



news 29

Z obsahu vyberáme

- Stručné predstavenie prístupu k organizačnej zmene, ktorý sme preložili ako oceňujúce skúmanie
- Rozhovor so zakladateľom oceňujúceho skúmania Davidom Cooperriderom
- Pár slov o knihách, ktoré sme si všimli
- Krátky text o interpretácii prenosu
- Pohľad na to, ako môžeme robiť review/debrief spôsobom zameraným na riešenie
- Dva zenové príbehy na záver a info o našich akciách a podujatiach v jarných mesiacoch

Milí čitatelia našich news. Coachingplus čaká bohatý dvojmesiac. Okrem news, do ktorých ste sa práve začítali, pokračujeme v našom dvojročnom výcviku a pravidelných workshopoch. Najbližší bude o práci s emóciami a nájdete na ňom okrem spôsobov práce s emóciami aj čosi z „na emócie zameranej terapie“. Nie veľa, iba čosi, keďže všetko sa nedá a my veríme, že Laco Timulák raz otvorí výcvik na Slovensku. Zároveň vás pozývame na májové podujatia, ktoré nevedieme, iba spoluorganizujeme. Napríklad, ak ste niekedy zažili konflikt, a nebudaj na pracovisku, iste vám dobre padne pozrieť sa na konflikty adleriánskymi očami, teda očami Sama Schürera, ktorého sme pozvali, aby viedol náš májový workshop. V máji sa ešte môžeme stretnúť aj na jednoduchom kolokviu, ktoré robíme spolu so Centrom spirituality Loyola a je o podobnostiach a rozdieloch medzi duchovným sprevádzaním a psychoterapiou. Okrem toho je tu ešte možnosť zažiť (a reflektovať) skupinovú dynamiku v bezpečnom prostredí nášho

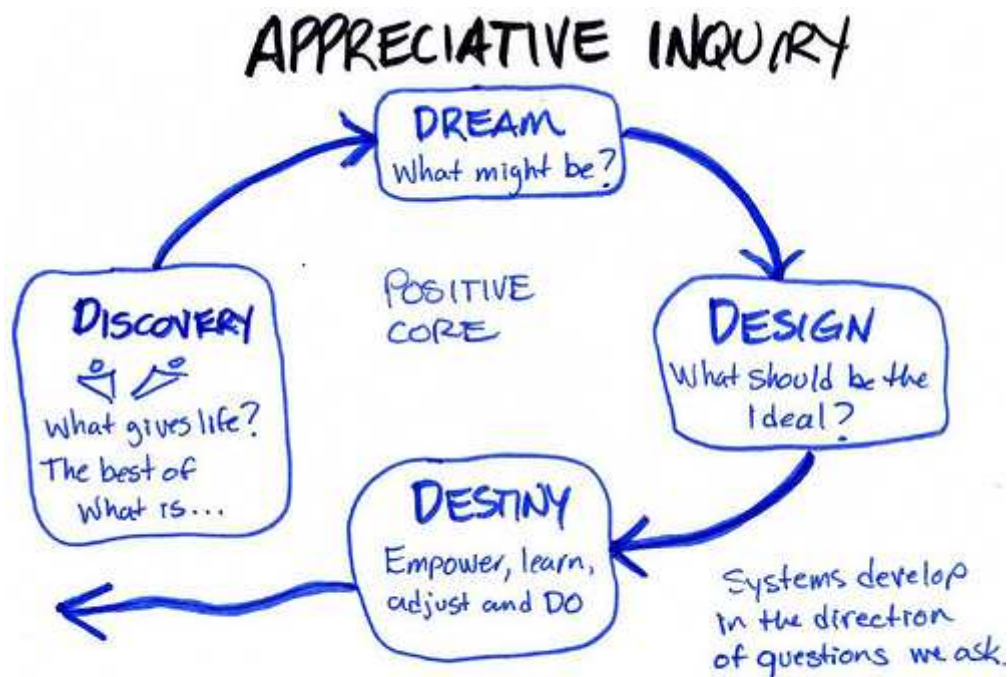
workshopu. Nech už sa rozhodnete stretnúť sa s nami osobne, alebo iba prostredníctvom nášho newslettera, veríme, že toto stretnutie bude pre vás naplňujúce. Pre nás býva.

Zopár poznámok k metóde oceňujúceho skúmania...

(ak chcete čítať rovno rozhovor so zakladateľom, toto preskočte)

Rozmýšľal som nad tým prečo veľmi veľa koučovacích a iných prístupov k rozvoju organizácií má svoj pôvod v psychoterapii. Iste, veľa, ale koľko z nich ma zaujalo? Koľko z nich nie je technokratických? Koľko je zameraných predovšetkým na ľudí a ich potreby? Koľko z nich dôveruje ľuďom a nie vlastným teóriám a technológii zmeny? Vlastne, rozmýšľal som nad tým, koľko prístupov k rozvoju organizácií dobre poznám a nevzniklo v kontexte terapie. Ja viem, som predovšetkým terapeut a nie konzultant, no aj tak veľa zaujímavého v organizačnom rozvoji bolo kedysi terapeutické, alebo z rámcov zmeny v terapii čerpalo. Jedným z tých prístupov, ktoré nevznikli u nás doma, v pomáhajúcom psychodynamicko-kognitívno-behaviorálno-systémovo-humanistickom klube, je prístup, ktorý síce dobre nepoznám, ale zaujal ma a chcel by so vám o ňom, okrem rozhovoru priniesť zopár info. Ivan ho preložil ako oceňujúce skúmanie. Kolegovia z PDCS ako prívetivé dopytovanie. Iní kolegovia ako oceňovanie dopytovaním. No, nezaplesá vám srdce už len z názvu. Oceňujúce, čo znamená, že v jadre prístupu je uznanie hodnoty, radosť z toho, čo je dobré, výnimočné, z toho, čo funguje. A slovo skúmanie? Nejde o výskum, skôr o záujem, spôsob spoznávania. Možno spoznávania všetkého zaujímavého, čo sa v organizácii deje. Keďže všetko, čo máme o tomto modeli, sa nedá do našich news napchať, vyberáme to podstatné. Hádám sa k ďalšiemu ešte vrátíme. Verím, že ak ste si prečítali aj rozhovor so zakladateľom, nižšie spomenuté informácie vám iba doplnia obrázok.

Začnem anglickým obrázkom, potom vysvetlím po slovensky



Source: Cooperrider et.al

Všimnite si v strede obrázku je napísané pozitívne jadro – základ všetkého, centrálna os filozofie prístupu. Filozofia prístupu sa opiera o jednoduché východisko – ak sa budeme v systéme zaoberať tým, čo je hodné ocenenia, čo je vnímané pozitívne, pomôže nám to žiť v organizácii pozitívne príbehy a konštruovať tak realitu, ktorá je dobrá a zmysluplná pre členov systému. Oceňujúce skúmanie je stratégia cielenej zmeny, ktorá skúma to najlepšie, "čo je", no neostáva len pritom. Ďalej sleduje sny a možnosti systému, čiže, "čo by mohlo byť" a kooperatívne sa zaoberá sa kladmi, záujmami a zdrojmi, ktoré sa nachádzajú v systéme a ktoré majú potenciál inšpirovať pozitívnu zmenu. Technicky ide o proces spolupracujúcej zmeny založenej na rozhovoroch a otázkach, ktoré mapujú a vyzdvihujú "dobré nové príbehy" systému; tieto príbehy slúžia na zvýšenie spoločnej identity a zdieľanej vízie.

Kľúčovými predpokladmi prístupu sú štyri princípy:

1. Každý systém do určitej miery funguje; hľadajte pozitíva, životodarné sily a oceňte "najlepšie z toho, čo je."
2. Poznatky vytvorené pomocou skúmania by sa mali dať aplikovať; pozerajte na to, čo je možné a dôležité.
3. Systémy sú schopné stať sa niečím viac než sú a môžu sa naučiť riadiť svoj vlastný vývin – zvažujte provokatívne výzvy & smelé sny o tom, "čo by mohlo byť."

4. Proces a výsledok skúmania neoddeliteľne súvisia, tak učiníte proces *spolupracujúcim*.

Oceňujúce skúmanie (OS) sa líši od klasického riešenia problémov zameraného na to, čo nefunguje a čo treba zmeniť, keďže sa zameriava na želanú budúcnosť alebo výsledok, stavia na kladoch / pozitívnych pocitoch z minulosti a prítomnosti. Ak „riešime“ problémy, snažíme sa analyzovať základné príčiny, potom naprávať problémy, alebo opravovať chyby a tak, pretože hľadáme problémy, nachádzame ich. OS neignoruje problémy – berie ich ako túžbu po niečom inom, potom pracuje na tom, aby identifikovalo a zlepšilo to „niečo iné“, tým sa podobá na Slovensku už známemu a niekde aj obľúbenému prístupu, ktorý je zameraný na riešenie. OS verí, že realitu si spolu vytvárame pomocou jazyka, myšlienok, predstáv a presvedčení o realite. Akt polozenia otázky, čiže to, na čo zameriavame pozornosť, čo skúmame, nejakým spôsobom ovplyvňuje realitu systému (t.j. otázky sú formou intervencie). Typy otázok, ktoré kladieme, určujú typy odpovedí, ktoré dostávame; a „semienka zmeny sú obsiahnuté v úplne prvej otázke, ktorú položíme.“ Dovedené do dôsledkov, manifestujeme to, na čo sa zameriame a „rastieme smerom k tomu, na čo sa vytrvalo pýtame.“

Východiskovou teóriou oceňujúceho skúmania je sociálny konštrukcionizmus, ktorého premisou je, že realitu si tvoríme na základe našich predošlých skúseností, takže naše poznávanie (spôsob, akým poznávame) a osud systému sú navzájom prepletené.

Oceňujúce skúmanie uznáva princíp simultánnosti – skúmanie/dopytovanie a zmena sa dejú súčasne (nie až „po tom“). Ďalšími princípmi sú poetický princíp: príbeh systému sa neustále spoluvytvára a je otvorený nekončeným interpretáciám, anticipatórny princíp: nájdeme to, čo očakávame a pozitívny princíp: keď sa predstava reality zlepší, činy sa začnú dostávať do súladu s pozitívnou predstavou. Pozitívny princíp sa dá, podľa tohto prístupu naučiť, keďže schopnosť vidieť pozitíva (schopnosť rozpoznať, uvedomovať si a potvrdzovať pozitíva) je zručnosť, ktorú možno cvičiť.

Oceňujúce skúmanie je možné využiť ako nástroj pre:

- Formuláciu misie/vízie
- Strategické plánovanie
- Reorganizáciu firmy/systému
- Zlepšenie procesov a služieb
- Zlepšenie kvality

- Zmenu skupinovej kultúry
- Rozvoj občianskej spoločnosti/spoločenstva
- Zastrešenie iniciatív viacnásobného zlepšenia v systéme
- Manažment hodnotenia a výkonu
- Rozvoj vedenia
- Riešenie konfliktov
- Individuálne koučovanie a rozvoj

Hodne univerzálne, nie? Fandia si, povedal by skeptik. Ak chcete OS využiť, bolo by dobré, aby účastníci mali záujem o zmenu, alebo aspoň potrebu zmeny. OS je ideálne v systémoch, v ktorých existuje podpora pre ľudí na všetkých úrovniach, ochota meniť sa priebežne, nielen jednorazovou udalosťou. Manažment by mal veriť v pozitívne jadro systému a v kladný proces ako nosný činiteľ zmeny a je presvedčený že má povzbudzovať zdieľanie "dobrých nových príbehov" a podporovať tvorivé aktivity zamestnancov. Ktorá firma na Slovensku toto chce?

Aby sme ostali „crazy“, počet a typ účastníkov procesu OS je takmer neobmedzený, ako sa dozviete v rozhovore, ak všetci chcú, je možné zavrieť celú fabriku. Prizvaný je „každý, kto je v systéme alebo sa ho systém nejakým spôsobom týka“; tí, čo majú predstavu a príbeh o systéme; a tak je napokon spolu 1 až 2000 a viac zúčastnených na rozhovoroch. OS summit je teda stretnutím veľkého množstva ľudí, pretože "celý systém je v jednej miestnosti" a trvá 1 až 6 dní. Existuje aj nekonferenčná forma, čo sú rozhovory a dialóg, ktorý sa sieťovito rozširuje po celom systéme. V takomto prípade nie je časový rámec presne určený.

Proces obvykle vedie účastníkov cez štádiá 4-D cyklu - hľa, toľ je slovensky vysvetlený hore nakreslený anglický diagram:

- Objav – ocenenie a ohodnotenie najlepšieho z toho, "čo je"
- Sen – vízia toho, "čo by mohlo byť"
- Plán – rozhovor o tom, "čo by malo byť"
- Osud – inovácia, "čo bude"

Princípy OS však nie sú mechanické a sú upravené na mieru každej jednotlivej situácii. Úplný proces OS obvykle obsahuje výber oblasti ohniska alebo záujmovej témy,

rozhovory určené na objavovanie kladov, silných stránok, vášní, jedinečných atribútov, identifikáciu vzorcov, tém a/alebo zaujímavých možností, formuláciu prehlásení a názorov o ideálnych možnostiach ("provokatívne návrhy"), spoluurčovanie toho, "čo by malo byť" (vytváranie konsenzu v oblastiach princípov a priorít) a konanie, čiže priebežnú činnosť, ktorá vedie k želaným výsledkom. V jadre každého procesu OS sú nepodmienečne pozitívne otázky, ktoré predpokladajú zdravie a vitalitu v systéme. Bežné oceňujúce otázky predstavujú variácie nasledovných otázok:

- Vynikajúce skúsenosti: 'Opíšte chvíle, keď ste sa cítili živý a nadšený...'
- Hodnoty: 'Čo si najviac ceníte na sebe, svojej práci a organizácii?'
- Ústredné faktory: 'Ktoré faktory dodávajú život a pozitívne skúsenosti vašej organizácii? Bez akých jedinečných atribútov by tento systém nebol tým, čím je?'
- Želania/predstavy o budúcnosti: 'Aké tri želania máte, aby sa zvýšila vitalita tohto systému? Predstavte si túto organizáciu o päť rokov, zdravú a vibrujúcu - ako vyzerá?'

Ľudia, ktorí zažili proces oceňujúceho skúmania, sa samostatne zmobilizovali a pokračovali v transformácii svojho života v inštitúcii a transformácii svojich pôvodných plánov. Neveríte? Existuje mnoho príkladov a na rozdiel od Slovenska je OS vo svete rozšírené a výskumne overené. Napokon, jeho zakladatelia boli akademicky činní.

Zhrnuté a podčiarknuté:

Klasické riešenie problémov	Prístup oceňujúceho skúmania
Pocit potreby identifikácie problému	Ocenenia toho najlepšieho (čo je)
Analýza príčin (diagnostika)	Vízia (čo by mohlo byť)
Analýza možností riešenia	Dialóg (čo by malo byť)
Akčné plánovanie (liečba)	Tvorba (čo bude)
Základný predpoklad	
Organizácia problém vyrieši	Organizácia je výzvou, ktorej sa treba zhostiť

Rozhovor s Davidom Cooperriderom o oceňujúcom skúmaní

Otázky kladie David W. Creelman; uverejnené na <http://www4.hr.com/> dňa 09-júla-2001, preložil PhDr. Ivan Valkovič

David Cooperrider je profesor na Case Western Reserve University. Je jedným z profesorov na ekonomickej fakulte, ktorí ponúkajú naozaj radikálne a revolučné idey o manažmente.

DWC- Začnime tým, čo je oceňujúce skúmanie?

DC- Oceňujúce skúmanie je forma analýzy organizácie a jej rozvoja. Možno ho použiť veľmi neformálnym spôsobom, v tíme alebo oddelení, prípadne to môže byť formálnejšia intervencia na úrovni celej organizácie. Oceňujúce skúmanie vychádza z troch princípov. Prvý z nich nazývam konštrukcionistický princíp. Realitu, v ktorej žijeme, si v omnoho väčšej miere než normálne konštruujeme pomocou módov analýzy. Manažéri ľudských zdrojov neustále analyzujú. Neustále analyzujeme strategické plány, potreby, prieskum postojov, hodnotenia výkonu a tak ďalej. Naša odbornosť v oblasti ľudských zdrojov závisí na tom, ako robíme túto analýzu, ako ju vytvárame. Náš úspech závisí od toho, ako vieme čítať svet okolo seba. Konštrukcionistický princíp nám hovorí, že to, ako poznáme svet, akú analýzu vykonávame, nesmierne ovplyvňuje náš osud.

Druhý princíp sa nazýva princíp simultánnosti. Analýzu a zmenu alebo skúmanie a zmenu veľmi často chápeme ako úplne odlišné veci. Najprv vykonáme prieskum postojov a až potom navrhne intervenciu zmeny. Princíp simultánnosti hovorí, že to nie je také jednoduché a že vlastne skúmanie a zmena sú úplne simultánne momenty. Skúmanie rovná sa zmena; skúmanie je jednou z najmocnejších metód vytvárania zmeny. Zárodky zmeny sú obsiahnuté v prvej otázke, ktorú položíme.

Tretí princíp oceňujúceho prístupu je princíp otvorenej knihy. Boli sme vychovávaní v prirovnaní, že organizácie sú ako stroje a teda, že ich môžeme merať, študovať, predpovedať a ovládať. Vhodnejšia metafora je, že organizácie sú ako otvorená kniha. Sú otvorené nekonečným interpretáciám, reinterpretáciám a viacnásobným interpretáciám. Práve tak ako v otvorenej knihe, aj v organizácii môžeme čítať o čomkoľvek a kdekoľvek. V ktorejkoľvek organizácii môžeme študovať fragmentáciu a momenty nízkej pracovnej

morálky. Môžeme sa však rozhodnúť študovať aj momenty inšpirácie, nádeje, odvahy a tvorivosti. V akejkolvek ľudskej organizácii môžeme skúmať momenty ohlupujúcej byrokracie. A môžeme tiež študovať podnikovú inováciu, ktorá zoskupuje ľudí do nových konfigurácií.

To znamená, že otázky, ktoré kladieme o našej organizácii a spôsobe prístupu k našej práci nezávisia od sveta vonku, pretože študovať môžeme čokoľvek. Pracovníci v oblasti ľudských zdrojov sa v praxi pýtajú na veci, ktoré sú dané zvykom, čo sme sa naučili.

Uvedomujem si, že tieto tri princípy sú abstraktné. Dovoľte mi uviesť konkrétne cvičenie, ktoré som robil a ktoré môžu vyskúšať odborníci na ľudské zdroje. Povedzme, že trénujete skupinu manažérov a každému dáte kazuistiku IBM. Poviete manažérom, aby sa rozdelili do menších podskupín a analyzovali kazuistiku.

Počúvajte tie inštrukcie. Nepovedal som, akú analýzu, ako ju robiť a podobne, ale, a to si môžete vyskúšať, v 98% prípadov sa skupina vráti späť s takmer navlas rovnakou štruktúrou správy. Prídu a povedia: „Tu je problém, ktorý IBM má.“ Prejdú k tabuli a povedia niečo ako: „Najväčší problém v IBM spočíva v tom, že ľudia stratili kontakt so zákazníkmi v teréne.“ Potom otočia papier na tabuli, čím prejdú k ďalšiemu kroku a povedia vám: „Chceli sme vniknúť hlbšie, aby sme odhalili korene tohto problému. A tu je päť hlavných príčin: IBM neinvestovalo dostatok prostriedkov do rozvoja, vedúci pracovníci stratili kontakt s ľuďmi v teréne, hierarchia je príliš zložitá...“ a tak ďalej. Zase otočia list na tabuli a v 98% prípadov bude na ďalšom liste zoznam návrhov na riešenie tohto problému v IBM. No a na poslednom papieri: „Tu je akčný plán, ktorý navrhujeme na odstránenie tohto problému.“

To je zaujímavé, pretože som ich nežiadal o analýzu založenú na hľadaní problému. Povedal som len, aby urobili analýzu. Ale v 98% prípadov sa vrátia s analýzou a intervenciou, ktorá vychádza z gramatiky a štruktúry hľadania problému.

Niekedy v minulosti sme si začali myslieť, nielen že organizácie majú nejaké problémy, ale že život organizácie je problém. Naše nástroje a prístup k manažmentu ľudských zdrojov a manažmentu vôbec predpokladajú, že organizovanie ako také je problém, ktorý treba riešiť, preto urobiť dobrú analýzu znamená zistiť, kde je problém. Byť spúšťačom zmeny teda znamená riešiť problémy, ktoré sme naši.

Začiatkom 1980-ych rokov som si začal hovoriť: „Počkaj. Nie som si istý, či sa chcem pustiť do tej metafory o koreňoch.“ Život organizácie nie je problém, ktorý treba riešiť. Žiadna organizácia nebola vytvorená ako problém. Všetky organizácie vznikli na to, aby vytvárali riešenie.

Začal som posúvať metaforu o koreňoch. Správanie organizácie nie je ani tak problémom, ktorý treba riešiť, ako riešením, ktoré treba uchopiť. S touto zmenou v metafore sme začali meniť aj naše otázky, ako som si všimol, ale uvedomil som si, že ešte stále používam jazyk rámcovaný pojmi problém a riešenie. Tak sme skúsili inú základnú metaforu: život organizácie nie je problém, ktorý treba riešiť, organizácia je domovom nekonečnej imaginácie, nekonečnej kapacity. Organizácia je v istom zmysle slova záhadou. Vôbec nevieme, kam smeruje a kde skončí a aké sú limity ľudskej predstavivosti. Organizácia je dar; je strediskom ľudských vzťahov a rozvoja.

DWC- Myslím, že každý si hneď uvedomí, že 98% ľudí berie veci týmto známym, na problém zameraným spôsobom. Tiež si myslím, že 98% ľudí nevie, že existuje aj niečo iné. Nerozhodli sa pre tento spôsob; je to jediný spôsob, ktorý poznajú.

DC- Podobne ako pravák bude bez rozmýšľania hádzať loptu pravou rukou.

DWC- Iná vec, ktorú som si všimol, že my manažéri a konzultanti, všetci používame tento prístup zameraný na problém a už sme zistili, že často býva neuspokojivý. Vždy robíme analýzu, prichádzame s riešením, ktoré sa snažíme uskutočniť, ale častejšie problém nevyriešime ako vyriešime. Myslím, že ľudia niekde v žalúdku cítia, že na problém zameraný prístup nie je veľmi zábavný spôsob života.

DC- Máte úplnú pravdu. Nielen že neriešime problémy, ale vlastne znásobujeme presne tie problémy, ktoré sa snažíme zvládnuť.

Keď sme si začali myslieť, že organizácie sú domovy, strediská ľudských vzťahov naplnené nekonečnou kapacitou, posunulo to náš spôsob kladenia otázok. Namiesto otázok, čo je v neporiadku sme začali hľadať všetko, čo dáva život tomuto systému, keď je najživší a najefektívnejší.

Niekedy v roku 1982 sme si všimli, že čím viac sme sa pýtali na to, čo je ozajstné, dobré, lepšie a možné, tým viac sme vedeli participovať na vytváraní pozitívnej zmeny. Napríklad namiesto skúmania nízkeho obratu sme radšej hľadali kvality, pomocou ktorých organizácia vytvorila magnetické pracovné prostredie, kde ostávali talenty. Skúmali sme magnetické pracovné prostredie a zistili sme, že to malo väčší vplyv na obrat než skúmanie nízkeho obratu.

Zistili sme, že ľudské systémy sa pohybujú tým smerom, na čo sa najvytrvalejšie pýtame. Ak by som napríklad chcel vytvoriť organizáciu, ktorá podporuje nadšenie a aktivitu, mohol by som sa pýtať: Urobil by som lepšie, keby som skúmal nízku pracovnú morálku, čo by viedlo k nejakej intervencii, alebo by som sa pohol rýchlejšie, keby som skočil doprostred témy, ktorú chcem a skúmal by som momenty najväčšej a najvýnimočnejšej angažovanosti, aktivity a nadšenia. Nezáleží na tom, či by to bola ekonomická, kultúrna alebo zákaznícka téma, ľudské systémy sa pohybujú tým smerom, na čo sa najsystematickejšie a najhlbšie pýtame.

Z toho sa vyvinul proces – metóda, ktorý nazývame oceňujúce skúmanie. Termíny oceňujúce a skúmanie sú ľahko pochopiteľné. Oceňovať znamená 'vážiť si', 'vidieť to najlepšie v iných ľuďoch', 'všimnúť si pozitívny potenciál'. Oceňovanie má aj druhý, ekonomický alebo rozvojový význam. Hovoríme o tom, aká je cena akcií na burze. Takže termín oceňovanie nie je taký záhadný.

Termín skúmanie označuje štúdium, systematickú analýzu a otvorenosť voči objavovaniu. Spojením týchto dvoch slov označujeme metódu pozitívnej zmeny. To kontrastuje s problémovo analytickou, na nedostatkoch založenou teóriou zmeny. Boli sme uzavretí, a to nielen v manažmente, ale v mnohých oblastiach, do názoru, že najefektívnejší spôsob, ako zmeniť systém, je najprv sa pozrieť na nedostatky, chyby, problémy, choroby a tak ďalej. To je diagnostická metóda lekára, redakčná metóda redaktora, metóda právnik, zdravotnej sestry a tak ďalej.

Pozitívna teória zmeny tvrdí presný opak. Tvrdí, že najrýchlejší spôsob, ako zmobilizovať zmenu v ľudských systémoch, je vytvoriť spojenie medzi každým členom ľudského systému a úplnosťou toho, čo nazývam pozitívne jadro minulosti, prítomnosti a budúcnosti.

Čo mám na mysli pod pojmom pozitívne jadro? Pomyslel som si: „Ako by to vyzeralo, keby sme vytvorili systematickú mapu všetkých výkonov organizácie za posledných dvadsať rokov, všetky momenty inovácie a prelomov. Čo keby sme zmapovali ekonomické, technické a ľudské aspekty organizácie. Nielen to, ale čo keby sme zmapovali aj momenty, keď cítili inšpiráciu, odvahu a optimizmus. Čo keby sme zmapovali aj silné stránky dodávateľov, externých partnerov a zákazníkov?“

Keby sme to všetko zmapovali, nemohli by sme to nazývať firemná kultúra, lebo niektoré naše kultúry sú veľmi negatívne a nefungujú dobre. A všetko to, o čom som hovoril, funguje dobre. Keby sme to všetko zmapovali, bolo by to skoro ako mapovanie neuveriteľnej rôznorodosti Amazonky. Dlho som hľadal vhodné pomenovanie pre to.

Rozhodol som sa nazývať to jednoducho pozitívne jadro. Každý živý systém má toto obrovské pozitívne jadro schopností a príležitostí a vízií a múdrosti.

Oceňujúce skúmanie je spôsob, ako skúmať — či už hovoríme o zákazníckych fokusových skupinách, budovaní tímu alebo hodnotení výkonu — to systematicky a hĺbkovo mapuje pozitívne jadro, aby sa tie vedomosti stali verejné, dostupné a spoločné.

DWC- Udivujúce je, ako to súvisí aj so životom mimo oblasti podnikania, pretože je to skutočne fundamentálny spôsob chápania diania vo svete. Páči sa mi vaša poznámka o myslení v rámci systémov, ako podchytím tento systém, všetkých tých ľudí, ktorí robia niečo konštruktívne a pozitívne. Keď sa dostanete priamo k tomu, je to dosť jednoduchá technika.

DC- Čo nie je až také jednoduché, je realizácia, lebo ľudia sa držia teórie založenej na nedostatkoch. Napríklad veľká spoločnosť Fortune 500 sa začala seriózne zaoberať otázkou sexuálneho obťažovania. Najali si veľmi efektívnu konzultantskú firmu z New Yorku, aby na tom pracovali niekoľko rokov. Konzultanti analyzovali súdne spory a náklady na ne. Priviedli poradcov, tí vytvorili celú sériu programov na boj proti sexuálnemu obťažovaniu, ktoré mali za cieľ zvýšiť uvedomenosť a vyjadriť politiku spoločnosti v tejto oblasti. A predsa mi prezidentka konzultantskej firmy zavolała a povedala: „Dave, rád by som s tebou hovorila. Pracujem v tejto oblasti už dvadsať rokov, ale po prvý krát sa mi stalo, že si musím priznať, že moja pomoc nie je užitočná. Keď si pozrieme štatistické výkazy, vidíme, že každé jedno kritérium ukazuje zhoršenie problému so sexuálnym obťažovaním. Počet súdnych sporov vzrástol, náklady spoločnosti na ne stúpili, počet poradcov vzrástol a počet hlásených incidentov stúpol tiež. Naše programy proti sexuálnemu obťažovaniu nejdú dobre, ľudia hlasujú nohami, účasť je slabá. Zisťujeme, že tí, čo absolvovali náš tréning, cítia väčší odstup od ľudí opačného pohlavia. Cítia sa menej schopní rozprávať sa s nimi. Cítia viac nedôvery a menej ústretovosti voči sebe navzájom. Každá jedna vec, ktorú robíme, to len zhoršuje.“

Tak sa ma spýtala, ako pristúpiť k sexuálnemu obťažovaniu z hľadiska oceňujúceho skúmania.

Začal som jej klásť otázky: to je dôležitý začiatok oceňujúceho skúmania. Keď začnete klásť otázky, začnú posúvať rámeč situácie. Povedal som jej: „Čo chceš vidieť ako výsledok vašej práce?“ odpovedala: „No, chcem redukovať sexuálne obťažovanie.“ Ja som povedal: „Nie. Povedzme, že chceš vidieť ozajstný úspech?“ a ona vyhrkla: „No, samozrejme, chcem vysokú kvalitu medzirodových vzťahov na pracovisku.“ Povedal

som: „Aha, čo by sa stalo, keby sme namiesto diagnostického skúmania problémov začali hľadať momenty, kedy sa ľudia cítia najefektívnejšie spojení v spolupráci mužov a žien na pracovisku?“ Ide o to, že ľudské bytosti sa posúvajú tým smerom, na čo sa ich pýtame.

Spýtal som sa jej: „Toto nie je oblasť, v ktorej som odborník, ale existuje aspoň jedna kniha alebo výskum kvality spolupráce mužov a žien vo firme?“ Odpovedala mi: „Vieš, existujú tisícky štúdií o sexuálnom obťažovaní, ale ani jedna sa nevenuje kvalite dynamiky vzťahov medzi mužmi a ženami.“ Čo to znamená? Znamená to, že také kvalitné vzťahy neexistujú? Nie, znamená to len, že naše obvyklé analýzy nás naučili, že na tom nezáleží.

V tomto prípade sme odštartovali cyklus oceňujúceho skúmania. Postupuje od hľadania k snom, k navrhovaniu budúcnosti, k osudu. V centre všetkého je voľba témy, nie, čo je problém, ale aké témy si zvolíme pri analýze celej organizácie? V tomto prípade bola téma spolupráca mužov a žien v tíme a v riadení. Do obežníka spoločnosti sme vložili pozvánku pre dvojice, ktoré cítia, že majú čo povedať svetu o kvalite svojej spolupráce. Dúfali sme, že azda taký tucet dobrovoľníkov príde porozprávať o svojich skúsenostiach. A prišlo ich na workshop vyše 100! Na workshope sme urobili podrobnú analýzu štádií rozvoja ich vzťahu, aké boli faktory z prostredia, úlohy a štruktúra vedenia v tejto situácii, ktoré im pomohli zlepšiť kvalitu spolupráce v riadiacej práci. Na záver workshopu povedali, že nemôžeme zastať v tomto bode, že musíme preniesť túto metodológiu do celej spoločnosti. A tak týchto 100 dvojíc urobilo rozhovor každá s piatimi ďalšími dvojicami. Tak sme zrazu mali päťsto rozhovorov z celej organizácie a v nich sa hľadali momenty, v ktorých sa prejavila výnimočná kvalita spolupráce na pracovisku. Zozbierali sme tieto príbehy a zostavili sme z nich knihu, ktorá mala asi 500 strán, jeden príbeh za druhým podľa štádií rozvoja kvality vzťahy a prekonávania stereotypov v spolupráci mužov a žien.

Potom sme urobili vrcholné stretnutie oceňujúceho skúmania (appreciative inquiry summit). Summit je zasadnutie veľkej skupiny ľudí, ktorí plánujú ďalší postup. Môže sa zísť 100 až 2000 ľudí počas troch dní, kedy sa venujú danej otázke. V tomto prípade otázkou bolo, ako možno rozvíjať a maximalizovať potenciál kvalitnej spolupráce medzi mužmi a ženami v organizácii 21. storočia? Tie stovky príbehov sme použili pri analýze hlbších príčin úspechu v tejto oblasti.

Prvým štádiom bolo hľadanie a mapovanie pozitívneho jadra, kapacít tejto spoločnosti na budovanie kvalitnej spolupráce medzi mužmi a ženami. Potom začali snívať o vízii organizácie v 21. storočí. Potom začali vytvárať princípy jej vytvárania. Ako by mala byť naša spoločnosť štruktúrovaná? Aké sú naše princípy rozvoja kariéry? Aké hodnoty

vyznávame pri delbe moci a rozhodovaní? Navrhli obraz ideálnej organizácie a potom dali do pohybu plány a procesy, aby sa ten obraz realizoval. O dva roky získala táto spoločnosť titul najlepšej organizácie v oblasti práce žien. Je to silný príbeh a ilustruje, ako môžeme prekonať teóriu zmeny založenú na nedostatkoch a dať priestor sile pozitívnej zmeny.

DWC- Na tomto spôsobe uvažovania ma nadchýna, že má pevný základ v hlbokom porozumení ľudského fungovania a, čo je ešte dôležitejšie, keď to skutočne realizujeme, tak sa to darí. Prekvapilo ma tiež, ako konzultantka trafila klinec po hlavičke, keď si konečne priznali, že to, čo robia, nepomáha. To si ľudia veľmi neradi priznávajú. Oceňujúce skúmanie znamená zmenu. Čo si myslíte o iných akademických názoroch na zmenu?

DC- John Kotter má v Harvard Business Review článok o úspešnej zmene. Píše ho v tradičnom duchu a používa teóriu založenú na nedostatkoch. Tvrdí, že priekopníci zmeny musia najprv vytvoriť „platformu: horí“. Musia rozprávať o tom, ako sa veci rozpadávajú a vytvoriť pocit súrnosti založený strachu, potom sa ľudia otvoria zmene. Inými slovami začíname zmenu zdôrazňovaním toho, čo chýba a čo je pokazené. Zachádza dokonca tak ďaleko, že chváli riaditeľov za vytvorenie „platformy: horí“ tým spôsobom, že zmanipulovali finančné údaje, aby mali ľudia dojem, že podnik ide dolu vodou. On to považuje za štandard a ja tomu nemôžem uveriť!

DWC- Uzavrime túto diskusiu nejakou záverečnou radou pre manažérov ľudských zdrojov.

DC- Oceňujúce skúmanie predstavuje rozhodný posun od teórie zmeny založenej na nedostatkoch smerom k pohľadu sociálneho konštrukcionizmu. Okrem toho ide o posun od čiastkových zmien k celkovej zmene. Celostnosť je vskutku dôležitý princíp, s ktorým v oceňujúcom skúmaní pracujeme.

Spýtajte sa, aká veľká má byť efektívna skupina a takmer každý vám povie, že šesť až osem ľudí. Urobilo sa asi 1800 výskumov, ktoré ukazujú, že najefektívnejšia je malá skupina šesť až osem ľudí. Takmer všetky metódy zmeny vychádzajú z tohto predpokladu. Takmer všetky metódy zmeny obsahujú úlohy pre úderku 6-8 ľudí, maximálne možno 20. Predpokladom vo všetkých našich metódach je to, že toto je najefektívnejšia skupina, ale nespýtali sme sa: „Najefektívnejšia na čo?“

Ak je cieľom rozbiť steny medzi nekomunikujúcimi členmi/oddeleniami v systéme a pomôcť vytvoriť spoločný názor na ďalšie smerovanie, tak možno bude skupina 500 ľudí pracujúca interaktívne po dobu troch, či štyroch dní efektívnejšia než skupina šiestich až ôsmich ľudí. Ak sa má vytvoriť celá nová realizácia kapacity krížom cez všetky systémy, tak možno bude efektívnejšia skupina 1000 ľudí, ktorí budú strategicky plánovať a meniť prácu spolu. Ak sa má vytvoriť hybný moment dôvery a prepojiť už existujúci duch na všetkých úrovniach systému, možno bude efektívnejšia skupina 2000 ľudí, ktorí na niečom interaktívne spolupracujú.

Ja rád robím oceňujúce skúmanie v skupinách o 100 až 2000 ľuďoch.

V jednej továrni mal riaditeľ odvalu a na tri dni zavrel celú továreň. Zvolal všetkých 750 ľudí, aby urobili strategický plán. Tri dni bola zavretá celá fabrika, každé oddelenie, každá časť. Zavolať tiež 100 externých akcionárov, dodávateľov, zákazníkov a partnerské organizácie. Výsledky boli vynikajúce. O rok na to sa znížili absencie o 300%, čo sa pretavilo do miliónov dolárov úspor.

Pri tomto procese si môžete všimnúť, že sa dá ľahko facilitovať. Bolo tam 750 ľudí a všetci sme mali dvoch facilitátorov, pretože skupiny počas práce na celom cykle hľadania a snívania a navrhovania budúcnosti nepotrebovali facilitáciu. Každý sa dokázal riadiť sám. Sme všetci dospelí, ale potrebujeme si vytvoriť podmienky, ktoré nám ako organizácii pomáhajú realizovať plnú kapacitu.

Keď ľudia prežívajú celosť svojho systému, niečo sa stane a realizuje sa naša najlepšia kapacita. Je to, ako keď astronauti po prvý krát uvidia našu planétu z diaľky: okamžite sa u nich dostavilo globálne vedomie a zmenilo to ich život. To isté sa stane v živote organizácie v rozsahu, ktorý môžeme zužitkovať na tomto princípe celku.

Táto práca sa robí neuveriteľne ľahko.

DWC- To je skutočne ohromujúce. Povedal by som, že ak máte v miestnosti vyše 100 ľudí, tak sa nedá nič urobiť. To ukazuje, že môj názor na tieto veci je nesprávny, pretože by som sa stavil, že to bude totálne fiasko.

DC- Presne naopak. Viete, pred niekoľkými rokmi som stretol Petra Druckera a opýtal som sa ho: „Aká je vaša definícia dobrého manažmentu?“ Odpovedal: „Veľmi jednoduchá. Úlohou manažéra je vytvárať spojenie sily a slabé stránky ľudí urobiť nepodstatnými.“

Dalo by sa tvrdiť, že každé vedenie je oceňujúce. Je to schopnosť vidieť to najlepšie vo svete okolo nás, v našich kolegoch, v skupine, ktorú sa snažíme viesť. Je to schopnosť vidieť najtvorivejšie a nepravdepodobné možnosti na trhu. Je to schopnosť vidieť oceňujúcim zrakom pravdu a dobro, to, čo je lepšie a možné.

Knihy, ktoré nás zaujali

Biosyntéza. David Boadella a kol. Grada 2012

Podtitul tejto knihy je výbor z textov. V roku 2009 vyšla v Tritone kniha s tým istým názvom Biosyntéza, ale podtitul bol výber z textov. Výbor, výber. Tá kniha z 2009 je podľa mňa prúser. Ezoterické kecy, ak by som mal byť prísny, zmätočný kompilát, ak by som bol tolerantný. Napokon, nečudo, nie vždy sa zadarí. Biosyntéza je smer veľmi (príliš!?) integratívny, veľmi svojský, s vlastným jazykom, no sčasti zrozumiteľný – opierajúci sa o tradície psychoterapie orientovanej na telo a z časti autisticky uzavretý do vlastného pojmoslovia. Takže, tento rok som k novej knihe, vydanej v inom vydavateľstve, pristupoval so skepsou. Opäť tu máme výber výbor (čo je to za slovo) z textov (vlastne všetky texty sú články - aj tie v prvej knihe – a zrejme vyšli v ich časopise „Energy and Character“). Tentoraz sa však ten, čo kompiloval, podľa mňa, trafil lepšie. Samozrejme, aj táto kniha sa nezaobíde bez krátkych textov bez hlavy a päty (prepáčte tú agresivitu, ako KPT terapeutovi mi záleží na vedeckej rigoróznosti metód zameraných na telo), no v knihe sú našťastie texty, ktoré hlavu aj päť majú a plasticky ukazujú myslenie a prácu somatických psychoterapeutov/iek. A práve preto o knihe píšem v news. Tu nejde o úplný prúser, iba o ambivalenciu. Občas ich charakterologickému jazyku nerozumiem, ale práve tie záhady ma lákajú. A tak so záujmom čítam. A vediem (ak rozumiem) vášnivú polemiku. Práve preto, že, podobne ako kolegovia bio-syntetici-energetici-dynamici... verím v jednotu soma a psyché.

100 kreatívnych metód a her na semináre a workshopy. Zamyat M. Kleinová. Grada 2012

Na základe tejto knihy verím, že autorkin workshop, alebo tréning je vždy dôkladne pripravený. To jej závidím. Kniha je to ozaj pedagogická, v tom najlepšom zmysle slova. Priznám sa, ja vsádzam na improvizáciu, ale ak som unavený, je to skôr nakladačka, alebo vysávačka. Táto kniha nie je objavná, ale oceňujem, že v rukách nedržím iba sadu

hier, ktoré sa dajú nájsť na internete. Cieľom knihy je sprostredkovať čitateľovi podnety ako byť interaktívny. Pri prezentácii, pri workshope, pri... Ako využívať prvky sugestopédie. Sugestopédia sa mi zdá ako marketingový podfuk, ale nemusí ním byť ak si učiteľ dokáže žiaka získať & vytvoriť si s ním vzťah (podobne to mám s NLP technikami). A autorkou uvedené postupy niekedy fungujú. Ak je s nimi lektor stotožnený, ak sú žiaci aspoň trochu motivovaní, ak... Takže, knihu čítam a basta.

Pohádka o ztracené krajíně. Radvan Bahboun. QED Group 2010

Ďalšia kniha s podtitulom – koľká už – psychológia sebakoučovania. Myslím si, že ak chcete porozumieť teórii, alebo skôr filozofii, ktorá koučovanie rámcuje, tu je kniha pre vás. Chlapík, čo ju napísal, vyštudoval VŠ matematiku, medicínu, psychológiu, arteterapiu... no prosto je to génius, pretože z toho všetkého ešte nezblbol. Učí na vysokých školách, má úspešnú firmu, prosto, dôkaz, že sebakoučovanie mu sedí. To, že má v hlave jasno, je vidieť aj v tejto knižočke. Na úvod stručne, potom obširnejšie, napokon poeticky o pozitívnej psychológii, o sústredení sa, o princípe FLOW, zameraní sa na to, čo funguje, o šťastnom živote. Dobrá kniha k poobednej káve. Nič nové v nej nenájdete, ale príjemne si s ňou oddýchnete.

Pohľady z praxe, alebo poznámky a skúsenosti nás a našich kolegov

Najúžasnejšia intervencia č.1: Interpretácia prenosu

Keď sme minule hľadali niečo o časti news, ktorú práve čítate, našli sme na internete vtipnú anketu s názvom 10 najviac cool psychoterapeutických intervencií. Nebudeme písať o všetkých, Ivan preložil text o tej, ktorá sa umiestnila na prvom mieste. Článok z názvom – Just who do you think I am? – napísal Ryan Howes, PhD a vyšiel ako blog In Therapy. Aby sme nezabudli, do prvej desiatky sa dostali aj také klasiky ako sú zázračná otázka (10. miesto), prázdna stolička (9. miesto), hrová terapia v piesku (4. miesto), no do ankety sa dostala aj taká pakáreň ako je Janovova primálna terapia (3. miesto). Medzi kritériami pre výber boli okrem cool názvu aj kreativita techniky, alebo odvaha spojená s presvedčením o účinnosti intervencie. Viac o všetkých intervenciách v prvej desiatke čítajte na <http://www.psychologytoday.com/blog/in-therapy/201001/the-ten-coolest-therapy-interventions-introduction>.

Je čas otvoriť šampanské a osláviť víťaza súťaže o najúžasnejší druh intervencie Desať najúžasnejších terapeutických intervencií: interpretáciu prenosu. Zdvíham čašu a odovzdávam slovo Dr. Glenovi O. Gabbardovi, skutočnému znalcovi psychologickej teórie.

Poznáte prenos. To je ten psychoanalytický pojem, pri ktorom sa pocity jednej osoby aplikujú alebo *prenášajú* na druhú osobu. Môže to byť iracionálna sympatia k spolupracovníkovi, ktorý vám pripomína chorľavého brata alebo obšmietanie sa okolo šéfky, ktorá sa cíti ako vaša dominantná matka. Ak je súčasný vzťah narušený kvôli neukončeným záležitostiam z predošlého vzťahu, je to pravdepodobne kvôli prenosu.

Nerobte si starosti, deje sa to neustále, dokonca aj v terapii. Psychodynamickí terapeuti vlastne hľadajú prenos, pretože to pomáha identifikovať nesúmerné očakávania alebo nenaplnené potreby v klientovom nevedomí. Ako náhle terapeut objaví prenos, povie to pacientovi vo výroku, ktorý sa nazýva interpretácia. Podľa Gabbarda:

Interpretácia prenosu sa často považuje za tú intervenciu v psychoanalýze a psychoanalytickej psychoterapii, ktorá spôsobuje najviac zmien. Jej idea spočíva v tom, že niečo z pacientovho sveta vnútorných objektových vzťahov sa opakuje tu a teraz v interakcii s terapeutom, ale pacient si toho nie je vedomý. Interpretácia prenosu má za cieľ urobiť vedomým niečo, čo bolo doteraz nevedomé.

Tak prečo je to intervencia číslo 1? Po prvé, pripomeňme si kritériá: **kreativita, odvaha, spolucítenie, záhadnosť a úžasné meno**. Každé z toho potom vedie hlbšie a ďalej. Za roky používania rozsvietila interpretácia prenosu viac svetielok než svieti na bulvári v Las Vegas, v podobe „aha!“ momentov v terapii. Toto spoločne vytvorené zjavenie pomáha dávať odrazu zmysel myšlienkam, pocitom a správaniu a zdá sa byť zvládnuteľné.

Nie sú to len výsledky, ale aj puntičkárske remeslo. Niekde u susedov dnes vznikla hádka a niekto v nej vyslovil slová: „Ja nie som tvoja matka“ alebo „Prestaň so mnou zaobchádzať ako s malým deckom“, čo je interpretácia prenosu kvalitou podobná lacnému vínu. Možná, svetská, nie strašne transformujúca. V ordinácii analytika by ste našli komplexnú, elegantnú, dobre načasovanú interpretáciu prenosu vyjadrenú presne volenými slovami, po ktorej sa svet pacienta navždy zmení. Také sa dorábajú vo vybraných viniciach a podávajú vo vybraných vinárňach.

Glen O. Gabbard, M.D. poskytol vynikajúce odpovede vo vlašajšom Projekte siedmich otázok a dnes je tu opäť. Je profesorom psychiatrie a predsedom Brownovej

psychoanalytickej nadácie na Baylorovej Lekárskej fakulte v Houstone. Zároveň je cvičebným a supervíznym analytikom v Houston/Galveston Psychoanalytickom Inštitúte a bývalým redaktorom International Journal of Psychoanalysis. Napísal alebo redigoval 23 kníh, medzi nimi Psychodynamic Psychiatry in Clinical Practice: Fourth Edition a Long-Term Psychodynamic Psychotherapy: a Basic Text, ktorý na jar 2010 vyšiel už v druhom vydaní. Každý terapeut potrebuje mať nejakého Gabbarda vo svojej knižnici.

Čujte, čujte! Intervencia s dobrým čuchom, pevnými nohami a veľkolepým koncom: interpretácia prenosu.

1. Kedy by mal klinický terapeut použiť interpretáciu prenosu?

Pri načasovaní interpretácie prenosu sa musí brať do úvahy niekoľko faktorov:

- a. Ak sa veci vyvíjajú dobre, môžete chcieť interpretáciu odložiť. Obyčajne sa s interpretáciou neponáhľame aj vtedy, keď nastal odpor - napríklad pacient sa neotvára, pretože si predstavuje, že terapeut ho bude kritizovať.
- b. Interpretácia prenosu predstavuje veľké riziko aj veľký zisk, preto jej musí terapeut najprv vydláždíť cestu empatiou a validizáciou pacientovho pohľadu, aby vzniklo pevné terapeutické spojenectvo a až potom môže nasledovať interpretácia.
- c. Terapeut musí odhadnúť, že pacient sa nachádza v reflexívnom stave mysle, v ktorom bude interpretáciu prenosu počuť a zamyslí sa nad ňou.

2. Ako vyzerá?

Interpretácia prenosu spája tri strany trojuholníka. Jedna strana je pacientov prenos na terapeuta; druhou stranou sú pacientove skúsenosti so súčasnými vzťahmi mimo terapie; treťou stranou sú pacientove minulé vzťahy s rodičmi a ostatnými ľuďmi. Takže by mohla vyzeráť nasledovne:

„Keď vyjadrujete svoj strach z toho, že vás budem kritizovať, keď tu budete hovoriť otvorene, znie to veľmi podobne ako váš strach z priameho rozhovoru s vaším manželom, o ktorom ste hovorili minulý týždeň a ako vaše očakávanie kritiky od vášho otca, o ktorom ste sa zmienili pred niekoľkými minútami. Bol by som zvedavý, či ste sa stiahli z intímnych vzťahov s mužmi kvôli strachu z toho, že vás všetci zotrieme za vaše vlastné názory.“

3. Ako to pomáha klientovi?

Interpretácia prenosu pomáha klientom tým, že im poskytuje širší pohľad na vzorce fantázií, interakcií a objektových vzťahov, ktoré si predtým nespájali. Keď sa objaví tá istá fantázia alebo vzorec vo vzťahu s terapeutom, je omnoho ťažšie nepriznať sa k nim alebo ich poprieť.

4. Prečo je interpretácia prenosu podľa vášho názoru taká zaujímavá?

Hodnotu tejto interpretácie zvyšuje to, že prepája informácie tu a teraz priamo pred vašim zrakom so starou minulosťou spôsobom, ktorý pomáha pacientovi vidieť, že duchovia detstva ho ešte stále prenasledujú aj v prítomnosti.

Toľko múdre slová súčasnej ikony psychodynamickej terapie. Ozaj, vydavateľstvo F z Trenčína má Gabbarda rado a čo to od neho už vydalo.

Hry a aktivity...

Aj v tom to čísle ponúkame dve aktivity pre prácu so skupinami. Dokonca s obrázkami© Zároveň pridávame spôsoby reflexie aktivity (debríf, alebo review ako sa u nás na Liptove hovorí) na riešenie zameraným prístupom (po Liptovsky tiež solúšon fokus)

Robotická ceruzka

Príprava aktivity:

- Odstrihnite metrové kúsky kobercovej pásky, pre každého účastníka jeden
- Prilepte jeden koniec každej pásky na fixku
- Položte pásky v tvare hviezdice na podlahu
- Položte na podlahu pod fixku veľký čistý papier

Pravidlá aktivity:

- Za pomoci tohto materiálu musí skupina napísať na papier niekoľko slov, nakresliť nejaké tvary, nájsť cestu z bludiska apod.

- Každý účastník drží opačný koniec jednej pásky a môže pohybovať len touto páskou
- Účastníci nesmú pohybovať papierom, ani sa dotknúť fixky



Rámec zameraný na riešenie alebo metafora pre túto aktivitu; hľadanie výnimiek, opätovné objavovanie nezbadaných riešení, určovanie nápomocných vzťahov:

- Ako sa skupine podarilo splniť úlohu?
- Čo fungovalo najlepšie?
- Aké kroky viedli k úspechu? Aké kroky by účastníci mohli podniknúť, aby sa zlepšilo ich správanie alebo výkon?
- Kto ťahá účastníkov na rozličné strany v skutočnom živote?
- Kto viac pomáha pri vytváraní rovnováhy?
- Čo môžu účastníci urobiť namiesto toho, aby sa nechali ťahať svojimi rodičmi, manažérmi, učiteľmi, rovesníkmi na rôzne strany?

Neľudský uzol

Príprava aktivity:

- Odstrihnite niekoľko metrových kúskov kobercovej pásky
- Položte ich na podlahu v tvare hviezdice
- Každý kus je pre dvoch ľudí, takže budete potrebovať (napríklad) 3 kusy pre 6 ľudí

Pravidlá aktivity:

- Každý účastník chytí jeden koniec pásky a bude ho stále držať
- Bez toho, aby účastníci pustili pásku, uviažu z nej uzol
- Povedzte im, aby uviazali čo najzložitejší uzol, aký dokážu urobiť do 1 minúty
- Keď jednotlivé skupinky uviažu uzol, vymenia si ich
- Teraz ich majú za úlohu rozuzliť



Rámec zameraný na riešenie alebo metafora pre túto aktivitu; viazanie uzla = byť zameraný na problém; rozväzovanie uzla = učiť sa zameriavať na riešenie:

- Aké akademické, kariérne, osobné, spoločenské „uzly“ viažu účastníci?
- Ako pomáha zameranie sa na uzol?
- Čo by bolo iné alebo lepšie, keby sa účastník zameral na rozuzľovanie?
- Čo by bolo dobrým cieľom na ceste od zaväzovanie uzla k jeho rozuzľeniu?
- Kedy naposledy mal účastník menej uzlov na rozuzľovanie?
- Čo vtedy inak robil, myslel si, cítil?
- Kedy naposledy úspešne rozuzľoval nejaký uzol?
- Ako to urobil?
- Čo z toho by mu pomohlo aj teraz?
- Keby sa stal zázrak a účastník by už nemusel zaväzovať alebo rozväzovať tieto metaforické uzly, čo by bol prvý príznak toho, že sa stal zázrak?

Dva múdre príbehy na záver...

Závislosť

Fa-jung žil v malej pustovni v horách a bol taký svätý, že o ňom išla povest', že mu vtáci v zobáčiku prinášajú kvetiny. Raz ho prišiel navštíviť majster Tao-sin. Počas rozhovoru náhle v blízkej divočine zreval tiger.

Tao-sin, ktorý nebol zvyknutý na také prostredie, sa zľakol a mykol sa. Tu Fa-jung

zdvihol prst a káravo povedal:

"Máš to ešte v sebe."

Tao-sin na to nič nepovedal a rozhovor pokračoval. Po nejakej chvíli Fa-jung odišiel na potrebu. Medzitým Tao-sin vzal štetec, namočil ho do tušu a na kamenný posed svojho spoločníka napísal znak Buddha. Keď sa Fa-jung vrátil a uvidel to, než si sadol, na okamih zaváhal. Vtedy sa Tao-sin rozosmial, zdvihol prst a povedal:

"Máš to ešte v sebe."

Fa-jung naňho chvíľu prekvapene pozeral, ale potom sa tiež rozosmial.

Hovorí sa, že od tých čias mu už vtáci žiadne kvetiny nenesili.

Vyzvedač

Majster Hui-neng mal veľa nepriateľov, pretože odmietal akékoľvek umelé metódy, no napriek tomu jeho sláva rástla. Iný majster mu závidel a chcel sa dozvedieť, v čom tkvie príčina jeho úspechu. Prehovoril preto svojho najlepšieho žiaka, aby sa tajne zúčastnil Hui-nengovo vyučovania a vrátil sa, keď mu porozumie.

Raz, keď žiak opäť počúval výklad, pochopil. Vstal, uklonil sa a prehlásil:

"Nepatrím k vašim žiakom, ale u môjho majstra som nezískal poznanie, až tu u vás. Zľutujte sa, majstre a učte ma ďalej."

"Ak si sem prišiel tajne, musíš byť vyzvedač!", povedal majster.

"Pokiaľ som sa nepriznal, bol som, ale teraz už nie som," odpovedal žiak.

"Práve tak sa hovorí, že spútaná a oslobodená myseľ sa vlastne nelíšia," poznamenal majster.

Najbližšie chystané podujatia

27.-29. apríla 2012 tento víkend zase venujeme práci s emóciami. Emócie sa nedajú meniť na povel, ale predsa sa dá s nimi niečo robiť. Kto chce vedieť viac, má možnosť prísť koncom apríla medzi nás, čo sme medzičasom absolvovali aj seminár autora na emócie zameranej terapie profesora Greenberga...

11.- 13. mája riešime konflikty na pracovisku i doma spolu so švajčiarskym terapeutom Samom Schürerom. Tlmočenie bude zabezpečené a cena workshopu napriek tomu ostáva na klasických 69,- Euro

15. mája 2012 sa podieľame na organizácii kolokvia o spiritualite a psychoterapii, ich presahoch a možnostiach. Hlavným organizátorom je Centrum spirituality Loyola v Ivánke pri Bratislave, kde sa kolokvium aj bude konať...

18.-20. mája 2012 Skupinová dynamika zaujme všetkých zúčastnených, ako napokon vždy, keď sa niekde zide skupina ľudí. Teraz si však budeme všímať predovšetkým jej priebeh, fázy, možnosti. Pre nás veľmi vzrušujúci seminár, pretože je zakaždým iný...

19.-20. júna 2012 sa koná ďalšia medzinárodná konferencia s hlavným rečníkom z USA. Teraz sa bude týkať psychoterapie detí a účasť prisľúbil profesor Landreth, nestor terapie hrou zameranej na dieťa. Nielenže dá prednášku, ale v ďalších dvoch dňoch 21.-22. júna urobí aj seminár pre užší okruh záujemcov...