovej hĺbky a prístupu založeného na dôkazoch, takže po dva razy som ho počul referovať o výsledkoch výskumov, ktoré spolu s kolegami robil alebo robí vo Veľkej Británii, kde sa podieľa na organizácii poradenských služieb v rezorte školstva. Tieto sú svojím zameraním primárne humanistické/PCE alebo integrované, pričom poradcovia sú v zásade nezávislí od samotného školského systému. Mick hovoril veľa o podrobnostiach výskumu ETHOS, ale zhrnuté a podčiarknuté: poradenstvo pomáha, a to je hlavné. Ešte skúmajú nielen, či je účinné, teda effective, ale aj či je cost-effective, teda či stojí za tie peniaze.

V druhom príspevku hovoril o výskume výskytu momentov stretnutia (moments of meeting), čo sú tie chvíle v terapii, kedy sa naplno prejaví vzťahová hĺbka, alebo vzťah je hlboký. Ukázalo sa, že to nemusí byť tak často, ako to cítia terapeuti: 97% ich referovalo, že sa to stáva niekedy až často, kým klientov len 78,2%. A len v 60% sa tieto momenty časovo zhodovali. V každom prípade sa ukázalo, že tieto momenty sú veľmi silným prediktorom pozitívnych výsledkov liečby.

Ivan Ellingham, tiež z Veľkej Británie, ktorý dal dve malé prednášky, tiež patril k tým kvalitným. Hovoril o šialenstve a psychoterapii šialenstva (madness), pravda hovoril veľmi ťažkým, teoretickým jazykom. Súhlasí s Rogersom, že medicínsky model je nesmierne nevhodný pri práci s psychologickými poruchami a že model, ktorý dáva z hľadiska zameraného na človeka väčší zmysel je ‘rastový čiže vývinový model’. Vyzdvihol príspevok Proutyho, len ľutoval, že Prouty si zrejme neuvedomoval, že jeho pojem ‘presymbol’ je prakticky ekvivalentný pojmu ‘prezentačného’ alebo ‘non-diskurzívneho’ symbolu filozofov Cassirera a Langerovej, čo by viedlo k otvoreniu bohatého rozsahu intelektuálnych prepojení, keby si to bol býval uvedomil. Keďže Cassirer a Langerová boli predstaviteľmi procesovo-vzťahovej filozofickej perspektívy, prepojením ich myšlienok s Proutyho by obohatilo teóriu prístupu zameraného na človeka vo všeobecnosti a v chápaní šialenstva zvlášť, ako aj jeho psychoterapeutického zlepšenia v intenciách vývinového/rastového modelu.

Potom som zašiel na pecha kucha, kam ma pozval môj novonadobudnutý priateľ Rodrigo Rezende z Brazílie. Boli tam aj iné príspevky, napokon o tom je pecha kucha: krátke, 5-7 minútové príspevky bez diskusie, tie ale pominiem, pretože tie práve predstavovali opačný pól kvality. Rodrigo si svoj príspevok musel nechať preložiť do angličtiny (na úvod sa tým dvom priateľom pod'akoval) a na prezentácii mal viac obrázkov ako textu, ale malo to myšlienku. Politickú: PCA vyjadruje ľavicové názory (spomenul utopických aj vedeckých socialistov) rovnostárstva, rešpektu a vzájomného ocenenia. Čiže je protikladom všeobecnej biologicky podloženej tendencie dominovať a vládnuť nad ostatnými. Súhlasím s ním, len si nemyslím, že tento „špeciálny" spôsob bytia, ako ho označil Rodrigo, nemusí byť výnimkou a protikladom, ale výsledkom a prirodzeným vyústením vývinu ľudstva. Pravda, je možné, že to bude ešte chvíľku trvať, kým to na Zemi nastane všade.

Potešil tiež príspevok Holanďanov (W. Verheul, R. Takens, R. Timman), ktorí v záujme toho, aby poisťovňa preplácala aj psychoterapiu zameranú na človeka, dokázali, že je rovnako účinná ako KBT (kognitívno-behaviorálna).

Na workshop Charlesa O´Learyho z Denveru v Colorade som išiel, pretože sa volal The Practice of Person-Centred Couple and Family Therapy, teda prax párovej a rodinnej terapie zameranej na človeka. Takmer 80-ročný Charles to robí vtipne a šarmantne, to určite, aj na workshope sa všetci smiali, na úvod zaspieval, ale čo na tom bolo PCA, to lúštim doteraz. Iba ak to, že ich sprvu aktívne počúva, ako tvrdí empaticky a akceptujúco. Aj on patril k tým, čo ešte Rogersa zažili osobne, mimochodom, tu na konferencii, sa ich zišlo mnoho takých a mnohí to aj pripomínali; napísal aj dve knihy na túto tému, jedna, tá novšia (2012) má názov presne taký istý ako tento workshop, ale workshop založený na jeho odpovediach na otázky z publika a hand-out pozostávajúci z kusých poznámok k jednému článku (Chenail, R.J. et al., 2012, Clients´Relational Conceptions of Conjoint Couple and Family Therapy Quality: A Grounded Formal Theory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38,1) nesplnili moje očakávania.

Večerná key note prednáška Rogersovho životopisca Howarda Kirschenbauma ich za to splnila až nadmieru. Howie, ako sa predstavuje, rozprával spamäti a bez premietania nejakých textov či obrázkov. Stará škola. Čo ma prekvapilo, bolo to, čo prekvapilo aj jeho na živote Carla Rogersa 25 rokov po jeho smrti. Keď si preštudoval všetky dostupné materiály, tak nám vedel porozprávať aj vzťahu CR s CIA, alkoholom a ženám! Nuž, ak mal niekto Rogersa na piedestáli, teraz z neho zostúpil. Ale spoluprácu so CIA odmietol, hoci to v päťdesiatych rokoch minulého storočia, keď v Spojených štátoch zúrila americká verzia studenej vojny, nemohlo byť jednoduché. Alkohol popíjal po večeroch, keď písal. A vzťah s tromi ženami okrem manželky mal asi až po jej smrti. Ale najmä hovoril o vplyve Carla Rogersa na mierové hnutie vo svete a na výskum, ktorý podnietilo jeho dielo.

Po skončení programu, aký je obvyklý aj na iných konferenciách, teda prednášok a tak ďalej, bývala večer encountrová skupina, teda tu sa to volalo komunitné stretnutie. Prvý večer mi to akosi uniklo, potom som sa jej dvakrát zúčastnil. Bolo tam niečo vyše 50 ľudí, teda asi pätina účastníkov a bolo to zaujímavé. Reč sa točila okolo všeličoho, napríklad o bojoch v Sýrii a ľudskom utrpení aj na iných miestach zemegule. Alebo o ťažkostiach „rogeriánov" v klinickom prostredí, to sa ozývala dosť napríklad aj Margaret Warnerová. Mňa bavilo sledovať, ako sa jedna dáma snaží presadiť s ponukou tancovať. Už pri príchode v stredu ráno som si všimol na pulte dva výtlačky diplomovej práce Jo Calenti o Torovej biodanza. Tvrdím, že vo svete dnes existujú všetky možné kombinácie prístupov, každého s každým a niekedy aj po troch, po štyroch. Ale o spojení PCA s tancom som ešte nepočul, tak som sa do toho začítal. Myšlienka práce bola jednoduchá: dokázať, že biodanza je v súlade s PCA, čo sa diplomantke na základe kvalitatívneho výskumu ľahko podarilo. Tak Jo okrem workshopu o tomto tanci ešte skúšala primať komunitu, aby sme tancovali. Podarilo sa jej to až napokon úplne na záver konferencie a mňa bavilo sledovať , ako sa nedá odradiť a stále to skúša.

Germain Lietaer z Katolíckej univerzity v Leuvene v Belgicku s kolegyňami (začal ešte s nebohou Barbarou Brodley) a kolegami vyhodnotili všetky nahrávky rozhovorov Carla Rogersa s klientmi a účastníkmi workshopov (existuje ich približne 150). Sledovali, ako Rogers reaguje a urobili to tak, že jeho intervencie zaradili do 18 obsahovo verbálnych kategórií a tieto spočítali. Výsledkov je viacero, najvýraznejší je azda ten, že Rogers v tzv. chicagskom období (1951-1958) najviac (až 80%) reagoval reflexiou klientom vyjadrených pocitov. Čiže presne sa pridržiaval zásady byť tam, kde je klient. Až v neskorších rokoch začal viac reflektovať aj pocity klienta na hrane uvedomovania a ešte v neskorších si dovolil viac odhaľovať niečo zo seba.

Zažil som ešte 11 príspevkov, napríklad Jobsta Finkeho z „východného Nemecka", ako sa sám predstavil, neúnavného Arta Boharta, ktorí sa zaoberali vzťahom PCA a psychopatológie, každý z inej strany, alebo trojicu lektorov (Dee Ray z univerzity v Texase, Dagmer Nudingová a Michael Behr z univerzity v švábskom Gmunde), ktorí dôkazmi potvrdzovali účinnosť terapie hrou zameranou na dieťa a záverečné spoločné diskutovanie kľúčových rečníkov s ostatnými účastníkmi, kde odznelo dosť kritiky na to, že akademickí pracovníci nie sú v dostatočnom kontakte s praxou (či s praktickými pracovníkmi?) a dalo by sa ešte veľa popísať – nielen o konferencii, ale aj o meste a soche Slobody pri vstupe do neho, kam sme na záver v nedeľu 25. júla podnikli spoločný výlet, ale naraz azda stačí. (Ivan)

„Očakávané prichádza nečakane" (Gál)

Autonómia a zóna rastu – cesta koučovania

Sandra Wilson je riaditeľkou Medzinárodného centra koučovania v biznise (International Centre for Business Coaching). Vyštudovala koučovanie na univerzite a má tituly Master Certified Coach (Certifikovaný kouč na najvyššej úrovni) v International Coach Federation (Medzinárodnej federácii koučov) a Teaching & Supervising Transactional Analyst (Organisational), teda je oprávnená vyučovať a supervidovať transakčnú analýzu v organizáciách. Sandra si robí doktorát z koučovania a jej výskumný projekt skúma vplyv koučovho nevedomia na proces koučovania. Mali sme s ňou v Bratislave výcvik a keďže se spoluorganizátori letnej školy transakčnej analýzy, rozhodli sme sa v týchto news publikovať jej článok o koučovaní.

Úvod

Tento článok sa pozerá na koučovanie optikou transakčnej analýzy (TA) a kladie otázku do akej miery podporuje koučovanie klienta na jeho ceste k autonómii a do akej miere pomáha pri „liečbe klientovho nevedomého scenára?" Túto otázku kladiem, pretože sa zaujímam o využitie poznatkov psychológie v koučovaní a o to, ako psychologické poznanie môže podporiť dekonštrukciu a rekonštrukciu systému presvedčení u jednotlivca. Z tejto perspektívy som presvedčená, že kouči, ktorí pracujú v oblasti rozvoja organizácií robia so svojimi klientmi hlbokú prácu, ktorá prináša väčšiu zmenu než je len sociálna kontrola správania a zmiernenie symptómov klientov – takto zmeny na prvých úrovniach chápal zakladateľ transakčnej analýzy Erik Berne. V roku 2004 napísal Kilburg: "Napriek tomu, čo všetko sa urobilo za posledných 15 – 20 rokov na objasnenie predmetu koučovania, sa zdá, že to, čo sa reálne v koučovaní deje, je dosť záhadné". Myslím, že je to sčasti vďaka tomu, že existuje mnoho rozličných definícií koučovania a skutočne aj mnoho rozličných typov koučovania. Ja sa zameriavam na koučovanie v kontexte organizácií, ktoré je typicky aplikované na konkrétne, aktuálne výzvy a záležitosti spojené s prácou a nie na osobné problémy alebo psychopatológiu.

Definícia koučovania

Pre účely tohto článku definujem koučovanie ako: „na porozumenie a na akciu/činnosť orientovanú rozvojovú intervenciu určenú na pomoc klientovi, aby sa stal efektívnejší vo svojom operatívnom prostredí". Táto definícia sa zameriava aj na porozumenie, pochopenie, ale aj na činnosť, konanie. Tvrdím, že na to, aby sme podporili pochopenie a uvedomenie, musíme použiť psychologické zručnosti a metódy. Ja ako kouč, ktorý využíva transakčnú analýzu (TA), pracujem „tu a teraz", ale sprístupňujem aj nevedomie, inými slovami pracujem psychodynamicky, spôsobom, ktorý umožňuje klientovi zabudovať uvedomené a porozumené do svojho repertoáru manažérskych kompetencií. Z hľadiska TA by sme povedali, že to znamená, že klient používa svoj Dospelý ego stav, do ktorého sú integrované užitočné aspekty Rodiča a Dieťaťa a uvedomelo sa rozhoduje v situácii teraz a tu. Roberts a Brunningová tvrdia, že termín psychodynamický spája psycho (z gréckeho psyché, čo znamená duša) a dynamický (z gréckeho dynamis, čo znamená sila). Psychodynamická práca sa teda zakladá na spôsoboch porozumenia tomu, ako duševné sily fungujú intrapersonálne a interpersonálne v jednotlivcovi ale aj medzi jednotlivcami a skupinami a ako ovplyvňujú ich myslenie a správanie. Nie je len jeden psychodynamický model. Pojem ‚psychodynamický' skôr zastrešuje a označuje všetky modely duše, ktoré sa primárne zaoberajú nevedomými procesmi. Jeden z cieľov psychodynamickej práce je viac si uvedomovať to, čo sa deje a tým umožniť žiť svoj život uvedomelejšie, čo nás motivuje následne mať viac slobody a voľby v tom, ako konáme. Výsledkom takejto autonómie a následnej dohody je klientova schopnosť reagovať na realitu „tu a teraz" a svoje vlastné potreby, želania a názory ako aj podpora schopnosti nebyť ovládaný presvedčeniami nevedomého scenára a požiadavkami vnútorného rodičovského ego stavu.

Rozdiely medzi koučovaním a terapiou

Od koučov sa neočakáva, že budú fungovať ako terapeuti. Je chybou, ak kouč robí terapiu na pracovisku, pretože sú tu etické a praktické pravidlá. Pre kouča je podstatné, aby rozumel svojim osobným a odborným obmedzeniam. Je však tiež pravda, že na pracovisku je veľa psychopatológie. V knihe „Hadi v obleku" (Snakes in Suits), ktorú napísali Babiak a Hare skúmajú autori vedúcich pracovníkov z klinického hľadiska a vykresľujú dosť čierny, negatívny obraz psychopatológie na pracoviskách. Myslím si ale, že je dôležité zdôrazniť rozdiel medzi „črtami a poruchami" alebo medzi osobnými vzorcami a psychopatológiou. Každý máme jedinečnú osobnosť – komplexné vzorce myslenia, cítenia a korešpondujúcich spôsobov správania. Mnoho týchto čŕt je zdravých a efektívnych, kým iné sú naopak deštruktívne, obmedzujú nás alebo nám spôsobujú bolesť. Hlavnou vecou koučovania je zistiť, či niektoré z týchto čŕt sú „dosť problémové" na to, aby sa mohli označiť nálepkou patológie alebo poruchy. Porozumenie a vyjadrenie rozdielov medzi koučovaním a terapiou je podstatne dôležité. Som presvedčená, že nasledujúci zoznam charakteristík koučovania ho odlišuje od terapie:

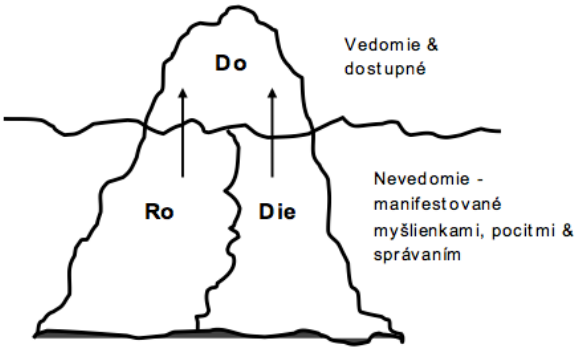
- Koučovanie je zamerané na cieľ a na konanie, nie je iba introspektívne a reflektívne
- Koučovanie je zamerané na prítomnosť a na budúcnosť – rast & rozvoj zručností
- Koučovanie sa môže odohrávať na klientovom „ihrisku", v jeho priestoroch, nie v miestnosti terapeuta
- Koučovanie často obsahuje trojstrannú dohodu, tak ako ju chápe Fanita Englishová alebo viacstrannú dohodu ako o nej píše Julie Hayová
- Koučovia sú vo svojich interakciách obvykle aktívni, nie pasívni
- Prezentovaná vec sa nachádza na hranici osob-

nosti a systému v ktorom je osobnosť
- Organizácia by mala z procesu koučovania benefitovať, zlepšovať sa
- Organizácia často platí kouča
- Organizácia si môže vybrať kouča
- Ohnisko pozornosti je na zlepšení výkonu a efektívnosti
- Klienti sa považujú za celých, zdravých a plne fungujúcich

Existujú dobré dôvody na oddelenie koučovania a terapie. Od žiadneho kouča sa neočakáva, že vylieči klientov s vážnymi, alebo komplexnými ťažkosťami a vývinovými zaseknutiami z minulosti. Som presvedčená, že koučovia musia vedieť rozoznať bežnú psychopatológiu, používať primeraný spôsob odosielania klienta inému odborníkovi a poznať takýchto odborníkov. Ľudská psyché je premenlivá a nepredvídateľná a 'normálne správanie' je prchavý stav, každý deň vidíme mnoho 'abnormálneho správania'. Ja ako profesionálna koučka dávam pozor na akumulujúce sa príznaky, zmenu správania a zvláštne reakcie, ktoré by mohli znamenať možný problém, ktorý je potrebné hlbšie preskúmať. Očakávam, že klient bude v priebehu koučovania napätý a vzdorujúci, ale stále si všímam klientovu schopnosť katexie (obsadenia) ego stavu Dospelý, dokonca aj vtedy, keď sa dostávame do oblasti diskomfortu.

Východiská psychodynamického, transakčne-analytického koučovania

Moje prvé východisko TA koučovania je, že máme ‚vnútorný svet', ktorý má silný vplyv na to, ako myslíme, cítime a správame sa. Náš vnútorný svet obsahuje pocity, spomienky, presvedčenia a fantázie; je čiastočne vedomý, ale zväčša nevedomý. Dá sa uvažovať spôsobom, že je možné postupné stupňovanie uvedomovania, takže niektoré časti nevedomia sú prístupnejšie než iné. Dobrou metaforou je ľadovec.



To, ako vidíme a prežívame ľudí, to, čo je viditeľné na povrchu, je vedomie a nevedomie predstavuje dve tretiny ľadovca pod hladinou. Z hľadiska TA by sme mohli povedať, že ego stavy Rodič a Dieťa sú pod hladinou, vznikajú z nich myšlienky, pocity a korešpondujúce vzorce správania, kontaminujúce ego stav Dospelý z hĺbky nevedomia. Kým nepôjdeme pod povrch, nemôžeme vedieť, čo tam je, napr. individuálna životná pozícia klienta, hry, ktoré hrá, osobný scenár a tak ďalej. Pohľad TA na koncept sprístupňovania nevedomia ma vedie k tomu, že začínam pracovať s klientom na oblastiach, ktoré považujem za najľahšie prístupné a až potom idem viac do nevedomia. Naša cesta koučovania by sa mohla začať napríklad skúmaním ego stavov cez transakcie a zástupné pocity, potom hry a napokon by sme pracovali so scenárom. Nikdy si nemôžeme úplne uvedomovať všetko. Nevedomie však môžeme ovplyvniť my aj iní ľudia, napríklad tým, ako sa správame, čo hovoríme alebo čo cítime. Konkrétne, možno ho interpretovať prostredníctvom príbehov, ktoré rozprávame, snov, ktoré máme a iných ‚give aways' ako sú žarty, pošmyknutie jazyka a použitím metafor a symbolov. Ako TA koučka počúvam, čo mi klient hovorí aj to, čo mi nehovorí, o svojom uhle pohľadu, o svojich „poháňačoch" - silách, ktoré ho vedú, kontaminációch, životnej pozícii, scenári a tak ďalej. Keď pracujem s klientmi používam behaviorálne a sociálne diagnózy, pretože sú dôležité a prístupné. Berne identifikoval ďalšie dva spôsoby identifikovania ego stavov a ja si myslím, že je dôležité, aby som ich používala aj v koučovaní. Na koučovacom sedení poviem klientovi napríklad: „Ako sa cítite v tomto stave?" a následné otázky by mohli znieť: „nakoľko je vám to známe?" a „čo je v tom také, že vás to núti reagovať týmto spôsobom?" takže vyberám aj fenomenologickú diagnózu a pracujem s ňou. Koučovanie je zamerané na prítomnosť a budúcnosť, ale naši klienti ku nám prichádzajú s minulosťou. Nepoužila by som však anamnestickú diagnózu takým spôsobom, ako by to urobil terapeut. Ak by sa koučovaný vyjadroval v tretej osobe, ako napríklad: „Človek si nemôže narobiť problémy s ľuďmi, mohli by sa uraziť, lepšie je veci zahladiť", moja reakcia by mohla znieť: „Som zvedavá, čie pravidlo to dodržiavate?"

Kedy idú klienti do koučovania

Všetci sme obmedzení naším vnútorným svetom a ten vnútorný svet je dynamický a neustále sa mení. Turbulencie sú normálnym aspektom psychologického fungovania. Sila a množstvo turbulencií sa však mení podľa toho, pod akým tlakom sa v danom momente nachádzame. Tento tlak môže pochádzať z inter-

ných alebo externých zdrojov. Pod internými zdrojmi mám na mysli inštinktívne potreby, spomienky, fantázie, presvedčenia a želania, aj náš vzťah k sebe samému a dôležitým ľuďom v našej mysli. Pod externými zdrojmi mám na mysli udalosti a vzťahy vo vonkajšom svete, ktorý nás ovplyvňuje. Howard vytvoril obraz nášho vnútorného sveta, ktorý sa podobá na 'lávovú' lampu, v ktorej neustále prúdia rôzny prúdy. Množstvo pohybov v lampe určuje množstvo tepla v systéme. Podobne aj množstvo turbulencií v našom vnútornom svete určuje množstvo 'psychologického tepla' tvoreného tlakom zvnútra alebo z vonkajšieho sveta. Klient môže prísť do koučovania vtedy, keď mu množstvo psychických turbulencií, ktoré prežíva, spôsobí diskomfort alebo naruší rovnováhu systému, ktorého je súčasťou. Klient sa zapojí do procesu koučovania, aby dosiahol a preskúmal tento svoj vnútorný svet. Tak sa začína cesta koučovania za účelom pochopenia, rozhodnutia a činu. Po ceste sa klient pohybuje čoraz bližšie k vnútornej kohézii, ktorú opisujem ako uvedomovanie si seba a reguláciu seba. Klient dokáže efektívnejšie zvládnuť vnútornú a vonkajšiu dynamiku tým, že hlbšie porozumie svojmu vlastnému intrapsychickému procesu. Potom sa vie lepšie riadiť a regulovať.

Autonómia ako cieľ koučovania

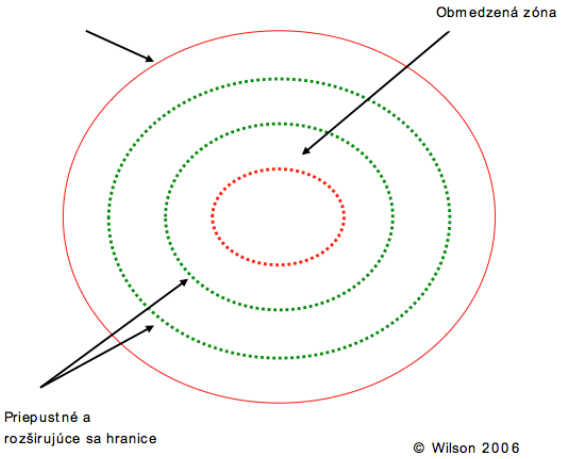
Jedným z cieľov psychodynamického transakčno-analytického koučovania je autonómia. Berne nedefinoval autonómiu samotnú, len uviedol, že dosiahnutie autonómie sa prejavuje uvoľnením troch kapacít: uvedomovania, spontaneity a intimity. Autonómne správanie je charakterizované uvedomovaním seba, druhých a sveta, schopnosťou byť spontánny, schopnosťou otvoreného vyjadrenia autentických pocitov a ochotou vytvárať autentické vzťahy s inými. Dosiahnutie autonómie naznačuje aj uvoľnenie sa zo scenára. Každý má kapacitu získať určitú autonómiu, ale napriek faktu, že je to ľudská možnosť od narodenia, len málo ľudí ju skutočne dosiahne. Slovami Erika Berneho: „Človek sa narodil ako slobodný, ale jedna z prvých vecí, čo sa naučí, je robiť to, čo mu povedia a zvyšok života strávi tým, že to robí. Teda jeho prvé zotročenie je vo vzťahu k rodičom. Koná podľa ich inštrukcií navždy, len v niektorých prípadoch si uchová právo zvoliť si vlastnú metódu a utešuje sa ilúziou autonómie."

Autonómia a zóna rastu

Pohyb smerom k uvoľneniu troch kapacít autonómie je pohyb smerom k tomu, čo nazývam zóna rastu. Väčšinou fungujeme v obmedzenej zóne, ktorú tvorí náš vnútorný svet, náš uhol pohľadu, chránime si svoju realitu. Aby sme to dokázali zmeniť, musíme sa pripraviť na rozšírenie hraníc a posun za túto zónu obmedzenia. To je spojené s diskomfortom za hranicou tejto obmedzenej zóny. Keď kouč a klient pracujú spolu na spoznávaní, uvedomovaní a nových možnostiach, hranice medzi našou obmedzenou zónou a zónou rastu budú priepustné a rozšíria sa.

Keď sa pozrieme na proces práce s pohľadu TA terapie, existuje niekoľko operácií, ktoré hrajú dôležitú rolu v jej procese. Šesť z ôsmich operácií slúži hlavne na dekontamináciu ego stavu Dospelý. Zvyšné dve, interpretácia a kryštalizácia, idú ďalej a zbavujú zmätku ego stav Dieťaťa. V koučovaní je to trošku iné. Pri práci s klientom na jeho ceste k autonómii, pracujem ako koučka s nasledovnými operáciami:
Interogácia - kladenie otázok je základnou zručnosťou kouča. V koučovaní sa snažím klásť otázky, ktoré reflektujú aktívne počúvanie a porozumenie klientovmu pohľadu. Moje otázky musia evokovať objavy, vytvárať pochopenie a byť výzvou pre klientove predpoklady.

Špecifikácia - preformulovanie toho, čo klient povedal. Sumarizujem, parafrázujem, opakujem a zrkadlím to, čo klient povedal, aby som zabezpečila jasnosť hranice a porozumenie.



Konfrontácia - podávam jasnú, presne sformulovanú a priamu spätnú väzbu klientovi. Poukazujem na nezrovnalosti v tom, čo klient hovorí alebo priamo komunikujem nedostatok zhody medzi slovami, never-

bálnou komunikáciou atď. Vyzývam klienta, aby videl situáciu inými očami alebo aby videl vec očami niekoho iného.

Explanácia – kým terapeut môže povedať, čo si myslí, že sa deje, ako kouč to nemôžem urobiť, pokiaľ si nevypýtam a nezískam klientovo povolenie. Explanáciu používam pri vysvetľovaní TA modelov, ktoré pomáhajú klientovi „ohmatať“ a preskúmať si tú záležitosť, na ktorú sa pozerá a pochopiť ju inak.

Konfirmácia – posilňujem body, ktoré sa objavili skôr na sedení alebo na predošlých sedeniach. Toto posilnenie slúži ako posila Dospelého, pretože má logickú silu a uistí Dieťa tým, že demonštrujem svoju silu a bdelosť.

Využitie techník a zručností obsiahnutých v týchto operáciách je možné len vtedy, ak som ako kouč schopná byť úplne zásadová a použiť otvorený, dôverný a pružný štýl. Podobne ako všetky vývinové intervencie, proces bude fungovať len vtedy, keď kouč dokáže vytvoriť s klientom spontánny vzťah.

Príliš rýchly posun

Ak sa s koučovaným posúvame príliš rýchlo, narušíme jeho vnútorné hranice a posunieme ich do oblasti diskomfortu (alebo strachu) a pravdepodobne budeme čeliť veľkému odporu. Psychodynamické myslenie je vývinové a môže pomôcť stanoviť ciele rastu. To znamená, že budeme prechádzať predvídanými štádiami vývinu a so zdravým vývinom sa spája niekoľko kvalít na ceste v zóne rastu. Tieto kvality poskytujú koučovi rámec na odhad klientovho posunu smerom k zóne rastu. Aby sme boli efektívnymi partnermi pre klienta na ceste do zóny rastu, musíme ako koučovia dávať pozor na vývinové výzvy, ktorým klient čelí v každej z predchádzajúcich oblastí. Kouč musí zvládnuť proces tak, aby klient bol dostatočne vyzývaný posúvať sa vpred prostredníctvom pochopenia a záväzku a pritom nešiel príliš rýchlo a nevyvolávalo to v ňom zahlcujúce pocity úzkosti vedúce k nehybnosti.

Ohniskové body zdravého vývinu

Zdravý vývin sa prejavuje dôverou a presným vnímaním.

Dôvera – zdravý človek dôveruje sebe, iným aj svetu. Kouč dokáže vyhodnotiť úroveň dôvery, ktorú jeho klienti voči nemu pociťujú a extrapolovať túto úroveň na ostatných ľudí v korporácii. V procese získavania väčšej dôvery sa klient stáva otvorenejší a odhaľuje svoje vzťahy s inými ľuďmi. Ja chápem dôveru viac z hľadiska teórie vzťahovej väzby než samotnej TA. Dávam pozor na to, ako si klient vytvára vzťahovú väzbu so mnou; ako rozpráva o profesionálnej vzťahovej väzbe, ktorú má s ostatnými ľuďmi. Z hľadiska TA sa však pozerám na to, ako si klient sýti svoj hlad po poznaní a aké má schémy pohladenia. O otázkach dôvery sa dá tiež uvažovať z hľadiska klientovej životnej pozície.

Presné vnímanie – plne fungujúci človek je schopný presne vnímať svoje okolie, vrátanie hrozieb, príležitostí, silných a slabých stránok iných ľudí ako aj ich motivácie. Efektívni ľudia neskresľujú veci, sú dobrými pozorovateľmi. Používam modely TA a všímam si devalváciu, grandiozitu a štyri pasívne druhy správania. Úlohou kouča nie je otvorene a podrobne skúmať devalvácie, ale poukazovať klientovi na viditeľné vzorce a po ceste im pomáhať ich normalizovať. Na ceste k zóne rastu si klient čoraz viac uvedomuje svoj vnútorný svet pocitov a fantázií a nebojí sa ich, ani sa za ne nehanbí. Vzájomná závislosť a nezávislosť – toto je dôležitá dimenzia, ktorú je potrebné oceniť a posilniť. Klient musí vedieť pracovať v tíme a spolupracovať, ale súčasne musí vedieť konať a premýšľať aj samostatne. Klient dokáže vytvárať ozajstnejší kontakt s ostatnými ľuďmi, počúvať, rozprávať a dávať spätnú väzbu. Analýzu poháňačov považujem za užitočnú pri posúdení tejto dimenzie klientov. Napríklad sa zaujímam o to, či klient demonštruje charakteristiky poháňača Buď silný alebo možno Poteš iných? Akým spôsobom prekážajú prejavy hnacích síl klienta - poháňačov úspechu?

Uvedomovanie si seba a riadenie seba – riadiaci pracovníci v organizáciách nemôžu efektívne fungovať efektívne bez toho, aby si uvedomovali seba a vedeli riadiť seba samých. Čím viac klient skúma svoj vnútorný svet, tým viac slobody má pri voľbe z celkového spektra pocitov a správania Rodiča, Dospelého a Dieťaťa. Keď si klient viac uvedomuje sám seba a dokáže riadiť sám seba, tým väčší rozsah možností má k dispozícii a jeho správanie je primeranejšie situácii a ciele menej viazané starými presvedčeniami.

Sila a autorita – Claude Steiner napísal, že pri práci s klientmi je významné zrkadlenie scenárov bezmocnosti a autoritatívnosti a toho, ako sa semienka týchto scenárov zasievajú v detstve prostredníctvom transakcií ok/nie ok. Cesta k autonómii je pozvaním klienta k tomu, aby videl silu ako niečo viac než moc. V roku 2004 sme s kolegyňou Tongue prepracovali Steinerov model v súvislosti s vodcovstvom a navrhli štyri zdroje sily: spiritualitu, vášeň, spojenie a ukotvenie. Ja venujem pozornosť tomu, ako klient používa moc vo svojich profesionálnych vzťahoch, najmä a konkrétne tam, kde je prílišná závislosť na jednom alebo dvoch zdrojoch moci. Klient môže byť závislý napríklad na svojej moci v technickej odbornosti a môže byť agresívny alebo oslabený, ak je táto jeho odbornosť spochybnená. Cesta k autonómii pozýva klienta reflektovať svoju silu v týchto štyroch oblastiach a uvažovať o tom, ktoré oblasti môžu byť buď málo alebo príliš vyvinuté a skúsiť ich lepšie vyvážiť.

Energia a ohnisko pozornosti – klientove vnútorné sily sa musia spojiť, aby dosiahol cieľ. Keď nie sú spojené, kouč môže použiť teóriu TA a ukázať mu, čo mu stojí v ceste a dostať ho naspäť do rovnováhy. Kouč musí vedieť rozoznať intrapsychický dôvod, prečo je klient zaseknutý a vedieť ho prípadne odoslať do terapie.

Odpor voči zmene – Odpor je súčasťou vývinového procesu a kouč by ho mal očakávať. Dokonca aj vtedy, ak sa klient vo vedomí chce zmeniť, bude tam

nevedomý odpor voči zmene. To môže mať mnoho príčin; v neposlednom rade fakt, že zmena môže vyzerať nebezpečne, lebo je to krok do neznáma. TA kouč chápe, že odpor nie je niečo, čo treba prekonať skôr, než sa začne práca, ale že je to skôr súčasť procesu koučovania. Potencia a sila nášho vnútorného Rodiča môže byť prekážkou k zmene. Kouč spolu s klientom skúma, čo ten odpor znamená a obzvlášť čoho presne sa klient odmieta vzdať, ak sa má zmena uskutočniť.

Prenos a protiprenos – väčšina súčasných názorov zdôrazňuje všadeprítomnosť prenosu a protiprenosu vo všetkých vzťahoch. Nikto nie je neutrálny alebo prostý predpokladov či predsudkov; všetky percepcie idú cez šošovky skúseností, v dôsledku ktorých máme tendenciu spoluvytvárať situácie, ktoré sú nám známe a opätovne prehrávať vzťahy a konflikty, ktoré sme pripravení prežívať. Skrátka prenos a protiprenos sú stále prítomné, neredukovateľné aspekty každého vzťahu. Termín prenos sa v klasickej TA málo používal, hoci je implicitne obsiahnutý v mnohých jej pojmoch. Človek prenášajúci zo svojho ego stavu Rodiča alebo Dieťaťa je v prenose. Taliansky TA autori Novellino a Moiso publikovali o teórii prenosu a opisovali, ako sa prejavuje v správaní. Ak prenesieme myšlienky týchto dvoch transakčných analytikov z oblasti terapie do koučovania, je možné porozumieť a spozorovať prenos u klienta všímaním si jeho správania. Kouč nepoužíva prenos takým spôsobom, ako by to urobil terapeut, ale stále si musí uvedomovať spôsoby, ako sa klient k nemu správa, pretože mu to poskytne kľúče k tomu, ako sa klient správa v dôležitých pracovných vzťahoch. Protiprenos je pre kouča dôležitý, pretože musí zvládnuť nové protiprenosové reakcie a poučiť sa z nich. Koučove reakcie môžu byť užitočné nielen pre kouča, ale aj pre klienta. Výzvou je prísť na to, ako pretlmočiť zážitok/tušenie protiprenosu do užitočnej koučovacej intervencie.

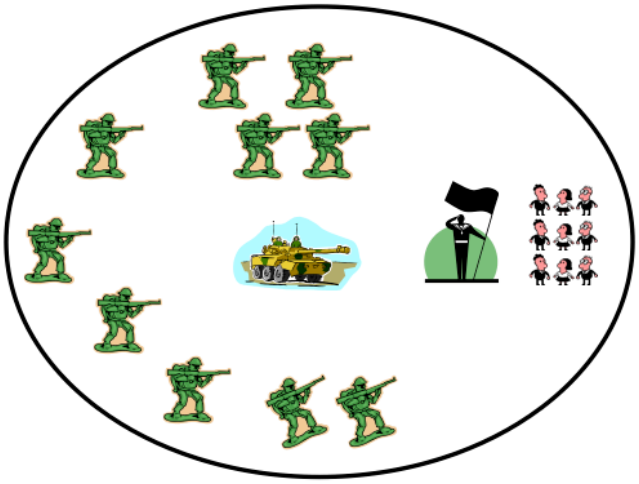
Paralelný proces – dynamika, ktorá sa odohráva v koučovaní zrkadlí dynamiku, ktorú klient prežíva vo svete práce. To, čo prežíva kouč s klientom, je pravdepodobne to isté, ako to, čo každý deň prežívajú ostatní ľudia s tým človekom. Koučove reakcie na klienta sú preto dôležité a cenné kľúče ku klientovmu správaniu v práci. Ak sa kouč cíti podráždený alebo utlmený klientom, tak na to musí dávať pozor, pretože ho to informuje o nutnosti prispôsobiť vzťah kouč/klient a to môžu byť tie najvýznamnejšie dostupné údaje.

Kazuistika

Nasledujúca kazuistika mapuje klientovu cestu k autonómii v zóne rastu. Naratív je určený k tomu, aby som ukázala všeobecnú predstavu o tom, ako proces koučovania rozvinul podporu klientovej cesty, nie je to úplný výpočet toho, čo sa v priebehu koučovania odohralo. John bol poslaný do koučovania po tom, čo bol odmietnutý na post riaditeľa. Teraz podáva hlásenia úspešnému kandidátovi. Na úvodnom kontraktovacom sedení John povedal, že sa cíti byť rozhorčený a nemá záujem a už ho unavujú takéto pocity. Cieľ definoval voľne ako „pustiť minulosť a posunúť sa“. Odmietal pracovať so svojím nadriadeným na stanovení cieľov koučovania a dohodnúť sa na trojstrannej zmluve. Toto bola prvá výzva v mojom koučovacom vzťahu s Johnom, pretože vždy používam trojstrannú dohodu a výsledky koučovania sú dohodnuté s koučovaným klientom a s jeho nadriadeným. Keď sme diskutovali o výsledkoch, ukázalo sa že John chce dosiahnuť, aby sa jednou z hlavných záležitostí stala reflexia, skúmanie a porozumenie tomu, čo cíti voči svojmu šéfovi a ako sa ich vzťah vyvinie. Trojstranné stretnutie bolo pre mňa užitočným pohľadom na to, ako sa oni k sebe správali, čo bolo povedané a čo nie. Podarilo sa nám dohodnúť kontrakt s určitými výsledkami o zmene, ktorá počítala s Johnovými vzťahmi v širšom kontexte organizácie s budúcim ohniskom pozornosti na Johnovu kariéru a jeho príspevok pre firmu. Kontrakt počítal s Johnovou túžbou porozumieť sebe samému a prekonať niektoré autodeštruktívne správanie, ktorého si bol vedomý. Dohodli sme sa, že ja Johna naučím teóriu TA, aby som mu pomohla porozumieť svojim presvedčeniam a správaniu. Johna som vnímala ako presvedčivého, kompetentného a relatívne sebavedomého jednotlivca. Cítila som však, že jeho životná pozícia je: „Ja nie som OK – ty si OK”. Zdalo sa mi, že má úzkostnú vzťahovú väzbu, pretože rozprával o pracovných vzťahoch, že sa v nich necíti ani bezpečne, ani dôveryhodne. John podľa svojho vlastného doznania len ťažko dokázal dôverovať iným ľuďom. Skúmali sme, čo to znamená v kontexte nášho profesionálneho vzťahu, pretože ja som prežívala veľkú mieru dôvery, čo sa týka hĺbky explorácie a zdieľania informácií, na ktoré bol pripravený. Môj radar bol zapnutý na správanie, ktoré by poukazovalo na prenos a všimla som si nadmerné prispôsobovanie sa, aby ma potešil. Moje intervencie mali vždy formu priamej komunikácie v podobe: „Všímam si, že ……” a potom nasledovalo vysvetlenie, ako ho vnímam. Uvedomovala som si, že budovanie bezpečného a dôveryhodného vzťahu s Johnom bolo dôležitou súčasťou jeho cesty, aby mohol prežívať pracovný vzťah so mnou postavený na dôvere. Jeho vysvetlenie správania v práci jasne ukazovalo, že sa posunul od negatívneho kontrolujúceho Rodiča k negatívnemu starostlivému Rodičovi a keď sa stretol so vzťahovými výzvami, čelil im zo stavu rebelujúceho Dieťaťa. John preskúmal model ego stavov, považoval ho za dôležitý a uvedomil si, že sa neustále vracia na sedenia a rozpráva o tom, ako vedome zmenil pozíciu. Svojho šéfa opisoval ako rigidného a byrokratického a podľa vlastného vyjadrenia, John sám mal tendenciu správať sa k nemu „delikventne“. Svojho predošlého nadriadeného opisoval ako podporujúceho, starostlivého človeka, ktorý mu vytvoril priestor na výkon. Povedal tiež, že mu chýba kontakt s týmto človekom a cítil skutočný smútok a stratu. Sila Johnových negatívnych pocitov voči novému šéfovi vo mne vyvolávala zvedavosť, či nejde o prenos. Jeho tendencia hovoriť o predošlom šéfovi žiarivými slovami a o súčasnom šéfovi negatívne naznačovala element štiepenia, v tom zmysle, že jeden bol vo všetkom len dobrý a druhý zlý. Aby sme navodili posun v Johno-

Coachingplus

vých myšlienkach a pocitoch, pracovali sme s konceptom devalvácie. Bez toho, aby sme išli do veľkých detailov, sme skúmali tento vzorec devalvácie a snažili sme ho normalizovať. Skúmali sme aj to, čo v ňom vyvolávalo potrebu mať názor na týchto dvoch ľudí ako na „dobrého policajta a zlého policajta". Ukázalo sa, že John sa skutočne cítil zle a bol sklamaný predošlým šéfom, ktorý 'mu viac menej sľúbil povýšenie'. Tým, že všetky zlé pocity sústredil na svojho nového šéfa, nemusel čeliť hnevu a zraneniu, ktoré cítil vo vzťahu k predošlému šéfovi. John bol prijatý, aby vytvoril nové zameranie v časti firmy a kým táto práca na novej funkcii začala fingovať dobre, boli tu znaky, že riaditelia odmietajú Johnove idey, že o ňom hovoria, že má nereálne ciele. To vyústilo v Johnovu rebéliu na schôdzkach až tak ďaleko, že metaforicky skákal hore-dolu, aby ho počuli. John cítil, že mu riaditelia nedôverujú a sú proti jeho cieľom. Johnova báza a sila vychádzala len z jeho technickej odbornosti a keď bola táto ohrozená autoritatívnymi postavami, bolo pre neho veľmi ťažké to akceptovať. V tomto štádiu som poznamenala, že na jeho zdroji sily je potrebné popracovať. To sa do procesu koučovania dostalo o niečo neskôr, ako bude uvedené nižšie. V tom momente sa Johnovi zdalo dôležitejšie, preskúmať, aký názor má na seba v súvislosti so širšou organizáciou. John otvorene hovoril, že riaditeľom nedôveruje a ďalšie dôkazy o jeho životnej pozícii ja nie som OK, ty si OK sa objavili v tom, ako o nich rozprával vo vzťahu k sebe. Bola som zvedavá, či by otázky dôvery, ktoré sa vynárali, mohli súvisieť s ‚riskantnými' projektmi, keď finančný sektor zaznamenával pokles a obrana proti tomuto problému bolo devalvovať Johnove idey rastu. Myslím, že sme tu mali do činenia s úzkosťou v organizácii ohľadne kapacity rastu, ktorej John nerozumel; on skôr predpokladal, že riaditelia mu nedôverujú. Preskúmali sme túto hypotézu pomocou teórie systémov a pojmu ‚organizácia v mysli'. V TA by sme definovali tento pojem pomocou Berneovej teórie skupinového imaga. John vytvoril symbolickú reprezentáciu svojho pracovného systému za pomoci malých hračiek, kde ukázal seba i ostatných kľúčových hráčov v systéme. Jeho obraz ukázal fragmentovanú skupinu (všetkých predstavovali vojaci), niektorí sa pozerali smerom dovnútra a niektorí sa pozerali smerom von, ale všetci mierili puškami na neho. Jeho predošlý šéf sa na mape neobjavil a jeho súčasný šéf sa objavil ako vojak v tanku. John bol pešiak bez zbrane, izolovaný, útočil na neho celá skupina. Johnov tím a jeho klienti boli ako malí hráči schovaní za ním ako keby im poskytoval ochranu pred útokom.



Táto mentálna mapa sa stala našou pracovnou hypotézou o tom, čo sa prejavovalo v jeho pracovných vzťahoch. John si uvedomil, že je v kontakte so svojím tímom a s potrebami klientov, ale že je v rozpore so zvyškom organizácie. V dôsledku toho bojoval so svojím tímom a za klientov, ale ignoroval potreby širšej organizácie. John dokázal nájsť súvislosť so svojím správaním v práci a so svojím hlbokým presvedčením, že je „križiakom" bojujúcim za tých, ktorí sa nevedia postarať sami o seba. Jeho kapacita nadväzovať kontakt bola obmedzená na záchranu a starostlivosť o ostatných. Keď sme čelili tomu, čo opísal ako 'silní jednotlivci', vyhýbal sa všetkým formám blízkosti a ostával závislý na hrách o pohladenia (ocenenie). John mal ťažkosti vytvárať 'tím' s ostatnými a spolupracovať, zdalo sa, že stále musí zápasiť aspoň s jednou stranou. Začal chápať, že skresľoval súčasnú realitu, aby vyhovoval jeho presvedčeniu o sebe, ostatných ľuďoch a svete. Za pomoci modelov TA ego stavov, transakcií, životných pozícií, devalvácie a poháňačov sme začali skúmať Johnov vnútorný svet a ako tento vplýva na jeho spôsob bytia v práci. Ako sme postupovali v našej spoločnej práci, John začal identifikovať vzorce správania vo svojich pracovných vzťahoch, ktoré keď boli ohrozené viazali sa na jeho starý systém presvedčení. John bol presvedčený, že nie je OK vo vzťahu k ostatným ľuďom a cítil sa obzvlášť znevýhodnený preto, že nemal vysokoškolské vzdelanie. Jeho vzdelanie a výchova sa veľmi líšila od ľudí v pracovnom kruhu a on sa cítil v dôsledku toho znevýhodnený. To sýtilo jeho 'nie okejnosť', keď bol so svojimi kolegami. John si uvedomil, že hľadá negatívne pohladenia a že v styku s autoritami tiež dáva hlavne negatívne pohladenia. Pre Johna

znamenala moc kontrolu a jediný spôsob pre neho ako byť mocný v práci bolo kontrolovať. To mal tendenciu robiť pomocou rebelujúceho správania a prílišnou závislosťou na svojej technickej odbornosti. Zoznámila som ho s konceptom štyroch zdrojov sily, ktoré boli uvedené vyššie a on si našiel správanie, ktoré mu dovoľovalo mať prístup ku všetkým týmto zdrojom a integrovať ich. Johnova energia a ohnisko pozornosti počas celého procesu koučovania sa sústreďovali na odstraňovanie, pokiaľ bolo v ľudských silách, sebapoškodzujúceho správania. Dokázal ostať teraz a tu a pritom mať prístup k svojim hlbokým presvedčeniam a skúmať ich prejavy v správaní navonok. Najviac kládol odpor voči skúmaniu svojho vzťahu so šéfom. Ako jeho koučka som cítila, že je mojou zodpovednosťou posunúť ho do tejto oblasti pracovného života. To neznamená, že išlo o niečo, čo by sa malo prekonať alebo ignorovať, ale o niečo, na čom bolo potrebné pracovať. Som presvedčená, že prípadné vyhnutie sa tejto záležitosti by sýtilo jeho rebéliu a že napriek poznaniu a zmenám by sa nič nezmenilo v tomto dôležitom vzťahu. Z tohoto dôvodu sa sa na vzťahy pozreli a podrobili ich skúmaniu pod mikroskopom. Hovorili sme o role rebélie v živote organizácie a o tom, ako môže rebel fungovať zdravým spôsobom, napr. na jednoduchej úrovni to môže byť človek, ktorý kladie náročné otázky. Pre Johna bolo dôležité nájsť si zdravý spôsob, ako vyjadriť túto stránku svojej osobnosti v službách pre seba a organizáciu. Až doteraz ju prejavoval nezdravým spôsobom a na úkor seba i celej organizácie. „Liečbou“ pre Johna by bolo mať kapacitu pracovať v systéme. Pri skúmaní tejto oblasti pracovných vzťahov pochopil John súvislosť medzi svojím vzťahom k otcovi a starému šéfovi, ako aj k nevlastnému otcovi a novému šéfovi. Povedal, že jeho vzťah s otcom bol veľmi podobný vzťahu s predošlým šéfom. Sám od seba vyrozprával časť svojho života týkajúcu sa jeho otca, ktorý zrazu odišiel bez toho, aby to oznámil a rozlúčil sa a nikdy viac sa neozval. Porozprával mi aj o svojom nevlastnom otcovi, ktorý nikdy na neho nemal čas, zatváral ho večer doma a jediný spôsob, ako získať pozornosť, bolo ‚robiť nepríjemnosti‘. John si veľmi silne uvedomil súvislosť medzi tým, ako sa správal k svojmu šéfovi a ako sa správal k svojmu nevlastnému otcovi. Uvedomil si, že svojho prirodzeného otca mal postaveného vysoko, že na ňom videl všetko len dobré a že jeho nevlastný otec bol iba zlý a že toto sa prejavovalo aj v jeho pracovných vzťahoch. Toto poznanie ho podnietilo k posunu v názore na svojho šéfa a následne aj v správaní k nemu. John dokázal posunúť svoju povrchovú životnú pozíciu nielen vo vzťahu so šéfom, ale aj v širších pracovných vzťahoch. Lepšie si uvedomil svoju existenciálnu životnú pozíciu a referoval o tom, že si všimol ako sa vracia na to miesto, keď čelí konkrétnym výzvam. Uviedol tiež, že sa dokáže vmanévrovať do pozície OK/OK. Keď som sa ho spýtala, ako to dokáže, povedal mi, že používa interný dialóg, v ktorom sa prejavuje zmes pozitívneho kontrolujúceho Rodiča a pozitívneho starostlivého Rodiča. Berne napísal, že životná pozícia je základ, na ktorom stojí scenár, ak bol teda John schopný všimnúť si, kedy sa vracia k svojej pozícii nie som OK a zmeniť to teraz a tu, tak by som tvrdila, že tu do určitej miery nastala zmena v jeho scenári. V procese koučovania sa vyskytli momenty, kedy voči mne John prejavoval vyššie spomínaný prenos. Niekedy sa choval ku mne, ako keby som bola len dobrá a bola jeho ‘spasiteľkou’ a inokedy ako keby som bola len zlá a bola jeho ‘mučiteľkou’. Ja som na to reagovala tak, že som si všímala protiprenosové pocity a používala priamu komunikáciu pri dávaní spätnej väzby a pozývala ho, aby pouvažoval, či to, čo sa odohráva, či prehráva medzi nami, nie je mikrokozmos toho, čo sa prehráva medzi ním a novým šéfom. Johnova cesta k autonómii a zóne rastu bola náročná pre neho, pre mňa a aj pre jeho organizáciu. Výzvou v koučovaní bolo ostať zameraní na výsledky a pozitívni, vyhnúť sa dlhým obdobiam introspekcie, pričom súčasne vytvárať dostatočnú ochranu a čas pre klienta, aby sa dostal do seba aj zo seba.

Na záver: môže koučovanie podporovať liečbu?

Vrátim sa k otázke položenej v abstrakte na začiatku tohto článku: „do akej miery podporuje koučovanie klienta na jeho ceste k autonómii a realizuje liečbu životného scenára?” Berne už v roku 1961 zdôraznil význam liečby a potrebu zameriavať sa na kľúčové záležitosti. To znamená zaoberať sa ňou, jadrom, bez vyrušovania okrajovými dôsledkami patológie (porovnal to k odstráneniu triesky z chodidla v protiklade k zaoberaním sa krívaním a inými poruchami, ktoré z toho vyplývajú). Identifikoval štyri štádiá liečby:

- Sociálna kontrola
  V ktorej klient preberá kontrolu z Dospelého dokonca aj keď obsah ego stavov Rodiča a Dieťaťa môže ostať nezmenený.
- Úľava od symptómov
  V ktorej sa zmeny začnú diať v ego stavoch Dieťa a/alebo Rodič, následne je menej vnútorného tlaku púšťať sa do scenárového správania.
- Prenosová liečba
  Štádium, v ktorom je terapeut introjikovaný ako dobrý Rodič. (To ostáva stabilné len vtedy, keď si klient dokáže udržať introjekt).
- Scenárová liečba
  To je fundamentálna zmena v egostave Dieťa s podporou Dospelého, takže je možné vyriešiť aj záležitosti scenára.

Podľa tejto definície štyroch štádií liečby je v koučovaní možné tvrdiť, že kouč pracuje na úrovni sociálnej kontroly a úľavy od symptómov. Ja by som si však dovolila tvrdiť, že každá zmena, ktorá sa dosiahne prostredníctvom vývinového procesu koučovania zanecháva klienta autonómnejšieho a to nepochybne má vplyv aj na jeho scenár.

„Jediná cesta k šťastiu je najskôr: ‚nie! ja nechcem byť šťastný!,‘ a potom to [šťastie] príde...“ (neznámy autor)

Coachingplus

Rozhovor s Brianom McNeillom o vývojovej supervízii

Brian McNeill získal titul PhD z poradenskej psychológie v roku 1984 na Texas Tech University a v súčasnosti je Profesorom a riaditeľom Pacific Northwest Center for Mestizo and Indigenous Research and Outreach na Washington State University. Podieľal sa na vydaní kníh *The Handbook of Chicana and Chicano Psychology and Mental Health* (2004), *Latina/o Healing Practices: Mestizo and Indigenous Perspectives* (2008), *Intersections of Multiple Identities* (2010), a je spoluautorom *IDM Supervision: An Integrative Developmental Model for Supervising Counselors and Therapists* (2010). Medzi jeho výskumné a odborné záujmy patrí Chicana/o Latina/o Psychology, Clinical Supervision, Recruitment and Retention of Culturally Diverse Students in Professional Psychology, a Investigations of Latina/o Spiritual Healing Traditions. Dr. McNeill je licencovaný psychológ v štátoch Washington a Idaho, kde má prax.

Čo je efektívna supervízia?

GREG ARNOLD: **Brian, už si vyše tridsať rokov v oblasti psychoterapie a urobil si veľa výskumov aj praktických supervízií. Moja prvá otázka je dosť široká. Zdá sa mi, že v tejto oblasti je teraz viac nezhôd než predtým, najmä ohľadne toho, čo v psychoterapii funguje. Ako budeme vedieť, čo je efektívna supervízia, keď sa nevieme dohodnúť ani na tom, čo je to efektívna terapia?**

BRIAN MCNEILL: To je veľmi dobrá otázka. Myslím, že mám trošku iné info ako ty, možno som čítal trochu inú literatúru, lebo mne sa zdá, že výskum efektívnosti psychoterapie konverguje k tomu, čo je známe ako "spoločné faktory" v rozličných terapiách. Wampold a jeho kolegovia podrobne skúmali tieto faktory, čo môžeme nájsť v poslednom vydaní Great Psychotherapy Debate (Veľká debata o psychoterapii). Ich výskum primárne ukazuje, že sa musíme zbaviť idey liečby s vypracovanou príručkou, najmä vo výcvikoch, kde sa na ne kladie prílišný dôraz. Viem, že je to jednoduchšie mať príručku, viem, že to dáva niečo študentom do rúk, ale devalvuje to tie spoločné faktory, ktoré môžu za varianciu rozličných prístupov — zručnosti budovania vzťahu, vlastnosti terapeuta, svetonázor — všetko veci, ktoré sú teraz konzistentné s APA (Americká psychologická asociácia), a prijali sa ako psychologická prax založená na dôkazoch.

Teda, ak sa zameriaš na spoločné faktory, budeš viac v vedecký, v súlade s tým, čo hovorí výskum?

Áno.

Ale povedal si, že je to ťažšie ako učiť a robiť liečbu podľa príručky. Čo si myslíš, prečo je taký silný ťah naspäť k mechanickému názoru na prácu, ktorú robíme a prečo ju učíme memorovaním vedomostí. Prečo je to také atraktívne a ľahké?

Myslím, že je to veľmi atraktívne najmä pre začínajúcich poradcov, pretože to poskytuje schému toho, čo treba robiť na danom sedení. Napríklad v mnohých kognitívnych a behaviorálnych prístupoch stanovíme program za prvých 10 minút; ďalších 10 až 15 minút kontrolujeme domácu úlohu a potom sa dostaneme k samotnému programu sedenia. Niekedy to má svoje opodstatnenie, ale ja si myslím, že sa to zneužíva, pretože to pomáha redukovať značné množstvo počiatočnej úzkosti začínajúcich terapeutov, ktorá pochádza z toho, že nevedia, čo robiť, keď sa sedenie nebude vyvíja podľa plánu. Ak klient prestane rozprávať, napríklad, dáva im to niečo, čoho sa môžu zachytiť. Ťažšie je ísť do toho čo sa deje v konkrétnom momente a pozorne počúvať, veľmi pozorne — skutočne sa pokúsiť pochopiť, čo klienti hovoria, ako aj to, čo nehovoria a aký význam má neverbálne správanie, tón a melódia hlasu. Inými slovami, to, čo klient nehovorí, ale aj tak sa to snaží komunikovať.

A aká je atraktívnosť príručiek z pohľadu supervízora?

Myslím si, že to dáva supervízovi možnosť dať si prestávku v tom zmysle, že ak propaguješ príručku, ľahšie sa ti analyzuje a hovorí: „OK, dodržali ste tieto direktívy správne. Možno by ste mohli dodať ešte tieto položky, alebo sa pozrieť na vec z iného hľadiska alebo realizovať tieto konkrétne (napr. kognitívne výzvy), alebo sa ešte viac pustiť do sokratovského dialógu." Takýto presne rozpracovaný postup je ľahší ako snaha priviesť študentov k tomu, aby viac reflektovali, alebo skúmali seba samých, akí sú ako ľudia a ako to vplýva na ich odbornú prax.

Ľahšie aj z hľadiska úzkosti supervízora?

Áno, absolútne.

Je to teda pohodlnejšie pre všetky zúčastnené strany — supervidovaného i supervízora — zastávať tento mechanický názor na liečbu podľa príručky a technickú racionalitu, ale chýba tomu šťava, energia, formujúci rozvoj. Čo im tam chýba?

Z hľadiska modelu, v ktorom pracujem, som presvedčený, že im chýbajú osobné aspekty, ktoré skutočne hrajú veľkú rolu na ceste k tomu, aby sa z nich stal efektívny psychoterapeut. Páči sa mi idea kompetencií, až by som povedal odborné hnutie za kompetencie, a myslím, že to poskytuje dobrú behaviorálnu kotvu v rôznych štádiách terapeutovho vývoja, ale chýba im cesta a proces stávania sa efektívnym terapeutom. Tu si musia terapeuti integrovať osobnú identitu s odbornou identitou. Pozrieť sa na to, kto sú ako ľudia, ako to vplýva na ich prácu v tejto oblasti, ako to vplýva na ich vzťahy s klientmi a ako sa môžu zapojiť do reflexie a byť si vedomí seba v interakciách s klientmi. Obzvlášť z hľadiska interpersonálneho procesu, ako môžu využiť sebareflexiu, svoje pocity na sedení, v danom momente, spôsobom, ktorý je

efektívny a užitočný pre klientov, rozhovorom o svojom vnímaní, spätnou väzbou klientom v danom momente — takéto interakcie.

Kongruencia, bytie tu a teraz, ľudskosť ako nástroj, bytie skutočným človekom, integrácia — to je ťažká práca. Aký je proces tejto cesty, ktorú si identifikoval vo svojom výskume. Keďže to musí byť osobné a ľudia sa nemôžu skrývať za príručky, neviaže sa úspech tejto práce s tým, aký je terapeut ako skutočný človek? Inými slovami, sú poradcovia akýsi „vybraní ľudia", osobnosti, alebo sa vyvíjajú? Koho si ponecháme a koho pošleme preč? Sú ako paradajková planta alebo ako nevybrúsený diamant?

No, podľa mňa rastú. Poznám veľa ľudí, ktorých priťahuje naša oblasť, lebo sú presvedčení, že majú nejaké prirodzené schopnosti alebo zručnosti pomáhať; možno im povedali priatelia, že vedia dobre počúvať a tak, ale ja si myslím, že hoci to môže byť pre nich dobrý štart, stále ešte potrebujeme zručnosti a schopnosti, ktoré poskytne iba výcvik. Stať sa terapeutom je niečo iné ako stať sa biológom, alebo inžinierom, v tom, že si to vyžaduje skúmanie seba a veľmi vysokú úroveň sebauvedomovania.

Môže niekto úspešne prejsť tým procesom?

Hej, ak si ochotný. Ak je človek dosť motivovaný, tak skoro každý môže prejsť tým procesom. Ľudia, ktorí sú rezistentní voči skúmaniu seba, budú v tejto oblasti určite zápasiť. Ak človek trpí poruchou osobnosti, bude pre neho omnoho ťažšie skúmať sa a pochopiť sa. Ale zväčša verím, že ľudia, ktorí sú motivovaní naozaj pomáhať iným, sa dokážu naučiť zručnosti, ako byť efektívni v oblasti rozvoja ľudí.

Tak, ak vynecháme skutočných mimoňov, ak sa pustíš do tohto procesu sebareflexie a zraniteľného výcviku, ktorý minimalizuje obrany ľudí, vypracuješ si tieto kapacity využívať seba a terapiu efektívnym spôsobom?

Áno.

Čo to hovorí o tejto oblasti práce, že na mnohé doktorandské štúdium psychológie je často ťažšie sa dostať ako na štúdium medicíny? Videl som prijímačky, kde bolo 360 prihlásených a boli tam také požiadavky na schopnosti, ktoré mnohých vyradili.

Myslím, že v tom ešte zaostávame. Nikdy som neveril, že tradičný výber na základe školských kritérií priemerného prospechu a maturitného vysvedčenia odhaľuje interpersonálne zručnosti alebo schopnosti osobne interagovať na úrovni, ktorú potrebuje poradca, klinický pracovník, či terapeut. V mojom študijnom programe a poznám aj iné, sa snažíme trochu rozšíriť výber tých kritérií, ale stále je to veľmi ťažké. Snažíme sa zistiť, ktoré vlastnosti to majú byť tak, že si čítame odporúčania alebo motivačné listy alebo životopisy, akýsi prehľad — premenné, ktoré sa nedajú len tak ľahko kvantifikovať.

Ak ste rozšírili kritériá výberu, vybrali ste jednotlivcov podľa týchto špecifík, ako potom vyvažujete inherentný duálny vzťah s frekventantom (supervízor - pedagóg) zabudovaný do supervízie? Ak napríklad niekto pracuje na základe vašej licencie, existuje napätie medzi dohliadaním — pri ktorom musíš ako supervízor myslieť na klientovo bezpečie, spoľahlivosť a reputáciu vašej kliniky, ktorá je súčasťou procesu komplexného vzdelávania v psychoterapii na pracovisku — a humanistickejšou, podpornou rolou voči účastníkom výcviku, podporou v situáciách keď robia chyby, ktoré sú pri učení sa novým veciam nevyhnutné. Otázka teda ostáva ako vyvažujete rolu učiteľa - strážcu kvality a rolu supervízora, ktorý má za úlohu podporovať ich rast?

Vďačne upúšťame od myšlienky, že na to, aby si bol efektívny supervízor, musíš byť skúsený efektívny klinický pracovník. Za posledných 30 rokov sme pochopili, že to sú veľmi odlišné oblasti. Vo všeobecnosti sa upúšťa od tohto videnia, ako to vidno z nedávno publikovaných kompetencií supervízora, ako ich vydala APA (Americká psychologická asociácia). Teraz preferujeme vývojovejší prístup k supervízii. Vieme, že už začiatočníci prejavia určité vlastnosti, kvality a majú určité potreby, odlišné od strednými alebo pokročilejšími účastníkmi výcviku. Zručný supervízor môže odhadnúť, kde sa daný účastník vývojovo nachádza a dokáže poskytnúť primerané supervízne prostredie, ktoré zvýši jeho naberanie kvality a zručností — nielen z hľadiska intervencií, ale aj schopností reflektovať samého seba, rozvíjať sa ako terapeut osobne i profesionálne.

Ako sa stane z laika, ktorý vôbec nie je zasvätený, celou cestou zrenia výnimočný odborný pracovník?

Pozeráme sa na tri úrovne psychoterapeutického/poradenského vývoja. Na začiatočnej úrovni máme účastníkov výcviku, ktorí očividne iba vstupujú do oblasti práce s ľuďmi. Je to pre nich nová situácia a oni sú obvykle veľmi zaangažovaní. Vo väčšine výcvikov sa pravdepodobne 80% študentov chce stať odbornými pracovníkmi, hoci náš prístup je očividne náročný a metódy práce sú opreté o klinický výskum a vedecké dôkazy. U začiatočníkov to vyvoláva úzkosť a supervízori im musia pomáhať redukovať túto úzkosť, pomáhať im rýchlo presunúť ohnisko pozornosti počas sedenia od strachu, od obáv, či brzdiacich predpokladov, ktoré majú a dodať im určitú štruktúru a podporu. Zameriavame sa na vzťahy s klientmi a na učenie sa dôležitých zručností práce s klientom - primárne na zručnosti terapeutického počúvania. Potom sa pozeráme na závislosť verzus autonómiu. Začínajúci študent zrejme bude veľmi závislý na svojom supervízorovi, aby mu poskytoval štruktúru, smerovanie a podporu. Pozeráme sa na sebauvedomovanie v kognitívnej i afektívnej oblasti a opäť začiatočník si asi nebude veľmi uvedomovať seba, čo sa týka toho ako na sedení funguje a ako a čo počas stretnutia prežíva. Sme presvedčení, že ak vhodne ošetríš štruktúru, smer a podporu, obzvlášť na začiatočníckej úrovni, pomáha im to postúpiť na strednú úroveň.

Ostaňme chvíľku na prvej úrovni. Čo by mohlo ísť zle na tejto úrovni?

Študenti sú úzkostní. Majú pocit, že musia niečo urobiť, že len počúvať nestačí. A vtedy chcú siahnuť po príručke, ale ani príručka, aspoň ja si to tak predstavujem, nebude efektívna, pokiaľ nemáš tú základňu všetkých terapeutických intervencií a to je vzťah. Veci sa môžu nepodariť aj vtedy, ak študenti nie sú navyknutí na reflexiu a prepracovávanie tém vyskytujúcich sa v terapeutickom vzťahu, čo je základ každej terapeutickej intervencie.

Naozaj dôveruješ tomu, že frekventant vzdelávania si dokáže internalizovať hodnotu toho, že pomáhajúci vzťah je naozaj dôležité kultivovať?

Áno a že musím efektívne počúvať a komunikovať a nielen byť empatický, ale dať empatiu aj najavo.

A čo supervízor na tejto úrovni? Čo môže stáť v ceste jemu, ak študent potrebuje úroveň jedna?

No, podobne ako terapeutický vzťah aj supervízny vzťah slúži ako základňa akejkoľvek efektívnosti. Ak si z akéhokoľvek dôvodu účastník výcviku a supervízor osobne nesadnú, supervízia pravdepodobne nepôjde dobre. Chápem, že väčšinou sa supervízor špecificky nezameriava na jednotlivé potreby začiatočníka; supervízori sa často držia starého názoru, že by nemali dávať rady svojim supervidovaným.

Áno, často ide o to, že ľudia sa hodia do vody s postojom ukážte sa, máte svoju autonómiu.

Hej, buď plávaj alebo sa utop. Alebo vidíme supervízorov, ktorí sa držia svojho prístupu k psychoterapii a aplikujú ho na supervíziu. Ak sú teda veľmi psychodynamickí alebo interpersonálne orientovaní, chcú sa k tomu dostať so začínajúcim supervidovaným a začať to s ním prepracovávať, kým supervidovaného viac trápi, čo má robiť s týmto klientom na ďalšom sedení.

Za predpokladu, že všetko ide dobre a supervízor je schopný vybudovať zmysluplnú supervíznu dyádu, počúvať človeka ako jednotlivca empatickým spôsobom, ktorý buduje vzťah a potom poskytnúť štruktúru, ktorá zmierni jeho úzkosť a potom je supervidovaný schopný dostať sa z hlavy, zo strachu, negatívnych predpokladov o sebe a dokáže kultivovať svoje uvedomovanie. Supervidovaní za týchto podmienok začnú byť schopní vyrovnávať ohnisko - od seba sa presúvajú k záujmu o klientov, na všetko. Tak potom sa posúvame do stredného štádia?

Potom sa posunú do druhého štádia alebo úrovne dva. V tomto bode majú už nejakú skúsenosť s úspešnými intervenciami voči klientom a majú aj niekoľko neúspechov. Inými slovami, už niekoľko semestrov majú klientov a robia klinickú prácu, takže majú väčší zmysel pre komplexnosť obsiahnutú v poskytovaní psychoterapie, či poradenstva. Uvedomia si, že to možno nie je také ľahké, ako si mysleli. Niekedy je to ťažké. Klienti neprídu na ďalšie sedenie a ty sa pýtaš, čo sa stalo. Alebo je klient v odpore. V týchto prípadoch môže motivácia supervidovaného kolísať — začne o sebe, alebo práci pochybovať a v niektorých prípadoch sa pracovníci pýtajú, či sa hodia na túto prácu, lebo mali niekoľko neúspechov, ktoré nečakali. Súčasne majú aj nejaké úspechy, dúfajme, a tak chcú byť autonómni alebo nezávislí. Viac si uvedomujú sami seba. Vedia sa zamerať na to, čo prežívajú počas sedenia, ale začínajú sa vedieť zameriavať trochu viac aj na to, čo prežíva klient. Zrada pre študentov v strednom štádiu môže byť to, že sa trochu príliš zapletú do problémov klienta. To si žiada iné supervízne prostredie — také, kde im musíš dať trochu viac autonómie. Musíš im dovoliť, aby si vyskúšali to, čo ich zaujíma. Nechajte ich rozhodovať. Samozrejme, zmyslom supervízie je aj ochrana klienta a naša starosť o dobro klienta, takže musíš neustále sledovať klientovo bezpečie a dobro a zabezpečiť, aby tvoji študenti stále robili to, čo považuješ za potrebné, aby poskytovali intervencie v záujme klienta. Ale oni chcú čoraz viac vecí robiť sami. Sú menej závislí na supervízorovi. A tak im tu musíš nechať viac priestoru. A sú aj otvorenejší voči skúmaniu toho, akí sú ako ľudia a ako to ovplyvňuje ich klinickú, či poradenskú prácu. V tomto štádiu vlastne chcú také skúmanie seba. Chcú sa pozrieť na prenosové, protiprenosové reakcie a ich dôsledky, pretože sú už o niečo pokročilejší v schopnostiach, zručnostiach, vedomostiach. Musíš teda byť ako supervízor pružnejší a odhadnúť, kde sa tvoj študent nachádza. Analógia je tu podobná ako práca s adolescentom. Získavajú nejaké zručnosti a možno chcú demonštrovať svoju autonómiu. Ak to nedokážeš trochu nadľahčiť, alebo zaoberať sa takouto terapeutickou adolescenciou, vytvára to v tomto bode určitý odpor a dokonca určitú vzburu. Ak chceš len uchovať úplne štruktúrovaný prístup neustáleho riadenia svojich študenta, hovoríme, že to v tomto štádiu nebude fungovať. Musíš mu pomôcť prejsť cez tieto štádiá alebo obdobia, kde majú pocit, že ich motivácia je malá, lebo niektorí klienti alebo typy klientov ich odrádzajú. Musíš to vedieť identifikovať, keď si napríklad prehrávaš nahrávky sedení. V tomto zmysle to chce veľa práce na strane supervízora, aby presne diagnostikoval a intervenoval tak, aby to u jeho študentov podporovalo ich ďalší terapeutický rozvoj.

Znie to, ako keby to bolo naozaj obohacujúce obdobie pre všetkých.

Áno, absolútne. Môže to byť síce veľmi náročné, ale napokon veľmi obohacujúce.

Tak ma rýchlo oboznám s treťou úrovňou.

V tomto bode sa pravdepodobne pozeráme na študenta na pokročilej úrovni dva, napríklad na konci stáže. Typicky to, čo uvidíme na tretej úrovni, sa v mojej mysli vyvinulo za ten rok stáže, alebo ročnej práce na pracovnej pozícii. Akosi prečkali tú búrku na úrovni dva, čo sa týka konfliktu medzi závislosťou a autonómiou a už dokážu celkom dobre fungovať na nezávislej úrovni. Motivácia je veľká. Rozumejú komplexnosti činnosti v našej odbornej oblasti. Idú do práce s porozumením, že, hej, bude to úspešné, ale budú aj nejaké neúspechy, budú napríklad ťažkí klienti. Budú nejaké typy klientov alebo populácie

Coachingplus

či diagnostických kategórií, s ktorými viem pracovať a ostatní možno stlačia moje gombíky a na ktorých si musím dávať pozor.

Nemôžeme vždy pomôcť každému.

Presne. Demonštrujú vysokú úroveň uvedomovania si a poznania seba na kognitívnej i afektívnej úrovni. Uvedomujú si seba dostatočne na to, aby vedeli, že tam nie je nič, čo by nepracovalo pre nich, ak potrebujú pomoc v niečom alebo ak nemajú dostatok skúseností v danej oblasti — možno manželskej alebo rodinnej terapii oproti individuálnej terapii — vedia a sú si vedomí, že môžu s niekým konzultovať , kto bol kedysi ich supervízor. A neodmietajú to urobiť. Proste chápu, že to je súčasť toho, čo musia robiť, aby si zlepšili zručnosti a že eticky to je to to, po čom volali. To sa dúfajme deje na konci stáže alebo sa to úplne rozvinie počas post-doktorandskej supervízie. To si predstavujeme ako pokročilého terapeuta, ktorý sa dúfajme vyvinie neskôr na majstrovského psychoterapeuta.

Keď hovoríme o post-doktorandskej supervízii, tam si už získal diplom, ale ešte nemáš licenciu pretože ti stále chýba 1500 hodín do ukončenia [v niektorých štátoch]. *(V Spojených štátoch je výcvik v psychoterapii, prípadne poradenstve súčasťou PhD. programu, pozn. Coachingplus)*

Post-doktorandská supervízia sa tak iba volala. Ak si mal určeného supervízora, nebolo naozaj potrebné sa stretávať alebo dokumentovať to. Možno, ak si mal problém alebo nejaké otázky, tak si išiel a konzultoval ich so svojím post-doktorandským supervízorom. Bolo tiež normou, aby tvoj post-doktorandský supervízor bol klinický pracovník s tromi rokmi praxe. Myslím, že na tomto fronte sme tiež urobili pokrok. Napríklad programy APA a náš výcvik požaduje výcvik v supervízii.

Mnoho programov to však stále nevyžaduje.

Je pre mňa záhadou, ako môžu byť programy akreditované, keď prehlásia, že ponúkajú workshop o supervízii, alebo realizujú modul počas praxe. To skutočne nie je dosť, ale myslím, že tak je to vo väčšine programov. V tomto zmysle som šťastný, že vidím, že APA publikuje kompetencie supervízora, čo podľa mňa veľmi pomôže. Viac to zabezpečí požiadavky APA, aby všetci tí, ktorí majú supervidovaných mali výcvik v supervízii. A to pomôže.

Aké sú riziká v tejto iba deklarovanej post-doktorandskej supervízii? Aký problém môže byť v tom, že niekto prehlási: „Och, ja som na tretej úrovni, ja som hotový. Už nepotrebujem supervízne konzultácie."

Nuž, ak má skúsený pracovník, alebo skúsený účastník výcviku takýto postoj, tak to je určite problematické. Častejšie ako nie sa stáva, že sú ešte oblasti, kde sa potrebuje rozvíjať a rásť, ako aj slabiny, ktorým sa musí venovať. Riskujeme, ak budeme predpokladať, že ak niekto skončil výcvik a prax a splnil výcvikové požiadavky, tak to všetko vie. Cesta pokračuje. Ak sa má stať terapeutom - majstrom svojho remesla, niektoré kvality a zručnosti sa demonštrujú na ceste rozvoja neskôr. Záleží na konkrétnych skúsenostiach a učenie sa v ideálnom prípade nikdy nezastaví. Vždy sa však môžeš učiť od mentora, počas celej svojej kariéry.

Navždy

Áno, absolútne.

Na záver, predstav si, že by som bol tvojej študent a rozmýšľam, čo mám vo svojej kariére robiť a hovorím: „Táto supervízia, to je veľa roboty urobiť si výcvik v supervízii. Ono sa to ani veľmi neoplatí. Nezdá sa, že by sa to veľmi cenilo. Neviem, či mám mať komplexný supervízny výcvik." Ako by sa ma na to nahovoril?

Povedal by som, že mnoho klinických pracovníkov si chce urobiť, alebo robí výcvik na kvalitatívne úrovni, pretože je počas kariéry ťažké mať stále len klientov. Tým, že sa staneš supervízorom, rozšíriš si portfólio. A ešte, ak budeš mať iba klientov, ľahko vyhoríš. Supervízia môže byť dobrá prestávka, spôsob, ako ostať s tým, čo je aktuálne a aj mať radosť z možnosti pracovať s účastníkmi výcviku, ale v organizácii. Vzťah s účastníkmi môže byť dlhodobý a môžu ti v budúcnosti zavolať, aby si im poradil nielen o klientoch, ale aj o kariére alebo iných aspektoch ich života. Je veľmi obohacujúce mať múdrosť, ktorú si získal počas rokov, ktoré si potom budeš vážiť.

Presvedčil si ma. Všetci musíme pracovať a spolu s tým príkladom propagovať kvalitnú supervíziu. Máš nejaké myšlienky na záver pre našich čitateľov, tvoja múdrosť za tých 30 rokov štúdia a skúseností v tejto oblasti?

No, počúvam veľa hudby, veľa jazzu. A nachádzam veľa paralel v tom ako fungujeme v momentoch našej klinickej práce, či ako supervízori, vždy na základe našich skúseností a zručností. Jeden z mojich idolov, jazzový basista, ktorý sa volá Charlie Hayden, nedávno zomrel a spomínam si, že som čítal rozhovor s ním, v ktorom povedal: „Byť dobrý hudobník, skutočne komunikovať ako dobrý hudobník, musíš byť dobrý človek." Chcel povedať to, že je dôležité by dobrý, skromný jednotlivec, ktorý je ochotný pozorne sa na seba pozrieť a zapracovať tú skromnosť do svojej práce. Som presvedčený, že my klinickí pracovníci, tréneri a supervízori, že keby sme pracovali na tom, aby sme boli dobrí ľudia — a to môže mať mnoho foriem z hľadiska osobného rozvoja, spirituality atď. — to nám pomôže byť dobrými klinickými pracovníkmi, dobrými supervízormi, trénermi našich účastníkov. A to ovplyvní našu klientelu. Tak svojim študentom hovorievam, ak chcete byť dobrí klinickí pracovníci, urobte všetko preto, aby ste sa stali dobrými ľuďmi.

Bola to pre mňa radosť a ďakujem ti veľmi pekne za to, že si so mnou pobudol.

Ďakujem pekne za príležitosť.

„Ani veľké pocity viny nezmenia minulosť, ani tie najväčšie obavy nezmenia budúcnosť."
(islamské príslovie)

Čo sme (pre)čítali za posledné obdobie...

Budem k vám úprimný... Mária Andrášiová, Aleš Bednařík, Slovenská onkopsychologická spoločnosť, OZ , 2015

O komunikácii medzi lekárom a pacientom sa toho už popísalo veľa. Väčšinou sú to také bla bla... akože, ako by sme mali byť k sebe slušní. Nestačí. To vedia všetci, ale aj autori. Toto nie sú kecy, ale praktické ukážky toho, čo funguje a čo nie. Ako v rozhovoroch s ťažko chorými pacientmi spájať otvorenosť, citlivosť a nádej je podtitul tejto knihy. Trefné. Vhodné pre všetky zdravotnícke profesie, nie, pre všetky pomáhajúce profesie.

Panika. Michaela Bucková. Gu100, 2016

Nevydáva sa tu u nás veľa pôvodnej slovenskej odbornej literatúry o psychoterapii. Toto je výnimka. Preto je tu, v našom newsletteri. Kniha je trošku pre odborníkov – opisuje metodiku práce s panickou poruchou a trošku selfhelp pre tých, ktorí chcú panické poruchy lepšie zvládnuť. Okrem KBT teórie panickej poruchy sú v nej aj cvičenia a minikazuistiky. Vyťažia z nej aj ľudia, ktorých trápia rôzne fóbie. A keď nebude stačiť KBT (dávam zopár eur do banku, že bude), kúpite si psychodynamickú terapiu panických porúch v trenčianskom vydavateľstve.

Rodinná mediace v České republice. Lenka Holá, Lenka Westphalová, Anna Kováčová, Ondřej Spáčil. Leges. 2014

Konflikty v rodine? Rodinné právo? Rodinná mediácia? O tomto všeličom je táto kniha. Oceňujem, že autori do knihy začlenili aj podkapitolu Prístupy v rodinnej mediácii, kde aspoň stručne predstavili a trošku aj analyzovali päť špecifických prístupov v mediácii, ktoré možno využiť pri riešení rodinných konfliktov: facilitatívny, evaluatívny, transformatívny, terapeutický a naratívny. Okrem toho si vážim, že autori rodinnú mediáciu nezlúčili s rozvodovou, že aspoň trošku ukázali, čo sa deje s účastníkmi mediačného procesu mediácie a že sa aspoň trošku venujú kompetenciám rodinného mediátora, ktoré sú špecifické – aj v kontexte mediácie. Stručne? Kniha je dobrý úvod, stojí za to.

„Všetci máme záujmy, ktoré môžu rozkvitnúť do schopností.“ (Carol Dweck)

Čo je nové v obore?

Coaching Behind Bars; facing challenges and creating hope in a women's prison. Clare McGregor. McGraw-Hill Education, 2015

Teória zmeny v tejto knihe je takáto: Koučovanie toho a mimo toho, čo chcú klienti zmeniť na sebe alebo vo svojom živote, hoci nie vždy vedia naisto, čo a často nevedia ako. Koučovanie im pomáha vypracovať si ciele a hodnoty, takže môžu prísť na riešenia a konkrétne kroky, ktoré im najlepšie poslúžia. Potom ich podorí v tom, aby dosiahli to, čo si stanovili a preskúmali výzvy, prekážky alebo obmedzujúce predpoklady či správanie po ceste k cieľu. To im pomáha dosiahnuť ciele a lepšie rozumieť sebe aj druhým ľuďom. Keď to dosiahnu, zvýši sa im sebaúcta, schopnosť spoľahnúť sa na seba a schopnosť konsolidovať sa, ako aj urobiť ďalšie zmeny. A je úplne jedno, že ide o ženy vo väzení. Čítajte prípadové štúdie, reflexie, osobnú skúsenosť autorky a jej klientok a dozviete sa viac.

„Náš obrázok šťastia je nezrušiteľne spojený s obrazom minulosti.“ (Walter Benjamin)

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

Na riešenie zamerané zvládanie konfliktov v tímoch a organizáciách

V Holandsku je vraj 30% absencií na pracovisku spôsobených chorobou alebo konfliktom. Je pravdepodobné, že toto percento sa z krajiny na krajinu veľmi nemení. Jedným z alternatívnych riešení konfliktov na pracoviskách je mediácia, ktorá sa dobre hodí na riešenie konfliktov v tímoch a organizáciách. Cieľom metódy je pomôcť klientom hľadať prijateľné riešenie konfliktu. Z tohto hľadiska je mediátor viacstranný facilitátor, ktorý pomáha klientom dosiahnuť želaný výsledok. Výhodou mediácie je, že sa snaží dosiahnuť situáciu 'win-win' (každý získa: hra s nenulovým výsledkom), kým na príklad na súde je to situácia 'win-lose' (hra s nulovým výsledkom). Ak sa pozrieme špecificky na jeden prístup k mediácii – na riešenie zameranú mediáciu – táto forma zvládania konfliktu sa nezameriava na skúmanie a analýzu konfliktu, ale priamo sa zameriava na preferovanú budúcnosť a na kroky, ktoré môžu klienti urobiť, aby tento výsledok dosiahli. Techniky zamerané na riešenie nie sú užitočné len v konfliktnej situácii, ale aj pri dosahovaní konsenzu v tíme alebo v organizácii. Rozhovory zamerané na riešenie vznikli v osemdesiatych rokoch a ich autorom boli Steve de Shazer, Insoo Kim Berg a ich kolegovia v Brief Family Therapy Center v USA. De Shazer už v roku 1985 tvrdil, že:

- Vytvorenie riešenia nemusí byť nutne spojené s problémom. Analýza problému nie je užitoč-

ná pri hľadaní riešenia, kým analýza výnimiek z problému áno.
- Klienti sú experti. Oni stanovujú cieľ a cestu k nemu. De Shazer predpokladá, že problém je akési metro: zavedie človeka na stanicu (k odborníkovi), ale neurčí, na ktorý vlak má nasadnúť, ani nestanoví, na ktorej zastávke má vystúpiť.
- Ak to nie je pokazené, neopravuj to. Nechaj tak to, čo je vo vnímaní klientov pozitívne.
- Ak niečo funguje, pokračuj v tom, rob toho viac. Hoci to môže byť niečo úplne iné, než sa čakalo.
- Ak niečo nefunguje, rob niečo iné. Viac toho istého nevedie nikam.

V tom istom roku ako De Shazer rozlišuje De Bono v názoroch na konflikt štyri dimenzie: ide o boj, vyjednávanie, riešenie problému alebo návrh. Pri boji sa používajú slová tohto idiómu: točí sa to okolo taktiky, stratégie a slabých bodov. To je slovník ako na súde, kde je cieľom zvíťaziť. Slovo strana, ktoré sa často používa v mediácii, tiež pochádza z tohto idiómu a v mediácii zameranej na riešenie sa nahrádza neutrálnym slovom klient. Vyjednávanie naznačuje kompromis, kde sú možnosti obmedzené na to, čo už existuje, a nepredstavuje sa niečo nové. Riešenie problému sa týka analýzy problému podľa jeho príčin ('medicínsky alebo mechanický model'). Nevýhodou riešenia problémov je to, že ak je problém definovaný, typ očakávaného riešenia je tiež definovaný. Pri týchto troch prístupoch ku konfliktu sa človek pozerá smerom naspäť na to, čo už existuje. Štvrtý, podľa na riešenie zameraných mediátorov najlepší spôsob, ako zvládnuť konflikt, je návrh, teda prístup, ktorý sa pozerá dopredu na to, čo by sa mohlo vytvoriť. Jednou z možností je najprv určiť konečný bod a potom hľadať, aké riešenie by nás mohlo k nemu priviesť. Alebo je možné jednoducho skočiť na koniec a koncipovať 'vysnívané riešenie'. Jeho obsah môže byť nelogický, pretože sa týka fantázie. Ešte dôležitejšie je, že môže navrhnúť okolnosti, v ktorých už konflikt neexistuje: "Predstavte si, že konflikt sa vyriešil, čo by ste potom robili inak?"

Metodológia prístupu sa opiera aj o viaceré ďalšie postupy. Otázky keby (hypotetické otázky) sú užitočné, pretože sa týkajú zmien podmienok konfliktu. Ak sa vnímanie a myslenie zaseklo (čo sa v konfliktoch stáva pravidelne); je potrebné vniesť do toho trochu nestability, aby sa myslenie odmrazilo. Základným cieľom mediátora je zmeniť dvojdimenzionálny boj na trojdimenzionálne skúmanie vedúce k želanému výsledku. 'Konfliktné uvažovanie by nemalo byť bojom, ale cvičením navrhovania'. Mediátor by mal podľa tohto prístupu mediovať iba v budúcom čase. Navrhujú, aby mediátor používal otázky zamerané na budúcnosť, ktoré navodzujú zmenu. 'Väčšina klientov jasne hovorí, čo nechce, ale málo o tom, čo chce. Ale mediátor je pre klientov užitočný len vtedy, keď im pomáha určiť, čo chcú v budúcnosti a potom im pomôže rozhodnúť sa, ako dosiahnu to, čo chcú. Pre mediátora je ťažké pomáhať klientom nedostať to, čo nechcú, čo klienti od mediátora očakávajú, keď s nimi zotrváva v minulosti'.

Manažment konfliktu zameraný na riešenie v praxi

Základnou otázkou po úvode, vysvetlení, čo je mediácia zameraná na riešenie a predstavení štruktúry a pravidiel hry, znie: 'Čo má vzísť z tejto mediácie?' alebo 'Čo dúfate, že z toho bude?' Klienti môžu na to reagovať (stručným) opisom konfliktu, ktorý si mediátor úctivo vypočuje, alebo môžu ihneď naznačiť svoj cieľ mediácie. V mediácii zameranej na riešenie je dôležité poznať fakty a vplyvy konfliktu aj pomôcť klientom zmeniť situáciu. Môže byť užitočné dať klientom príležitosť povedať: 'čo má určite byť povedané' na začiatku mediácie. To redukuje možné opakovanie negatívnych emócií. Následne nasleduje proces vypracovania jasne formulovaného (vzájomného) cieľa. Klientov vyzveme, aby opísali, čo bude inak, keď sa konflikt vyrieši: 'Aký rozdiel, alebo zmenu to spôsobí?' Niekedy sa kladie zázračná otázka: 'Predstavte si, že v noci sa stane zázrak, ktorý (dostatočne) vyrieši konflikt, ktorý vás sem priviedol, ale neviete o tom, lebo ste spali: ako by ste zajtra zbadali, že sa taký zázrak stal? Čo by ste robili inak? Čo by bolo inak medzi vami?' A 'Ako by sa zázrak prejavil počas dňa?' Cieľ môže byť na príklad: (obnovená) dobrá spolupráca v tíme, pozitívny vzťah medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi či ukončenie vzťahu podľa možnosti v dobrom. Ak nejde o vzájomnú závislosť a nemožno sformulovať žiadny cieľ, mediácia nie je indikovaná. Potom môže byť dobrou alternatívou súd. Dôležitý je aj odhad motivácie k zmene. Mediátor odhadne vzťah s každým klientom: je to návštevník, sťažovateľ alebo zákazník? Ak ide o návštevníka, klient je nedobrovoľný a neprišiel sám od seba. Niekto (súd alebo nadriadený na pracovisku) ho poslal a on sám nehľadá pomoc. Problém alebo konflikt majú tí, čo ho poslali. Mediátor sa pokúsi vytvoriť kontext, v ktorom môže klient sám požiadať o pomoc. Môže sa ho napríklad spýtať, čo by radi v budúcnosti videli inak tí, čo klienta poslali a do akej miery je klient pripravený spolupracovať na tom. Sťažovateľ je klient, ktorý trpí emocionálne, ale (ešte) nechápe sám seba ako súčasť konfliktu a/alebo riešenia. Obviňuje iných členov tímu, manažment alebo systém, oni sa majú zmeniť. Mediátor uzná utrpenie klienta a môže navrhnúť reflexiu, analýzu alebo pozorovanie momentov, kedy bol konflikt prítomný v menšej miere alebo momentov, kedy sa už objavil (element) zázraku alebo želaného výsledku. No a napokon zákazník, to je klient, ktorý sa vidí ako súčasť konfliktu a/alebo riešenia a je motivovaný zmeniť svoje správanie. Mediátor ide za overovanie záväzku: má výcvik v nadväzovaní na existujúcu motiváciu a podnecovanie zmeny. Často sa stáva, že klienti začnú mediáciu zo stanoviska návštevníka alebo sťažovateľa. Táto prvá diagnostika úrovne motivácie každého klienta má podstatný význam pre stratégiu mediátora a pre typ navrhovaných domácich úloh. Ďalšími známymi metódami práce je:

- *Skúmanie výnimiek:* otázky smerujú na momenty, kedy bol konflikt menej vážny a kto urobil čo, aby došlo k takejto výnimke; mediátor sa môže tiež pýtať na momenty, ktoré už splnili (do určitej miery) cieľ klientov: 'Čo už funguje správnym smerom?'

- *Otázky na kompetencie:* Mediátor hľadá kompetencie klientov pomocou otázok ako: 'Ako ste to urobili? Ako ste sa rozhodli to urobiť? Ako sa vám to podarilo?' Odpovede môžu posilniť 'splnomocnenie' a môžu byť nápomocné pri odhaľovaní, či sa niečo z toho, čo už predtým pomohlo, dá urobiť znovu.
- *Škálovacie otázky (10 = veľmi dobre, 0 = veľmi zle):* Škálovacie otázky sa používajú preto, aby mediátor mohol odhadnúť zlepšenie od momentu, kedy si dohodol termín stretnutia s klientmi až po koniec prvého mediačného sedenia. Tieto otázky slúžia aj na to, aby merali a urýchľovali proces mediácie, merali a stimulovali motiváciu a sebadôveru alebo nádej, že preferovaná budúcnosť je možné dosiahnuť. 'Ak 10 na škále znamená 'úplnú spoluprácu', ideálny želaný výsledok a 0 znamená 'úplný konflikt', čo by ste povedali, kde sa teraz nachádzate?'
- *Spätná väzba na konci sedenia:* Na konci stretnutia mediátor sformuluje spätnú väzbu pre klientov, ktorá obsahuje komplimenty a obvykle navrhne domáce úlohy. Komplimenty zdôrazňujú, čo už klienti konštruktívne robia, aby dosiahli svoj cieľ a dajú sa chápať ako pozitívne posilnenie želaného správania. Návrhy ukazujú na oblasti, ktoré si vyžadujú pozornosť klientov alebo ďalšie kroky na dosiahnutie cieľa.
- *Hodnotenie pokroku:* Pokrok klientov na ceste za želaným výsledkom sa pravidelne vyhodnocuje. Skúma sa, čo ešte treba urobiť, aby považovali vzájomný cieľ za (dostatočne) dosiahnutý a mediačný proces za ukončený (obvykle sa finalizuje dohodou). 'Čo by mal byť nasledujúci krok?' 'Čo bude váš nasledujúci krok?' Alebo: 'Čo by bol nasledujúci znak pokroku?' Každý rozhovor zameraný na riešenie sa považuje za konečný; na konci každého sedenia sa mediátor spýta, či je potrebné ďalšie sedenie. Klienti určia, či sa uskutoční ďalšie sedenie.

Postoj mediátora je postojom nepoznania, je 'nevediaci' a 'jeden krok za klientmi'. Mediátor stojí za klientmi a kladie otázky zamerané na riešenie, pozýva ich, aby sa pozreli na preferovanú budúcnosť a definovali kroky, ktoré k nej vedú. Ak by sme sa pozreli a porovnali mediáciu zameranú na riešenie s inými formami mediácie, ktoré sú (viac menej) na problém zamerané, zrejmé sú rozdiely medzi tým, ako zvláda konflikt mediátor zameraný na problém a mediátor zameraný na riešenie.

Manažment konfliktu zameraný na problém	Manažment konfliktu zameraný na riešenie
Orientovaný na minulosť a prítomnosť	Orientovaný na budúcnosť
Rozhovory o tom, čo klienti nechcú (konflikt)	Rozhovory o tom, čo klienti chcú namiesto konfliktu (preferovaná budúcnosť)
Ohnisko pozornosti je na konflikt – prítomné je skúmanie a analýza konfliktu	Ohnisko pozornosti na výnimky: skúmanie a analýza výnimiek
Rozhovory o tom istom a nemožnostiach	Rozhovory o zmene a možnostiach
Rozhovory o pochopení a prepracovaní Rozhovory o vine a neschopnosti	Rozhovory o zodpovednosti a činnosti. Nehovorí sa o vine a neschopnosti. Pochopenie môže nastať počas alebo po liečbe
Klienti sa niekedy považujú za nemotivovaných (odpor)	Klienti sa považujú za motivovaných (hoci ich cieľ nemusí byť cieľom mediátora)
Klienti sa niekedy považujú za neschopných (deficitný model)	Klienti sa vždy považujú za schopných, ktorí majú silné stránky a schopnosti (zdrojový model)
Mediátor môže dávať klientom rady: on je expert na konflikt	Mediátor kladie otázky: klienti sú experti. Postoj mediátora je 'nevediaci' a 'jeden krok za klientmi'
Preferovaná je mediátorova teória zmeny	Preferovaná je klientova teória zmeny
Vyjadrenie afektu a apreakcia je cieľom mediácie	Ciele sú individualizované, každý klient môže mať iný cieľ a nemusí to byť vyjadrenie afektu
Spoznanie a splnomocnenie sú cieľom mediácie	Spoznanie a splnomocnenie môže byť prostriedkom na dosiahnutie preferovanej budúcnosti
Interpretovanie	Uznanie, potvrdenie a otváranie možností
Potrebné sú veľké zmeny	Často stačia aj malé zmeny
Treba sa naučiť nové zručnosti	Netreba sa učiť nič nové: klienti sú schopní a zmenu už vykonali
Spätná väzba od klientov možno na konci mediácie	Spätná väzba od klientov na konci každého sedenia
Dlhodobá mediácia	Variabilná/ individuálna dĺžka mediácie: často krátkodobá mediácia
Mediátor indikuje koniec mediácie	Klienti indikujú koniec mediácie
Úspech mediácie sa definuje ako vyriešenie konfliktu	Úspech mediácie sa definuje ako preferovaný výsledok, ktorý sa môže líšiť od riešenie konfliktu (môže byť aj lepší ako riešenie konfliktu)

Tímový manažment konfliktu zameraný na riešenie - príklad

Tím pozostáva zo šiestich zdravotných sestier v inštitúcii pre ľudí s psychiatrickými problémami. Zlá atmosféra v tíme trvala dva roky. To nastalo po ťažkej nehode pacienta, po ktorej nasledovalo obviňovanie zo zanedbania starostlivosti, čo v skupine viedlo k nedôvere. Pokusy o znovunastolenie dobrej spolupráce v tíme stroskotali. Riaditeľ sa porozprával so všetkými členkami tímu a objednal interného kouča. Nenastalo zlepšenie, a tak riaditeľ poslal tím k externému mediátorovi. Ak nenastane zlepšenie ani teraz, pravdepodobne sa prikročí k prepúšťaniu. Sestry súhlasili s mediáciou, ale s nevôľou.

Prvé stretnutie:

Rozhovor začal po predbežnom úvode a vytvorení pozitívnej, neformálnej atmosféry, v ktorej sa dohodlo na tykaní s mediátorkou, ktorá prejavila záujem o pracovný a osobný život klientok a *pochválila ich* za odvahu začať mediáciu. Potom nasledovalo vysvetlenie procesu zameraného na riešenie: rozhovor sa nebude až natoľko sústreďovať na konflikt samotný, ako skôr na to, čo by chceli mať iné v preferovanej budúcnosti: nimi preferovanej budúcnosti ako tímu a ako by sa táto dala dosiahnuť. Je tu priestor na *uznanie* ich emócií a *normalizovanie* frustrácie empatickým reagovaním na stručnú históriu konfliktu. Klientky dostali priestor na to, aby 'povedali, čo má určite byť povedané'. Niektoré to využili na to, aby vyjadrili nádej, že tieto stretnutia budú viesť k pozitívnemu výsledku. Potom položila mediátorka *otázku na cieľ*: 'Čo dúfate, že sa najlepšie stane'? A: 'Aký rozdiel by to spôsobilo'? Všetky členky tímu hovoria, že dúfajú, že znovu dokážu spolupracovať v príjemnej atmosfére, ak sa obnoví vzájomná dôvera. To by viedlo k väčšej radosti z tímovej práce. Mediátorka sa pýta na konkrétne správanie a ako by sa prejavovalo: 'Podľa čoho by ste vedeli povedať, že sa dôvera medzi vami zvýšila?' 'Čo by ste robili inak?' Keďže väčšina členiek tímu sprvu hovorila o druhých, nie o sebe, že sa musia zmeniť (*diagnostika motivácie:* prístup sťažovateľa), mediátorka sa pýta: 'Čo by si ty osobne urobila ináč, za predpokladu, že správanie ostatných by bolo viac v súlade so želaným smerom?' Mediátorka sa pýta: 'Čo už ide smerom k vami preferovanej budúcnosti? A čo ešte?' Potom sa škáluje pokrok: 'Na stupnici od 10 – 0 (10 = úplná spolupráca a 0 = úplný konflikt), kde by ste povedali, že ste teraz?' Sestry uvádzajú čísla od 2 do 5. Stupnica 10 – 0 je nakreslená ako vertikálna čiara na flip charte a čísla sa na nej zakreslia. Mediátorka sa pýta každej členky, čo sa im už podarilo, že sa dostali na dané číslo a chváli ich. Mediátorka sa okrem toho pýta členiek tímu, aké číslo by chceli dosiahnuť: ktoré číslo je 'dostatočné'? Všetky by rady dosiahli aspoň 7 alebo 8. Nasledujú otázky: 'Ako by to vyzeralo, keby ste boli o jedno číslo vyššie ako teraz a čo by ste potom robili inak? Ako by ste mohli dosiahnuť toto číslo? Čo by bol nasledujúci krok?' A: 'Ako by si tvoje kolegyne všimli, že ste dosiahli toto vyššie číslo?' Členky tímu dostanú tiež otázku, ako by si všimli ich pacienti a riaditeľ, že ako tím pokročili k 7 či 8. Mediátorka dáva spätnú väzbu: *komplimenty* za ochotu zlepšiť atmosféru v tíme a za konkrétne kroky uvedené pri dosahovaní o jedno číslo vyššej známky. Na konci sedenia boli vyzvané všetky členky tímu, aby si do budúceho stretnutia všímali momenty, kedy tím (aspoň na chvíľu) dosiahol jedno číslo vyššie, aby o tom na nasledujúcom sedení mohli diskutovať. *Záverečná otázka*: 'Myslíte si, že je užitočné prísť aj na budúce?' Členky tímu špecifikujú termín nasledujúceho stretnutia.

Druhé stretnutie:

Otváracia otázka o desať dní neskôr je: Čo sa zlepšilo?' Členky tímu hovoria, že veci sú trochu lepšie. Viac sa rozprávajú a vzduch sa trochu prečistil; aj sa znovu zdravia na chodbe. Mediátorka ich vyzve, aby uviedli podrobnosti toho, ako to dokázali, a oceňuje ich za dosiahnutý výsledok. Škálovacie otázky: Hodnoty na stupnici sú trochu vyššie: v rozsahu od 4 do 6,5. Tieto čísla sa opäť zaznamenajú na flip chart. Členky tímu vysvetľujú, ako dosiahli tieto známky. Stretnutia tímu začínajú byť konštruktívnejšie, lebo si neskáču do reči a viac sa počúvajú. Nasledovné otázky: 'Ako by vyzerala hodnota o jedno číslo vyššie? Čo by bol nasledovný krok? Čo by ste robili inak? Čo môžeš urobiť ty sama a čo potrebuješ od ostatných'? Na konci tohto stretnutia pozostáva spätná väzba z *komplimentov* od mediátorky a *návrhu*: 'Keď budete počas nasledovných týždňov spolupracovať, konajte tak, ako keby ste už dosiahli hodnotu o jedno číslo vyššie a všímajte si, aký rozdiel to spôsobí. Myslíte si, že bude užitočné prísť aj na budúce a ak áno, kedy by sa malo nasledujúce stretnutie konať?'

Tretie stretnutie:

Otváracia otázka finálneho stretnutia o štyri týždne znie: 'Čo je lepšie?' Všetky hovoria, že je to celkom dobré. Známky sa pohybujú medzi 5,5 až 8. Opäť sa nakreslia na flip chart. Vzájomná dôvera sa do určitej miery obnovila. Začínajú sa viac zaujímať jedna o druhú a majú čoraz väčšiu radosť zo spoločnosti ostatných členieniek tímu. V záverečnej dohode je zámer pracovať čo najviac ako 'tím snov'. Keby sa napriek ich snahe znovu vyskytol spor, znovu sa pokúsia nájsť riešenie za pomoci mediácie. Mediátorka na záver *chváli* tím za dosiahnuté výsledky. Po tomto stretnutí členky tímu podpíšu novú dohodu. Rozhodnú sa ísť na spoločnú večeru, ktorou to oslávia. Tri mesiace po podpísaní dohody, kontrolný telefonát zistí, že tím – a riaditeľ – sú spokojní s výsledkom.

Indikácie a kontraindikácie

Výskum ukázal, že rozhovory zamerané na riešenie majú pozitívny efekt za kratší čas ako rozhovory zamerané na problém a že uspokoja potrebu autonómie klientov. Model zameraný na riešenie je možné aplikovať na všetky situácie, kde je možné, aby sa odborník rozprával s klientom: v oblasti (duševného) zdravia, v manažmente a koučovaní, in organizáciách, na školách, pri práci s ľuďmi s mentálnym postihnutím ľuďmi a v riadení a mediácii konfliktov. Manažment konfliktu zameraný na riešenie je vhodný pre tímy

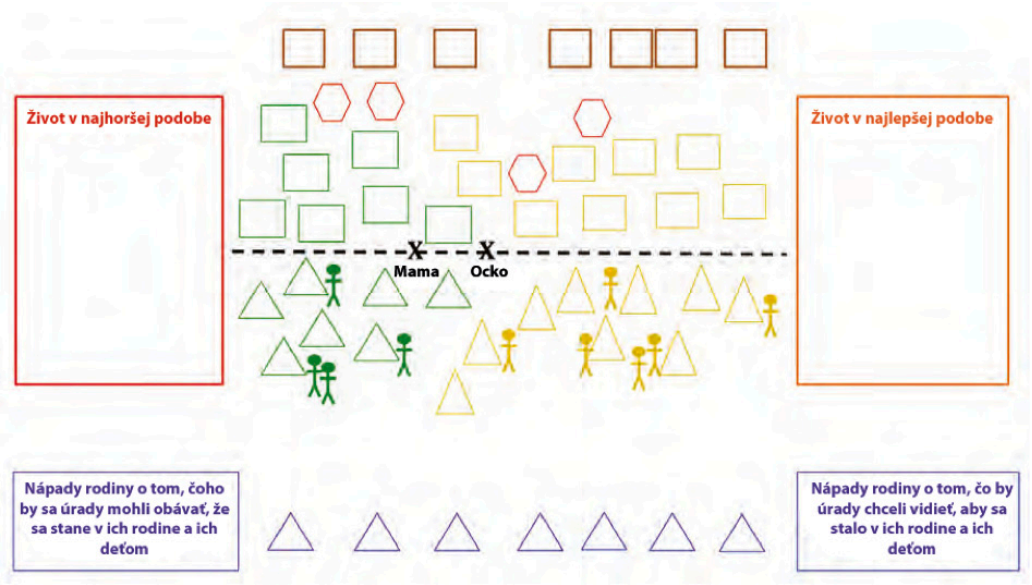
a organizácie, kde je dôležité mať spoločnú preferovanú budúcnosť (alebo aby si ju klienti vedeli počas mediácie predstaviť). Kontraindikáciou je situácia, v ktorej nie je možné nastoliť dialóg a klientmi, napríklad ak je (poslaný) klient psychotický alebo sa nechce rozprávať s mediátorom. Ďalšou kontraindikáciou je, ak dobre odvedená mediácia zameraná na riešenie viedla k neuspokojivým výsledkom. V týchto situáciách by mohla byť indikovaná dlhšia forma (viac na problém zameranej) mediácie, ako napríklad riešenie problému, transformačná alebo naratívna mediácia, prípadne nejaký iný mediátor zameraný na riešenie. Výskum ukazuje, že vzťah s odborníkom je pre úspešný výsledok omnoho dôležitejší než akákoľvek metóda. Ďalšia kontraindikácia sa netýka klientov ale mediátora. Ak mediátor nie je ochotný vzdať sa svojho postoja ako experta, mediácia zameraná na riešenie nebude fungovať.

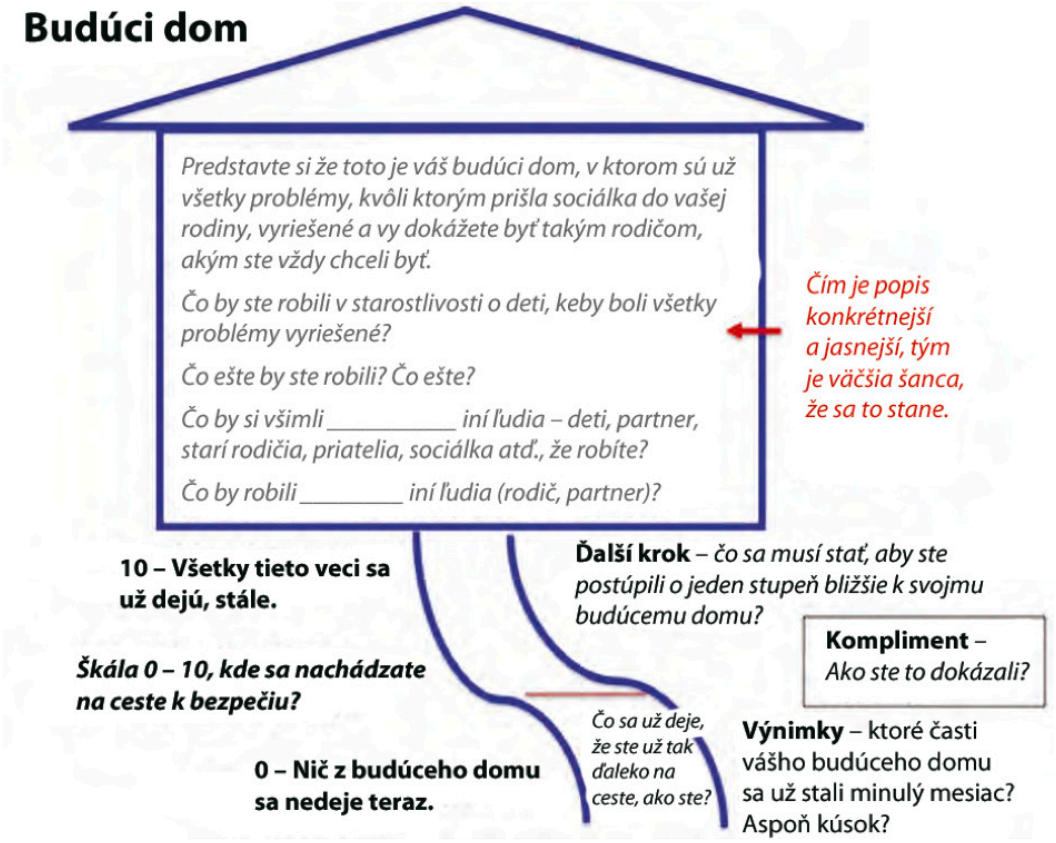
„Nerozprávame iba preto, že chceme iným ľuďom povedať, čo si myslíme, ale preto, že rozprávaním hovoríme sebe samým, ako rozmýšľame. Reč je časť nášho myslenia.“ (Oliver Sacks)

Metódy a techniky pre vašu prax

Rodinná mapa v rizikových rodinách

Metóda rodinnej mapy pomáha vizuálne diagnostikovať a plánovať proces práce s rizikovou rodinou. Zisťovanie názorov rodičov a rodinných príslušníkov o tom, čo sa deje v rodine, môže byť ťažká úloha najmä pre sociálne pracovníčky sociálno-právnej ochrany detí, alebo aj psychologičky, či pre iných pomáhajúcich pracovníkov, a to najmä ak sú členovia rodiny nahnevaní alebo vystrašení (najčastejšie oboje) a nedôverujú odborníkom alebo sa obávajú možných konzekvencií svojej otvorenosti. Rodinná mapa je na riešenie zameraný, na silných stránkach postavený a na rodinu zameraný proces určený na pomoc psychologičkám, sociálnym pracovníčkam, rodičom a rodinným príslušníkom pri efektívnej spolupráci a rozhovore o súčasnej situácii rodiny a pri mapovaní cesty k budúcej bezpečnosti a pohode detí. Ide o vizuálnu metódu, proces práce, pričom na stenu alebo na veľký stôl, či podlahu sa umiestni veľký papier a rodinní príslušníci sa aktívne zapoja do písania a kreslenia svojej rodinnej mapy. Proces rodinnej mapy začína tým, že vyzveme rodiča alebo rodinných príslušníkov, aby opísali aký majú život keď sa rodine najviac darí a potom nasleduje popis života, keď je najhoršie. To dáva príležitosť uznať, že každý rodič a rodinný príslušník má niekedy ťažkosti a krízy. Potom sa vytvorí cestička medzi týmito dvomi pozíciami. To rodine umožní opísať, kde sa vidia v týchto bodoch (najlepší a najhorší život), čo sa stalo, čo im umožnilo mať sa dobre (nech sú na ceste kdekoľvek) a čo by potrebovali, aby sa dostali bližšie k vízii najlepšieho života. Proces rodinnej mapy identifikuje aj to, kto podporil alebo by mohol podporiť rodinu pri dosahovaní cieľov a skúmaní prekážok alebo bariér, ktoré rodina už zvládala alebo sa nimi bude zaoberať v budúcnosti.





Budúci dom

Budúci dom je zjednodušená verzia rodinnej mapy a zameriava sa na zisťovanie a pochopenie predstáv rodičov a rodiny o ich bezpečnosti v budúcnosti, o tom ako prežívať spolupatričnosť a podporiť pohodu detí a ich nápady, no zároveň sa zameriava na to, aké kroky urobiť na ceste k tejto vízii. Môže to byť potrebný prvý krok pri práci s rodinou na spoločnej vízii. Tento proces využíva kresbu 'budúceho domu' na predstavenie toho, čo sa stane v budúcnosti, ak budú deti v bezpečí a v pohode vzhľadom na identifikované nebezpečenstvo alebo starosti (napríklad ktoré opisuje sociálka). Otázky zamerané na riešenie sa používajú na to, aby rodinní príslušníci podrobne opísali, čo by sa dialo v rodine a v domácnosti, keby sa vyriešili problémy, ktoré viedli k zásahu sociálneho oddelenia. Odpovede sa zaznamenávajú do budúceho domu pomocou slov, obrázkov alebo aj slovne aj obrázkami.

„To čo je nemorálne, takisto ako to, čo je morálne, má v každom období oporu v náboženstve."
(Sigmund Freud)

Hry a aktivity...

Pozrieť sa späť na budúcnosť

Hra *Pozrieť sa späť na budúcnosť* slúži na objavovanie nápadov na riešenie, ciest k riešeniu a nových pohľadov. Aktivitu možno využiť v akomkoľvek workshope, najmä vtedy, ak sa má vytvoriť vízia, hľadať nápady na nové produkty a služby alebo vypracovať plán komplexného projektu. Scénické stvárnenie podporuje angažovanosť, spontánnosť a tvorivosť účastníkov.

Usporiadanie

- 20 až 90 minút v závislosti od počtu rol a použitej verzie.
- Vhodné pre skupiny od 4 do 25 ľudí. Väčšie skupiny by sa mali rozdeliť a zaoberať sa rozličnými subtémami alebo prevziať iné roly.
- Potrebujete tabule na poznámky a dostatočne veľkú miestnosť.

Kontext a účel

Tento proces je užitočný vtedy, keď majú tímy vymyslieť nápady, ako pomôcť svojim klientom. Produkuje mnoho nápadov z rôznych uhlov pohľadu, ktoré potom slúžia ako základ pre podrobnejšiu koncepčnú prácu. Pri pohľade naspäť po zvládnutí úlohy sa účastníci zamerajú na riešenie a na to, ako sa im úspešne podarilo zvládnuť výzvy, ktorým čelili.

Coachingplus

Podrobný popis

1. Štart: Facilitátor ukáže výroky obsahujúce cieľ workshopu vo viditeľných výsledkoch – projektu, nápadu na nový produkt alebo službu, zmeny pracovného procesu, nová organizačná štruktúra. Príklady: – Help desk pre XYZ v Bukurešti je úplne zariadený. – Naša pobočka ponúka sortiment produktov a služieb, ktoré nemajú konkurenciu. – Čas na vnútornú inšpekciu tovaru je skrátený o 30%. – R&D kooperačná jednotka je rozdelená na dve R&D jednotky v rozličných oddeleniach.
2. Pozvanie: Facilitátor pozve účastníkov, aby si predstavili, ako budú veci vyzerať, keď bude cieľ dosiahnutý, konkrétne, špecificky. To znamená byť na vrchole úspechu a tešiť sa z toho pohľadu. Cestu na vrchol je často vidno lepšie zhora ako z doliny. Povie účastníkom, že všetko, čo urobia v tomto kroku, poslúži ako surový materiál na podrobnú neskoršiu prácu.
3. Príprava priestoru: Postavte dve alebo tri tabule pozdĺž steny. Postavte stoly a zvyšné stoličky na jednu stranu miestnosti, pre účastníkov pripravte stoličky (jednu pre každého) do polkruhu. Požiadajte účastníkov, aby sa postavili kamkoľvek v miestnosti.
4. Stroj času. Facilitátor povie: *Teraz vás pozývam na experiment - urobíme skok v čase! Skočíme v čase do momentu, kedy ste úspešne urobili, čo ste mali urobiť. Výsledok (…uvedie viditeľný výsledok…)* je dosiahnutý. Ste pripravený na takýto skok? Účastníci ukážu, že sú pripravení posunkom alebo slovami ako napríklad „pripravení“. *Posaďte sa, prosím… Zapínam stroj času, TERAZ… plus 6 mesiacov… plus 12 mesiacov: teraz sa nachádzame (povie mesiac a rok) … plus 2 roky… plus 3 roky [Facilitátor nechá bežať stroj času primerane dlho.] … a teraz sme (povie mesiac a rok) … a stroj vypínam: STOP!*
5. Video. *Teraz je [mesiac a rok]. Naše plány sa úspešne splnili. Výsledok (…uvedie viditeľné výsledky…) je skutočnosťou. Áno, bola to ťažká práca pre každého. Samozrejme, museli ste zvládnuť niekoľko náročných situácií - vyriešili ste to. A teraz ste spokojní a máte radosť z tohto veľkého úspechu … a možno aj trochu hrdí …. A tak chce organizácia natočiť krátke video, aby zdokumentovala úspešné ukončenie tohto procesu. Chcú urobiť rozhovor s niektorými ľuďmi, ktorí k tomu prispeli - projektovými manažérmi, expertmi, developermi, hlavnými klientmi [čo sa hodí]. Rozhovory budú viesť dôležití funkcionári (napríklad novinári z hospodárskych novín, verejní činitelia, činitelia zákazníckych organizácií...).*
6. Pridelenie rol. Facilitátor požiada účastníkov, aby navrhli niekoľko typických rol, ľudí, ktorí prispeli k dielu a ľudí, ktorí budú klásť otázky v rozhovoroch. Celkove by mal počet rol polovicou počtu účastníkov, ale nie viac ako 5 rol prispievateľov a 5 rol interviewujúcich. Účastníci (nie facilitátor) sa rozhodnú, kto sa podujme na ktorú rolu. *Pri interviewujúcich je veľmi dôležité, aby hovorili o tom, ako sa projekt úspešne dokončil. Ak už musíte hovoriť o ťažkostiach, tak prosím, pýtajte sa na to, ako boli zvládnuté. Na posilnenie jazyka riešenia potrebujeme dvoch ľudí, ktorí budú monitorovať riešenia. Ich úlohou bude zastaviť rozhovor, ak prejde do jazyka problému (popisuje problém a jeho príčiny veľmi podrobne) a vrátiť rozhovor späť k riešeniam. Kto je ochotný monitorovať riešenia? Ostatní budete, prosím, pozorovať a zapisovať si, čo počujete od prispievateľov, keď budú odpovedať na otázky. Sumarizujte povedané do kľúčových fráz na poznámkové post-it papieriky. Tieto poznámky neskôr poslúžia ako zdrojový materiál pre podrobnejšiu prácu. Otázky interviewujúcich by sa mali zamerať na to*
   - *Čo ste dosiahli?*
   - *Čo sa zmenilo od začiatku projektu?*
   - *Čo ste si konkrétne všimli?*
   - *Ako sme prekonali ťažkosti?*
7. Rozhovory pre simulované video. (Bolo by neproduktívne natáčať to naozaj. Mohlo by to viesť k preháňaniu a menšej spontánnosti.) Rozhovory sa konajú pred polkruhom stoličiek. Na javisku sú tam stoličky pre prispievateľa a interviewujúceho.
   7.1. Verzia pre malé skupinky. (V tomto príklade sa prispievatelia volajú A a B a C a interviewujúci X, Y a Z.) Na zahriatie facilitátor požiada prispievateľa, aby povedal niečo o svojej role: Ja som…. Pracujem tu od…. Mojou konkrétnou úlohou v projekte bolo…. Po tomto zahriatí dostáva prispievateľ vyššie uvedené otázky. Facilitátor a ten, kto monitoruje riešenia dávajú pozor, aby prispievatelia rozprávali v prítomnom čase a vyjadrovali sa konkrétne o všetkom, čo je teraz, keď sa plán splnil, iné. Pozorovatelia si robia poznámky a po každom rozhovore ich prilepia na tabuľu. Poradie rozhovorov môžete označiť číslom alebo ich označiť písmenami označujúcimi, že A odpovedal na otázky X, potom Y a napokon Z, a potom B odpovedá X, potom Y, potom Z.
   7.2. Verzia pre väčšie skupiny. Pódium je upravené ako pre priamy televízny prenos. Všetci prispievatelia a interviewujúci sú na pódiu. Interviewujúci sa pýtajú vykonávateľov v akomkoľvek poradí. Facilitátor začne tým, že požiada každého prispievateľa a interviewujúceho, aby povedal niečo o svojej role: Ja som…. Pracujem tu od…. Môj konkrétny záujem v tejto veci je….. To slúži ako zahriatie rozhovoru v rolách. Facilitátor a tí, čo monitorujú jazyk riešania dávajú pozor na to, aby prispievatelia hovorili v prítomnom čase a konkrétne o všetkom, čo je teraz, po splnení plánov, iné. Pozorovatelia si robia poznámky a lepia ich na tabuľu.
8. Vystúpenie z role: Facilitátor sa poďakuje všetkým zúčastneným za prácu a požiada ich, aby vystúpili z role pohybom ruky a vrátením sa na stoličku v polkruhu.

9. Stroj času sa pohne dozadu a s komentárom *Prepáčte, ale už nemôžeme dlhšie ostať v [mesiac a rok]…. Musíme sa vrátiť späť do súčasnosti. Pozor, prosím: seďte pokojne na miestach… Aktivujem spätný chod stroja TERAZ …* [Facilitátor hovorí nahlas každý mesiac a rok ako sa vracia naspäť do dnešného dňa] *…OK…. Sme späť v dnešku…. Teraz vypínam stroj času…. Prosím, vstaňte a opustite stroj času! Teraz si dáme krátku prestávku asi 10 minút.*
10. Diskusia. Po prestávke požiada facilitátor všetkých, aby si sadli do kruhu a porozprávali, čo sa naučili a dozvedeli o tejto budúcnosti. Čo ich prekvapilo? Čo bolo zaujímavé? Čo bolo lepšie, ako čakali? [Slová lepšie, ako čakali sú dôležité, aby posilnili pozitívne výsledky – napríklad v protiklade slovám, čo fungovalo dobre? Alebo aké to bolo?]

Čo nasleduje

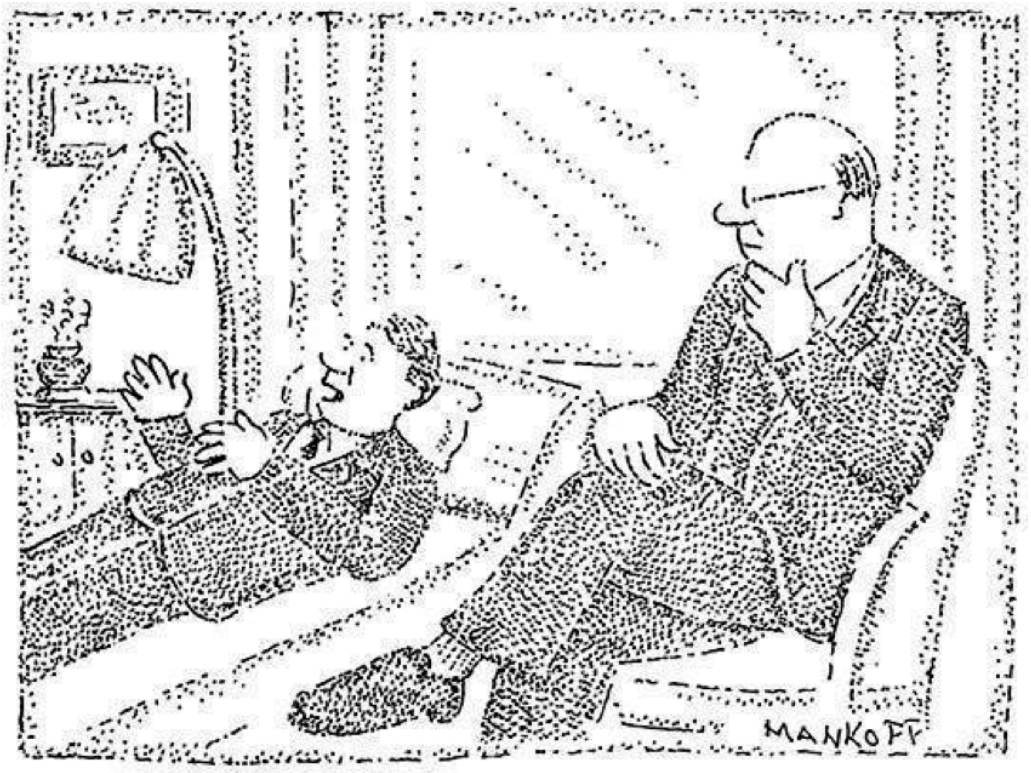
Účastníci môžu pozbierať poznámkové papieriky a usporiadať ich podľa toho, ako sa im to zdá vhodné. Táto aktivita prináša veľkú zbierku nápadov z rôznych hľadísk, ktoré sa dajú využiť neskôr na workshope – napríklad štruktúre, hodnotení, konkrétnejšom vyjadrovaní a usporiadaní priorít atď.

Poznámky

Táto aktivita je jedným z príkladov scénickej improvizácie zameranej na riešenie. Využíva psychodramatické metódy spracovania reality, hrania rol a ich výmeny, ktoré považujem za obzvlášť efektívne. Aktivita sa vyhýba zameraniu na veci, ktoré by mohli viesť k neúspechu. Také riziko sa neignoruje: pracuje s nimi ako s ťažkosťami a výzvami, ktoré – pri spätnom pohľade – boli vyriešené. To umožňuje vytvoriť pozitívne nastavenie bez negovania ťažkostí a rizík.

„Nie je pravda, že nenávidíte pondelky. Vy nenávidíte kapitalizmus.“ (Slavoj Žižek

Akcie a podujatia



*“But I like living in the past.
It’s where I grew up.”*

„Ale ja rád žijem v minulosti. Tam som vyrástol.“

Akcie a podujatia

25. - 26. august 2016 Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

je zároveň 3. modulom cyklu aktualizačného kontinuálneho vzdelávania. Nechcem, neviem, nemôžem, nedá sa... Načo to je dobré? Čo si o sebe myslíte? Nevadí vám, ak na budúce neprídem? Zabudol som. Možno máte pravdu, ale... Skúsil som všetko, ale nepomohlo. Na vine je manžel (učiteľka, šéf...). Hm, to znie zaujímavo, no... Počuli ste už niekedy takéto slová od svojich klientov? Alebo nejaké podobné? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú k vám poslaní? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú voči zmenám rezistentní? Chcete sa o tom rozprávať s inými kolegami? Chcete sa naučiť ako zaobchádzať s odmietaním a odporom? Príďte sa čo to naučiť a čo to praktické vyskúšať u nás,

29.- 31. august 2016 - Letná škola Transakčnej analýzy

Toto ste ešte nezažili! Opekačky, bubnovačky, rozhovory a vzdelávačky. Asociácia Transakčnej analýzy Slovenska a Coachingplus organizujú v Nízkych Tatrách letný workshop transakčnej analýzy s hlavnou témou: Transakčná analýza v psychoterapii, poradenstve, koučovaní a v práci s organizáciami. Transakčná analýza je ucelený systém teórie o ľudskej osobnosti a správaní založený na analýze a zmene vzorcov interakcie, ktoré pôsobia na dosiahnutie životných cieľov. Možno ju aplikovať v rôznych situáciách, ako je psychoterapia, poradenstvo, vzdelávanie, koučing, supervízia, organizačný rozvoj, konzultácie a tréning manažmentu.

30. september 2016 - Postmoderna v praxi

Postmoderné myslenie v praxi pomáhajúcich profesií ponúkne priestor pre diskusiu a možnosti využitia rôznych techník a metód z kontextu postmoderných teórií v procese práce s klientmi.. Workshop je určený pre všetkých, ktorí sa vo svojej práci stretávajú s rozličnými klientmi, ktorí sú viac i menej motivovaní pre prácu na sebe. Workshop môže byť užitočný pre rôzne pomáhajúce profesie – psychológovia, sociálni pracovníci, supervízori, lektori, liečební pedagógovia a iní odborníci z týchto oblastí. Cieľová skupina však nie je obmedzená profesiou.
<< PRIHLÁŠKA >>

6. - 7. október 2016 - Stratégie odbornej práce v zariadeniach II.

Presviedčanie, ovplyvňovanie, práca s motiváciou, vyjednávanie dohôd s klientmi, práca v režime, poskytovanie informácií, poradenstvo a pomoc, sociálna terapia a v kontexte terapeutickej komunity, rôzne formy arteterapie, psychoterapeutické poradenstvo... toto všetko sa týka mnohých z vás, ktorí pracujú v detských domovoch, domovoch sociálnych služieb, krízových centrách, liečebno-výchovných sanatóriách, stacionároch, na oddeleniach v nemocnici, alebo v rôznych iných organizáciách, kde k vám klienti nemusia chodiť na hodinu, pretože s nimi žijete, alebo ste často. Ak nie vy, tak vaši kolegovia. Ako sa z toho nezblázniť? Ako byť klientom užitočným, aj keď niečo musia, pretože sa to od nich očakáva, či vyžaduje? Ako byť pomáhajúcim (odborníkom) v systéme kontroly? Na tieto a mnohé iné otázky vám dá odpoveď druhý workshop pre pomáhajúce profesie, ktoré sa venujú práci s klientmi v semi, alebo úplne rezidenciálnych zariadeniach. Vhodné pre všetkých, ktorých klientmi sú deti, adolescenti, dospelí s rôznymi typmi problémov a postihnutí. Na konci programu budete vedieť nielen komunikovať s klientmi a získať ich pre spoluprácu, ale (okrem iného) aj komunikovať s kolegami a získať ich pre klienta. A to preto, že okrem individuálnej a skupinovej práci sa budeme venovať aj otázkam ako ovplyvňovať kolegov v zariadení, aby sme ich získali pre dobrú vec a tak menili organizačnú kultúru. Lektori: Vlado Hambálek, Zuzana Zimová

26.- 27. október 2016 - Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi

Ďalší trojdielny cyklus aktualizačného kontinuálneho vzdelávania pokračuje, toto je jeho 1. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. A sami sme rodičmi.

24.- 25. november 2016 - Práca s párom, rodičmi a rodinou

Pokračujeme v cykle aktualizačného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho 2. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý. Práca s dvomi alebo viacerými klientmi naraz kladie vyššie nároky na praktického pracovníka s rodinou, azda aj preto je rodinná terapia považovaná za takú dôležitú a pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

2. december 2016 - Supervízia nielen pre absolventov výcviku

Účastníci a absolventi našich výcvikov v integratívnej práci s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch sa radi stretávajú na supervízii, kde môžu pokračovať v rozvíjaní svojich nadobudnutých zručností a vedomostí na príkladoch priamo zo svojej praxe. Tentoraz chceme otvoriť toto stretnutie aj pre iných kolegov a kolegyne z praxe, ktorí potrebujú a chcú supervíziu.

15.- 16. december 2016 - Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože je hodnotný sám o sebe a vhodným aje pre kolegyne zamestnané v iných rezortoch ako v rezorte školstva. Skupinová dynamika je dynamický workshop pracujúci aj so silami, ktoré sú prítomné priamo v skupine.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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