



# news... 19

Z obsahu prvých letných news

- Veľa viet o empatii vo vzťahu
- Krátke správy z dvoch odborných konferencií
- Dva krát jedna recenzia na štyri knihy
- Rozhovor s tromi koučmi na tému vodcovstvo
- Zenové príbehy a najbližšie informácie o aktivitách Coachingplus

## Pár viet (najmä) o empatii

Milí kolegovia. Máme za sebou rušné týždne. Veľa aktivít, ktoré robíme, striedalo veľa aktivít, ktoré (spolu)organizujeme. Aby sme sa s našimi blízkymi v tomto zhone, čo prináša nepokoj aj únavu, nezabili, využívame našu schopnosť byť empatickými. K sebe navzájom, ale aj k sebe samým. To druhé je ťažšie, o tom budeme písať niekedy inokedy. Ozaj, náš, teraz už známy, Les Greenberg (terapia zameraná na emócie), považuje proces empatie k sebe samému za dôležitý a nazýva ho pojmom self soothing (sebupokojuvanie, sebaúšovanie). Takže o tom, čo to je empatia k sebe samému, naozaj, stojí to zato, inokedy. Greenberg sa s kolegami rozhodol kategorizovať empatické reakcie voči druhému v rozhovore. Ďalší technokrat, bývalý inžinier, čo ma úprimne teší. Zistili sme, z jeho prednášky, handoutov a diskusie s ním, že uvažuje podobne ako ja (Vlado) na našich tréningoch. Aj ja klasifikujem niektoré reakcie (aj keď občas) s iným pomenovaním. A potom nielen ja, hlbinne-humanisticko-postmoderný podivín, aj satirovci v koncepte validizácií majú vlastné pomenovania pre podobné procesy a intervencie, ale napríklad aj terapeuti zameraní na riešenie v koncepte komplimentov, či afirmácií majú vlastné pomenovanie pre opäť takmer to isté. Ako uvidíte neskôr, iba takmer. Greenberg ich má šesť (tých empatických reakcií). Satirovci štrnásť typov validizácií (možno už aj nie, Hanka, že?), de Shazerovci päť, či šesť, aj keď nebohý Steve

by ma s týmto poslal (alebo skôr autorov SF kompetencií) do zadku. Pretože si však myslím, že je nemožné v tom urobiť poriadok, rozhodol som sa predstaviť svoje úvahy, ktoré sú akosi integráciou viacerých konceptualizácií.

Najprv k pojmu empatia. Niektorí psychoanalytici ho považujú za zmätočný, keďže v rozhovore ide najmä o výmenu slov a neverbálnych kódov, ktoré sú skreslené rôznymi intrapsychickými mechanizmami – projekciami, introjekciami, projektívnymi identifikáciami v toku prenosových a protiprenosových interakcií, obrán a odporu. Empatia je potom iba niečo, čo jedným pojmom zjednodušuje komplikované a presnejšie pojmy a odvádza tak pozornosť od skúmania toho, čo sa v psychoanalytickej dyáde naozaj deje a je pre oboch jej účastníkov dôležité. Pozor, nie všetci psychoanalytici si empatiu nevšímajú – sú aj výnimky! Ďalší tábor. Niektorí konštruktivisti tento pojem tiež považujú za neužitočný, keďže z ich pohľadu nie je možné byť v topánkach, či koži niekoho druhého. Naše reakcie podľa nich nie sú re-akcie v interakcii, ale akcie, ktorými si (v radikálnom význame) vytvárame, ako uzavreté systémy, vlastnú, vždy novú skúsenosť, ktorá je primárne biologicky a psychicky podmienená, nie však druhými, ale štruktúrou nášho organizmu, našou autopoiesis (čo je vlastne neustále k sebe-sa-vzťahovanie). To znamená, že v interakcii si opätovne vytvárame sami seba, vlastné jedinečné významy, ale na nič empaticky nereagujeme, nič nezrkadlíme.

Keďže sa nechcem pustiť do tejto iste zaujímavej debaty s oboma tábormi, budeme pre účely tohto textu predpokladať, že empatia existuje a znamená to naše priblíženie sa k telesnému, afektívnemu aj významovému svetu druhého v rozhovore. K tomu nám slúžia vlastné skúsenosti, skúsenosti z rôznych (aj sociokultúrnych) príbehov, ale deje sa to i v mozgu empatizujúceho, napríklad prostredníctvom zrkadliacich neurónov. Empatia je vzájomný zážitok bytia spolu. Ľudia, klienti v ňom „veria“, „cítia“, „majú zážitok“, že sú druhým porozumení, že sú druhým počutí... Ivan dodáva „...keď mi niekto empaticky rozumel, tak som cítil, že nie som sám, niekto je tu so mnou. Ale nebol to ani taký fyzický pocit, skôr imaginárny: necítil som samotu. Cítil som sa dobre. Hnev vo mne sa rozpustil, žiaľ pominul, nastúpil pokoj a taká tichá radosť...“ Empatia je silný, až existenciálny zážitkový proces, v ktorom nevnímame druhého ako objekt (na ktorom „páchame“ komunikačnú intervenciu), ale subjekt v jeho plnosti, plnosti života, ktorý žije. Potom už nič nepáchame, ale rešpektujeme, súcítíme s prežívaním a takýto rešpekt a súcit s druhým v jazyku a telom vyjadrujeme. Keď idem teraz, v nasledujúcich riadkoch, technicky popísať a tak klasifikovať empatické intervencie v rozhovore, uvedomujem si, že to je objektizovanie hlboko subjektívnych skúseností, výsekov, často kľúčových momentov vzťahu.

Empatia obsahuje našu schopnosť byť otvorený rozličným skúsenostiam druhého, ktorý je oproti nám. Empatické vnímanie v sebe obsahuje schopnosť, alebo nastavenie byť otvoreným k telesným, emocionálnym aj kognitívnym zážitkom iného, pričom kognitívne zážitky v sebe zahŕňajú individuálne, ale aj sociálne a kultúrne vytvorené významy

a z nich komplexné príbehy. Tieto významy, či príbehy sú spätne previazané so svetom subjektivity iného a sú úzko prepojené s jeho emocionalitou, alebo vyladenosťou k sebe samému aj voči svetu. Chcem povedať, že empatia nie je iba prosté zrkadlenie toho, čo sa deje v druhom človeku. Ako som už načrtol, empatia je podľa mňa hlboké spolucítenie s tými aspektmi človeka, ktoré vytvárajú jeho subjektivitu: súcitenie s potenciálne všetkými príbehmi, ktoré konštruujú jeho ja a to aj s tými, ktoré sú skryté, či umlčané. S tými, ktoré neboli uvedomené a pomenované. Empatia je naša tendencia byť subjektívne otvoreným k tomu, čo sa v klientovi a v jeho príbehu života deje/dialo, ale aj mohlo diať, k tomu, čo je pomenované, a k tomu, čo pomenované nie je, ale je tušené, pričom je tak s rešpektom a úctou v dialógu dvoch subjektov vždy nanovo (spolu)vytvárané.

A teraz k mojej obľúbenej téme – technika. Kurt Ludewig občas pripomína, že sme dve čierne skrinky, do ktorých si nevidíme a vždy to v auditóriu vzbudí rozruch. Pokiaľ ide o mňa, zdá sa mi, že v interakcii sú naozaj vždy minimálne dvaja. A moje akcie sa tak môžu vynárať niekedy viac ako reakcie na vzťah k tomu druhému a niekedy viac ako reakcie na vzťah ku mne samému. Vysvetlím. Moja klientka mi niečo povie: „V poslednej dobe som premýšľala nad tým, že by som si mohla nájsť novú, lepšiu prácu. Práca, ktorú teraz mám ma ubíja. Myslím, že by som mohla zarobiť viac peňazí, ak by som si kúpila nové auto a pustila sa do predávania.“ Čo počujete? Viacero tém, viacero emócií, viac možností zamerať sa na to, čo je podstatné. V zásade sa môžeme vybrať dvomi, tromi cestami. Tá prvá je cesta reflexívnej reakcie z referenčného rámca klientky – mohli by sme sa zamerať a pomenovať jej frustráciu, únavu, alebo jej nádej, pocity, ktoré počujete a môžete si ich spojiť s potrebami – nenaplnenými potrebami v starej práci, potrebami robiť niečo zmysluplné, byť zmysluplným človekom, prianiami lepšieho zárobku. Vaša empatická reflexia by mohla byť jednoduchá, alebo komplexná a vychádzala by z prežívania klientky, z toho, čo cíti, hovorí, prípadne z toho, čo je emočné a je na hrane uvedomovaného. Druhou cestou je cesta potvrdenia a ocenenia hodnoty toho, čo klientka ponúka. To sa viac odkláňate od počutého a zameriavate sa na seba. Už nie ste pri nej, ale v sebe. Vy vnímate klientkin potenciál, vy vnímate jej schopnosti, vo vás sa rodí myšlienka, aká je to zaujímavá skúsenosť, byť práve tu a teraz s touto ženou a tak môžete povedať čosi ako: „Oceňujem dôveru, s ktorou sa o tak osobnej téme so mnou rozprávate. Zdá sa mi, že asi máte nádej, ktorá vás vedie k úvahám o zmene. To, o čom rozmýšľate, môže byť výnimočná príležitosť k tomu, aby ste sa zamerali na to, čo vlastne od kariéry chcete a možno šanca znovu objaviť svoju budúcnosť.“ Holt, je toto empatia, alebo nie je toto empatia? Určite to je hodnotenie so zameraním sa na potenciál a zdroje. Iným hodnotením môže byť psychodynamická interpretácia (napríklad prenosu) klientky. Terapeut, či kouč, ktorý takto reaguje nie

presne na to, čo priniesla klientka, ale na to, čo prežíva on sám, prípade na to, v čo verí, že môže v danej chvíli prospieť viac ako reflexia. Klientka nehovorí o nádeji (a asi ju ani neprežíva), klientka nerozmýšľa o tom, či je toto priestor, alebo príležitosť hľadať niečo nové (to jej ponúkame my). Ešte chcem dodať, že ako ďalšie možnosti reakcie pomáhajúceho nespomínam „koučovacie“ otázky, ktoré, podľa môjho názoru, môžu síce povzbudiť klientku k ďalším úvahám a krokom, ale neprinesú do vzťahu emocionálny zážitok.

Na emócie zameraný Les Greenberg okrem klasických empatických reflexií (porozumením a potvrdením) prináša do sveta empatie aj ďalšie nástroje: empatické skúmanie, ktoré je skusmé a ktoré, či už priamo, alebo prostredníctvom metafory, otvára priestor pre rozvíjanie a prehĺbenie klientovho zážitku, empatické navodzovanie, empatické dohady a empatické znovu-zameriavanie sa. Všetky reakcie, ktoré však Greenberg ponúka, ostávajú v rámci klientovho sveta – prehľbuje, alebo zintenzívňuje zážitok, vždy však v kontexte vnútorného sveta klienta. Nepridáva tam nič nové. Ani oceňovanie, ani zameranie na budúcnosť, či zdroje, ani interpretáciu obrany, či prenosu. Ak som pred niekoľkými vetami priniesol reakciu, v ktorej som pridal svoj referenčný rámec a síce ocenenie, alebo interpretáciu toho, aké má klientka možnosti, „odišiel“ som zo sveta mojej partnerky v dialógu do môjho vlastného sveta. Iste, môže to byť obohacujúce. Iste, môže to byť povzbudzujúce. Iste, môže to pomáhať rozšíriť možnosti. Čomu však takáto komunikácia bráni je zintenzívnenie sebaaprežívania (intervencia pomáhajúceho cez afirmatívny výrok a zameranie na potenciál vedie skôr k zmene prežívania) a tým vlastne bráni aj zintenzívneniu prijatia seba, keďže hodnotenie (aj keď pozitívne) prichádza od pomáhajúceho.

Budem končiť. Prečo tento text? Možno až trochu nezrozumiteľný? Čo je a čo nie je empatia? Myslím si, že pri voľbe, ako budeme reagovať v rozhovore s klientom, hodne záleží na našich presvedčeniach o tom, čo máme robiť, pretože si myslíme, že to pomáha. Pomáhajú tie správne otázky! Nie, nie, pomáha byť autentickým! Nie, nie, pomáha zamerať sa na skryté zdroje a schopnosti! Nie, nie, pomáha, keď pomôžeme klientom porozumieť! Nie, nie, pomáha, keď viac cíti to, čo prežíva! Nie, nie... Budme empatickí, budme afirmatívni a validizujúci. Budme interpretujúci. Hlavne však majme jasno v tom, prečo. Ja viem, prečo chcem byť empatický. Howgh.

## Dve konferencie jedným uhlom pohľadu

Ten uhol pohľadu je veľmi subjektívny (Vlado), keďže popisuje iba to, čo zaujalo mňa. Nebudú v ňom priame citácie rečníkov, nebudú v ňom reflexie miesta, odborných príspevkov, kultúrneho programu a stravy. Hej, som veľmi priberčivý a do news som vybral iba tie myšlienky, ktoré ma v Prahe a v Bratislave zaujali. No, neodpustím si jednu poznámku na úvod: boli to dobré konferencie, keďže dole nájdete veľa bodov, ktoré som si z každej z nich zapísal. Možno by ste potrebovali viac, možno širší kontext, možno dovysvetlenie... Nuž, mali ste tam byť. Takže namiesto torty nájdete nižšie iba čerešničky, ktoré však podľa mňa chutili najviac.

#### IV. ČESKO-SLOVENSKÉ SYMPÓZIUM PCA s MEDZINÁRODNOU ÚČASŤOU. Emócie v čase krízy, 16. - 17.6. 2011, Bratislava

*Za hostí: Les Greenberg (CA), Sheila Haugh (UK), Ladislav Timulák (Írsko☺), Jan Holeyšovský (ČR), Za domácich napríklad: Katarína Karaszová, Lygia Bátovská, Hana Smitková, Ivan Valkovič..., za Československo napríklad: Vlado Hlavenka, Daniela Šiffelová...*

- Je osemkrát väčšia pravdepodobnosť, že klient sa zameria na to, k čomu ho vedie v rozhovore (pri práci) terapeut – na čo sa zameriame, na to sa zameria aj klient.
- Rôzne stavy prežívania klienta v terapii nás vyzývajú k rôznym reakciám, či akciám terapeuta.
- Emócia je dôležitejšia ako vzťahová väzba, resp. afektívna regulácia je cieľom vzťahovej väzby s druhým človekom.
- Primárna adaptívna emócia predchádza akejkoľvek kognitívnej schéme a ovplyvňuje, ako budem rozmýšľať.
- Emócie vytvárajú problémy pre riešenie.
- Mozog organizuje emócie vzhľadom k potrebám – cieľom – obsahom, ktoré mám.
- Pocit nie je iba pocit, ale aj spúšťač niečoho, význam, telesná reakcia, potreba, či tendencia k akcii.
- Aj podľa toho, akú kvalitu hlasového prejavu klienta počujeme/zachytíme (podľa Greenberga je ich 5 ☺) reagujeme primeranou empatickou reakciou (podľa Greenberga je ich 6 ☺)

- Klient je pre mňa záhadou – nejdem ho meniť, alebo liečiť...
- Kde sú hranice autentického vzťahu? Kde sú hranice mojej miloty, srdečnosti, vrelosti, vrúcnosti v terapii, či poradenstve? Kde sú hranice mojej slobody vo vzťahu s klientom? Za čo som voči klientovi zodpovedný?
- Môžeme „naučiť“ základné postojoyé kvality (napr. empatiu, akceptáciu a kongruenciu) behaviorálnym, tréningovým spôsobom?
- Klienti dávajú nádej nám (a veríme, že aj my im) a to lieči.
- Čo vám znie zrozumiteľnejšie? Bezpodmienečné pozitívne prijatie, alebo pozitívny pohľad na človeka/klienta bez kladenia podmienok.

## SYSTÉMY PŘEDPOKLADŮ A SYSTEMICKÁ PRAXE

Teorie myšlení a odpovídající praxe, 9. – 11. 6. 2011, Praha

*Za hostí: Kurt Ludewig (DE); Tom Lebold (DE); Jacek Lelonkiewicz (PL); Jill Freedman (USA); Gale Miller (USA); Rocío Chaveste (ME); James Wilson (UK); Peter Sundman (FIN); Ferdinand Wolf (AT); Gerhard Walter (AT), Z domácich: Vratislav Strnad; Jan Hesoun; Vladislav Chvála; Ludmila Trapková; Lenka Šimková; Zdeněk Macek; Kateřina Novotná; Pavel Nepustil; Šárka Sohrová; Marie Komárová*

- Nemôžem pracovať s klientom, ktorý je nekompetentný a neverím ani, že taký niekto je.
- Problém nastáva vždy, keď je v rozhovore na rade terapeut.
- To, ako vidíme svet, ľudí a problémy, súvisí s tým, aký je náš svetonázor a to úzko súvisí s tým, ako konáme, čo robíme/hovoríme v terapii.
- Teórie si vyberajú nás a nie my teórie.
- V čo veríte? V živote? V terapii? K akému úžitku (k čomu) vám to slúži?
- Ako vie váš klient (zadávatel'), za čo platí? Ako viete, akú má vaša práca cenu, hodnotu? Ako vie klient, že ste rád, že on je s vami?
- Naozaj potrebujeme diagnózy/nálepky, ak ich klienti nepotrebujú?

- Čo je osobnosť? Nie je to náhodou iba multi-frénia, multi-súzvučie, multi-príbeh?
- Výskum ukázal, že efektívnejší sú terapeuti, ktorí pracujú jedným modelom, ako tí, ktorí náhodne vyberajú rôzne spôsoby práce.
- Dôležité je zodpovedať otázku, ako neustále meníme to, kým sme? Ak je identita projekt, ako sa stávame tým, kým sme a potom niekým iným?
- Teória je dôležitá, my všetci sme teoretici a život je prax.

## Dvojitý pokec o knihách

Integratívni prístup v poradenstve a psychoterapii: Sue Culley, Tim Bond · Portál, 2008 *verzus* Úvod do integratívnej psychoterapie: Ken Evans, Maria Gilbert · Triton, 2011

Dve knihy, z názvu by jeden povedal, že o tom istom. Ale kdeže. Tú prvú som dlho odkladal. Zdala sa mi príliš schématická: takéto sú fázy terapie, takéto sú fázy rozhovoru, takéto komunikačné zručnosti je potrebné v rozhovore v danej chvíli využívať. A potom dosiahnete tento zámer, cieľ. Koho by to bavilo, nie som predsa začiatovník. Ale, keď som si pozrel knihu poriadne, všimol som si, že za predkladanými zručnosťami možno nájsť aj teoretické východiská, aj úvahy o aplikačných dilemách, aj myšlienkové konceptualizácie vychádzajúce z reflexie konkrétneho konania. Iste, kniha je aj praktickým návodom, respektíve pohľadom na konkrétnu poradenskú prax. Napríklad cez vinyetky – prepisy úsekov rozhovorov, ktoré dokresľujú teóriu a cez konkrétne kazuistiky, čo ocenia všetci začínajúci. Kniha je tak názorná a demonštruje to, o čo autorom ide, ukázať, čo sa to v poradenských, alebo terapeutických miestnostiach deje. Mimochodom, ak si knihu prečítate, môžete si overiť, či platí moja hypotéza, že autori hodne integrujú Rogersa, transakčnú analýzu a integratívne kognitívno-humanistické poradenstvo Egana. Je zaujímavé, že sa v celej knihe k nijakej teórii explicitne nepriznali.

To Ken Evans a Maria Gilbert s tým problémom nemajú. Idú na to z opačného konca. Najprv sa vymedzujú teoreticky, spájajú podobné do jedného celku a potom diskutujú o aplikácii v konkrétnom konaní. Na teórii si dali záležať, netrepú, spájajú moderný dialogický gestalt prístup so vzťahovou psychoanalýzou a intersubjektívnymi teóriami self psychológie. Všetko moderné, všetko relatívne nové teórie. Vytvorili tak celkom koherentný, vzťahovo-vývojový model integrácie, ktorý obsahuje fokus na vzťah self



a telo, intrapsychický vzťah self k self, interpersonálny vzťah self k iným, vzťah ku sociokultúrnemu kontextu, vzťah k prírode a ekocelu a vzťah k spiritualite, či transcendentnu. Pravda je, že akoby druhá, tretia a štvrtá predstavená rovina v konkrétnej kazuistike prevládala, ale to najmä tým, že sú to najmä tamtie roviny, ktoré vymedzujú primárny kontext konania psychoterapeuta. Veľmi oceňujem tretiu časť knihy, kapitoly, v ktorých sa jasne, na konkrétnej kazuistike popisuje aplikácia vyššie predstaveného, integratívneho modelu v konaní terapeuta a v následných supervíziách, ktoré mal s kolegom počas vedenia daného prípadu.

Stojí za to, to čítať. Záleží len na vás, čomu dávate priestor – názorným ukážkam praktického konania bez hlbkej teórie, alebo opačnému postupu, najprv prejsť koherentnou teóriou, ktorú potom možno uviesť do praxe cez jeden príbeh. Všetci štyria autori vedia, čo robia, prečo to robia a čo tým sledujú. Stačí si vybrať.

Koučink – věda i umění, vnitřní dynamika: Marilyn Atkinson, Rae T. Chois · Portál, 2009 *verzus* Leadership s klidnou myslí (Šest kroků ke změně výkonnosti): David Rock · Pragma, 2009

Rozdiel medzi mnohými, už preloženými publikáciami pre psychoterapeutov a publikáciami (príručkami) pre koučov je v tom, že tie o psychoterapii sa snažia znieť vedecky a tie o koučovaní (naozaj česť výnimkám, že!, Fische Epe) sa snažia byť najmä populárno-náučné. To nemusí byť na škodu. No niekedy, v niektorých pasážach, to na škodu je. Podľa mňa to súvisí s boomom motivačnej literatúry a knihy o koučovaní sa pod túto kolónku v pohode skryjú. Takže čo? Chcete spoznať tajomstvo úspechu? Pre tento diel news som vybral k porovnaniu dve knihy, ktoré predstavujú dva koučovacie prístupy známe na československom trhu a pričom obe majú výcviky, ktoré sú akreditované Medzinárodnou asociáciou koučov. Prvým je ericksonovská škola Marilyn Atkinsonovej a druhým je resultcoaches škola Davida Rocka. Mimochodom oboch v akcii, aby ste mali bližší obrázok, nájdete aj na YouTube.

Čím sú si tieto dve knihy podobné? Prvá téma - mozog. Všetci argumentujú tým, že koučovanie, ale hlavne práca s budúcnosťou, zdrojmi a potenciálom mení procesy v mozgu. Autori oboch kníh ponúkajú obrázok o tom, že ich princípy učenia a zmeny sedia s tým, ako podľa najnovších výskumov (amerických) vedcov fungujú neurobiologické procesy u ľudí. Vlastne tým hovoria, že to, čo s koučovanými robia, je prudko efektívne. Rozmýšľam, je to módný trend, alebo to je marketingová, akože „na dôkazoch založená“, stratégia? Každopádne, asi je pravda, že ak mám nádej a vieru, že to, čo robím mi pomáha, mení to moju psychofyzológiu. Čo ešte majú spoločné?

Obe školy/knihy sú na budúcnosť a na riešenie zamerané, no nie v prísnom de Shazerovskom koncepte jazyka à la Wittgenstein. Veľa pracujú s obrazom pozitívnej, respektíve inej budúcnosti a s možnosťami, ktoré takáto vizualizácia ponúka. Asi ako každá koučovacia škola, keďže tieto princípy (orientácia na riešenie, vizualizácia budúcnosti, významný dôraz na rôznorodé zdroje...), odlišujú koučovanie a niektoré psychoterapie od iných poradenských škôl a prístupov.

Ďalšie špecifikum mnohých kníh o koučingu, tieto nevyvímajúc: obe sú plné schém a príbehov. Schémy a príbehy popisujú ideálny komunikačný proces (nielen) v koučovacích rozhovoroch. Schémy však popisujú aj iné. Nabádajú nás k tým spôsobom myslenia, respektíve organizácie vlastnej skúseností, ktorá vychádza z teórií pozitívnej psychológie. V takomto ego-ideále sa zároveň formujú naše presvedčenia o sebe a druhých, presvedčenia o zmene a potenciáloch k rastu. Popisujú tie psychické mechanizmy, ktoré môžu ľuďom seba-hypnoticky pomôcť k lepšiemu sústredeniu sa a k výkonnejšej akcii, ale aj tie mechanizmy, či schémy myslenia (Atkinsonová častejšie), ktoré ľuďom pomáhajú viac si veriť, či dôverovať vlastným túžbam. Schémy sú akoby postupnými krokmi, akousi abecedou – toto a toto urobíš, na tom a tomto vnútorne popracuješ a bude to viesť k tomuto a ešte aj k tomuto (ďalší bod v schéme). Tak čo, David a Marilyn, ozaj je ten život taký lineárny ako vaše schémy? Naozaj opisujete podvedomé a hlboké, či skryté procesy, ktoré určujú to, kým sme a kým sa môžeme stať? Prípadne, aká môže byť naša komunikácia v živote a v práci? Asi som iba neveriaci Tomáš. A v myslení a konaní zabiehavý, nedisciplinovaný... prosto príliš ľudský.

Pridám teda ešte zopár ocenení k tomu, čo ma na oboch knihách zaujalo natoľko, že o nich píšem. Na Marilynovej knihe by som rád ocenil kapitolu o vnútorných „šotkoch“, či „gremlinoch“, ktorú by iste ocenili aj Aaron Beck, či Albert Ellis. Atkinsonová prepája rôzne kognitívne schémy, alebo presvedčenia, ktoré koučovanému bránia zvládnuť výzvy s jednotlivými krokmi, ktoré pred ním v danej schéme postupu (rastu, koučovania...) stoja. Títo, česky napísané, „šotci“ v nás naozaj rozosievajú strach, či úzkosť a chcel by som dodať, že si ich často ani nie sme vedomí. Symbolizujú to, čo KBT terapeuti nazývajú negatívnymi jadrovými presvedčeniami. Atkinsonová nás pozýva (v tradícii humanizmu) k tomu, aby sme si ich všimli, nezápasili s nimi, ale aby sme ich ocenili, čím by sa nám stali priateľmi a tak ich postupne transformovali, respektíve využili ich pozitívny potenciál. Nezná mi to ako originálna myšlienka, ale ani Atkinsonovej predchodcovia netvrdili, že iba oni sami vymysleli modely pre transformačnú terapiu (hlavne to vtedy nebolo transformačné koučovanie ☺).

David Rock je vo svojej knihe menej emocionálny. Je veľmi integratívny, tým si ma získal. Píše o tom, aké vnútorné postoje kouča a lídra pomáhajú k efektívnej komunikácii. Popisuje mnohé, ak nie všetky procesy, ktoré sa v kontexte koučovania (riadenia žiadanej zmeny) môžu vyskytnúť. V rozhovore ponúka model, ktorý je veľmi citlivý k aktuálnym potrebám partnera v komunikácii,

obzvlášť by ho ocenili transakční analytici za česky vyjadrený pojem svolení, ktorý mi pripomína to, že kontrakt, respektíve procesná dohoda o tom, o čom a ako sa budeme rozprávať s partnerom v kontakte sa uzatvára priebežne, vždy, ak ideme k ďalšej téme, alebo vždy, ak ideme proces posunúť hlbším, alebo novým smerom. V knihe oceňujem aj záverečné, nazval by som ich aplikačné kapitoly o používaní tohto modelu pri riešení problémov, pri rozhodovaní sa, pri poskytovaní spätnej väzby (a to aj pri slabom výkone), pri riadení tímov, pri rozhovoroch s deťmi a pri riadení organizácie ako celku.

Čo dodať na záver? Nezáľúbil som sa do týchto kníh úplne. Netvrdím však, že ich čítanie bolo pre mňa stratou času. Ak sa zaujímate o to, čomu sa divne hovorí životné koučovanie (life coaching), čítajte vedu a umenie. Alebo, ak sa chcete podučiť niečo o tom, ako byť lídrom bez toho, aby ste kecali, respektíve aby ste do toho, čo robia, kecali vašim kolegom/podriadeným, prečítajte si šesť krokov k zmene výkonnosti. Napokon, prečo nebyť práve koučom?

## Rozhovory s koučmi lídrov

viedol Mark Shead

Toto je rozhovor s tromi koučmi, ktorí sa špecializujú na vedenie ľudí. Radi poskytnú odpoveď na niekoľko otázok o vedení ľudí a koučovaní vedenia pre portál Leadership501. Sú to títo kouči:

- Wilson Ramirez – [www.leadershipwisdom.com](http://www.leadershipwisdom.com)
- Carl Robinson – [www.leadershipconsulting.com](http://www.leadershipconsulting.com)
- Barry Zweibel – [www.ggci.com](http://www.ggci.com)

Čítajte ďalej, aby ste sa dozvedeli, čo vedia o vedení a riadení ľudí.

### **Akú najčastejšiu chybu vidíte u vedúcich?**

#### **Wilson Ramirez:**

Najčastejšia chyba je predpoklad, že ľudia 'musia' nasledovať vodcu. To je kľúčový rozdiel medzi riadením (management) a vedením (leadership) ľudí: ľudia vodcu nasledujú, pretože 'chcú'. Väčšina vedúcich na to, bohužiaľ, zabúda a častejšie sa správajú ako manažéri.

**Carl Robinson:**

Nevenujú dostatočnú pozornosť budovaniu vzťahov v práci. Technické kompetencie sa nadhodnocujú.

**Barry Zweibel:**

Iba jednu?! Čo tak tri?!

1. Z hľadiska 'delegovania a maximalizácie ich vplyvu ako vodcu' – Robia robotu, ktorú vedia robiť ich ľudia, namiesto toho, aby robili to, čo vedia robiť iba oni. Priveľa vedúcich robí prácu svojho personálu namiesto svojej vlastnej a potom sa nestačia čudovať, prečo je toľko nečakaných problémov a uzávierok na poslednú chvíľu, ktoré sa stále vynárajú. Prvoradá práca vedúceho je neustále pozorovať horizont, nie byť neustále zaneprázdnený.
2. Z hľadiska 'vytvárania konsenzu a spolupráce' – Myslia si, že skutočná práca sa robí na porade, nie pred ňou a ešte v menšej miere po nej. Aby sme parafrázovali Walta Disneyho, ak dosiahnete ich súhlas skôr, než nesúhlasia, tak nebudú nesúhlasieť.
3. Z hľadiska 'robenia dobrej roboty' – Snažia sa vyhnúť riziku namiesto toho, aby sa naučili anticipovať a znižovať riziko vždy obsiahnuté pri uplatňovaní každej novej myšlienky. Pre vedúceho nie je práca hra na bezpečie, ale na kvalitu.

**Aký najdôležitejší tip môžete dať vedúcim pri rozvoji vodcovských zručností?****Wilson Ramirez:**

Prvým a pravdepodobne najdôležitejším krokom na ceste rozvoja vodcovstva je seba-vedenie. Bez presného poznania seba je ťažké vhodne viesť druhých ľudí. Byť lídrom si vyžaduje presne vedieť, čo cítia iní ľudia a používať svoju vlastnú osobnosť a schopnosti viesť ich s/cez/napriek ich pocitom. Bez predošlého poznania seba je ťažké poznať iných ľudí.

**Carl Robinson:**

Musíte rozvíjať svoje interpersonálne inteligenčné zručnosti. Musíte sa naučiť, ako ovplyvňovať ľudí, aby sa zmenili. Dávať ľuďom jednoducho príkazy nestačí. Musíte získať ich súhlas a záväzok.

**Barry Zweibel:**

Čas je najnedostatkovejší zdroj výkonného vedúceho, takže schopnosť eliminovať odkladanie vecí na neskôr je základnou kompetenciou. A predsa sa veľa vedúcich necíti dobre, keď má priamo hovoriť o otázkach výkonu. Tak odkladajú veci na neskôr (pod rúškom prílišnej zaneprázdnenosti sa, „samozrejme“, nemôžu otázkou zaoberať hneď teraz) a priamym výsledkom je, že čas plynie, problémy narastajú a veci sa zhoršujú. Najdôležitejší tip, ktorý môžem dať pri rozvoji vodcovských zručností je teda naučiť sa, ako byť pohotový, ochotný a schopný venovať sa týmto ťažkým rozhovorom, keď sú potrebné. To je jedna z príčin, prečo som vytvoril elektronickú knihu nazvanú: "Employee Performance Discussions" (Rozhovory o výkone zamestnanca), ktorá poskytuje úctivý, ale účinný a podmanivý jazyk a slovné spojenia, ktoré pomáhajú viesť tieto ťažké rozhovory s menšími problémami.

### **Ktorú knihu by ste odporučili niekomu, kto preberá nové povinnosti vedúceho?**

#### **Wilson Ramirez:**

Kniha *The 21 Irrefutable Laws of Leadership (21 neomylných zákonov vodcovstva)*, ktorú napísal John C. Maxwell, je priam drahokam. Je taká plná múdrostí, že sa k nej často vraciam.

#### **Carl Robinson:**

*The Extraordinary Leader (Neobyčajný vodca)*, autori John Zenger a Joseph Folkman

#### **Barry Zweibel:**

- *Six Thinking Hats*, Edward De Bono – lepšie porady
- *Moments of Truth*, Jan Carlzon – lepšie rozhodnutia
- *Managers as Mentors*, Chip Bell – lepšia filozofia
- *Executive Intelligence*, Justin Menkes – lepšie výsledky
- *The Art of Framing*, Fairhurst & Saar – lepšia komunikácia
- *Leadership and Self-Deception*, Arbinger Institute – lepšie byť opatrný

### **Ktorý líder mal najväčší osobný vplyv na váš život?**

#### **Wilson Ramirez:**

Hoci na môj život mali vplyv nespočetní autori, rečníci a vodcovia, najväčší vplyv mal Ježiš. Ako študent a učiteľ vodcovstva prichádzam na to, že jeho učenie, jeho láska, súcitiť a v súlade s tým aj jeho správanie počas celého jeho života sú dokonalý materiál na

prípadovú štúdiu o tejto téme, ale dá sa aplikovať aj na osobnej rovine ako vzor hodný nasledovania.

### **Carl Robinson:**

Môj učiteľ anatómie a fyziológie na strednej škole. Naučil ma porušovať pravidlá a byť tvorivý.

### **Barry Zweibel:**

Pre mňa to bol, myslím, John Madden, keď bol hlavným koučom mužstva Oakland Raiders, od roku 1968 do roku 1978. Skutočne obdivujem, ako bral všetkých tých nepodarencov z ligy – bláznov, ktorí nevedeli vychádzať s nikým – dal im domov, trval na tom, aby boli sami sebou a s majiteľom Alom Davisom ich vyzýval Just Win, Baby (Len vyhraj, chlapče)! Spolu vyhrali 17 majstrovských zápasov (počas dvoch sezón), získali Super Bowl, nikdy neboli poslední, Maddena napokon zvolili za kouča roka AFL, dali mu najlepšie percentá z výhry, aké kedy zarobil kouč v histórii národnej futbalovej ligy NFL s vyše 100 víťazstvami a miestom vo futbalovej hale slávy.

Čo som sa z toho naučil?

1. Buď radšej zvedavý na ľudí, ako by si ich mal súdiť.
2. Neboj sa tvorivosti ani proti-intuitívneho myslenia.
3. Ľudia radi robia, ale potrebujú robiť aj Dôležitú prácu – tak ich nechaj.
4. Rešpektovanie niekoho za to, čo už je, zlepšuje ohľad, raport a schopnosť vytvárať neuveriteľné zázraky.

### **Kto môže mať úžitok z koučovania vedenia?**

#### **Wilson Ramirez:**

Naozaj každý. Práve tak, ako bude mať každý atlét úžitok z kouča, každý jedinec, ktorý túži podávať dobrý výkon, získať vedenie alebo posunúť sa na nasledujúcu úroveň (nech už je to čokoľvek), môže mať prospech z kouča. Obzvlášť odporúčam koučovanie ľuďom, ktorí sa cítia zaseknutí vo svojom živote alebo kariére, alebo takým, ktorí čelia zahlcujúcej výzve.

Ak sa vrátíme k najdôležitejšiemu tipu pre rozvoj lídrov, o ktorom sme písali vyššie, najdôležitejšia hodnota, ktorú kouč prináša, je schopnosť klásť dobré, ťažké, hlboké a myslenie provokujúce otázky, ktoré facilitujú uvedomovanie si seba, pričom ďalšou

funkciou kouča je byť akýmsi realizačným monitorom na zabezpečenie toho, že budeme konať na základe poznatkov, ktoré sme zistili.

**Carl Robinson:**

Každý vedúci pracovník, ktorý chce rásť a vyvíjať sa a je ochotný byť otvorený, úprimný a usilovne pracovať.

**Barry Zweibel:**

Typ ľudí, ktorí majú najväčší úžitok z koučovania lídrov, sú tí, čo bez ohľadu na plody svojej snahy vedia, že môžu pracovať lepšie, chcú pracovať lepšie a sú ochotní urobiť nevyhnutnú mravčiu prácu, aby sa to uskutočnilo. Obvykle sú bystrí, schopní, informovaní, tvoriví a starostliví. Ale či už sú vychádzajúcou hviezdou alebo prísloveční výkonní pracovníci výkonných pracovníkov, či niečo medzi tým, vedia, že to, čo im prinieslo úspech v minulosti, pravdepodobne nebude stačiť na udržanie úspechu aj v budúcnosti. Tak si stanovili ako osobnú prioritu stále sa učiť, rásť, rozvíjať sa, posúvať sa, spochybňovať, uvažovať a chápať čo najviac. Bez ohľadu na okolnosti alebo kontext chcú byť na svojom *absolútnom vrchole* tak často a tak dlho, ako sa len dá. Pretože na tejto úrovni sa najčastejšie dejú zázraky.

**Opíšte, ako to chodí na vašom koučovacom sedení.**

**Wilson Ramirez:**

My sa zameriavame na porozumenie vrodenej a prirodzenej schopností našich klientov. Trávime obrovské množstvo času pochopením ich osobnosti, ich prianí, potrieb a túžob. Používame podrobnú diagnostiku na to, aby sme získali psychometrické údaje o rozličných oblastiach ich osobnosti a postupujeme podľa jasnej metodiky odkrývania. Zistili sme, že samotné toto odkrývanie našim klientom prináša bezprecedentnú hodnotu. Keď poznáme ich individuálne klady a oblasti zlepšovania, sústredíme sa na budúcnosť a na to, čo chcú dosiahnuť. Kladieme pred nich konkrétne výzvy a pomáhame im premýšľať o tom, ako im môžu ich klady pomôcť v danej situácii. Pomáhame klientom vytvárať stratégiu na to, ako urobiť čo najviac so svojimi prirodzenými schopnosťami a či a ako by mohli získať nové zručnosti na vyrovnanie rovnováhy a dosiahnutie vyšších úrovní výkonu. Nemotivujeme klientov: motivácia prichádza zvnútra.

**Carl Robinson:**

Pozrite si moju [webstránku](#), kde nájdete viac podrobností, ale... ale v kocke:

1. Diagnostikuj
2. Akčný plán
3. Precvičuj
4. Doladuj
5. Precvičuj viac.

Musíte urobiť správnu diagnostiku. Zistíte, aké sú vaše klady a rozvojové potreby, na čo obvykle treba urobiť nejaký typ viacnásobného (napríklad 360°) pozorovania a spätnej väzby plus diagnostiku osobnosti psychológom (čo je jediný človek, ktorý má vzdelanie na to, aby urobil diagnostiku dobre). Potom vypracujeme akčný plán a sústredíme sa na 2 – 3 kľúčové veci, ktoré sa kandidát potrebuje naučiť. Potom nájdeme priestor v reálnom čase – na ich pracovisku, aby precvičovali nové zručnosti. Keď to urobíme, vyžiadame si spätnú väzbu, aby sme mohli určiť, či robíme pokrok a urobíme potrebné adjustácie a doladenia. Zmena sa neudeje za noc a vyžaduje si neustály nácvik. Držíme sa toho, pokiaľ si kandidát neosvojí nové zručnosti.

Môžu odo mňa očakávať, že budem veľmi priamy, pragmatický a budem ich podporovať. Konám ako ich advokát a roztlieskavačka, pritom dbám na to, aby sa sústreďovali na svoj cieľ.

### **Barry Zweibel:**

Tu je jednoduchý [diagram](#) procesu, uverejnený v článku s povolením od American Society of Training and Development (Americká spoločnosť tréningu a rozvoja).





- **Krok 1** – Ako ste na tom teraz?
- **Krok 2** – Čomu konkrétne sa chcete venovať?
- **Krok 3** – Čo vám v tom bráni?
- **Krok 4** – Ako to môžete obísť?
- **Krok 5** – Poďme na to!

Opakujte podľa potreby, až kým sa dostanete tam, kam chcete.

Myšlienka je tá, že pracovník si objedná koučovací telefonát (pracujem väčšinou individuálne po telefóne) s hocíjakými problémami, s ktorými sa borí a pustíme sa do toho. Mojou úlohou je počúvať – čo je povedané, ako je to povedané... a čo nie je povedané – a potom pomáhať vytvoriť jasnosť a dôveru v kontexte pohybu vpred. Tieto rozhovory sú úplne dôverné a výhradne iba k úžitku pracovníka. V dôsledku toho možno hovoriť o tom, o čom treba hovoriť – bez strachu, odsudzovania, alebo obmedzenia obsahu. Podľa tempa mávajú tieto koučovacie rozhovory 50-až-55 minút, raz za týždeň alebo za dva týždne a bývajú vecné, sústredené, aktívne a veľmi interaktívne, každý je celkom prispôsobený problémom, o ktorých sa hovorí.

### **Aký je prvý krok, čo by mali záujemci o vaše koučovacie služby urobiť?**

#### **Wilson Ramirez:**

Skontaktovať sa s nami. Navštíviť našu webstránku, kde nájdete viac informácií o našich programoch. Poslať nám email na adresu [info@leadershipwisdom.com](mailto:info@leadershipwisdom.com) alebo nám zavolať. Radi s ním prediskutujeme, či a ako by sme mohli byť nápomocní v ich konkrétnej situácii.

#### **Carl Robinson:**

Chodte na môj web a prečítajte si podrobnejšie, ako vyzerá typický koučovací proces. A... pozrite si moje referencie. Zavolajte mi a spýtajte sa, na čo potrebujete.

#### **Barry Zweibel:**

Viac informácií nájdete na mojom webe; prečítajte si nejaké články; pozrite si môj blog; zavolajte alebo pošlite email ([info@ggci.com](mailto:info@ggci.com)), aby sme si dohodli čas na rozhovor. Ďakujem vám.

(Rozhovor preložil Ivan)

# Aktivity, techniky, hry a nápady pre prax

## Tri v jednom

Šiestimi očami uvidíte toho viac

Inge Zellermann, Nemecko

*Tri v jednom pomáha pochopiť ťažké alebo konfliktné situácie a ukazuje nové možnosti reagovania. Pohľad na situáciu z rozličných uhlov pohľadu ponúka nové myšlienky o pozícii iných ľudí a očividnou sa stáva aj vlastná rola v konfliktnnej situácii.*

Potreby a pomôcky

- 20-30 minút času.
- Počet účastníkov do 16. Miestnosť by mala byť dosť veľká na to, aby si každý našiel priestor a facilitátor by mal vidieť každého.
- Dajte každému papier alebo karty a fixku.

Kontext a účel

Jedno z najzákladnejších pravidiel práce zameranej na riešenie znie: „ak niečo nefunguje, nesnažte sa to robiť viac, ale skúste niečo iné!“ Ľudia v konfliktnnej situácii si často myslia, že správanie majú zmeniť tí druhí. Cieľom tejto aktivity je posvietiť si na vlastné správanie ľudí a potom nájsť iný spôsob, ako zaobchádzať so situáciou. Pohľad z rôznych

uhlov pomáha ľuďom rozoznať a pochopiť správanie iných ľuďí a ukazuje cestu von z ťažkej situácie.

Aktivita je veľmi užitočná a praktická v situáciách, kde sa konflikty chápu ako chyba niekoho iného. Je vhodná aj vtedy, keď sa ľudia cítia bezmocní a neschopní niečo urobiť (napríklad problémy s kolegami, ťažkí klienti, tímové konflikty apod.). Najlepšie je zaradiť túto aktivitu počas workshopu, keď už účastníci spolu pracovali a spoznali sa.

Účastníci musia naozaj chcieť zmeniť situáciu a byť ochotní reflektovať svoju vlastnú rolu na základe nasledujúcej otázky: *Čo sa musí stať nabudúce, keď sa toto stane, aby ste mali pocit, že ste to zvládli konštruktívnym a uspokojujým spôsobom?*

Podrobný opis

Facilitátor pozve skupinu, aby sa zapojila do experimentu:

*Nasledujúca aktivita vám dá príležitosť reflektovať konfliktnú situáciu, ktorú ste zažili v minulosti. Umožní vám nový pohľad, ktoré vás môžu priviesť k lepšiemu pochopeniu a nápadom, ako nabudúce reagovať, keď taká situácia nastane.*

*Prežijete situáciu v troch rozličných rolách: vo svojej vlastnej (A), v role toho druhého (B) a ako nestranný pozorovateľ (C).*

*Najprv sa pozrite po miestnosti a nájdite si miesto, kde budete stáť najbližších 20 minút. Potrebujete dostatok priestoru na to, aby ste mohli mávať rukami okolo seba. Zoberte si sebou tri karty a fixku.*

*Teraz napíšte na karty písmená: na jednu písmeno A, na druhú B a na tretiu C a položte ich pred seba do trojuholníka, ktorého strany budú mať asi meter. Mali by ste vidieť všetky karty z miesta, kde stojíte.*

Facilitátor sa uistí, že všetci účastníci majú dosť miesta okolo seba, aby nerušili ostatných. Dôležité je, aby pozície A, B, a C boli dostatočne oddelené.

*Prvý krok*

*Miesto, kde stojíte teraz, je váš štartovací bod. Prejdite do pozície A a postavte sa na kartu. Na tejto pozícii si prežijete konfliktnú situáciu z vlastného uhla pohľadu. Ľahšie si možno spomeniete, keď budete mať oči zatvorené.*

*Druhý krok – Pozícia A (ja):*

Facilitátor teraz hovorí potichu a pomaly, s dlhými prestávkami, aby pomohol účastníkom spomenúť si na zážitok ako v tranze.

*Teraz, keď sa znovu nachádzate v ťažkej situácii, všimnite čo a koho vidíte okolo seba, pred sebou, vedľa seba... všimajte si tvár druhého človeka, jeho oči, ústa, výraz tváre... všimnite si, ako ďaleko alebo ako blízko k vám je ten druhý, ako stojí či sedí... a možno počujete hlasy, hlasné alebo tiché, zvuk, tempo... počujete, čo ten druhý hovorí a počujete aj seba, čo hovoríte a ako to znie...*

- Čo chcete od toho druhého?
- Aké dobré dôvody alebo úmysly alebo motiváciu... na to máte?
- Čo robíte pre to, aby sa situácia nestupňovala?
- Čo vám pri tom pomáha?

*A teraz je čas opustiť túto situáciu a toto miesto, otvorte oči a vráťte sa na štart. Premýšľajte o častiach zážitku v pozícii A, čo vám môže pomôcť nambudúce v konfliktnej situácii.*

Facilitátor sa musí presvedčiť, že všetci účastníci naozaj opustili pozíciu A a vrátili sa na štartovací bod.

*Tretí krok – Pozícia B (ten druhý):*

Facilitátor požiada účastníkov, aby sa postavili na kartu B a pomôže im opäť spomenúť si na tú istú situáciu, tento krát z perspektívy druhého človeka.

*Teraz ste v koži toho druhého. Skúste sa postaviť a pozeráť tak, ako to robí ten druhý; a keď ste v jeho koži, všimnite si, čo a koho vidíte okolo seba, pred sebou, vedľa seba... (ako v druhom kroku)*

- Čo chcete počuť alebo získať od toho druhého v tejto situácii?
- Aké dobré dôvody máte na to, aby ste to chceli?
- Čo robíte pre to, aby sa situácia nestupňovala?
- Čo vám pri tom pomáha?

*A teraz je čas opustiť túto situáciu, otvorte oči a vráťte sa na štart. Premýšľajte o častiach zážitku v pozícii B, čo vám môže pomôcť nambudúce v konfliktnej situácii.*

*Štvrtý krok – Pozícia C (nestranný pozorovateľ)*

Facilitátor požiada účastníkov, aby teraz prešli na kartu C a prežili situáciu ako pozorovateľ alebo svedok; ešte raz im pomáha rozpamätať sa:

*Predstavte si, že ste náhodou tam, kde sa títo dvaja dostali do konfliktnej situácie – čo vidíte... počujete... ? atď.*

- *Čo oni obidvaja chcú získať jeden od druhého?*
- *Aké dôvody majú na to?*
- *Čo robia, aby sa vyhli eskalácii situácie?*
- *Ako sa im to darí?*
- *Majú podobné potreby alebo želania?*
- *Aký pokrok alebo zárodok pokroku vidíte zo svojej perspektívy?*
- *Keby vás títo dvaja požiadali o radu, čo by ste im poradili?*

#### *Piaty krok*

Facilitátor požiadava všetkých, aby sa vrátili na štart a povie:

*A teraz je čas opustiť túto pozíciu, otvorte oči a vráťte sa na štart. Premýšľajte o častiach zážitku v pozícii C, čo vám môže pomôcť nabudúce v konfliktnej situácii.*

Dajte účastníkom čas na reflektovanie svojich zážitkov. Po chvíli ich facilitátor požiadava, aby pozbierali karty A, B a C a vrátili sa na sedadlá.

#### *Šiesty krok – záver*

- Požiadajte všetkých, aby si zapísali tri najdôležitejšie poznatky.
- Vytvorte malé skupiny, dvojice alebo trojice a požiadajte ich, aby v nich prediskutovali: *Čo by ste mohli urobiť v budúcnosti (viac, menej alebo niečo úplne iné), aby ste prežili podobnú situáciu konštruktívnejším, uspokojivejším a užitočnejším spôsobom?*

#### *Čo bude nasledovať*

Táto aktivita povzbudzuje pochopenie rozličných uhlov pohľadu na tú istú situáciu a je dobrým začiatkom workshopu napríklad o službách zákazníkom, vyjednávaní, tímovej práci a pod.

#### *Poznámky*

Táto aktivita patrí medzi moje obľúbené aktivity na koučovacích sedeniach a bola som zvedavá, aká by mohla byť užitočná v skupine. Vyskúšala som ten nápad na tréningu komunikácie a riešenia konfliktov vo vzťahu so zákazníkmi a účastníci ju považovali za veľmi užitočnú.

Ľudia si často neuvedomujú, že už poznajú riešenie. Cesta okolo situácie z rozličných perspektív doplnená o premýšľanie o zdrojoch (napríklad *Čo robíte, aby ste nevystupňovali situáciu?*) im pomáha uvedomiť si svoje silné stránky – a použiť tieto zdroje v budúcnosti.

Má to aj tú výhodu, že nikto nemusí rozprávať o svojich pocitoch pred druhými – práca sa urobí potichu.

PodĎakovanie

Táto aktivita bola prevzatá z neurolingvistického programovania, konkrétne z modelu pozícií vnímania.

## Diagnostické aktivity v práci so systémom

*Rodinný dar* (Lowenstein, 2006b) je diagnostická rodinná aktivita založená na umení. Poskytnite rodine rozličné umelecké potreby a darčekovú tašku. Aktivitu vysvetlite nasledovne: „Táto aktivita sa volá Rodinný dar. Pomocou týchto umeleckých potrieb vytvorte darček pre vašu rodinu. mal by to byť dar, ktorý každý v rodine chce. Má to byť iba jeden dar a musíte sa všetci dohodnúť na tom, čo to bude a ako by sa to malo v rodine využiť. Keď dar vytvoríte, dajte ho do tašky. Máte 30 minút na to, aby ste sa dohodli a vytvorili tento dar.“

Keď rodina vytvorí dar, položte im nasledujúce otázky:

1. Opíšte svoj dar.
2. Porozprávajte, ako ste sa cítili pri vytváraní daru.
3. Kto rozhodoval? Napríklad kto rozhodol, aký to bude dar?
4. Boli dvaja alebo viacerí ľudia vo vašej rodine schopní spolupracovať?
5. Robil niekto ťažkosti alebo nesúhlasil a ak áno, ako ste to zvládli?
6. Pripomína vám niečo z tejto aktivity to, ako sa veci dejú u vás doma?
7. Ako môže dar pomôcť vašej rodine? Čo ešte môže vašej rodine pomôcť?

Táto diagnostická aktivita otvára terapeutovi okno na pozorovanie procesu a obsahu rodinných interakcií. Informácie o procese sa týkajú toho, ako rodina interaguje, verbálnych a neverbálnych prejavov a charakteristík štýlu. Informácie o obsahu sa týkajú toho, čo sa hovorí, vrátane symbolických prejavov pomocou metafor. Patrí sem aj konkrétny produkt, ktorý rodina vytvorila.

Okrem pozorovania procesu a obsahu, ktoré sa odvíja počas tejto aktivity, by mal terapeut pozorovať aj neverbálne kľúče, ako je výraz tváre, tón hlasu, úroveň energie, miera radosti a stupeň zapojenia.

Ďalšia diagnostická aktivita založená na umení je *Čln-búrka-maják*. vysvetlite členom rodiny, že majú zaplniť jeden papier na tabuli kresbou člna, búrky a majáka. Úlohu majú splniť potichu. Po dokončení požiadajte každého z nich, aby napísal príbeh o tom, čo si myslí, že sa stalo pred búrku, počas nej a po búrke. Malé dieťa môže potichu nadiktovať svoj príbeh terapeutovi. Keď každý porozpráva svoj príbeh, terapeut prevedie rodinu diskusiou o strachu, záchrane, nebezpečenstve a o tom, ako získať podporu, keď je potrebná. Terapeut môže rodine pomôcť prežiť proces skúmaním nasledujúcich otázok:

1. Čo myslíte, aké by to bolo byť na člne počas búrky s vašou rodinou?
2. Kto vám najviac pomáhal v búrke?
3. Viete pomenovať tri svoje pocity, ktoré ste prežívali, keď bola búrka najväčšia?
4. Ak veríte, že by ste sa zachránili, ako by sa to stalo?
5. Ako by ste požiadali o pomoc?

Táto kresliaca aktivita poskytuje pohľad do vnútorného sveta členov rodiny, na ich črty, postoje, správanie a osobnostné klady a zápory. Okrem toho sa pomocou tejto kresby terapeut i ostatní členovia rodiny môžu dozvedieť, také veci, ako kto má sklon k optimizmu a prekonaniu ťažkostí a kto je skôr pesimistický alebo morbidný. Odkrýva sa aj schopnosť mobilizovať vnútorné zdroje a získať pomoc zvonka zoči-voči nebezpečenstvu a konfliktu.

## Príbehy na záver

### SKUTOČNÉ BLAHO

Jeden muž požiadal zenového majstra, aby napísal niečo, čo by zaistilo stále blaho jeho rodiny a čo by sa mohlo odovzdávať z generácie na generáciu.

Majster vzal list a napísal naň:

Umiera otec.

Umiera syn.

Umiera vnuk.

Onen muž sa na majstra veľmi rozhneval a vytkol mu, že si z neho robí srandu.

Majster však odvetil: Toto nie je žiadna sranda.

Ak zomrieš skôr ako tvoj otec, bude za tebou otec trúchliť.

Ak by zomrel tvoj syn skôr ako ty, budeš za ním trúchliť.

Ak zomrie vnuk skôr než ty a tvoj syn, budete trpieť obaja.

Ak však bude tvoja rodina odchádzať z generácie na generáciu zo sveta v poradí, v akom som to napísal na papierik, bude to prirodzené, skutočné blaho.

Zenový majster Nan'in prijal návštevníka, ktorý žiadal o vyučovanie zenu. Nan'in mu najprv ponúkol šálku čaju. Požiadal návštevníka, aby si k nemu sadol, postavil pred neho misku a začal mu nalievať čaj. A keď už bola miska plná, lial Nan'in čaj s úplným pokojom ďalej, takže miska pretiekla. Návštevník volal: "Dost! Čo to robíte, miska je už celkom plná, nič sa už do nej nedá naliať." Nan'in sa usmial: "Tak, ako tá miska, ste plný svojich vlastných názorov a predstáv. Ako vás mám vyučovať zen, ak nevyprázdnete svoju misku?"

Zatiaľ čo si Tózan umýval misku, videl ako sa dve vrany bijú o žabu. Mních, ktorý bol pri tom, sa opýtal:

"Majster, prečo sa také veci dejú?"

"Pre teba", odvetil Tózan.

## Naše akcie a podujatia v roku 2011

### 1 – 2 – 3 júl workshop o práci s emóciami

- Akú rolu hrajú emócie v poradenstve, terapii a koučovaní?
- Ako ich diferencovať, podporovať, objasňovať, vyjadrovať?
- Ako zvládať „silné“ emócie v rozhovore? Napríklad hnev? Alebo strach? Lútosť?
- Ako byť s druhým a pritom so sebou v kontakte? Vo vzťahu?



Všetko o emóciách vo vzťahoch aktívne, interaktívne a zážitkovo na klasike Coachingplus už tesne pred festivalom Pohoda.

### **9 – 10 – 11 september workshop Skupinová dynamika**

- Viete z čoho pozostáva skupinová dynamika?
- Viete, ako ju ovplyvňovať a meniť?
- Viete ako facilitovať štruktúrovaným aj neštruktúrovaným spôsobom malé aj veľké skupiny?
- Viete prečo je skupina silná a čomu sa bráni?

Odpovede na tieto otázky nájdete na workshope pre všetkých, ktorí pracujú so skupinami, tímami a organizáciami. Ste vítaní.

### **7 – 8 - 9 október workshop Efektívny pomáhajúci rozhovor (II) pre pokročilých**

- Pre všetkých, ktorí už majú zážitok s akýmkoľvek workshopom Coachingplus
- Nadstavba nadstavená na základoch našej „filozofie“ vytvárania nenásilných vzťahov nenásilnou komunikáciou.
- Ak ste si mysleli, že ste už boli na všetkom – omyl, na tomto ste ešte neboli
- Najmä pre pokročilých, alebo tých ktorí nimi chcú byť

### **14 – 15; 17 – 18 október dva pilotné workshopy k výcviku v „Práca s motiváciou a zmenou v pomáhajúcom vzťahu“**

- Chcete ísť ku nám do dlhodobého výcviku?
- Chcete vedieť čo my, inšpirovať sa a zároveň rozvíjať vlastný štýl pomáhania druhým?
- Chcete spoznať aj iných lektorov a facilitátorov ako sú Ivan a Vlado?

Ja by som neváhal a vyskúšal ochutnávku bezkonkurenčnejšie najkomplexnejšieho prístupu ku zmenám. Viac už čoskoro, rok 2012 patrí vám. Zatiaľ sú tu dva výberové workshopy.

### **11 – 12 – 13 november Supervízia**

- Uvažujete nad tým konzultovať prípady s nami?
- Uvažujete nad tým stať sa akreditovaným supervízorom?
- Uvažujete nad tým prečo je to všetko pre vašu organizáciu potrebné? Váhate?

Aj my váhame, či otvoríme akreditovaný výcvik v supervízii, ktorý máme akreditovaný. Kedže si však myslíme, že tu behá akosi veľa supervízorov, ktorí nerobia česť svojmu remeslu... možno otvoríme v roku 2012 akreditovaný výcvik. Príďte na jeho ochutnávku

### **6 december Mikulášska konferencia C+ o rôznych prístupoch**

Ako každý rok na Mikuláša, aj tento rok na Mikuláša, pozývame vás na konferenciu.

Tento rok bude téma „Čo iné ponúka môj prístup klientom?“. Opäť sa stretnú psychoterapeuti, kouči, poradcovia rôznych „škôl“ aby prezentovali a diskutovali, tentoraz o tom, nie čo ich spája, ale čím sú odlišní. Pod heslom „spájame sa v podobnosti, rastieme v odlišnostiach“ vás už teraz pozývame k tomu, aby ste si rezervovali čas pre nás a našich kolegov. Samozrejmosťou bude mikulášske prekvapko.