



## Pár slov na úvod

Na úvod, prv než sa dozvieme niečo viac o zodpovednosti, o nových trendoch v satirovskom modeli a prečítate si naše tipy na zaujímavé tréningové hry a jednu knihu, chceme povedať, že sme sa rozhodli zorganizovať „Letnú školu Coachingplus“. Števa Hrivňáková, Zuzka Zimová a ja (Vlado) vám ponúkame tri skvelé témy na pondelňajší večer v júni, júli a auguste. Už 18. 6. začínam ja s témou Sexualita v organizáciách. Následne pokračuje Zuzka témou Bezmocnosť a v auguste končí Števa témou Duchovno v organizáciách. Ak chcete vedieť, čo a prečo sa medzi ľuďmi deje na rôznych úrovniach uvedomenia, príd'te sa pozrieť, budeme radi. A možno bude aj zmrzlina. Každopádne čakáme horúce leto a ako vždy, Coachingplus, či už cez news, alebo live prináša horúce témy... Ostaňte s nami.

## Na ceste ku kultúre zodpovednosti v organizáciách

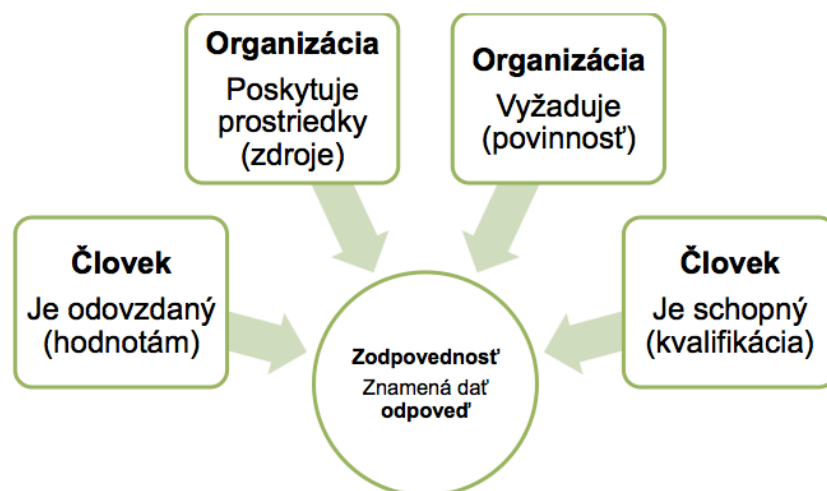
Na úvod úvaha. Nikto nespochybňuje fakt, že zodpovednosť je pre organizácie dôležitá. Často sa však jednoducho považuje za samozrejmosť, pokiaľ sa niečo nepokazí a nezačnú lietat' obvinenia. Čím komplexnejšia organizácia je, tým menej sa dá mikromanažovať alebo riadiť autoritatívne jednotlivými vedúcimi. Organizácie môžu úspešne fungovať a primerane sa rozvíjať len vtedy, keď existuje spoločná kultúra zodpovednosti, na základe ktorej potom jednotliví jej členovia vo vzájomnej spolupráci udržiavajú veci v chode a v poriadku. Pri etymológii slova zodpovednosť sa vzťahujeme k latinskému *respondere* (odpovedať). Táto definícia sa zameriava na vzťahy a interakciu; vyžadujú sa odpovede a ich ohnisko a kvalita súvisí s dobrými otázkami. Zmysluplný rozhovor o zodpovednosti teda zlepšuje spoločne zdieľaný uhol pohľadu a zaväzuje ľudí. Avšak to, čo je správne pre konkrétnu organizáciu v konkrétnej situácii, musí byť definované tými ľuďmi, čo sú v danej situácii zodpovední. A to býva problém. Dokonca aj keď je celkom jasné „čo“, musí sa v dialógu medzi zainteresovanými definovať aj „ako“.

### Dialóg o zodpovednosti v systémoch zodpovednosti

Ako bolo uvedené, slovo „zodpovednosť“ obsahuje

slovo „odpoveď.“ Ak začneme od tejto myšlienky, z-odpoved-nosť znamená, že ľudia podľa pozície v práci:

- *Chcú odpovedať (sú určení):* Toto je otázka hodnoty. Chce niekto prevziať zodpovednosť, ktorá prichádza s jeho rolou v práci? Je rola a zodpovednosť obsiahnutá v nej v súlade s jeho hodnotami?
- *Sú schopní odpovedať:* Toto je otázka kvalifikácie. Má človek potrebnú kvalifikáciu, aby vedel primerane odpovedať? Má dobré inštrukcie pre svoje úlohy? Rozumie kontextu svojho povolania?
- *Má zdroje na odpovedanie:* Toto je otázka dostatočného vybavenia. Poskytuje pracovisko prostriedky potrebné na primerané odpovedanie? Má jednotlivec prístup k potrebnej autorizácii a zdrojom? Poverili ho jeho nadriadení a poskytli mu vhodné mocenské prostriedky?
- *Musí odpovedať:* Toto je otázka povinnosti. Na ktoré otázky musí zamestnanec odpovedať a komu? Je oslobodený od odpovedania na otázky alebo riešenia problému? Aké nedostatky u koho majú aké následky voči komu?





Byť určený odpovedať a byť schopný odpovedať sa spája s osobou samotnou, s jej identitou a hlavnými kompetenciami - to všetko hrá dôležitú úlohu. Mat' zdroje a byť povinný odpovedať viac súvisí s prostredím v organizácii. Funkčná rola ako súčasť konštrukcie organizácie (z hľadiska hlavných procesov, rol a zodpovednosti) musí byť vhodne vybavená. Organizácia si tiež vyžaduje, aby jej členovia prevzali zodpovednosť za svoju oblasť (prostredníctvom vedenia). Všetky štyri dimenzie zodpovednosti by sa mali chápať vo vzájomnej súvislosti a podľa toho, ako k sebe pasujú.

Diagram štyroch dimenzií systému zodpovednosti a dôkladné objasnenie a rovnováha medzi nimi nie je nový, nerealistický obraz ideálu. V realite však budeme vždy konfrontovaní so situáciami, v ktorých zodpovednosť člena organizácie nemôže byť optimalizovaná vo všetkých štyroch dimenziách. Napríklad pre niekoho je možné nemať niektorú potrebnú kvalifikáciu na svoju prácu. Zo systémového hľadiska nie je dôležité, aby boli všetky požiadavky naplnené jedným človekom na 100%. Dôležitejšie je skôr to, aby bola chýbajúca kvalifikácia aktivovaná napríklad niekde inde a zmysluplne integrovaná do systému zodpovednosti. Podobne nemusí byť potrebná autorizácia pre plnenie určitých úloh dostupná v konkrétnej v špecifickej oblasti organizácie. V tomto prípade možno rozvíjať funkčný systém zodpovednosti zaradením autorizovanej osoby do ktoréhokoľvek relevantného procesu.

*Zodpovednosti sú komplementárne, súvisiace časti systému zodpovednosti.* Zodpovednosť nemožno chápať len v súvislosti s jednotlivcami a ich prácou. Zodpovedné roly sa musia skôr chápať a navrhovať ako komplementárne, súvisiace časti systému ako celku. Preto rozlišujeme

- *Zodpovednosť za...* (napr. určitá práca s korešpondujúcimi úlohami a výkonom): Táto zodpovednosť implicitne obsahuje formálnu povinnosť, ktorá, keď sa zanedbá, má právne následky.
- *Zodpovednosť vo vzťahu k (alebo zodpovednosť súvisiaca s...)* . . . konkrétna spolupráca s (internými alebo externými) „zákazníkmi“ a „dodávateľmi“ v procese zvyšovania hodnoty a riadenia. Zodpovednosť vo vzťahu k... si tiež vyžaduje rozvoj a udržiavanie organizačnej etiky a záväzku voči integrácii vlastných činov do celkového systému.
- *Zodpovednosť súvisiacu s úlohami:* Zamestnanec má zodpovednosť za určité úlohy, ktoré musí vykonať. Napríklad bezpečnostný pracovník v chemickej továrni má na starosti fungujúci poriadok na desiatich úrovniach bezpečnosti. Má určité povinnosti súvisiace s každou z týchto úrovní (napríklad zabezpečiť kvalitu procedúr v stave ohrozenia).
- *Zodpovednosť súvisiaca s logikou systému zodpovednosti:* Zamestnanec je tiež zodpovedný za konfiguráciu celého systému zodpovednosti v súvislosti s jeho pracovnou rolou. Napríklad počas procesu reorganizácie trvajúceho niekoľko rokov je možnosť naozaj kontrolovať bezpečnosť stále

menšia a menšia a ostatným je to jedno. To nevyhnutne vedie k tomu, že zamestnanec začne dialóg o zodpovednosti s inými členmi organizácie. Ak človek zodpovedný za bezpečnosť nemôže adekvátne vykonávať svoju prácu, je zodpovedný za to, je to jeho povinnosť, aby inicioval dialóg o zodpovednosti a riešení problémov. Ak to neurobí – azda zo strachu, že stratí zamestnanie – zapríčini riziko a ohrozi životnosť organizácie.

### Symbióza ako podstatné narušenie systému zodpovednosti

Ak nie je v systéme zodpovednosť priznaná, môže nastať takzvaná dysfunkčná symbióza. Symbióza je prirodzená forma vzťahu, v ktorom sú ľudia spojení spoločným účelom, prinášajúcim všeobecnú výhodu. Dysfunkčná symbióza však môže škodiť záujmom človeka a/alebo ľudí v okolitom prostredí. Zainteresovaným ľuďom sa (obvykle nevedomky) javí ako „dobrý obchod,“ ale z dlhodobého hľadiska vedie k redukcii zdravia a pohody. Schopnosť rozpoznať existujúcu dysfunkčnú symbiózu medzi sebou a niekým iným je dôležitý krok k zodpovednosti. Symbioticky sa vzťah definuje z hľadiska dvoch komplementárnych dimenzií: zodpovednosť sa buď nepreberá alebo posúva niekam inam. Následne nastáva diskomfort z toho, že človek nepreberie za seba zodpovednosť alebo ju presunie niekam inam. Dysfunkčný symbiotický vzťah je teda taký, ktorý podporuje to, že niekto nepreberie zodpovednosť. Symbiotický proces sa začína, keď niekto (osoba A) neakceptuje zodpovednosť spojenú so svojou rolou. To vytvára problém v systéme. Napríklad oddelenie ľudských zdrojov (HR) v organizácii prechádza reorganizačným procesom a malo by nájsť novú pozíciu ako dôsledok nových výziev a obmedzených zdrojov. Šéf však posúva narastajúci tlak, ktorý cíti, na zamestnancov bez toho, aby uvažoval nad fundamentálnymi strategickými otázkami (ktoré tvoria súčasť jeho zodpovednosti manažéra). To spôsobí konflikt v tíme kvôli zmenšujúcim sa zdrojom a začnú sa hádať o tom, čo je to „správna“ práca HR. Nepreberaním zodpovednosti sa neprijemné dôsledky presúvajú v systéme niekam inam. Zodpovedná osoba (alebo iní ľudia, ktorých sa to týka) by mali vnímať rastúci diskomfort ako príležitosť porozmýšľať o zodpovednosti (možno v súvislosti s inými ľuďmi). Ak sa táto zodpovednosť neprevezme, vytvorí sa symbióza s inými jednotlivcami v systéme, ktorí sa cítia dohnaní k tomu, aby sa chopili vnímanej „výzvy“ a prekonalí napätie alebo prevzali úlohy, ktoré nie sú ich. Takto sa stanú súčasťou dysfunkčnej symbiózy so zodpovedným jednotlivcom. Dysfunkčná symbióza sa ďalej stabilizuje. Nefunkčný vzťah pokračuje, pretože nikto nevie, čo by bolo vhodné namiesto toho alebo preto, že niet motivácie alebo sily zmeniť to. Dysfunkčná symbióza však prináša stabilitu za cenu, že sa ľudia vyhnú efektívnemu dialógu o zodpovednosti, konfrontácii a/alebo si ľudia zároveň chránia svoje „výhody“. Je mnoho ciest, ako sa vyhnúť konfrontácii a teda aj dialógu o spoločnom chápaní systému zodpovednosti. Napríklad zamestnankyňa oddelenia HR, ktorá v minulosti často volala po lep-



šej spolupráci, rozpozná diskomfort a pokúša sa povzbudiť rôzne formy strategického dialógu. Nadriadený na jay nátlak napokon zavolá konzultanta, aby pracoval s tímom na strategických otázkach. Na dvojdnovom workshope sa situácia analyzuje, vypracujú sa prvé riešenia a vzniknú pracovné skupiny. To všetko sa udeje bez šéfovho záväzku urobiť svoju časť. Pracovné skupiny ostanú neúčinné, pretože šéf nepripieva, nereprezentuje a nepreberá zodpovednosť za rozsah a požiadavky organizačného prostredia a prejavuje malý záujem o riadenie oddelenia. Ďalší príspevok k tomuto problému je to, že väčšina tímov má malý záujem konfrontovať šéfa, pretože sa nechcú vzdať slobody robiť si prácu podľa seba a pracovať namiesto toho smerom k vzájomnému strategickému usporiadaniu. Externý konzultant v tejto situácii tiež hrá symbiotickú rolu, ak pokračuje v práci na „zlepšeníach“ bez konfrontácie symbiotických vzťahov. Symbióza často vzniká jednoducho preto, že dotčení ľudia nemajú jasno v tom, čo sa od nich očakáva alebo preto, že osvedčené postupy stratili pri nových výzvach platnosť a ľudia si to neuvedomili. Najmä na začiatku problémov sa užitočná kritika často odkladá. V našej kultúre majú ľudia tendenciu neprimerane sa navzájom šetriť pred kritikou kvôli strachu z emocionálnych komplikácií. Na opačnom extréme majú ľudia tendenciu nadmerne alebo útočne sa kritizovať, najmä keď už toho majú dost. Symbióza môže vzniknúť aj z veľkého záväzku. Ak napríklad pracovníci nedokážu zvládnuť veľký počet organizačných zmien a vo vykonanej práci vzniknú medzery, často sa stáva, že sa ostatní vo svojom nadšení a záväzku snažia zaplniť tieto medzery. Napríklad asistent člena rady riaditeľov môže byť v pokušení pretlačiť niečo proti inému členovi rady, pretože jeho šéf sa vyhýba konfliktu so

svojím kolegom. To môže byť úspešné a dobré riešenie, ak sa naplánuje a zvládne sa tak konfliktná situácia. Ale ak je asistent hnaný nemiestnou vernosťou a rada riaditeľov nerozpozná rozsah nastávajúcej úlohy alebo verí v užitočnosť nevhodného riešenia, kvalifikácie a zodpovednosti, bude to dysfunkčné. V konfliktnej situácii nakoniec na to doplatí asistent (napríklad tak, že ho vyhodí). Symbióza sa môže týkať aj určitých dilem: Bežný príklad: v organizáciách sa stáva, keď zamestnanci predajú alebo sľúbia určitý výsledok, ktorý v realite nemôžu pracovníci organizácie vyprodukovať. Ak si jednotlivec nechce vyjasniť alebo objasniť kontrakt a prevziať zodpovednosť za nemožnosť úspechu, môže nastať dilema. To sa stáva najmä vtedy, keď už proces beží a stojí toľko, že príjmy by presiahli predošlé nedostatky. Človek to chce pretlačiť namiesto toho, aby to nechal a neúspešnú investíciu odpísal. Následkom toho strata narastie a energia v systéme sa čoraz viac venuje vyhýbaniu sa zodpovednosti za situáciu (a jej dôsledky). Symbióza môže obsahovať taktické vyhýbanie sa zodpovednosti. Niekedy sa podporuje nejasná zodpovednosť od začiatku, aby si jednotlivci mohli ponechať otvorené zadné vrátka a nezapojili sa do dialógu o rizikách a zodpovednosti. V netransparentnosti procesov tiež existuje symbiotické správanie, keď očakávame istotu od iných ľudí, keď tam žiadna nie je a keď sa nerozhodneme, za čo môžeme prebrať zodpovednosť vo svetle nedostatku istoty. Tieto popisy nemajú za cieľ niekoho obviňovať zo zlomyseľného správania. Symbiotické vzťahy sú pochopiteľné, keď vezmeme do úvahy narastajúcu zložitnosť dnešných organizácií. Také vzťahy však škodia a/alebo brzdia rozvoj, a preto je pre organizačnú kultúru nesmierne dôležité, aby vytvorila dialóg o zodpovednosti.

Typy symbiotických pozvánok	
Typ	Dopad
<b>Nerobí nič</b> Jednotlivec, ktorý by mal niečo urobiť, ale nerobí nič...	... tím nepriamo vyzýva ostatných, aby prevzali zodpovednosť, aj keď to nie je ich zodpovednosť.
<b>Nesie nesprávnu zodpovednosť</b> Niektorý má neprijemný pocit, že by mal niečo urobiť, ale namiesto toho, aby objasnil svoju vlastnú zodpovednosť fantazíruje o tom a upraví svoje správanie podľa týchto fantázií. Urobí niečo, čo mu nepatrí. Takými oddanými ale nevhodnými činmi...	... ostatní sú pozvaní, aby niečím prispeli, aj keď nechcú, aby mu pomohli v jeho nesprávnych činoch; alebo musia vynaložiť námahu navyše, aby napravili nesprávny spôsob plnenia tejto zodpovednosti u svojho kolegu.
<b>Agitovanosť</b> Agitovanosť tu znamená nával aktivity, ktorá nesúvisí s úlohami, ktoré majú (teraz) najvyššiu prioritu. Agitované správanie... (Agitovanosť označuje rôzne formy operatívneho hektického správania, napríklad plnenie vlastných operatívnych úloh a tým vyhýbanie sa riešeniu toho, čo je dôležité, napríklad strategickým otázkam. V kríze sa toto správanie vyskytuje často.)	... vytvára atmosféru hektickej snahy a vyzývajú sa tým ostatní, aby ušetrili agitovaného človeka zodpovednosti a prevzali ju za neho, pretože on sa zdá byť plne vytážený inými dôležitými vecami.
<b>Vyvolanie stavu krízy</b> Jednotlivec ukazuje ostatným, že je skutočne pod silným tlakom, stupňuje a deklaruje hrozby. Vytvára tak pre seba alebo svoje okolie stav krízy, ktorý skrýva nedostatok zodpovedného správania. Týmto vytváraním krízy...	... sa ostatní cítia nútení prevziať jeho zodpovednosť, aby ochránili jeho, seba alebo iných ľudí.



### Tvorba dialógu o zodpovednosti v organizácii

Vo svetle práve opísaných vzťahov je jasné, že objasnenie zodpovednosti je komplexný proces. Na to aby sa v systéme efektívne rozvinuli vzťahy zodpovednosti, je potrebný dialóg o zodpovednosti. Ten by sa mal realizovať ako kontinuálny proces, v ktorom sa vytvára kultúra, ktorá podporuje diskusie o zodpovednosti. Pre ľudí je prirodzené preberať zodpovednosť, pokiaľ ide všetko dobre. Ak sa však normálne štruktúry rozpadnú a vznikajú nové – ako sa to deje, keď prechádzajú organizácie významnými zmenami – má zmysel predpokladať, že zodpovednosť nebude zosynchronizovaná a nemusí byť objasnená. V takých situáciách môžu kľúčoví pracovníci v organizačnej kultúre podnikníť ostatných, aby sa aktívne a záväzne zapojili do interakcie o zodpovednosti. Aby sa zlyhania zodpovednosti mohli korigovať, musia byť očividným spôsobom konfrontované. Konfrontácia znamená pomenovať vlastné vnímanie problémov v kontexte osobného záujmu. Je na to potrebný rešpekt a často aj odvaha, aby sa našiel konštruktívny spôsob riešenia rozdielov. Konfrontácia znamená aktívnu komunikáciu o uhloch pohľadu a záveroch z nich. Ak má niekto autoritu vďaka svojej role v organizácii, môže to tiež znamenať, že bude tlačit' niekoho do akceptovania daného uhla pohľadu ako súčasť špecifickej roly. Je preto významné porovnať rozličné očakávania a byť otvorený. Nižšie ponúkame konzultačný zoznam, ktorý môžu členovia organizácie využiť, ak chcú reflektovať, či ľudia v organizácii preberajú zodpovednosť.

nosti bez dohody a tak vyvolajú autoritatívnu reakciu a nie želanú odpoveď. Ľudia majú často dobrý úmysel, ale malé zručnosti, čo produkuje nedorozumenia a konflikty. To, ako možno efektívne zarámcovať pozvanie k zodpovednosti, závisí od typu symbiotického pozvania a tiež od vzťahu medzi zainteresovanými ľuďmi. Spôsob prevzatia zodpovednosti musí byť iniciovaný podľa typu organizačného vzťahu. Dialóg o zodpovednosti sa nekoná len medzi jednotlivcami toho istého postavenia; môže sa odohrávať aj medzi šéfom a jeho zamestnancom. V tom prípade je tu rozdiel, pretože šéf má právo a povinnosť vytvárať ciele, úlohy a očakávania a preberať zodpovednosť za tieto nároky. Za takých okolností tu nejde o rovnocennú diskusiu - súťaž ideí, ale o uplatnenie moci šéfa a následný dialóg, ktorý vedie k ochrane zamestnanca proti dôsledkom, za ktoré nemôže a nechce prevziať zodpovednosť. Nadriadený má napokon právo zbaviť zamestnanca zodpovednosti a pracovnej roly, ak sa tento nedokáže stotožniť s predstavou nadriadeného o zodpovednosti.

Nie je možné prinútiť organizáciu, aby si osvojila kultúru zodpovednosti. Každá snaha povzbudiť organizáciu týmto smerom by mala obsahovať postoj pokory, uznanie a ocenenie pre ostatných a orientáciu na zdroje a riešenia. Ako Coachingplus, ak pracujeme s organizáciami, vždy sa zameriavame sa na to, čo možno pozitívne riešiť a vždy hľadáme systémové riešenia namiesto zameriavania sa na to, čo je deficitné a aké sú problémy.

#### Dotazník na objasnenie zlyhania zodpovednosti

1. Uvedenie si diskomfortu: Mám jasno a dôverujem si ohľadne konkrétnej pracovnej situácie, úlohy, cieľa alebo plánu, ktorý mám realizovať? Ak nie, ako a v akých situáciách si všimam nepohodu, alebo diskomfort? Ako to viem opísať slovami alebo obrazmi?
2. Lokalizácia nepohody / diskomfortu: Kde a kedy nepohoda / diskomfort vzniká? V ktorých vzťahoch sa objavuje? Aké zmeny by museli nastať aby zmizol? Má niečo do činenia s nedostatkom zodpovednosti?
3. Prepojenie so zodpovednosťou: Kto má zodpovednosť za to, z čoho vzniká nepohoda / diskomfort? Diskomfort sa musí pretlmočiť do definície zodpovednosti. Ktoré dimenzie zodpovednosti sú relevantné?
4. Reflexia príčin: Čo sú možné príčiny vyhýbania sa zodpovednosti? Ako sa dá o ne postarať? Ktoré aspekty by som mal prediskutovať a s kým?
5. Nastolenie a pomenovanie problémov: Ktorá situácia je vhodná na nastolenie a pomenovanie problémov? Ako môžem osloviť ostatných v ich organizačnej roly podľa toho, aká sú osobnosť? Aké možnosti, zodpovednosť a akú moc mám ja a moje roly v tejto organizácii v vzťahu k problému?
6. Definovanie svojpomocných stratégií: Ak je to nevyhnutné, treba podniknúť jednostranné kroky na ochranu seba. Sú také možnosti dostupné? Aké sú možné následky a náklady? Ak v súčasnosti zmena nie je možná, ako sa dá utrpenie minimalizovať?
7. Posun diskomfortu zodpovednej osobe: To znie trochu trúfalo, obzvlášť ak je ťažké dostať sa k dotýčanému človeku a má viac moci. Je však dôležité aspoň sa dozvedieť, ako sa to dá zariadiť.

V organizácii je nevyhnutné rozvíjať zručnosti, ktoré požívajú k zodpovednosti pomocou vhodnej komunikácie. Zamestnanci sa často snažia dlho znášať nepriemné situácie a potom konfrontovať, alebo obviňovať autority spôsobom, ktorý je nevhodný. Napríklad sa snažia prinútiť šéfa, aby súhlasil, z pozície odbor-

*Text sa opiera o prácu  
Bernda Schmida a Arnolda Messmera*



## Interview s Johnom Banmenom o Satirovskom modeli



Dr. John Banmen je tréner a terapeut Transformačnej systemickej terapie Satirovej. Trénoval poradcov a terapeutov v jedenástich

krajinách. V súčasnosti trénuje hlavne v Číne. Je spoluautorom knihy *The Satir Model: Family Therapy and Beyond* (česky *Kniha Model rústu: Za hranice rodinnej terapie*), vydavateľom *Applications of the Satir Growth Model*, *Satir Transformational Systemic Therapy*, *Satir In Her Own Words* a *Satir Meditations*. Je registrovaným psychológom a akreditovaným supervízorom manželskej a rodinnej terapie. Nedávno bol menovaný za hosťujúceho profesora na Pekinskej univerzite na obdobie piatich rokov (2014-2019). Žije v Helives v Delta, BC Canada.

### Úvod

V roku 2005 som bola pozvaná do projektu nahrávania rozhovorov so staršími, skúsenými kolegami v Satir Global Network. V tom období začali mnohí z prvej generácie Satirovej nasledovníkov starnúť a Dr. John Banmen, ktorý pracoval vo výbore Avanty (teraz sa to volá Satirovej Globálna Sieť), nechcel aby ich hlas alebo niečo z histórie, ku ktorej by mali čo povedať, odišlo do zabudnutia a presvedčil výbor Avanty, aby financovala tento video projekt, ktorý vyvrcholil v podobe Orálnej histórie Virginie Satirovej. Po Medzinárodnej satirovskej konferencii: *Becoming More Fully Human: The Evolution*, ktorá sa konala v dňoch 23.-26. júna 2016 vo Vancouveri, som zorganizovala rozhovor s Dr. Johnom Banmenom ako pokračovanie nahrávok Orálnej histórie Virginie Satirovej. Okrem Johna Banmena a C. Jesse Carlockovej, Ph.D. sa rozhovoru zúčastnila a občas sa do neho zapojila aj Dr. Kathleen D. Glausová, externá redaktorka časopisu *Satir International Journal*. Rozhovor sa uskutočnil 27. júna 2016 a bol publikovaný v časopise *Satir International Journal* Vol. 5 No. 1, 2017 36.

**JOHN:** Takže pokračuješ v orálnej histórii. Ani Jean (McLendonová), ani ja sme ešte nemali 72, keď si začala s tými rozhovormi. Neboli sme na to oprávnení. Ja som pretláčal tento projekt, aby ho Avanta financovala a nechcel som, aby moja prítomnosť skreslila ich reakciu. Ak sa nezaradím, domnieval som sa, možno budú skôr súhlasiť s financovaním projektu. Ale to bolo dávno a ja už mám dávno 72.

**JESSE:** Po prvý krát som ťa stretla v roku 1981 v Utahu. Boli sme v procesovej komunite u Satirovej v Park City, ale ja som presvedčený, že ty si poznal Virginii (Satirovú) už predtým.

**JOHN:** Ó, áno, už som ju poznal. Rozprával som Mary Jo Bulbrookovej, ako som sa dostal do Utahu (na tú procesovú komunitu). Zavolať som Mary Jo a povedal jej, že som na University of British Columbia a že teraz mám čas a chcem prísť na procesovú komunitu.

Povedala: "Nejde to, je to plné a je to plné už dávno, takže nemôžeš prísť." Bola (Mary Jo) v tom veľmi neústupná. Tak som zavolať Virginii a povedal jej: "Virginia, ona mi povedala, že nemôžem prísť," a Virginia odpovedala: "Príď aj tak." Prečo nie? Keď mi povedala, aby som prišiel aj tak, prečo by som nešiel? Mary Jo si ten rozhovor už nepamätala. Som taký rád, že som zavolať druhý krát (Virginii Satirovej). Virginii Satirovú som stretol po prvý krát v januári 1970, zoznámili sme sa cez priateľa.

**JESSE:** Študoval si u nej niekedy?

**JOHN:** Nie. Mali sme profesora sociálnej práce, na ktorého meno si teraz neviem spomenúť, ten nám o nej povedal. Vo Winnipegu sme boli vo výbore, ktorý vyberal vedúcich workshopov do výcviku a on navrhol, žeby sme mali vybrať Virginii Satirovú. Tak sme ju pozvali na päťdňový pobytový workshop v januári 1970 a ona prišla. Najprv som stretol jej batožinu a potom Satirovú. V tom čase nosila so sebou veľa batožiny, pretože chodila z jedného mesta do druhého. Mesiac predtým som akurát dokončil doktorát vo veľmi striktnom rogeriánskom výcviku. Keď sa na to teraz pozerám, program propagoval veľmi striktný rogeriánsky prístup. "Nemôžete robiť toto; musíte robiť tamto." Ale na tomto workshope som videl a počul túto ženu (Satirovú) klásť otázky a naši profesori nás dovtedy veľmi jasne učili, že v role terapeuta nemôžeme klásť otázky. Takže ma úplne uchvátila.

Ďalší raz, čo som sa stretol s Virginii Satirovou, to bolo v 1972, keď Maria Gomoriová presvedčila vládu, aby pozvali Virginii na tri mesiace do Manitoby, kde pracovala so všetkými úrovňami vládnych organizácií a inštitúcií (premiér, kabinet a nemocniční riaditelia). Strávil som so Satirovou s prestávkami tri mesiace a zúčastnil som sa dvojtýždenného pobytového programu, ktorý bol toho súčasťou. Pozvali sme tam 48 odborníkov. Samozrejme, keď s niekým pracujete tri mesiace, môžete si vytvoriť dobrý vzťah. Moja manželka a ja sme vo februári 1979 prišli do Vancouveru, B.C. na návštevu k príbuzným. Obaja sme žili tu v B.C., tak sme si obaja povedali: "Čo robíme vo Winnipegu? Je tu do mája chladno oproti B.C." Moja manželka povedala: "Vráťme sa do B.C. Je tam krásne už od februára." Ja som povedal: "OK." Moja manželka bola zdravotná sestra a dostala miesto a asi po mesiaci sa opýtala: "John, čo budeš robiť?" Dodržiaval som sľub a povedal: "OK." University of British Columbia ma vždy chcela a ja som zatelefonoval a povedal: "Chcete ma? Som voľný." A (tak) som sa vrátil. Zavolať som Virginii (Satirovej) a povedal jej: "Teraz som voľný a chcem sa s tebou spojiť." Tak som sa ocitol v Utahu.

**JESSE:** Čo ťa ešte na nej (Virginii Satirovej) zaujalo, že si ju nasledoval?

**JOHN:** Intimita, ktorú vytvárala medzi ľuďmi, ako pri rolových hrách, kde sa muži objímali, išli dovnútra a objímali sa a plakali. To ma pravdepodobne dost



dojalo. Ale ďalšie bolo to, že som nevedel celkom prísť na to, čo sa stalo za jednu hodinu alebo za pol hodiny alebo za deň. Ale vedel som, že to je niečo, čo sa potrebujem naučiť. Zaviazal som sa, že sa naučím to, čo ona robí; pamätám sa na to. "Toto sa musím naučiť," povedal som si. Vieš, ľudia nazývali to, čo Virginia Satirová robila, čary. Ale ja som tomu chcel rozumieť.

**JESSE: Chcel si dešifrovať, čo sa deje?**

**JOHN:** Božemôj, povedal som si: "Musím to poznať."

**JESSE: A Virginia (Satirová) to nepomenovávala najlepšie.**

**JOHN:** Nie. No, aj o to ide. Ó, áno. A povedala to neskôr v Kingovej knihe (*Women of power z roku 1989*). Ale ja som vedel, že duchovná časť tam bola, keď sme sa o tom neskôr rozprávali. Zo spätného pohľadu som presvedčený, že som sa spojil so "Životnou silou". To si teraz myslím. To som videl. Ale myslím, že to bol vplyv, účinok, ktorý mala.

**JESSE: Ale nevedel si to pomenovať (v tom čase)?**

**JOHN:** Ale keď sa na to pozerám teraz, keď to reflektujem, predtým som strávil desať mesiacov v horách meditáciou, takže som poznal tú spirituálnu časť. Tú som však oddeľoval od svojej akademickej časti. Ale videl som v tom čase spojenie, ktoré mi umožnilo spojiť tie dve veci dokopy. Tak by som to odhadoval. Predtým som chápal to, čo robí, len hlavou.

**JESSE: Teraz si bol celistvejší než predtým?**

**JOHN:** Áno. Umožnilo mi to byť integrovanejší, pretože predtým to vyzeralo, ako keby som mal dva svety. Žil som vo dvoch odlišných svetoch a navonok k sebe nepasovali.

**JESSE: Pozoroval si niekoľko rozličných terapeutov predtým?**

**JOHN:** No, nie veľmi. Až keď som nastúpil na UBC (University of British Columbia) a mal som učiť teórie, tak som sa pokúsil skontaktovať s Harrisom (Dr. Thomas A. Harris z Transakčnej analýzy) a snažil som sa kontaktovať Perlsa (Frederick Perls, zakladateľ Gestalt terapie). Mojmým cieľom bolo, aby boli teórie praktickejšie pri vyučovaní. Ale predtým nie. Predtým som čítal ich práce, ale nespojil som sa s nimi (na hlbšej úrovni). A predtým som nemal peniaze na to, aby som zažil iných lídrov v oblasti. Pri prvej Evolúcii psychoterapie (*konferencia*) tam boli všetci, ale toto bolo v 1985. Snažil som sa spojiť s niektorými lídrami odboru. Mal som šancu povedať: "Myslím si toto, chcem povedať toto a toto a toto," ale ostal som dosť verný Satirovej modeli (pričom som učil aj iné modely).

**JESSE: Možno si videl, že robí niečo viac, niečo veľmi odlišné.**

**JOHN:** Satirová robila viac než ostatní poprední kolegovia z praxe. Nevieam, prečo sme to nepomenovali (tú jedinečnú časť) lepšie. Teraz môžem povedať, že to bola spirituálna energia. Duch v ľudskej forme.

A už sa nehanbím, ani necitím v rozpakoch alebo nebojím povedať to na verejnosti.

**JESSE: Ale vtedy to bolo veľké "Nie, nie."**

**JOHN:** A mohlo to byť veľké "Nie, nie" aj na mojej strane.

**JESSE: V odbornom svete.**

**JOHN:** V odbornom svete. Potom sme sa vrátili do Utahu na tri týždne a nasledujúci rok sme išli do Colorada a ona ma požiadala, aby som sa stal členom zboru, tuším, tak by ste to nazvali.

**JESSE: Ako na vás zapôsobila osobne?**

**JOHN:** Nevieam. Potvrdenie. Akceptácia. Odrhol som sa od svojej kultúry, náboženstva.

**JESSE: Od rogeriánstva?**

**JOHN:** Nie. Nie. Od cirkvi. Vyrástol som vo fundamentalistickej mennonitskej cirkvi. Boli to extrémisti. Biblia sa brala doslova. Keď som na strednej škole začal čítať Freuda, rozhodol som sa, že toto náboženstvo mi nevyhovuje. Odvtedy som zistil, že náboženstvo a filozofia v Číne a Indii sú integrované a bol som z toho nadšený. Rozhodol som sa prestať (s prácou) na univerzite a ísť na desať mesiacov do Indie. Desať mesiacov som žil v kláštore, v ášrame a spájal som tie dve oblasti. Keď som sa vrátil, znovu som začal učiť, pretože v tom čase ste nepotrebovali titul, aby ste mohli byť učiteľ. A mal som tieto dva svety. A tak, myslím, že ona mi umožnila spojiť ich.

**JESSE: Poznal si Virginiu (Satirovú) dobre?**

**JOHN:** Nie som si istý, či som ju poznal dobre. Ona povedala, že sme sa poznali v predošlom živote. Taký druh spojenia cítila ku mne. Ja nemám pocit, že sme sa stretli v predošlom živote. Nemám takú spomienku ani intuitívny pocit, ale cítil som sa s ňou veľmi prepojený.

**JESSE: Veľmi okamžité spojenie.**

**JOHN:** Okamžité. Tých prvých päť dní ma s ňou spájalo a nemyslím, že som sa niekedy vzdialil.

**JESSE: Videl si na nej (Virginii Satirovej) nejakú zmenu za tie roky?**

**JOHN:** No, čo sa mi páčilo za tie roky na nej, bolo to, že bola vždy zvedavá a vždy sa snažila hľadať niečo nové. Niekedy mi hovorievala, John, objavila som niečo nové. Pamätám si to leto, keď bola Virginia (Satirová) nutkavo zaujatá triádami. Nechala nás zostať 96 triád. Inokedy to boli univerzálne ľudské zdroje (Universals) a Virginia (Satirová) rozpracovala toto poznanie. Bolo veľa takých príležitostí, kedy som videl, že je trochu viac sústredená na toto a inokedy viac na tamto. Nemyslím, že som vnímal jej model tak, že sa vyvíja, viac som si všimol, že k nemu prídava veci.

**JESSE: Vždy integrovala iné prístupy, ktoré zabudovala do svojho výcviku, či už to bol Assagioli (zakladateľ psychosyntézy), ktorý ju ovplyvnil, ako aj**



iní, napríklad Ashley Montague a jeho kniha o dotyku.

JOHN: Ó, áno, Perls bol pre ňu významný vplyv; dokonca aj Erickson. Keď Johnny Faulkner (súčasný satirovský archivár) čítal dlhý zoznam ľudí, čo boli v Esalene v tom istom čase, ako ona, bol som fascinovaný. A existovali nahrávky diskusií a debát, ktoré trvali dlho do noci. V Esalene sa dialo veľa interaktívnych vecí, o ktorých, myslím, ona s nami nikdy nehovorila. No, ja som o niektorých vedel.

JESSE: Ja som vedela, že bola v Esalene a istý čas bola riaditeľkou výcviku, ale nevedela som o všetkých tých ľuďoch, ktorí tam vtedy boli.

JOHN: No, Hayakawa (Samuel Ichiye), ten tam bol a jej sa páčil.

JESSE: Nepoznám to meno.

JOHN: Bol to odborník na lingvistiku, ktorý sa jej páčil. Allan Watts tam bol.

JESSE: Boli tam aj nejakí terapeuti, ktorí pracovali s telom?

JOHN: Ida Rolfová tam bola jeden čas. A neviem, či aj Lowen (Alexander Lowen) tam nebol, ale zbor ho spomínal. To sú dvaja ľudia, ktorí pracovali s telom a ona s nimi bola v kontakte.

JESSE: Kniha Model rústu: Za hranice rodinnej terapie, ktorú si napísal ty, Virginia, Jane Gerberová a Maria Gomoriová, bola o tej spolupráci, keď si prišiel s *ľadovcom* ako ústrednou metaforou?

JOHN: Nie. Zamerajme sa na knihu o Satriovej modeli. Chcel som napísať knihu s Virginiou (Satirovou). Už dávno predtým sme mali taký plán. To bola vlastne jedna z príčin, prečo som jej zavolať, bolo to v 1980? Ja som bol na univerzite a to bola vynikajúca myšlienka, napísať knihu. Bol to jeden z našich plánov a nuž, nikdy sa neuskutočnil. Nemohli ste ju dostať, aby si sadla a začala písať a ja som si pravdepodobne nebol istý tým, či dokážem napísať knihu sám. V tom čase sme raz kráčali spolu na prechádzke dolu kopcom, Maria Gomoriová, Jane Gerberová a ja, čo sme boli vo výcvikovej triáde (mohlo to byť v Crested Butte počas letnej mesačnej procesovej komunity) a mávali sme formálny nedeľný raňajko-obed. Na jednom z takýchto obedov som im navrhol, že by sme mali napísať knihu spoločne. Jane Gerberová aj Maria Gomoriová súhlasili, že ju napíšu so mnou. Tak sme všetci prispeli podľa toho, kto ako mohol.

JESSE: A Virginia (Satirová) bola na týchto stretnutiach?

JOHN: Nie. Virginia (Satirová) nebola na tých stretnutiach. Nikdy nechodila na schôdze. My sme tú knihu písali. Za historickým účelom mám v škatuli odložený jej rukopis.

JESSE: Originál?

JOHN: Áno, pretože to je všetko písané rukou. Niekedy sa môžeme pozrieť, kto v nej čo napísal. To je štart, správne? Keď sme začali na knihe pracovať.

Bob (Robert Spitzer od Science and Behavior Books, Inc.) bol ňou dosť zaujatý a dal nám grant. Stretávali sme sa po víkendoch na rozličných miestach a snažili sme sa pracovať spolu. Ja som napísal nejaký náčrt, dali sme sa dokopy a rozprávali sa a potom sme to dali dokopy spoločne. Napokon sme ju dokončili.

JESSE: Vráťme sa o krok. Bol si to ty, kto integroval všetko to, čo povedali ostatní k pôvodnému náčrtu?

JOHN: Nie. Zvolili sme si kapitoly. Načrtli sme najprv kapitoly knihy. Potom som ja pracoval na jednej časti.

JESSE: A ostatní pracovali na svojich kapitolách?

JOHN: Áno, pracovali sme spoločne na knihe.

JESSE: Kostru ste obalili mäsom (spolu)?

JOHN: Áno. Prvých šesť kapitol som prediskutoval s Virginiou (Satirovou).

JESSE: Čítala ich?

JOHN: Prečítal som jej ich. Ja som jej ich čítal a ona hovorila: "Och, hovoríš to tak dobre, hovoríš to tak dobre." Bola tým unesená. Ale knihu sme ďalšie tri roky nepublikovali. Myslím, že tam bolo 12 kapitol. Posledných šesť nikdy nevidela. Zapojila sa len do prvých šiestich.

JESSE: Kto vymyslel ľadovec?

JOHN: No, Satirová uviedla *ľadovec* na prvom leveli Úrovne 2 v Crested Butte. Vtedy o tom rozprávala.

JESSE: Ale nevolala to ľadovec, však?

JOHN: Áno, áno. Virginia (Satirová) to nazývala *ľadovec*. A potom som prevzal ten *ľadovec*, ona tam týždeň trénovala, prvý zo štyroch týždňov. Privlastnila si ten aspekt *ľadovca* a chytilo ma to. Pracoval som na tom pojme a urobil som video, a išiel som ku nej domov. Obaja sme ležali na zemi a ukazoval som jej to na videu. A povedal som: "toto si nám hovorila" a ona si myslela, že to je fantastické. Schválila to. Páčilo sa jej to. A samozrejme bolo to jej. Nebolo to moje. Len som to dotiahol trochu ďalej. No, to sa stalo. Vtedy sa to stalo.

JESSE: A v ktorom roku to bolo?

JOHN: 1985 alebo 86. Všetko, čo si pamätám, že ležíme na zemi a že jej technika bola trochu zastaraná. Možno mám stále to video.

JESSE: Ten originálny film?

JOHN: Bolo by to úžasné, keby som ho našiel a mohol povedať, toto je video, ktoré som jej ukázal. Niektorí ľudia si myslia, že ja som vynášiel *ľadovec*. Ja som ho nevymyslel. Táto metafora, to bol jej nápad. Ale ja som na nej popracoval. Dal som mu lineárnu formu a neviem, ako ďaleko zašla ona v tom, že z toho urobila úplnú figúru.

JESSE: Myslíš tie rôzne úrovne?

JOHN: Áno, rôzne úrovne. Neviem, či mala... myslím, že mohla dať správanie navrch a "Ja som," životnú silu naspodok, ale neviem to.



**JESSE:** Ona poznala všetky elementy, hádam, ich nemala úplne dopodrobna konceptualizované.

**JOHN:** Ona to všetko poznala, ale pravdepodobne to nedala dokopy. Necítim, že by to bola moja idea, nie. Tolkó o tom rozprávala. Pre ňu to nebola novinka, rozprávať v metaforách.

**JESSE:** A jej model, vždy spolupracovala a takto ten koncept vznikol, spolupracujúcim spôsobom. Myslím, že vyhládávala takých ľudí ako ty, čo jej mohli pomôcť (objasniť jej idey a pravdepodobne aj pomôcť začať identifikovať jej štruktúru a proces).

**JOHN:** Keď to začínalo, ja som bol schopný vysvetliť to, čo Virginia (Satirová) robila a neskôr ma Maria pozvala učiť jej študentov kognitívne, čo ona vedela tak dobre učiť intuitívne. Tak som sa dostal na Taiwan. Tam kládli Marii (keď viedla výcvik na Taiwane) všetky tie otázky. A ona povedala: "Ja neviem, musíte sa opýtať Johna." A tak to skončilo tak, že som prišiel na Taiwan. Taiwanskí účastníci výcviku povedali: "Máte nám vysvetliť Satirovej model." A ja som povedal: „Och, ako to?“ "Maria nám to povedala." Museli sme vedieť vysvetliť, čo robíme; to dávalo zmysel.

**JESSE:** Musíte to vedieť vysvetliť, ak to chcete dobre naučiť. Pamätám sa, ako som ju koncom 70-tych rokov ako študentka sledovala. To, čo robila, na mňa urobilo nesmierny dojem, ale keď som sa jej spýtala, prečo prišla s týmto (intervenciou), povedala: "Neviem, len to tak prišlo zo mňa."

**JOHN:** Áno. Jedna z vecí, čo chcem, aby si ty aj iní vedeli, je to, že keď sme robili druhú knihu meditácií, čo vydal Satir Global, chcel som v nej mať od nej úvod, ale Satirová ho nikdy nenapísala. Povedal som, OK, ja ho napíšem. Pripíšem ho tebe. Budem sa s tebou rozprávať. Bola u nás doma. Diskutovali sme, čo napíšeme ako predslov. A vieš, ona ma požiadala: "Nedávaj to tam." „Ide to cezo mňa, ale nechcem, aby o tom niekto vedel," ja som ten kanál cez ktorý to ide. Veľa z toho, čo sa deje, je iba kanalizácia. Ide to cez nás. Nedávaj to tam. Nepíš to tam. Teda, keď si ju požiadala, aby to vysvetlila, nevedela to. Och, teraz chcem nájsť tú pásku. Virginia (Satirová) nechcela, aby som to napísal. A konkrétne mi prikázala: "Nepíš to; nedávaj to tam." Teda, keď ju požičaš, aby vysvetlila, ako prišla na nápad ísť tým smerom, niekedy sa stala akýmsi kanálom. Niekedy to vyšlo von. Môže to volať intuícia, môžeš to volať ako chceš. Mój iný vzor na to, samozrejme, je Mozart; Mozart mal rovnaký zážitok. Len zapisoval, čo prichádzalo. Je v tom spojenie (s univerzálnou životnou silou). Dnes vieme povedať, že sa toho dotýkame. Deepak Chopra o tom hovorí. My len kanalizujeme Univerzum; univerzum to obsahuje a ak sa s tým dokážem spojiť, príde to a ja môžem byť ten agens, ten lievik a ono prichádza cezo mňa (k ostatným, Univerzu). Teraz to chcem povedať, pretože teraz si nemyslím, že ju ostatní vysmejú. Ľudia povedia: "Hej, pozri, ona vedela, že to je kanalizovanie."

**JESSE:** Rozhovor, ktorý máš na páске, predchá-

dza diskusnú skupinu asociácie rodinnej terapie (AAMFT, ako si spomínam), kde ju toľko kritizovali?

**JOHN:** Nepoznám to obdobie. Naša diskusia bola v 1986. Venovala mi dva dni do roka a prišla ku mne do Vancouveru. Prišla sem a bývala u nás, a chodili sme po Vancouveri a urobila dvojdnový workshop pre verejnosť. To bol dohodnutý čas, ktorý strávila s nami, lebo kniha by inak nevznikla. Som zvedavý, či nájdem tú pásku. (John má doma miesto, kde drží značné množstvo archívneho materiálu, ktorý Virginia Satirová zanechala). Bola to Johnnyho (Faulknera—Johnny Faulkner spolu s ďalšími v sieti založil satirovský archív so súkromnými zbierkami) inšpirácia včera: "Chcem, aby si zistil, čo tam je."

**JESSE:** Áno, to je časť histórie. Keby si mal prepísať alebo napísať druhé vydanie Satirovej modelu, pravdepodobne by sa volala inak, že?

**JOHN:** Nuž, áno.

**JESSE:** A v čom by bola iná?

**JOHN:** Chcel som druhé vydanie, ale Maria a Jane boli strašne proti. A ja som poslúchol. Nemal som. Mal som to prepracovať sám a povedať, dobre, necháme tam vaše mená, a vydáme to, ale neurobil som to. Trochu ma to mrzelo, že som to neurobil. Tak som to neurobil druhý krát. Veľmi boli proti tomu. Jedna z prvých vecí, čo si myslím, že sme mali spraviť, bolo prepísať časť o rodinných pravidlách. Časť tejto knihy o rodinných pravidlách je veľmi zjednodušujúca: "Stačí zmeniť pravidlo z nikdy na niekedy, vždy na niekedy, taká intervencia."

**JESSE:** Čo by si urobil inak v sekcii o pravidlách? Ako by si to urobil teraz? Môžeš porozprávať o zmene pravidiel alebo presvedčení?

**JOHN:** Za pravidlami sú presvedčenia. Chceme sa naučiť, ako meniť tieto názory. Zistili sme, že presvedčenia a človek sú takí pomešani, že ľudia nevidia rozdiel medzi presvedčením a sebou. Chcel by som teda nájsť spôsob, ako oddeliť presvedčenia od seba. Ak berieme *Self* ako duchovnú časť, kongruentnú časť, môžeš teda vyžarovať a manifestovať tento kúsok a teda by si mohla efektívnejšie oddeľovať a meniť svoje presvedčenie. To je smer, ktorým by som viedol knihu, keby som bol v tom čase pripravený, ale keby som to robil teraz, veľmi by som skúmal, čo presvedčenie je a potom by som to previazal so spoločenskými časťami. Potom by si mala spoločenské aspekty a pôvodnú rodinu. Bol by to krásny, myslím, spôsob nazerania na to. Potom by si sa mohla pozrieť na to, že pravidlá sú len prejavy systému presvedčení, neskúšala by si iba meniť pravidlá a premenovávať ich. Podľa mňa by to bolo oveľa hlbšie oddelenie presvedčení od *Self*. Túto (spirituálnu) časť môžem vyžarovať a manifestovať. Druhý spôsob, ako by sme mohli meniť presvedčenia, by bolo cez to, čo voláme udalosť zmeny kritického incidentu. Sprvu sa zdalo, že tento kritický incident musel byť traumatickým zážitkom. Namiesto toho, aby sme išli do tejto dvojdnovej alebo trojdnovej intervencie, ktorú niektorí ľudia robili, by sme išli smerom k tomu, čo by malo





(najväčší) vplyv. Odkryli by sme účinky rozličných zážitkov v pôvodnej rodine človeka a videli, ako možno transformovať energiu vplyvu. Teraz je to možné. Robíme to. Kathlyne (Kathlyne Maki-Banmenová, popredná učiteľka a trénerka Satir Transformational Systemic Therapy) to práve robí. To by bolo podľa mňa omnoho účinnejšie. Namiesto prechádzania procesom uvedomovania, akceptovania a tak ďalej by sa menila energia.

**JESSE: Ako by si to, čo robíš, dal do pojmov?**

**JOHN:** Nuž. Keby som to robil dnes, vysvetlil by som to tak, že máš príbeh. Tu je ľadovec. Ľadovec si ty, tvoja štruktúra. Tento príbeh ťa ovplyvnil na niekoľkých rozličných úrovniach. Ovplyvňuje tvoje pocity, mení tvoje vnemy, vplýva na tvoje očakávania a má vplyv istým spôsobom aj na to, kým sa staneš. Teraz vezmem tento príbeh a prezriem si ho cez ľadovec a pozriem sa, kde je zaseknutý a čo treba uvoľniť. Blok môže byť na všetkých týchto miestach (úrovniach ľadovca). Prišiel by som na to, kde je príbeh zaseknutý a ako by sa to dalo uvoľniť. A keď to uvoľním, tak do toho vnesiem životnú silu a urobím ju kongruentnou. Teraz by som možno mohol použiť slovo liečenie. Vniesol by som túto liečivú energiu do miesta najhlbšieho vplyvu, bolesti, utrpenia. Vyhmatal by som liečivú časť v životnej energii človeka. O tom by som rád písal a pravdepodobne to urobím, ale neurobím to v druhej verzii Modelu rústu; možno napíšem svoju knihu.

**JESSE: Napíšeš knihu, svoje súčasné chápanie modelu?**

**JOHN:** Správne. Táto kniha by predstavila, ako chápeš Satriovej model v roku 2017, 2018, teraz. Namiesto toho, aby ma obmedzovali kapitoly pôvodného textu knihy The Satir Model. Vždy môžem na ňu odkázať...

**JESSE: Och, iste.**

**JOHN:** Myslím, že z toho, čo som sa naučil, by som mohol napísať oveľa viac (o) kontexte, v ktorom Satriová vypracovala svoj model. To by bolo podľa mňa zaujímavejšie, pozrieť sa na vplyvy týchto ľudí, čo ju ovplyvnili. Poznáš knihu, ktorá sa jej veľmi páčila, neviem, či si ju čítala, volá sa *Science and Sanity (Veda a zdravý rozum)*?

**JESSE: Nie, nikdy som ju nečítala.**

**JOHN:** Korzybski po prvýkrát publikoval *Science and Sanity* v roku 1933 a má veľmi systémový pohľad, je to kniha o systémoch. Dala mi tú knihu, aby ma povzbudila, aby som si o tom prečítal. A stále ju mám; nikdy som ju nedal preč, lebo predstavuje takú milú spomienku. Ale táto kniha *Science and Sanity* je o tom, ako fungujú systémy. Už v skorších časoch Satriová mala tú knihu, to povedomie, pretože Korzybski ju publikoval v 1933. Kedy ju čítala? Virginia (Satriová) chcela, aby som si ju prečítal, ale bola to veľmi suchá kniha. Boli to základy systémového myslenia v tom čase. Pravdepodobne by som prevzal niečo z toho textu do novej knihy, ako aj materiál z fascinujúceho

stretnutia Virginie Satriovej s Carlom Rogersom, ktorý som našiel. Dala mi dvojdnový workshop, čo urobili ona a Carl Rogers v roku 1979. Je to fantastické.

**JESSE: Pásky z neho?**

**JOHN:** Áno. Mám pásky z neho.

**JESSE: To je fantastické.**

**JOHN:** Tie pásky sú také krásne! Môžem ti porozprávať? Chcem ti povedať jednu historku...

**JESSE: Iste.**

**JOHN:** Satriová vstane a hovorí k davu a dostane ich k tomu, že všetci chodia a komunikujú, ako to ona vždy robí a potom príde na javisko Carl Rogers a číta z poznámok. Rozdiel v štýle Carla Rogersa je taký odlišný od štýlu Virginie (Satriovej). Ale potom sa Carl Rogers začne odhaľovať: "Moja manželka je veľmi chorá a ja som veľmi smutný" a hneď je osobný. Päť CD je z tohto workshopu.

**JESSE: Rada by som si ich vypočula.**

**JOHN:** Ona mi ich dala. Dala mi ich pred mnohými rokmi, ale nevedel som ich nájsť. Potom som si spomenul, kde sú a lokalizoval som tie nahrávky. Jason (syn Johna Banmena) ich nahral na CD. Originály boli na takých malých kazetách, boli štyri alebo päť ich bolo. Jason ich teraz prehral na päť CD. Počúval som ich a sú krásne, pretože Satriová a Rogers sa dostali do dialógu po veľmi krátkom čase. Štartovali jeden druhého, inšpirovali sa navzájom, stávali jeden na druhom a je to proste krásne. Bolo by úžasné zaradiť niečo z toho materiálu, aby sme videli, ako sa podporovali navzájom. Spájali sa a viedli dialóg.

**JESSE: A koncept štvrtého narodenia tiež? Zarádili by si ho?**

**JOHN:** Štvrté zrodenie je niečo, na čom musím teraz pracovať. Mohli by sme to volať Štvrté narodenie. No, ale ešte sme neurobili dostatočnú prácu na Treťom narodení. Musím napríklad vysvetliť rozhodnutia, voľby na rozličnej úrovni. Nie je to rozhodnutie, či jablko alebo banán alebo hruška, s tromi možnosťami. Nechcem, aby si boli rovné; chcem, aby to boli voľby, rozhodnutia predstavujúce rozličné úrovne.

**JESSE: Povedz o tom viac.**

**JOHN:** No, môžem byť k tebe milý. Môžem s tebou súcíť. Sú rozhodnutia na rozličných úrovniach energie. Chcem ukázať, ako sa rozhodujeme na rôznych, hlbších úrovniach. V poriadku, ideš po ulici, môžem ti pomôcť prejsť cez cestu. To je jedna úroveň. Mám tú voľbu. Mám aj možnosť pomôcť ti ísť kamkoľvek, alebo sa môžem o teba postarať a pomôcť ti zohnať potravu alebo jedlo. Sú rôzne úrovne rozhodnutí.

**JESSE: A rôzne úrovne záväzku.**

**JOHN:** No, áno, voľby majú tým významnejší vplyv, čím na hlbšej úrovni sa rozhoduješ. Pamätáš si Einsteinov citát, ktorý som spomínal pred pár rokmi? Povedal: "Problém nemožno vyriešiť na úrovni problému; musí sa vyriešiť na hlbšej úrovni." Tak, chcem,



aby sa rozhodnutie chápalo nielen ako alternatíva 1, 2, 3, ale ako...

**JESSE:** Kvalitatívne rozdielne?

**JOHN:** Áno, to by bolo vhodné slovo alebo na inej úrovni energie.

**JESSE:** Kvalitatívny rozdiel, iná úroveň energie....

**JOHN:** Potom by boli rozhodnutia o meta-cieľoch omnoho pôsobivejšie. Videli by sme, že nejde len o to, vybrať si jedno alebo druhé, alebo ďalšie. Rozhodnutia sú na rozličných úrovniach. Je veľa dobrých myšlienok, ktoré môžem zapracovať do tejto novej knihy.

**JESSE:** Jeden zo spojencov Virginie (Satirovej) v hnutí rodinnej terapie bol Bowen (Murray Bowen). Je to presné?

**JOHN:** Áno, je to presné. Komunikovali medzi sebou. Bolo tam silné priame prepojenie, oveľa viac ako list. Kedysi dávno povedala Jean McLendonová alebo niekto z jej skupiny: "Och, existuje medzi nimi list, že sa poznajú," ale bolo tam viac. Máme dôkaz. Johnny (Faulkner) ho má. Ich komunikácia bola oveľa intenzívnejšia, než som predtým vedel. Teraz môžem isto povedať, čo mám od Johnnyho Falknera (Satirovej archívára), že mali (Bowen a Satirová) silné spojenie.

**JESSE:** Boli (Satirová a Bowen) takí rozdielni, čo sa týka štýlu. Videla som filmy o ňom, kde rozpráva o diferenciácii, triangulácii a tak ďalej, a je taký suchý a stuhnutý, ale chápem, že celkom podporoval Satirovú v čase, keď sa jej dostávalo toľko kritiky za jej myšlienky. Myslím, že tá kritika spôsobila, že tak málo hovorila o duchovnej časti alebo kanalizovaní, ako ty hovoríš, vo svojej práci.

**JOHN:** Záznamy naznačujú, že Virginia (Satirová) povedala Bowenovi, že jedno obdobie bola trochu emocionálne distresovaná a že myslela na samovraždu ako jednu z možností. Povedala mu to a on jej rozprával o svojom vnútornom procese. To naznačujú záznamy.

**JESSE:** Zaujímavé. A Whitaker, Carl Whitaker bol ďalší, kto ju podporoval.

**JOHN:** Whitaker, neviem veľa o ich vzťahu, až keď zomieral. My (Satirová a Banmen) sme boli pravdepodobne v Crested Butte, keď Whitaker zomieral a Virginia (Satirová) bola veľmi dojatá a veľmi ustarostená. Snažila sa s ním komunikovať. Podarilo sa jej s ním komunikovať. Našli sme niekoho, kto ich poznal oboch a on im sprostredkoval komunikáciu. Veľmi ho povzbudzovala, bola dojatá. Bolo to, ako keby jej umieral brat. A bolo to veľmi nežné, veľmi nežné. Podľa mňa bol na smrteľnej posteli. Taký vzťah sa v jej každodennom pracovnom živote neobjavoval veľmi často. Ale zdalo sa, že je za tým veľa. Ale najviac to bolo, keď bola v Esalene. Mám nejaké esalenské pásky, ktoré som nikdy nepočul. Rád by som si ich vypočul a získal trochu inšpirácie. Rád by som videl, čo mala vtedy povedať.

**JESSE:** Sú to nahrávky workshopov, ktoré sa tam konali?

**JOHN:** Áno.

Jesse.: A sú to pásky? Výborne.

**JOHN:** Pozriem si, čo hovorili... Ale oni (lektori v Esalene) nenahrávali svoje dlhé večerné diskusie, ale pásky mi poskytnú atmosféru toho, čo sa tam vtedy dialo. Stále je čo robiť, toľko čo robiť, rozvíjať a rásť a kvitnúť. Bude to trvať dlhšie ako môj život, získať z toho materiálu všetko. Keby som len mohol prestať s týmto behaním po svete a robením workshopov, tak by som mal dost času na písanie. Ani to nemusím tvoriť; mal by som dost materiálu, len keby som produkoval niekoľko hodín nahrávok, ktoré už máme. Napríklad by som rád urobil prepis knihy Verbatim. Poznáš knihu Žaby a princovia?

**JESSE:** Áno, matne si ju pamätám spred dávnych čias.

**JOHN:** Zo žiab princovia je kniha iba prepisov workshopov a poznámok z workshopov, ktoré zozbierali Bandler a Grinder a publikovalo ich NLP. Urobili to dobre. Dokonca som rozdal niekoľko kníh Zo žiab princovia a povedal: "Toto chcem." Nikto z nedokázal urobiť. Ale ako napíšeš knihu, ktorá je založená na demonštráciách? Vidíš, to je problém, pretože ona iba vždy ukazovala a rozprávala. Ako prekonaš to obmedzenie, keď to ty, ako čitateľka, nevidíš a neprežívaš? Následkom toho nemáme žiadne knihy. Neviem, koľko strán mám, možno 3000 strojom písaných strán prepisov. Nič sa s nimi nerobí, lebo to nie je moja zručnosť. Potrebujem na to niekoho. Mám prehľad o myšlienkach, ale nemám o písaní. Ale chcem sa na tie prepisy ešte raz pozrieť. Sú niekde v spodnom šuplíku. Pred rokmi (keď som učil), jedna moja študentka prepísala jeden Satirovej workshop. Prepísala to všetko. To bola jedna z tých ľudí, jej matka povedala, že to je úplná samotárka. Išla do školy, potom prišla domov a začala prepisovať workshop. Keď potom absolvovala školu, niekto ju prijal do poradne ako terapeutku. Jej matka povedala, že len počúvanie Virginie (Satirovej), keď prepisovala jej workshopy, ju vyliečilo.

**JESSE:** To je úžasné.

**JOHN:** Mám toľko vzrušujúceho materiálu, že s ním nič nerobím.

**JESSE:** Niektoré prepisy sú už dokončené.

**JOHN:** Áno, všetky tie doslovné prepisy, hoci neformálne, sú prichystané pre publikum. Nie je to napísané akademicky, ale ľahko sa to číta.

**JESSE:** Stále vychádzajú výskumy, hoci ich nerobia ľudia zo Satirovej siete, čo by podporovali Satirovej model.

**JOHN:** Tak je. Hovoríme o tom.

**JESSE:** Výskum ktorý mám na mysli, sa týka neuroplasticity, všímanosti (mindfulness), pozitívnej psychológie, starší výskum spoločných faktorov; všet-



### ky tie výskumy potvrdzujú Satirovej model.

**JOHN:** Zabrdol som do ďalšej oblasti. Pipleť sa vo Veľkých kurzoch (Great Courses je koncept kurzov na internete). Poznáš Veľké kurzy? Za tie roky som nakúpil mnoho týchto kurzov, kým neklesol náš dolár a teraz sú príliš drahé. Mám ich tucty. A pozerám sa na fyziku, modernú fyziku. Fyziku ľudia skúmajú. Astrofyzika má veľa spoločného so Satirovej modelom. Rád by som si pozrel tú časť, plus takzvanú neurovedeckú časť, a ukázal, ako Satirová intuitívne mala už dávno veľa týchto vecí vo svojom modeli. Rád by som využil tento materiál, aby som ukázal dôkazy pre Satirovej model a nejako prepojal všetky tie idey. Je to ľahko uskutočniteľné. Bolo by dobré, keby sme mali špecialistu na neurológiu, ktorý by to urobil. Mám taký istý pocit, že toto hovoríš. Že moderná veda a spiritualita, ak ich spojíš, že výskumníci prichádzajú s týmto spojením; že sme všetci prepojení na úrovni životnej energie. Je to úžasné. Nepochybne by to podporilo Satirovej systém, ale táto kniha by priniesla, že Virginia Satirová, v tom čase to ešte nevedela koncepcie formulovať. Mala tú múdrosť, ale nie vždy slová, aby adekvátne opísala tú skúsenosť.

**JESSE:** Áno, mala.

**JOHN:** Prepojiť poznatky a múdrosť, to by ukázalo, čo vynašľa.

**JESSE:** Čo myslíš, čo priťahuje toľko ľudí k jej modelu teraz?

**JOHN:** Nevieť... Povieť ti o Číňanoch. Nevieť, ako ostatní ľudia, ale povieť, o Číňanoch.

**JESSE:** Ale veď ty si pracoval v mnohých krajinách.

**JOHN:** Ja viem, ale lepšie to viem povedať o Číne. Čína je kolektivistická spoločnosť. Na menovkách majú číslo. Ak vidíš čašníkov, nemajú meno na menovke; majú tam číslo. Majú veľmi málo individuality v tom, čím sú. Potom som začal a opýtal sa ich: "Kto ste?" A naozaj, tam som začal. A umožnil som im diferencovať, ale nie ako Bowen. Ukázal som im, ako sa diferencujú ľudia v Amerike. V Číne je to takáto diferenciácia a v satirovskom modeli takáto. Budeme sa učiť o satirovskom spôsobe. Môžete mať svoju rodinu a vzťahy, ale môžete byť sám sebou. Tak to je prítlačivé, veľmi prítlačivé, hlboko prítlačivé. Druhá vec je rodina. Majú obrovský cit pre rodinu. Rodina je vlastne prvá, až potom sú oni ako jednotlivci. Preto je pre nich výnimočne prítlačivé používať Satirovej model na úrovni rodiny.

Tretia príčina je to, že približne za posledných desať rokov alebo tak boli Číňania povzbudzovaní, nielen že im dovolili, vrátiť sa k filozofickému záze- miu. Energia, životná energia, ako to ja vidím a ich I-Ťing alebo Čchí, ich energia je veľmi kompatibilná; vidia ju ako jedno. Hodnotami Satirovej modelu nadväzujeme na ich historické korene. V Číne sú systémy presvedčenia taoizmu a konfucianizmu zajedno s duchovnou dimenziou. Teraz sa k tomu môžu vracat' a čerpať z týchto systémov; sú povzbudení. Nerozumejú svojim filozofickým koreňom. Počul som, ako ľudia na verejnosti hovoria: "Nikdy som nepochopil

moje filozofické zázemie, kým som sa nenaučil Satirovej model. Počul som to veľmi veľa krát. Prezident Číny teraz povzbudzuje ľudí, aby sa vrátili k svojim koreňom. Predtým ich mohli za to zabiť. Museli prežiť Veľkú kultúrnu revolúciu. To sú tri hlavné príčiny, prečo Číňania majú radi Satirovej model. Rodina, spoločnosť a Self. Keď rozprávam o Self, oni žiaria. Majú iskry v očiach. Čo na ceste k Self žiari? Manifestuje sa? Si manifestácia univerzálnej energie. To oni vedia, každý (každý čínsky občan) to vie. Viem, že im to vyhovuje a že to počujú. Keď povieť, je tu paradox, sme jedineční a sme to isté. Chápú ten paradox lepšie ako my. Číňanov dokážem naučiť ten paradox, že ste jedineční, ale my sme takí istí. Číňania to vnímajú, intuitívne to cítia. Ľahšie sa im prežívali polarita ako iným a tak dokážu chápať oboje súčasne.

**KATHLEEN:** Model je konzistentný s ich prežívaním, ich spoločenským zázemím.

**JOHN:** My rozprávame povrchno o jin a jang, pre nich je to všetko povrchné, ale je to kontext, v ktorom môžu byť oboje. Môže byť niekedy toto. Si toto? Si tamto? Si muž? Si žena? Nevidia to ako dve oddelené veci. Vidia to ako dve odlišné veci, ktoré idú k sebe. Integrácia je systémový zážitok.

Mám v chodidlách napätie. Nevieť, či to pozná- te? Mám rád masáž nôh a reflexnú masáž. A keď chla- pík pracuje na mojich chodidlách, na mojich podo- švách, tak povie: "Obličky. Obličky. Obličky." A ja povieť: "Nie, obličky sú tu, nie tam." Tak si zahráme to veľké predstavenie, keď si vyzujem topánky a po- viem: "Nie obličky tu (ukazujem na podošvu svojej nohy)." "Och, áno, to sú," on povie. Ja povieť: "Poznáte systémy lepšie ako ja, lebo ja hovorím, že tu nemám obličky, ale vy viete, že tam sú." Systémové myslenie v terapii možno Číňanov jednoducho nau- čiť. Poznáte medicínu, však? Čínska medicína je veľ- mi systémová v porovnaní s ostatnými lekáorskými prí- stupmi. Im sa to páči.

**JESSE:** Rezonujú s tým.

**JOHN:** Rezonujú s modelom Satirovej a cítia sa dobre, lebo tomu už rozumujú. Nemusia nič zanechať. Učím Satirovej model nie ako vonkajšiu energiu. Vy- užívam ho na to, aby rozumeli seba a svojej kultúre. Páči sa im tento prístup. Konzumujú ho s ohromným apetítom.

**JESSE:** Ako sa zmenila tvoja práca? Povedzme za posledných desať rokov, ako sa tvoja práca zme- nila?

**JOHN:** Myslím, že som otvorenejší voči hlbším silám života. Som vnímavejší voči duchovnej časti. Ľudia vravia, ako môžeš rozprávať o duchovne v komunistickej krajine? No, robím to stále. lebo som si istý, že použijem slová: "Nehovoríme o náboženstve. Neroz- právame o náboženstve. Na základe tohto opustíme náboženstvo. Náboženstvo môže mať duchovnú časť, ale my nerozprávame o náboženstve." Budeme hovoriť o *Životnej sile*; budeme hovoriť o *čchi*; budeme hovoriť o *práne* z hinduistickej tradície, z ktorej som sa naučil o energii. Učil som sa od hindov prána- ja-



mu. Takže to môžem použiť, aby pochopili. Som voči tomu otvorenejší. Som otvorenejší voči svoj duchovnej energii a myslím, že som aj priamejší. Svojim čínskym študentom hovorím: "Ok, teraz sa pozrime na seba." Beriem to viac ako žitie tým modelom, než ako vyučovanie.

**KATHLEEN: Až natoľko si ho integroval.**

**JOHN:** Nepotrebujem ho cvičiť. Žijem ním. Pekne si to vystihla, Kathleen. Integroval som duchovnú časť a psychologickú časť. Keď som šiel do Indie po druhý krát, čo bolo asi pred desiatimi rokmi, vrátil som sa a mal som v sebe ten obrovský konflikt. Bojoval som s tým, či sa vzdám Satirovej a pôjdem po duchovnej ceste alebo pôjdem smerom k Satirovej. Zúril vo mne tento boj. Videl som vec dualisticky, bol som presvedčený, že si musím vybrať a potom akosi...

**JESSE: Niečo kliklo.**

**JOHN:** Ale akosi sa čosi stalo a ono sa to integrovalo a ja som si uvedomil, že si nemusím vybrať; oboje pasuje. Keby som si mal vybrať, kedy sa moja práca významne posunula, tak to bolo vtedy. Prišiel som domov a uvedomil som si, že sa nemusím rozhodovať. Ale teraz si musím nájsť čas na to, aby som pestoval tú časť (duchovnú). Musím si nájsť čas na to, aby som meditoval. Bol som v Indii asi tri, štyrikrát. Neviem, či sa pamätáš, ale vrátil som sa do Indie na tri mesiace.

**JESSE: Áno. Pamätám sa na to.**

**JOHN:** Myslím, že tam sa tá energia viac integrovala.

**JESSE: Medituješ každý deň?**

**JOHN:** No, snažím sa, ale nie tak, akoby som chcel. Som však v meditačnom stave každý deň. Keď som počul, že Ken Wilbur medituje každý deň tri hodiny, povedal som: "Och, božemôj, to by bol ideálny život, keby som mohol meditovať tri hodiny denne." Nie, nikdy som to nedosiahol. No, možno, keď som bol preč tri mesiace (v ášrame), mal som toľko času, ale v každodennom živote som sa k tomu nikdy nepriblížil. Pre mňa je to veľmi zanedbávaná oblasť, mať čas sám pre seba. To by som robil na obed; išiel by som do svojej izby, aby som tam bol sám. Vidím, že keď bláznim, tak som sám sebe výborným spoločníkom. Musím si nájsť čas na meditovanie. Mám celý júl; nemám workshopy. Mám dva týždne pre vnúť a dva týždne pre seba. Mám čas, keď nemám veľa roboty. No, už som ti hovoril, čo chcem robiť? Chcem opísať niektoré minulé vplyvy na Satirovú, takže na tom by som mohol stavať, triediť to a aplikovať to.

**JESSE: Ako by sa dal ďalej rozvíjať Satirovej model?**

**JOHN:** Myslím, že v Satirovej modeli je obrovský potenciál. Nie je to len terapeutický model; to vieme. Je to rastový model, sebarealizačný model. Obsahuje Maslowovu hierarchiu potrieb. Bruce Lipton v roku 2005 v knihe *Biology of Belief (Biológia presvedčenia)* píše, že terapia musí byť zážitková, aby priniesla hlbšiu úroveň zmeny a Satirovej model to všetko má. A máme tu duchovnú časť. Ak dostaneme túto

schopnosť zmeny na úroveň DNA a potom tu máme duchovnú dimenziu a dáme to dokopy, mohli by sme vyvinúť model ešte ďalej, aby bol univerzálnejší. Veľmi v to dúfam.

Nevidím veľa ľudí, ktorí by chceli pracovať na tejto úrovni. Moji čínski priatelia mi včera povedali (na konferencii), že povedali svojej kohorte: „Nejdem k vám, chlapi, idem na sedenia, ktoré ponúkajú nečínski prednášatelia.“ Vedia dosť po anglicky, tak si vybrali tieto workshopy. Jedna z ich sťažností (na tieto prednášky) bola, že sú príliš plytké. To bola ich najväčšia sťažnosť. Ale Satirovej model podľa mňa nie je povrchný; ide priamo do jadra. Dúfam, že obe časti sa dajú dobre prepojiť. Mám niekoľko nápadov, možno ti o nich niekedy poviem, keď ich rozpracujem, o tom, ako budovať tím, partiu ľudí ktorá by dala dokopy tých čo sú premýšľavé typy, tých čo inovujú a zvedavých ľudí. Chcem vytvoriť think-tankový prístup a potom vziať nápad na think-tank a aplikovať ho v praxi. Väčšina ľudí v think-tankoch sú citliví ľudia. Satirovej model má podstatnejšie jadro (než si uvedomujeme). Nemusíme meniť modely. Všetko je tam; všetko je už tam. Jeden nápad, čo mám, je, že musíme vnieť ešte viac tela (telesné, sensorické, muskulárne, pohybové aspekty prežívania) do práce. Ľudský systém má telesný rozmer a my ho musíme viac zabudovať. Virginia (Satirová) ho uznala časťou dotykov, sochania.

**JESSE: Áno, vždy to tam bolo. Pamätám sa, ako nás Satirová žiadala, aby sme spoznali svoju triádu v tanci. Pohyb, vnímanie, bolo spoľahlivou časťou celej práce, ktorú robila.**

**JOHN:** Ešte treba urobiť obrovský kus práce.

**JESSE: Sú vo svete organizácií nejaké limity v tom, aby sa dostala na tretiu alebo štvrtú úroveň?**

**JOHN:** Neviem. Ešte som nepočul o žiadnych. Dostávame aj kritiku. Pravdepodobne vieš o publikácii *The Psychotherapy Networker*. Posledné vydanie ukázalo, že KBT (kognitívno-behaviorálna terapia) bublina praskla....

**KATHLEEN: Nečítala som to, ale počula som o tom.**

**JOHN:** Ak to prasklo, ak to je skutočnosť, tam sa môže zmeniť tok peňazí od štátu.

**JESSE: No, to tiež ukázal výskum. Podľa toho, čo vieme, nemôžeš ísť veľmi hlboko len s použitím kognitívnych a behaviorálnych dimenzií prežívania.**

**JOHN:** Nenaformulovali sme Satirovej model dostatočne, aby sa nezasvätení naň mohli pozrieť. Niektorí ľudia majú pocit, že sme ho nezasadili do systémovej, vierohodnej teórie. Kritici nás napádajú, že Satirovej model nie je celkom dopracovaný model. Niektorí to vyjadrujú v týchto filozofických termínoch: "Epistemológia nie je explicitná," takými slovami. Nemáme epistemológiu ani ontológiu. Chcelo by to vnieť do modelu trochu filozofickej pozornosti. Dúfam v to. Nemyslím, že to príde odtiaľto. Myslím, že to príde z Ázie. Kórea na tom usilovne pracuje



a Čína nikdy neprestane a aj ostatné krajiny. Tu nevidím nadšenie, ani peniaze.

**JESSE: Keď hovoríš tu, myslíš Kanadu?**

**JOHN:** Kanada alebo USA. A ako si minule povedala, mnoho elementov Satirovej modelu je integrovaných vo všeobecnej forme. Mám pásky z dvojdnového workshopu, ktorý robila Virginia. Dva dni sústredené na robenie kontaktu. Nuž, teraz každý rozpráva o kontakte. Dva dni, čo strávila na tejto téme, ti pomôže uvedomiť si, aký dôležitý kontakt je. Kontakt so sebou, kontakt s druhým človekom, kontakt so životnou energiou druhého človeka. Je to krásne. Niekoľko to musí prepísať. Vziať tie pásky z tých dvoch dní a prepísať ich.

**JESSE: Sú to videopásky?**

**JOHN:** Nie, audio.

**JESSE: Dajú sa prepísať a vydať.**

**KATHLEEN: Môžete ich prepísať a rozpracovať, rozšíriť alebo by si ich nechal len tak, čo Virginia (Satirová) povedala?**

**JOHN:** Môžeš urobiť oboje, alebo redaktor by mohol napísať poznámky bez toho, aby ich ďalej rozvíjal.

### Záver

V tomto rozhovore sme sa dotkli širokého rozsahu. Keby sme neboli unavení, diskusia by mohla pokračovať ešte hodiny. Krátka história hlavných myšlienok v práci Dr. Banmena s Virginiou Satirovou a procesu písania zárodočnej práce *The Satir Model* (Satir, Banmen, Gerber, & Gomori, 1991) poskytla určitý historický kontext vzťahu Dr. Banmena so Satirovou. Diskusia o postupnej integrácii modelu, najmä duchovného jadra práce Virginie Satirovej prispela k oživeniu rozhovoru.

Naša diskusia o nápadoch Dr. Banmena o tom, čo by mohol zahrnúť do druhej knihy o modeli, bola výnimočne podnetná. Keď uvažujem o mnohých myšlienkach, o ktorých sme hovorili, sa zdá, že sa mu v duchu premieta niekoľko kníh. S odstupom času vieme, že Dr. Banmen sa pustil do procesu písania druhej knihy. Azda niekoľko hlavných myšlienok, ktoré sme spomenuli v tomto rozhovore, navnadí čitateľov a povzbudí ich k písaniu tiež. Množstvo materiálu pre prípadných autorov a výskumníkov je dostupné v archívoch Satir Community Resource Center (johnnyfaulkner.com). Satirovej model by mohol využiť výdatnejšie a súčasne aktualizácie toho, čo je jedným z najmocnejších liečivých prístupov na svete.

## Knihy mesiaca

### Radikální otevřenost (Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost) Kim Scottová. Jan Melvil Publishing, 2018

4 nakreslené schémy, trošku textu okolo nich, príklady z praxe autorky, cca 250 strán... to je zaručený model ako napísať biznis knihu. Kde ju zaradíme? Do edície Žiadna veľká veda. A je to tak, keď knihu čítate, je samozrejme, patrí do edície žiadna veľká veda, ale... ale na rozdiel od 3758 ostatných kníh o lídersťve, manažmente, motivácii a demotivácii, táto nás zaujala natoľko, že je tento mesiac pre nás knihou

mesiaca. To znamená, že ju čítame. A že na ňu upozorňujeme aj vás v našich news. Prečo? Lebo za to stojí. Lebo, keď ju budete nielen čítať, ale jej obsah aj aplikovať, bude vám v živote lepšie. Tí, čo zažili naše workshopy, kde sme radical candor vysvetľovali, vedia, tí ostatní, ste pozvaní. Koncept sme si privlastnili a veríme mu. Je to jednoduché, no nie je to ľahké, ako hovorí Virginia.

## Ako zážitkom facilitovať učenie zážitkom

### Počúvam

#### Kontext aktivity, čas a materiálo-technické vybavenie

Veľkosť skupiny: akákoľvek, materiál: súbor letákov  
Počúvam - pre každý pár, čas: 15 až 20 minút

#### Priebeh aktivity

Povedzte všetkým, aby si našli partnera a rozptýlili sa po miestnosti. Dajte každej dvojici dva letáky popisajúcou stranou dolu a požiadajte ich, aby ich neotáčali, kým nedostanú pokyn. Oznamte, že aktivita sa bude hrať v dvoch kolách, Scenár 1 a Scenár 2. Každý človek bude hrať konkrétnu rolu v každom scenári. Každý bude mať možnosť byť rozprávač a poslucháč. Potom nech súčasne otočia letáky a dajte im minútu na

prečítanie inštrukcií na vrchu letáka. Po minúte obvykle poviem: "Teraz je čas začať rozprávať!" dajte im dve až tri minúty na dokončenie Scenáru 1 a potom prejdite k Scenáru 2. Následne klad'te diskusné otázky, potom sa dvojice spoja (aby pracovali v skupinkách po štyroch alebo šiestich) a vymyslia vhodnú stratégiu počúvania. Po piatich minútach môžu referovať celej skupine.

#### Diskusné otázky

- Keď ste boli rozprávač, akú spätnú väzbu ste dostali od poslucháča?
- Ako ste sa cítili pri tej spätnej väzbe?
- Ako tá spätná väzba ovplyvnila to, čo ste hovorili?
- Aké sú niektoré vhodné stratégie počúvania a dávania spätnej väzby?



### H A N D O U T Počúvam – Leták A

#### Inštrukcie

Prosím, venujte minútu prečítaniu scenára potichu. Nerozprávajte sa o scenári s partnerom. Keď začne každé kolo, budete mať 45 sekúnd na to, aby ste zahrali scenár.

#### Scenár 1

##### Rozprávač 1

Máte v práci ťažký deň. Práve ste zavesili telefón po rozhovore s nahnevaným zákazníkom, počítač vám nefunguje a kolega sa na vás práve za niečo oboril. Je to jeden z tých dní, keď sa zdá, že všetko, čo sa môže pokaziť, sa aj pokazí. Obráťte sa na člena tímu pre trochu empatie a podpory. Len sa chcete z toho vyzroprávať pár minút.

*Vaša rola:* Porozprávajte partnerovi o ťažkom dni a ako sa cítite.

#### Scenár 2

##### Poslucháč 2

Jeden z vašich kolegov prichádza za vami s dobrou správou. Máte veľa práce a ste obsadený. Pretože toho máte tak veľa, tak robíte viac vecí naraz – kontrolujete e-maily, píšete SMS, prezeráte papiere na stole, upravujete si pracovisko, chystáte sa niečo kopírovať a tak ďalej. Nemáte dokonca čas ani na to, aby ste zdvihli oči a nadviazali očný kontakt – koniec koncov, keď vy pracujete, kolega môže rozprávať! A máte urobiť omnoho dôležitejšie veci.

*Vaša rola:* Používajte neverbálnu spätnú väzbu, aby ste naznačili, že nemáte čas počúvať. Všetko, čo robíte, naznačuje, že ste zaneprázdnený a vaše úlohy sú oveľa dôležitejšie ako počúvať spolupracovníka.

### H A N D O U T Počúvam – Leták B

#### Inštrukcie

Prosím, venujte minútu prečítaniu scenára potichu. Nerozprávajte sa o scenári s partnerom. Keď začne každé kolo, budete mať 45 sekúnd na hranie scenára.

#### Scenár 1

##### Poslucháč 1

Prichádza za vami člen tímu s nejakými pracovnými problémami. Keď ho niekoľko sekúnd počúvate, uvedomíte si, že jeho problémy sú malicherné oproti vašim. Prerušíte ho, aby ste popreli, čo spolupracovník cíti a ponúkli mu riešenie a radu.

*Vaša rola:* Hovorte veci ako: “To nič nie je v porovnaní s tým, čo sa stalo mne. . .”; “Och, to nič nie je, nerob si starosti”; “Musíš urobiť toto”; “Robíš z komára somára.” Stále ho prerušujte, aby ste mohli reagovať dávať mu rady.

#### Scenár 2

##### Rozprávač 2

Úžasná správa! Práve ste vyhrali v lotérii! Ste taký vzrušený, že keď prídete do práce, idete za prvým kolegom, ktorého zbadáte, aby ste mu to povedali.

*Vaša rola:* Porozprávajte partnerovi, ako tie peniaze zmenia váš život, čo plánujete urobiť s výhrou a samozrejme, aký ste šťastný. Určite nezabudnite dať najavo svoje vzrušenie aj tónom hlasu a pomocou neverbálnej komunikácie.

## Horúce gombíky

### Kontext aktivity, čas a materiálno-technické vybavenie

Veľkosť skupiny: akákoľvek, materiál: papier, perá, čas 15 až 20 minút

### Priebeh aktivity

Ide o diskusnú aktivitu spojenú s brainstormingom. Povedzte účastníkom, že nasledujúcich päť minút budú mať možnosť povedať ostatným členom svojho tímu, čo vás dokáže vytočiť, respektíve ako stlačiť váš osobný emocionálny horúci gombík. Požiadajte ich, aby napísali toľko konkrétnych vecí, koľko dokážu. Napríklad: Ako stláčať moje gombíky. . . Hrubý tón, “Sklapni!”, Nesprávna gramatika, Nátlakoví ľudia, Fňukanie, Všadebol všetkovie, “Mal by si urobiť. . .”, Ľudia, čo sa nevedia dostať k veci, “Ty nikdy/vždy. . .” Nechajte skupinky štyroch až siedmich ľudí vyskúšať, na koľko horúcich gombíkov dokážu prísť.

### Diskusné otázky

- Teraz, keď viete čo vás štartuje, respektíve niečo o niektorých svojich emocionálnych horúcich gombíkoch, čo s nimi môžete urobiť?
- Ako sa môžeme niečo dozvedieť, naučiť sa rozoznávať a ovládať svoje horúce gombíky, keď sa rozprávate s ľuďmi?
- Čo keď stlačíme niekomu gombík?
- Ako nám toto poznanie môže pomôcť pri efektívnejšom riešení konfliktov?



## Pár slov na záver



„Moja žena ma nahovorila na „párovú terapiu“, ale ja si nemôžem pomôcť, stále vidím, že sme tu len traja!“

## Akcie a podujatia

### Majstrovstvo viesť virtuálne stretnutia

21. - 22. júna 2018

Tento nadstavbový kurz je určený absolventom modulu *Leadership virtuálnych tímov pre stredný manažment*, ako aj manažérom, ktorí už vedú virtuálne tímy. Po skončení kurzu bude absolvent vedieť navrhnúť rôzne typy virtuálnych stretnutí pre svoj tím v závislosti od konkrétnych zámerov a pre rôzne príležitosti. Trvanie: 2 dni.

### Letná škola Coachingplus

Tento rok sme pre vás pripravili novinku - letnú školu Coachingplus. Možno sa medzi vami nájdú ľudia, ktorí po práci, alebo z kúpaliska radi príbehnú na jedinečné workshopy Coachingplus lektorov. Workshopy ponúkajú creme de la creme obľúbených tém, o ktorých premýšľame, keď pracujeme s ľuďmi v organizáciách. Ľudí nevnímame ako ľudské zdroje a nevnímame ich hodnotu iba vo výkone, ale v ľudskosti, ktorú do organizačných systémov prinášajú. A preto sú naše organizácie plné ľudí, mužov a žien a nie iba procesov, produktov, rolí, alebo nadriadených a podriadených. Všetky tri témy letnej školy sa tak zaoberajú tým, čo sa v organizáciách medzi ľuďmi deje, ako to ovplyvňuje výkon aj spoluprácu a pritom je to často nevedomé, alebo to buble pod povrchom. Kolegovia a kamaráti, starí známi aj prvolezci, pod'te s nami, na stretnutie s príbehmi o tom ako byť naplno človekom (aj) na vašom pracovisku. Workshopy sú predovšetkým zážitkové, no budú obsahovať aj krátke teoretické bloky a spoločné diskusie.

### Sexualita v organizáciách

18. júna 2018

Telesnosť, intimita, blízkosť, neha, starosť o druhého a pomoc, láska, zalúbenosť, žiarlivosť, túžba, sklamanie, vzrušenie, strach, hanba a vina... to všetko sú témy našej každodennosti, ktorá je veľmi osobná a veľmi ľudská. Sexualita a telesnosť nie je iba samotný sex a témy sexualita v jej širokom význame slova sú prítomné v každom medziľudskom vzťahu, prácu a pracovné kolektívne nevnímajú. Workshop bude skúmať podoby sexualita na pracovisku a jej vplyv na výkon, spoluprácu a spolupatričnosť ľudí na pracoviskách. A týka sa to nielen zmiešaných pracovných tímov, ale aj čisto „chlapských“ a čisto „ženských“ skupín v organizáciách. Workshop bude zážitkový, ale nepôjde o harašenie ☺ Otvoríte spolu s nami pandorinu skrinku?



#### Bezmoc v organizáciách

9. júla 2018

Zažili ste situáciu že ste boli bezradní? Zažili ste situáciu, že ste cítili v práci bezmocnosť? Poznáte ten pocit keď nevíete ovplyvniť situáciu, ktorá sa vám v tíme stáva, deje a niekedy dokonca aj opakovane? Zažili ste manipuláciu, zneužívanie moci a postavenia a chcete tomu vedieť brániť? Chcete vedieť ako nebyť v úzkych, alebo uchopiť a využiť koncept konštruktívnej moci, potencie a radikálnej úprimnosti? Aj o tom všetkom bude workshop o bezmoci v organizáciách.

#### Duchovno v organizácii

20. augusta 2018

Zaujímá vás čo znamená duchovno v organizácii? A ako byť sám sebou v zložitých pracovných situáciách a podnecovať k tomu aj iných spolupracovníkov? Čo znamená duchovne sa cvičiť? Chceli by ste sa dozvedieť, či sú zrelé vaše manažérske a nemanadžérske rozhodnutia a ako dosiahnuť osobnú zrelosť? Prídite na workshop...

#### Efektívny pomáhajúci rozhovor

13. - 14. septembra 2018 Bratislava

27. - 28. septembra 2018 Košice

Zámerom workshopu je predstaviť a precvičiť základné zručnosti vedenia pomáhajúceho rozhovoru. Workshop je určený pre všetkých, ktorí pri svojej práci vedú rozhovory, ktoré by mali, mohli byť pomáhajúce - psychológovia, sociálni pracovníci, pedagógovia, vychovávateľia, pracovníci v zdravotníctve, manažéri ľudských zdrojov apod. Cieľová skupina však nie je obmedzená profesiou.

Prvý z troch modulov vzdelávania Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, za ktoré je možné v rezorte školstva získať 12 kreditov. Tento kurz je akreditovaný aj v Slovenskej komore psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov MZ SR.

#### Práca s emóciami v poradenskom procese

4. - 5. októbra 2018 Bratislava

25. - 26. októbra 2018 Košice

Workshop predstavuje druhý modul aktualizácie vzdelávania odborných zamestnancov v školstve a po absolvovaní všetkých troch modulov je možné získať 12 kreditov! Workshop je zároveň registrovaný u Slovenskej komory psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov!

#### Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

8. - 9. novembra 2018 Bratislava

22. - 23. novembra 2018 Košice

Workshop predstavuje tretí modul aktualizácie vzdelávania odborných zamestnancov v školstve a po absolvovaní všetkých troch modulov je možné získať 12 kreditov! Workshop je zároveň registrovaný u Slovenskej komory psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov!

#### Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov pri práci s jednotlivcom a skupinou

11. - 12. októbra 2018

Prvý z troch modulov vzdelávania Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov, za ktoré je možné v rezorte školstva získať 12 kreditov. Tento kurz je akreditovaný aj v Slovenskej komore psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov MZ SR.

#### Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov pri práci s odporom a reč zmeny

29. - 30. novembra 2018

Druhý z troch modulov vzdelávania Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov, za ktoré je možné v rezorte školstva získať 12 kreditov. Tento kurz je akreditovaný aj v Slovenskej komore psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov MZ SR.

#### Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov - nácvik a supervízia

17. - 18. januára 2019

Tretí z troch modulov vzdelávania Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov, za ktoré je možné v rezorte školstva získať 12 kreditov. Tento kurz je akreditovaný aj v Slovenskej komore psychológov a za účasť na ňom je možné získať 13 kreditov MZ SR.

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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