



## Pár slov na úvod...

Opäť jubileum. Naš newsletter má tri roky. Je čas oslavovať? Sme na seba hrdí, že dôvod je. Ďakujeme čitateľom a spolupracovníkom. Ďakujeme za vaše spätné väzby. Je ale čas? V novembri sa veľa deje. Finišuje sa pred Vianocami. Organizácie míňajú peniaze, ktoré ušetrili a tak sa aj veľa vzdeláva a supervíduje. Konferencie sú všetky v jednom týždni a navyše sa začína plánovať rok 2013, ak ten dvanásty nebude posledným. Aspoň tak to máme my - boli sme na konferencii o vzťahovej väzbe s workshopom o mentalizácii v párovej terapii, kde sa nás (vlastne účastníkov) Standa Kratochvíl opýtal na konci workshopu, čo je to to divné slovo mentalizácia. Takže, ak chcete vedieť, ako tomu rozumieme my, čítajte v našich news text o mentalizácii. Ak čítate na pokračovanie

naše texty o motivácii a zmene, prichádzame s tretím (štvrtým?) pokračovaním, tentoraz s témou, ako prejsť do fázy prípravy - skúmanie a stanovovanie cieľov. No, a už minule sme sľúbili rozhovor s čelným predstaviteľom Európskej asociácie pre supervíziu a koučovanie Mathiasom Sellom. Stretli sme sa s ním v Prahe kedysi pred pár rokmi na workshoppe o koučovaní a supervízii z pohľadu transakčnej analýzy, pred pár týždňami na európskej konferencii a sme radi, že si našiel čas a odpovedal nám na to, čo nás zaujíma. Napokon ponuka pre tých, ktorí sa s nami radi vzdelávajú. V závere newslettera si nenechajte ujsť pozvanie na naše podujatia v roku 2013. To najbližšie je však už v decembri roku 2012 a volá sa Práca s emóciami. Ste srdečne pozvaní. Sme tu pre vás.

## Skúmanie a stanovovanie cieľov

Je tu príbeh na pokračovanie. V minulej časti našej telenovely ste sa dozvedeli, ako si môžete pomôcť, keď je váš klient nerozhodný, keď chce, aj nechce. V predminulej časti sme uvažovali o tom, čo robiť, keď nechce, nevie, alebo nemôže. Práve ste sa začítali do tretej časti, ktorá bude rozprávať rozprávky o tom, ako klientom pomôcť, keď sa rozhodli, že by tú zmenu skúsili.

Keď sa klient rozhodne pre zmenu a počujete to vo výrokoch „rozhodol som sa, chcem, vyskúšam, urobím, pevne som presvedčený, že...“ a nie vo výrokoch „možno, snád“, rozmýšľam, uvidíme, ak by...“, je dôležité si overiť jeho záväzok. Nie spochybnit, ale overiť. Spôsob, akým si môžeme overovať jeho motiváciu k zmene, je začať stanovovať ciele. Stanovovanie cieľov je súčasťou skúmania a zviditeľňovania aktivít charakteristických pre rané a stredné štádium prípravy. Zhrnuli ste, pred akými výzvami klient stojí, čo pomáha a čo bráni zmene, počuli ste jasné rozhodnutie pre zmenu a teraz ste pripravení zaujímať sa, respektíve pýtať sa na cesty, ktorými váš klient chce naplniť niektoré dôvody k zmene. Hoci je stanovovanie cieľov interaktívny proces, je to predovšetkým klientova zodpovednosť. Nie je dôležité, čo si vy myslíte, že by on mal, mohol, zvládol. Táto loptička je na strane klienta. Samotný proces rozprávania sa o cieľoch a ich stanovovania posilňuje záväzok zmeniť sa.

Kým začneme pracovať s tými cieľmi, je tu ešte jedna poznámka k súhrnu toho, kde sme (čiže poznámka o rozhodovacej súvahe). V tomto bode je dôležité ešte raz zosumarizovať súčasnú klientovu situáciu, ako sa odráža vo vašich doterajších interakciách. Naozaj iba v tom, čo padlo vo vašich rozhovoroch. Nič nepridávať, nič neuberať. Účelom súhrnu je spoločne načrtnúť toľko dôvodov na zmenu, koľko sa len dá, pričom súčasne uznávate klientov odpor alebo ambivalenciu. Ak je to možné, Vaša rekapitulácia by mala obsahovať nasledovné prvky:

- Súhrn klientových vnemov problému, ako sa pre-

javujú v motivačných výrokoch klienta

- Súhrn klientovej ambivalencie, vrátane toho, čo ostáva pozitívne alebo prítlačlivé na problémovom správaní
- Prehľad všetkých objektívnych dôkazov, ktoré máte v súvislosti s rizikami a problémami
- Opätovné sformulovanie akéhokoľvek náznaku, že klient chce zmenu, pomýšľa na ňu alebo ju plánuje
- Váš vlastný odhad klientovej situácie, najmä na tie miesta, ktoré sa zhodujú s klientovými obavami

Zhrnuté, zrekapitulované... pripraviť sa, pozor, štart:

- Čo myslíte, čo teraz urobíte?
- Musí to byť teraz pre vás nepohodlné, možno bolestivé, alebo únavné, keď to všetko vidíte. Čo bude váš ďalší krok?
- Čo myslíte, čo sa má vo vašom živote zmeniť?
- Čo môžete robiť? Aké máte možnosti?
- Zdá sa a hovoríte, že to nemôže ostať tak, ako to je. Čo s tým urobíte?
- Čo z toho, čo som tu spomenula, sú dôležité dôvody na zmenu?
- Máte predstavu o tom, ako to urobíte?
- Kam pôjdeme teraz?
- Ako by ste si predstavovali, aby sa to vyvíjalo v ideálnom prípade?
- Čo dobré by vám zmena priniesla?

Toto je fáza prípravy, fáza kedy si klienti môžu stanovovať ciele vo viacerých oblastiach svojho života a nielen v tej oblasti, ktorá sa týka zmeny kľúčového problému. Tí klienti, čo si stanovujú niekoľko cieľov, môžu potrebovať pomoc s ich zoradením. Ciele by mali byť reálne a čo najkonkrétnejšie a mali by sa týkať všetkých problémových oblastí, ktoré boli sformulované už v rozhovoroch predtým. Napríklad pri téme závislosť to môže byť opätovné získanie detí do výchovnej starostlivosti, nájdenie si práce, finančná



nezávislosť, odchod zo vzťahu, v ktorom je klientka zneužívaná a pokračovanie v štúdiu - to všetko sú okruhy, z ktorých sa dajú vyvodit' ciele, ktoré si klienti môžu vytýčiť a na ktorých budú pracovať. Čím viac nádeje v budúci úspech vo svojom živote klienti cítia, tým pravdepodobnejšie budú sledovať svoje liečebné, životné, zmysluplné ciele. Počiatočné ciele by mali byť krátkodobé, merateľné a reálne, aby si klienti mohli všimnúť čo sa podarilo, posúdiť svoju úspešnosť a najmä mať zo seba dobrý pocit (toto nie všetci klienti dokážu), ako aj cítiť nádej na zmenu. Čo škola, to vlastný spôsob, akým sa môžu formulovať otázky, respektíve viesť rozhovor o stanovovaní cieľov. Mne sa páči prístup solution focused (SF), ktorý sa mi zdá pri stanovovaní cieľov najmenej mechanický, čiže najviac ľudský, v zmysle, že sa SF kouči a terapeuti nehrajú na technokratov z fabriky na výrobu konzerv. Dobré naformulované ciele sú pre klienta dôležité a pozor, reprezentujú skôr začiatok niečoho a nie koniec niečoho (v zmysle: čo začnem, nie s čím prestanem). To znamená, že sú pozitívne formulované. Tu ide o to známe: „Nemyslím na červeného slona vs. myslím na zelené papriky“ - náš jazyk veľmi nerozumie negatívam. „nerob to, nešmýkaj sa vs. ideme po schodoch“ Ciele sú malé (naozaj malé, naozaj malé) a konkrétne. Sú formulované jazykom klienta, nie kouča, poradcu, či terapeuta.

Po zadaní otázky na cieľ, sa snažíme podporovať klienta v čo najbohatšom popise možného riešenia...

- Čo by ste videli? (vizuálny kanál) A čo ešte?
- Čo by ste cítili? (kinestetický kanál) Kde?
- Čo by ste počuli? (auditívny kanál) Od koho? Čo od seba?
- Čo by ste robili inak? Čo ako prvé? Koho by to prekvapilo?
- Na čom inom to spoznáte?

Zážitok detailného popisu budúcnosti, kedy už bude problém, alebo ťažkosť vyriešená, pomáha vytvoriť nádej a pozitívne očakávanie. Pranie, ktoré bolo vytvorené predstavou budúcnosti, môže pomôcť klientovi myslieť a konať takými spôsobmi, ktoré budú viesť k dosiahnutiu očakávaného. Dôležité je skúmať, čo by malo byť rozdielne, iné, želané... oproti tomu, čo je teraz. Malé kroky robia aj veľké ciele možnými. Postupujeme bez toho, aby sme klienta preťažovali. Možný úspech podporuje vitalitu a odvahu.

Možné otázky, ktoré sa oplatili ☺

- Čo bude prvý, malý krok, ktorý podniknete? Ako začnete? S čím?
- Čo potrebujete urobiť, aby ste sa z bodu 6 dostali na bod 7 (ak využívate škály)?
- Čo prvé si všimnete, keď budete na sedmičke? Čo bude potom iné?
- Kto prvý si všimne, že ste o kúsok vpredu?
- Čo urobíte potom? Aké ďalšie kroky podniknete? Čo ešte?
- Ako to budete robiť? Kde, kedy, s kým? Čo ešte?
- Kto vám pomôže? Čo pre to, aby ste mali

úspech, môžeme urobiť ja?

- Na čo sa sústredíte? Na čo by ste si mali dávať pozor?

Aby toho nebolo dost' (veď sme aj kouči), tu sú príklady ďalších otázok, ktoré formulujú cieľ. Pozor, verím, že klientov nimi nezahltíte a vyberiete len jednu, respektíve dve:

- Čo presne chcete?
- Podľa čoho spozorujete, že už to máte, že ste to dosiahli?
- Podľa čoho by si to mohli všimnúť iní ľudia?
- Čím je pre vás váš cieľ dôležitý? Čím je zaujímavý?
- Čo by ste získali, keby sa ho podarilo splniť? Čo sa zmení?
- Je zmena, o ktorú usilujete, vo vašom dosahu? Máte na to vplyv? Aký? Čím?
- Predpokladajme, že cieľ je dosiahnutý. Akú odzvu by to mohlo vyvolať vo vašom okolí? Čo sa zmení u vás? Aký to bude mať dopad?

Ak si klienti stanovia ciele, ktoré sa zdajú nedosiahnuteľné, predebatujte s nimi svoje obavy. To je dôležitá súčasť interaktívneho procesu stanovovania cieľov. Keď ste svedkom toho, ako si vaši klienti stanovujú ciele a aké typy cieľov si špecifikujú, dáva vám to množstvo užitočných informácií o tom, čo si myslia o sebe, akí úspešní sú, nakoľko sú odhodlaní a pripravení urobiť zmenu. Váš klient sa môže rozhodnúť pre také konanie, s ktorým nesúhlasíte alebo ktoré nie je v súlade so zameraním zariadenia, či organizácie, v ktorej pracujete. Ako to ustáť? Čo urobíte, keď sa ciele vášho klienta líšia od vašich alebo od cieľov vášho zariadenia? Pred preskúmaním rozličných spôsobov, ako zvládnuť túto často sa vyskytujúcu situáciu, skúste si objasniť rozdiely a hranice medzi klientovými a svojimi vlastnými cieľmi (alebo cieľmi vašej organizácie). Zároveň sa vráťte k myšlienke, že aj keď ciele môžu kolidovať, potreby vás a vášho klienta v konflikte nie sú. Navyše, pre klientov sú ciele už podľa definície tie úlohy, na ktorých sú motivovaní (pripravení, ochotní a schopní) pracovať. Ak klient nie je motivovaný pracovať na nich, tak to nie sú ciele. Vy však alebo zariadenie, kde pracujete, môžete nejakú aspiráciu, plán alebo nádej pre klienta mať. Je dôležité uvedomiť si, že cieľ môže mať iný význam pre vás a iný pre klienta. Nemôžete svoje ciele a plány klientovi vnútiť. Ak chcete, aby si klient osvojil cieľ, vašou úlohou je motivovať ho.

Takže ostáva nám:

- **Nechať to na klienta.** Hoci to znie divne a možno nepríťažlivo, táto možnosť je prekvapivo častá. Ak klienti neakceptujú ciele predpísané klinickým pracovníkom alebo zariadením, či organizáciou, sú prepustení. To často vedie k vyhodeniu klientov z tých istých dôvodov, pre ktoré boli prijatí (napríklad z nemocnice, že), čo je paradoxné. V minulosti táto možnosť vzišla (alebo aspoň bola tým vysvetľovaná) z nesprávnej pred-



stavy o motivácii ako o pomaly postupujúcom lineárnom procese. Klientom sa vlastne hovorilo: „Odídte a vráťte sa, keď budete pripravení (t.j. urobiť to, čo vám poviem).“ Nechať to na klienta je oslobodzujúce, ak sa s klientom cítite slobodný. No, ale je tu aj otázka etiky. Napríklad budete za peniaze korporácie koučovať klienta k tomu, aby si našiel iné zamestnanie, ak to chce?

- **Vyjednávať.** Nájdite ciele, na ktorých sa zhodnete a pracujte na nich. Začnite oblasťou, v ktorej je klient motivovaný k zmene. Napríklad ženy s problémom alkoholu alebo drog často prichádzajú do liečby so širokou paletou iných problémov, z ktorých mnohé považujú za naliehavšie než zmenu v užívaní drog. Pracovníci mali dobré výsledky, keď začali od problémov, ktoré boli naj-súrnejšie z pohľadu klientky a potom prešli k užívaniu drog, keď sa jasne ukázala súvislosť medzi užívaním drogy a inými problémami.
- **Približovať sa.** Aj keď klient nie je ochotný prijať všetky vaše myšlienky a prania, často býva možné dohodnúť sa s ním na cieľi, ktorý predstavuje krok správnym smerom. Vy napríklad dúfate, že klient začne počúvať svojich podriadených, všetkých podriadených. Klient sa však rozhodne počúvať a zohľadňovať názory iba svojich nadriadených, alebo kamaráta, ktorého akceptuje. Zdá sa mi zmysluplnejšie sústrediť sa na to, čo je možné, ako uberať si energiu vlastnými nenaplnenými očakávaniami (dokážete sa však z tohto mála tešiť)?
- **Odoslať klienta inému odborníkovi.** Ak sú ciele vášho klienta pre vás osobne neprijateľné dokonca aj po tom, čo ste sa snažili vyjednávať a približovať sa k dohode, môžete ho odoslať inému odborníkovi. Niekedy môže mať klient úžitok z práce na cieľi, ale klinickému pracovníkovi je osobne nepríjemné (napríklad z etických dôvodov alebo pre nedostatok odborných kompetencií) pokračovať v liečbe, či koučovaní. Niektorí klienti napríklad nie sú ochotní uvažovať o tom, že si nechajú dieťa a sú ochotní sa ho vzdáť, čo je v rozpore s vašim presvedčením. Nie všetci pracovníci akceptujú prácu na cieľoch, ktoré nie sú v súlade s ich morálkou.

No, a čo ďalej? Závazok k zmene je dobré posilňovať dokonca aj potom, čo sa váš klient rozhodol zmeniť a začal si stanovovať ciele. Kolísanie treba očakávať v každom bode procesu zmeny. Na zvyšovanie záväzku v tomto štádiu existujú tri ďalšie stratégie: robenie malých krokov, zverejnenie a zviditeľňovanie.

- **Metóda malých krokov.** Klientovi ste kládli kľúčové otázky, ako: „Čo ďalej?“ a predložili ste mu viacero možností, ktoré mu zvestujú posolstvo, že je na ňom, aby sa rozhodol pre zmenu a zvolil si oblasť, na ktorú sa zameria. Pripomenutie toho, že klient má možnosť voľby a že je to on, kto riadi proces zmeny, môžu posilniť jeho závä-

zok. Ak sa klient cíti zahľtený zmenami, o ktorých uvažuje, uistite ho, že môže zmierniť tempo zmeny a rozhodnúť sa, že začne malými krokmi (naozaj malými). U niektorých klientov môže byť obzvlášť užitočné, ak mu poskytnete príklad v podobe kazuistiky niekoho, kto vykonal veľké a zdanlivo nemožné životné zmeny tým, že urobil naraz vždy len jeden krok. Význam takých príbehov a vzorov by sa pri motivovaní ľudí k zmene nemal podceňovať.

- **Zverejnenie.** Prezradenie túžby po zmene aspoň jednej osobe okrem vás sa zdá byť veľmi dôležitá vec pri pomáhaní klientom, aby sa stali zodpovední a uvedomili svoj vnútorný odpor k zmene. Táto iná osoba môže byť manželský partner, priateľ, príbuzný, spolupracovník, spoluveriaci, alebo... Povedať významnej osobe o svojej túžbe zmeniť sa obvykle podporí záväzok zmeniť sa. Zverejnenie môže byť kritickým krokom u niektorých klientov v pokročilom štádiu prípravy, ktorí ešte nie sú pripravení povedať to iným ľuďom. Napríklad anonymní alkoholici (AA) využívajú klinickú múdrosť verejného záväzku pomocou „bielej triesky“. Účastník, ktorý ešte nie je pripravený prestať, ale silne túži po abstinencii, si môže vybrať bielu triesku ako verejný znak toho, že chce prestať piť.
- **Zviditeľňovanie.** Najmä zviditeľňovanie iného života, života po zmene je silným motivačným faktorom a účinným prostriedkom posilňovania klientovho záväzku. Okrem toho príbehy o tom, ako niekto iný dosiahol úspech, sú silným motivačným faktorom. Cvičenie vypracovania vízie obsahuje požiadavku, aby klient vykreslil sám seba po roku, počas ktorého uskutočnil zmenu, po ktorej túži. Niektorí klienti považujú za prínosné, že napísali list sami sebe a tento list je datovaný v budúcnosti a opisuje život, ako vyzerá v tom bode. List môže mať tón pohľadnice z dovolenky so želaním, aby ste tam boli. Pre niekoho iného bude príjemnejšie porozprávať vám o tom.

Dokonca ani klienti, ktorí priznávajú vážny problém, sa pravdepodobne neposunú smerom k pozitívnej zmene, pokiaľ nemajú nejakú nádej na úspech. Pociť vlastnej schopnosti alebo účinnosti je dôležitou determinantou zmeny - je to presvedčenie, že dokážu konať určitým spôsobom alebo vykonať konkrétnu úlohu a tým mať kontrolu nad udalosťami. Vlastná účinnosť sa dá brať ako nádej alebo optimizmus, ale klienti nemusia byť optimistickí vo všetkom, aby uverili v to, že sa dá zmeniť konkrétne správanie. Klienti hovoria o pocite vlastnej schopnosti najmä pri vyjednávaní cieľov alebo vypracovávaní plánu zmeny. Výroky o vlastnej schopnosti môžu vyzeráť nasledovne: „Nedokážem to,“ „To ja nad moje sily,“ „To by bolo ľahké,“ alebo „Myslím, že to zvládnem.“ Z takých výrokov môžete zistiť, ako sa klient cíti, či je schopný alebo neschopný urobiť niečo.



Pocit vlastnej schopnosti nie je globálna miera, ako sebaúcta. Týka sa skôr konkrétneho správania. Za každou diskusiou o vlastnej schopnosti leží otázka: „Mám schopnosti vykonať určité konkrétne správanie?“ To znamená, že presvedčenie o vlastnej schopnosti sa dá vyjadriť aj ako klientom vnímaná schopnosť pustiť sa do zmysluplnej činnosti, ktorá sa nespája s problémom, alebo sa spája s jeho riešením. Či je toho klient schopný, by sa malo zistiť skôr, než sa pustí do vytvárania stratégie zmeny v každodennom živote. Vlastná schopnosť je skôr dynamická než statická záležitosť. Vlastná schopnosť zvládnuť každú konkrétnu situáciu sa zvyšuje úspechom a znižuje neúspechom. Preto je dôležité poskytnúť klientovi zručnosti na to, aby bol úspešný v situáciách, ktoré predstavujú riziko, aby sa zvýšilo jeho presvedčenie, že si dokáže udržať želanú zmenu. Pred rozhovorom o klientovom zážitku vlastnej schopnosti a účinnosti v oblasti zmeny, ktorú si želá, preskúmajte oblasti a činnosti v klientovom živote, kde klient už preukázal vlastnú a vysokú schopnosť a účinnosť. Potom prediskutujte, aké zručnosti by klient mohol využiť pri svojej novej snahe zmeniť sa. Napríklad klient,

ktorý pracuje na obnove starého auta, môže stráviť veľa hodín premýšľaním o tom, prečo motor nebeží hladko - systematicky rozoberať a skladať rôzne súčiastky motora, až kým nenájde problém. Takýto vytrvalý a trepezlivý prístup k riešeniu problému a zvedavosť s ním súvisiaca sa dá prerámčovať ako cenná vlastnosť pri hľadaní a riešení problémov, s ktorými za vami prišiel. Existujú aj ďalšie spôsoby ako podporiť pocit vlastnej schopnosti a účinnosti klientov:

- Zdôrazňujte, že zmena je postupný proces. Všimajte si to a zameriavajte pozornosť klienta na jeho malé zmeny. Pýtajte sa a oceňujte. Rozvíjajte ich.
- Zamerajte sa na získavanie nových zručností a nie na to aby ste zostávali pri „oprave“ toho starého. Už satirovie terapiu volali svojho času add therapy (terapia pridávaním).
- Poskytnite dobre načasovanú a konkrétnu spätnú väzbu o pokroku.

Nuž o tomto všetkom vám radi napíšeme viac nabudúce, pretože, ako ste si iste všimli, práve sme v štádiu prípravy<sup>©</sup> na zmenu.

## Rozhovor Coachingplus s Matthiasom Sellom

Kto je Matthias? Prečo robí, to čo robí? Ako to robí? Aká je jeho vízia supervízie a koučovania? Po osobnej skúsenosti sme sa rozhodli osloviť ho s našimi otázkami. Odpovedal a toto sú jeho odpovede. Myslíme si, že ak sa ocitnete v jeho spoločnosti (vzdeláva, supervídzuje, koučuje, je cvičný terapeut), môže to byť obohacujúce. Keďže potrvá ešte nejaký čas, kým príde na Slovensko osobne, ponúkame aspoň čriepky jeho myšlienok v podobe odpovedí na naše otázky.

**Máte za sebou veľa rokov vzdelávania, výcvikov, fungujete vo viacerých odborných rolách a aktivitách, ste psychoterapeut, kouč, supervízor a konzultant pre oblasť organizačného rozvoja... Aká bola vaša profesionálna cesta v týchto oblastiach? Ktoré z nich máte najradšej? Majú niečo spoločné? Ak áno, čo a kde vidíte prepojenia?**

**MATTHIAS:** Pre mňa je ťažké povedať, čo mám najradšej, pretože tieto oblasti sa prekrývajú. Moje pôvodné vzdelanie je supervízia. Ten výcvik bol zameraný psychodynamicky, neskôr som sa vyučil hlbšie orientovanej psychoterapii a na dôvažok transakčnej analýze. Spoločným základom všetkých týchto odlišných oblastí je podľa mňa krédo ľudského rozvoja. Som presvedčený, že humanistický prístup, ktorý chápe ľudskú bytosť ako samoriadiaceho sa jedinca žijúceho vo vzájomných vzťahoch, vníma človeka ako niekoho vybaveného schopnosťou cítiť, myslieť a preberať zodpovednosť za seba a za prostredie. Z tohto východiska sa vždy snažím podporovať klientov, aby videli a využívali svoje zdroje a schopnosti. Rozdielne oblasti aplikácie, psychoterapia, supervízia, poradenstvo, koučovanie a rozvoj organizácií sa zakladajú na myšlienke, ktorú som uviedol vyš-

šie. Z tohto základu potom môžeme využiť rozličné metódy a postupy, ktoré sledujú rozličné teoretické princípy. Z výskumu vieme, že iba 30% vplyvu na to, čo sa deje, pochádza z teoretických princíпов, takže osobný rozvoj psychoterapeuta, supervízora alebo kouča je jednou z najdôležitejších častí vzdelávacieho procesu pri stávaní sa psychoterapeutom, supervízorom alebo koučom. Mať vedomosti o nástrojoch je pre prácu dôležité, ale nie prvoradé. Napríklad kandidát na profesiu to opisuje takýmto spôsobom: „Keď som nastúpil do vzdelávacieho programu, stále som hľadal niekoho, kto mi povie, čo mám robiť počas sedenia, tréneri/lektori to neposkytovali, teraz, na konci vzdelávacieho programu chápem, že musím rozvíjať vlastné chápanie, vlastné pohľady na veci, vlastné nástroje podľa seba a mojej osoby.“ To dáva obraz o výzve pre trénera neuspokojovať túto túžbu kandidáta a sprevádzať ho, aby si našiel svoju vlastnú cestu.

**Vaša kľúčová prednáška na konferencii EASC bola o koučovaní a supervízii v Európe a váš workshop bol o vzťahových prístupoch k supervízii a koučovaniu. Moja otázka znie: prečo sú tieto oblasti pre vás také dôležité a čo vás na nich priťahuje? Aké iné predmety alebo odborné témy vás zaujímajú?**

**MATTHIAS:** Téma supervízie a koučovania v mojej prednáške sa zameriavala na nový trend chápania odborného života. Moje myšlienky vychádzajú hlavne z vnímaných zmien, ktoré vidíme vo viacerých rozvíjajúcich sa odvetviach priemyslu, pričom vo svojich úvahách sa sústreďujem na človeka, ľudskú bytosť v práci v kontexte často dramatických zmien. Aby som uviedol krátky príklad: vo februári 2011 zdra-



votná správa nemeckej Únie zamestnancov DAG uvádza, že 13,5 percentný nárast pracovnej neschopnosti je z dôvodu psychického ochorenia - to je asi jedna osmina celkovej pracovnej neschopnosti a dvojnásobok v porovnaní s rokom 1998. V moderných projektoch je badateľný trend k inštrumentalizácii, v ktorej sa od jednotlivcov väčšinou žiada, aby sa zamerali len na svoje čiastkové ciele bez pohľadu na celý proces a realizovali tieto čiastkové ciele načas. Už sa nevyžaduje tvorivosť, aj preto, že už nie sú situácie, v ktorých by si ľudia vytvorili spoločnú pozornosť, nakoľko pracujú izolovane a jeden druhému predstavujú iba výsledky. Púhe zameranie sa na túto stránku rozvoja, na to, že rozvíjame iba nové technické spôsoby takzvanej "tvrdej" komunikácie (e-mail, chatovanie, intranet, i-phone, i-pad atď.) v pracovnom živote znamená, že ľudia sa dostávajú do podmienok, ktoré sa nazývajú inštrumentalizácia, z čoho vyplýva veľa ťažkostí z preťaženia a nadmerných požiadaviek alebo vyčerpanie. Následne prichádzajú rozličné psychické ochorenia, napríklad aj syndróm vyhorenia. Tu môžeme ponúknuť veľkú podporu pomocou koučovania a supervízie. Koučovanie je užitočné, ak potrebujeme rýchlu, aktívnu pomoc a supervízia pomáha reflektovať procesy zavádzania programov a podporných stratégií v podnikoch a organizáciách. Som pevne presvedčený, že supervízia a koučovanie môžu poskytnúť podnikom a organizáciám služby, ktoré sú potrebné a ktoré môžu zabezpečiť humánny spôsob bytia v pracovnom živote. Iné zaujímavé prístupy pochádzajú zo sveta umenia a tvorivosti. Za tie roky som pozoroval, že v podnikoch a organizáciách sa menej prepája umenie a každodenný život. Z oblasti tvorivosti sa môžeme veľa naučiť, môžeme mať širší rozhľad, keď sa necháme stimulovať umením. Aby sme zvládli zrýchlenie  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$  (to znamená polovica zamestnancov zdvojnásobí prácu trikrát rýchlejšie), potrebujeme spôsoby organizovania sa starostlivým, dôkladným spôsobom. Musíme vedieť, kde sú naše hranice, čo sú naše klady a ako môžeme toto všetko komunikovať. To je výzva pre nás supervízorov, koučov, konzultantov rozvoja organizácií.

**Ak si vezmete vzťahové prístupy, je v nich veľa myšlienok a rozličných pojmov. Rád by som sa vás opýtal: aký je ich praktický, viditeľný efekt vo vašej praxi? Čo sa zmenilo vo vašich intervenciách a spôsoboch v rozhovoroch s ľuďmi? Vidíte nejaké rozdiely, keď používate vzťahovú koncepciu ako kouč, psychoterapeut alebo konzultant OR?**

**MATTHIAS:** Ďakujem za túto otázku, pretože mi dáva možnosť hovoriť o novom hnutí, ktoré chápe rozvoj ľudskej bytosti nielen ako individuálny rozvoj, ale

ako rozvoj v rámci interakcie a interpersonálnej evolúcie. Výsledok toho je vzťahový prístup a to mnohé mení. Predovšetkým je to zmena od individuálnej psychológie k vzťahovej psychológii. Čo to znamená: Freud, Jung, Perls, Rogers, Sullivan, Berne, všetci vychádzajú z ego-psychológie. Preto vzniklo v šesťdesiatych rokoch úžasné hnutie, ktoré viedlo k systémovému prístupu, ktorý ukazuje individuálny rozvoj cez vplyv systému. Mnoho autorov odporúča systémové myslenie v supervízii a koučovaní, ako napríklad Luhman, Bateson, von Schlippe, Satirová atď. Prístup k vzťahovému prístupu teda znamená prísť k psychológii dvoch osôb a integrovať do nej na jednej strane systémové myslenie a na druhej strane aj nevedomie. Táto "psychológia dvoch osôb" ako vzťahový prístup mení napríklad spôsob intervencie a vychádza z teórie Bowlbyho, Sterna, Boszormenyi-Nagya, Altmeyera, Mitchella atď. Pretože ako supervízor a kouč ste vždy súčasťou diskurzu a všetky vyrušenia v správaní pochádzajú z nejakých vzťahových zážitkov. Takže, ak nájdete kľúč k vzťahovému zážitku, môžete sa rozhodnúť, či budete pokračovať vo svojom správaní alebo nie. Takže, človek sa učí cez nové vzťahové zážitky a cibrí si svoje vzťahové schopnosti. Ja využívam tento vzťahový prístup stále.

**Aká je vaša vízia pre nasledujúce roky alebo desaťročia v oblasti vašej práce a záujmu? Aké sú vaše nádeje a sny? Alebo možno obavy a starosti?**

**MATTHIAS:** Môj veľký sen je posilniť rozvoj supervízie a koučovania v Európe, aby sa supervízia a koučovanie stali oficiálnou profesiou, ktorú uznávajú národné vlády a Európska únia. Druhý sen je rozvinúť vzťahový prístup a priviesť ho do stavu dobre známeho prístupu v oblasti supervízie a koučovania. Moje starosti a obavy sa týkajú toho, že to bude trvať dlho, kým aj širšia spoločnosť bude chápať užitočnosť supervízie a koučovania.

strašidelné. Určite nie lineárne.



Matthias Sell





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

**Roger Dawson:**  
Tajemství efektivního vyjednávání. ANAG 2012

Blanchard, Robbins a iní papaláši obchodu a manažmentu knihu vrelo odporúčajú. Nuž, je v nej čo čítať. Na jednej strane je ľudsky, americky, čitateľne napísaná, na druhej strane nie je príliš jednoduchá, respektíve zjednodušujúca. Nečakajte teda veľkú psychológiu, ani 5 spôsobov, ako na to. Spôsobov, ako na to, v knihe nájdete mnoho a sú rozdelené do viacerých, až 64 mini kapitol. Kniha je vhodná pre začiatočníkov vo vyjednávaní, akým som napríklad aj ja, ale čo-to objavné v nej hádam nájde aj kolega, ktorý trénuje vyjednávacie zručnosti top obchodníkov, či skúsených mediátorov. Stále je to koncept win-win, ale oproti Fischerovi s Urym sa mi zdajú autorove myšlienky menej harvardské a viac v dobrom zmysle slova sedliacke. Takže ja si knihu občas otvorím. A vy?

**Anna Crkalová, Norbert Riethof:**  
Průvodce světem koučování a osobnostní typologie. Management press. 2012

Čo sa mi zdá úžasné a obohatilo ma? Citovaná Leary-Joyceova tabuľka o druhoch koučovania. Čo sa mi zdá výborné, pre čo píšem o knihe v našich news? Rôzne spôsoby písania knihy (teoretické časti, rámčeky s interpretáciami, minikazuistiky, ilustrácie - obrázky, výroky slávnych, otázky na zamyslenie apod.), čiže variabilita spôsobov, akými sa autori pokúsili sprostredkovať čitateľovi svoje myslenie a skúsenosti. Čo na práci autorov ešte oceňujem? Bohatá (najmä zahraničná) literatúra, o ktorú sa opierajú. Som rád, že kniha nie je iba „rozprávaním o koučovaní

z pohľadu autorov“, ale aj z pohľadu iných autorov, na ktorých Crkalová a Riethof odkazujú. No a napokon, som rád, že kniha sprevádza čitateľa koučovacími kompetenciami z pohľadu European mentoring and coaching council, čo je spolok, ktorý mi je blízky. Pre tých, ktorým je blízka MBTI typológia v kontexte pracovného prostredia, táto kniha je zatiaľ to naj, čo je na ČS trhu.

**Adele Faber, Elaine Mazlish:**  
Jak mluvit, aby se děti lépe učily – doma i ve škole. Computer Press. 2010

Ho hó, asi som naozaj namotaný, keď v priebehu jedného štvrtého informujem v našich news opäť o ďalšej knihe od tých istých autoriek, ale keď to nejde, tak to nejde (inak©) Takže, podľa týchto tu, ono to vlastne ide byť nenásilným pri výchove detí, v škole, v pedagogickom procese... byť súcitným, ale zato s pevnými hranicami. Byť človekom, ktorý rešpektuje pocity a potreby druhých (detí, žiakov...), no aj svoje a o všetkom vie aj rozprávať, a to pritom zrozumiteľne a ľudsky. Ale vlastne to, čo kniha píše, je hodne nadľudské, sväté a ... pritom veľmi ľudské? Inak povedané, vonia to človečinou, ale zvládol by to dokonale iba ideálny učiteľ na inštruktážnom video filme. Chápete, čo je ideál? Aký je komunikačný humanistický imperatív? Nie? Takže si prečítajte ďalšie príklady, vyznania, pozrite si v knihe vydarené komiksy, glosy, urobte cvičenia ... od autoriek, ktoré majú radi seba, aj tých druhých a to nie hociakde, ale v takom mocenskom systéme, ako je školstvo, vzdelanie, či výchova. Aby som opäť raz skončil výrokom klasičky, je to jednoduché, no nie je to ľahké.

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

**Čo je to mentalizácia?**

Asi ste si všimli, že v poslednom období v newsletteri fičime na témach intersubjektivity, afektívna regulácia, vzťahovosť atď.

Nejde iba o trend, naozaj sa mi zdá užitočné humanizovať psychodynamické myslenie. A možno aj opačná cesta je zaujímavá (napríklad pre humanistických terapeutov), a síce, komplexne teoreticky a nielen intuitívne a empiricky porozumieť intrapsychickým procesom v ľuďoch a vo vzťahoch. Koncept mentalizácie ma zaujíma aj z toho dôvodu, že premostuje dve zdanlivo odlišné paradigmy, tú humanistickú a tú hlbinnú. Pojmy ako intersubjektivity, teória mysle a mentalizácia sa často používajú na označenie toho istého a naozaj viac menej poukazujú na tú istú základnú myšlienku (my sa budeme v tomto texte pridržať pojmu mentalizácia). Tou myšlienkou je, že psychicky sme tým, kým sme, vďaka špecifickým implicitným „dialógom“ s druhými a so sebou. Čím sú tieto „dialógy“ presnejšie a citlivejšie, no zároveň otvorenejšie, tým väčšia je šanca, že naše

vlastné dialógy so sebou budú menej trýznivé, zato šťastnejšie.

Naša zhutnená definícia je, že mentalizácia je schopnosť vnímať, prežívať a pomenúvať naše vnútorné stavy, vnímať, empaticky reflektovať a pomenúvať vnútorné stavy našich partnerov v rozhovore/vzťahu a zároveň byť schopný vytvárať si a spolu s partnerom v komunikácii overovať hypotézy o tom, ako na seba navzájom pôsobíme, a čo sa medzi nami a okolo nás deje, keďže sa máme tak, ako sa máme. Ivan na túto definíciu povedal, že mentalizácia je teda všetko. Frederick Leonhardt to rozmenil na drobné. Viac drobných. Podľa neho je mentalizácia napríklad:

- niečo, čím dokážeme vnímať a komunikovať duševné stavy, ako sú presvedčenia, túžby, plány a ciele (priorita je vnímanie a nie nutne verbálna komunikácia)
- niečo, čo nám pomáha byť vo vzťahu, vnímať, čo sa deje a to aj bez explicitného vyjadrenia toho, čo je, jazykom



- empatia, čo je jedna z foriem mentalizácie, keďže ťažko empatizovať (možno aj sympatizovať) bez schopnosti mentalizovať
- spôsob, ako si nájsť sociálnych partnerov vo svete
- forma a kvalita nášho žitého prežívania 'externého sveta', ktorý má svoju inakosť a ktorého obsah je obmedzovaný prítomnosťou iných subjektov, ktoré sú pre nás, ak mentalizujeme, tiež zrozumiteľné
- mentalizácia je aj... veľa ďalšieho

Ešte inak, mentalizácia je reflexívna schopnosť, ktorá má intrapsychickú zložku - reflektujem seba a interpersonálnu zložku - reflektujem to, čo sa deje v druhom a medzi nami. Reflektujem nielen kognitívne, ale aj afektívne, čo znamená, že mentalizácia zahŕňa ako kognitívne, tak aj afektívne vyladenie sa na naše duševné stavy/procesy.

Všimnite si tie rozdiely. Na jednej strane „klasická“ psychodynamická intervencia, na druhej strane intervencia založená na mentalizovaní

možno mohol byť niečím zaujatý a nemusel vás ignorovať.“ (príklad z párovej práce). Všimnite si, rozdiely medzi zúčastnenými sú popisované a overované. Nehráme sa na rýchlu univerzalitu, či jednotu. Pri mentalizovaní terapeut monitoruje aj vlastné chyby, je úprimný a odvážny, ba dokonca sa vie ospravedlniť, ak zasiahne necitlivo alebo veľmi nepresne. Chyby a nedorozumenia totiž dávajú možnosť opätovného preskúmania, aby sme sa viac naučili o kontexte, zážitkoch a pocitoch. Terapeut dôsledne používa ja-jazyk a tento jazyk môže pomáhať aj klientovi: „Vo vašej situácii by som pravdepodobne cítil... a som taký prekvapený, že vy sa nezdáte...“ Ja-jazyk však nie je zneužívaný a zážitky klienta nie sú utláčané vnímaním a popismi zážitkov terapeuta, keďže mentalizovanie v psychoterapii je proces spoločnej pozornosti, v ktorej sú predmetom záujmu a starostlivosti predovšetkým pacientove duševné stavy. Nevediaci postoj, tak odlišný od klasického analytického experta, slúži ako kľúč k tomu, že niečo má/môže mať zmysel a niečo je hodné zvedavosti. Zvedavosť na prežívanie

Intervencia podporujúca mentalizovanie	Supervízia
Vyjadrenie vlastného pochopenia a neistôt „neviem, či...“ „je možné, že.../čo keď je to...“	Konfrontovanie so zahanbovaním a obviňovaním „máte v tom zmätok“ „teraz mi nerozumiete“
„ako sa podľa vás cíti pán XY?“	„nemáte zlost?“
„môžete vysvetliť čo vás k tomu vedie?“	„v skutočnosti cítite, že...“
„čo ešte by ste mohli povedať, aby ste jej pomohli pochopiť ako sa cítite?“	„myslím, že tým v skutočnosti hovoríte, že...“
„čo by ste poradili niekomu inému, aby urobil, ak by sa ocitol v podobnej situácii ako vy?“	„pripadá mi, že v skutočnosti hovoríte, že...“

Je to rozdiel, že? Ako sme už spomenuli, nejde iba o empatiu - empatia je súčasťou toho, čo robíme, ak mentalizujeme. Ide aj o to byť hypotetický, keď sa vyjadrujete, hovoriť o sebe v ja-jazyku a prepájať udalosti s možnými duševnými stavmi v intersubjektívnom priestore zvedavým a nie príliš interpretačným spôsobom.

#### Aký je postoj terapeuta pri mentalizovaní?

Jednoznačne empatický. Empatický k sebe, empatický k tomu druhému a k tomu, čo je medzi nami a klientmi. Ale nielen to. Postoj terapeuta pri mentalizovaní je aj hypotetický a založený na ne-vedení. Keďže ani terapeut, ani pacient neprežívajú vnímané interakcie inak než impresionisticky, akceptovanie odlišného pohľadu je nutným východiskom. Mentalizujúci terapeut sa vystríha potreby hneď porozumieť - napríklad necíti povinnosť rozumieť neporozumiteľnému a aktívne sa pýta (nevýšetruje však). V počutí a hovorení identifikuje rozdiely rôznych duševných procesov medzi zúčastnenými a pomenúva ich: „Chápem, ako ste sa k tomu dostali...(popíše ako), ale keď o tom premýšlam, napadá mi, že váš partner

a overovanie si prežívania slúži aj na potvrdenie prežívania, ktoré pacienti majú.

Pri implicitnom mentalizovaní terapeut neustále konštruje a spolukonštruje obraz pacienta, aby pomohol pacientovi pochopiť, čo cíti. Terapeut neustále skúma svoj a pacientov vnútorný duševný stav. Kognitívne a afektívne kontemplanuje nad tým :

- Čo sa teraz deje?
- Prečo to pacient teraz hovorí?
- Prečo sa pacient takto správa?
- Prečo teraz cítim toto?
- Čo sa pred chvíľou v terapii udialo také, že to opravňuje súčasný stav?

Pri explicitnom mentalizovaní je terapeut vo verbálnej interakcii. Cieľom je vytvoriť zážitok „pocitu byť cítený“, kedy sa pacient cíti prijímaný, schvalovaný, neosamotený a zostáva v pocite zatiaľ, čo si tento pocit aj uvedomuje. Terapeut je aktívny, na proces zameraný a silne sebareflexívne zameraný.

#### Proces mentalizovania v terapii

Existuje niekoľko pravidiel explicitného mentalizova-



nia v terapii. Jedným z nich je imperatív – držte sa prítomnosti, t.j. toho, čo pacient cíti práve teraz (nie minulosti, nie budúcnosti). Začnite empatiou - nájdite spôsob, ako vyjadriť, že skutočne rozumiete distressu, tomu, čo druhý skutočne cíti, no pri empatickom naladení skúmajte aj oblasť vzťahov a nielen intrapsychickú oblasť jednotlivca. Aktívne reflektujte svoju pozíciu v dialógu a znižujte nabudenie a úzkosť pacienta tým, že ho prenesiete aj na svoju osobu, keďže zodpovednosť za to, čo sa deje, nie je iba na strane klienta, ale aj pomáhajúceho. To bude znamenať, že sa zameriate na otázku: „Čo som urobil, že sa máte práve takto?“ Ak by sa zdalo, že pacient stráca kontrolu nad tým, čo je, rýchlo ustúpte, nekonfrontujte, pretože môže ostať zaplavený nespracovanými zážitkami. Na podporu schopnosti mentalizovať okrem empatických zrkadlení pocitov, či potrieb a reflexií významu môžete využívať aj otázky, napríklad:

- Čo z toho, čo sa stalo, usudzujete?
- Čo si myslíte, prečo to povedal?
- Rád by som vedel, či to súvisí s tým, čo sa včera stalo na skupine?
- Možno ste cítili, že vás odsudzujem? Viete si spomenúť na ten moment?
- Ako rozumiete jej suicidálnemu pocitu (na skupine, alebo v párovke)?
- Čo si myslíte, čo ho viedlo k tomu, že sa tak voči vám správal?

Autori, ktorí skúmajú mentalizovanie v klinickej praxi opisujú široké intervenčné spektrum, od podporných empatických reflexií, cez klarifikáciu a prepracovanie, až po interpretatívnu prácu a podporu mentalizovania prenosu. Podporné a empatické reakcie demonštrujú túžbu porozumieť vnútornému svetu druhého. Okrem empatie patria medzi podporné reakcie aj rôzne formy ocenenia (napríklad „vážim si, ako sa vám podarilo pochopiť, čo sa dialo medzi vami“). Tým, že sa terapeut zaujíma o vnútorný svet klienta, je zvedavý a skúma, ako klient vníma nielen seba, ale aj ostatných („čo myslíte, ako sa cítili, keď ste im to vysvetlili“) podporuje schopnosť klienta uvažovať vo vzťahoch. Ako sme spomenuli, významnou súčasťou práce je oslovovanie interpersonálnych skúseností v dyáde s terapeutom. Môžeme skusmo, zo svojho hľadiska, pomenúvať afektívny stav medzi pacientom a nami, terapeutmi, bez toho, aby sme tlačili na to, že je to zážitok klienta.

Ďalšie vybrané intervencie, ktoré terapeut využíva ako súčasť procesov mentalizácie:

- Podpora zapojenia: „Vaša pani je očividne nahnevaná. Vedeli by ste jej s tým pomôcť, pretože ja som zvedavý, či sa pod tým neskrýva začínajúci pocit, že je ignorovaná...“
- Návrat k tomu, čo bolo relevantné: „Vrátme sa späť a pozrime sa, čo sa vlastne stalo. Najprv ste chápali, čo sa deje, ale potom...“, respektíve „Skúsme vystopovať, ako presne sa to stalo.“, alebo „Počkajte, skôr než pôjdeme ďalej, vrátme sa späť a pozrime sa, či by sme niečo z toho všetkého vedeli pochopiť“

- Zvedavosť: „Som zvedavý, či nepochybujete o tom, že je to OK ukazovať svoje pocity iným ľuďom?“
- Interpretatívne mentalizovanie s identifikovaním vzorcov: „Takže často, keď sa stane niečo takéto, začnete sa cítiť zúfalo a že vás nemajú radi“, alebo „Zdá sa, že vždy, keď sa cítite zranený, vybehnete na ľudí alebo začnete na nich kričať a to vám spôsobuje ťažkosti. Možno by sme mali považovať, čo sa deje.“

Na mentalizácii založené terapeutické prístupy sú momentálne in. Teória sama nadväzuje a rozširuje praxou a životom overenú teóriu vzťahovej väzby a v kontexte klinických aplikácií jasne demonštruje intersubjektivitu v praxi. Viac o mentalizácii nájdete najmä v prácach psychoanalytikov Fogadyho a Targetovej, ale aj v najnovších prácach systemikov a rodinných terapeutov, ako je Eia Asen. Zdá sa, že ide o budúcnosť, ktorá prepája nielen emócie a kognície, intrapsychické a interpersonálne, ale aj rôznorodé smery naprieč humanistickej a psychodynamickej paradigmy.





## Hry a aktivity... využiteľné pri tréningu koučovania

### Hra na rozohratie: položte tri otázky

#### Účel

Táto hra pomáha účastníkom lepšie sa spoznať a pritom mať väčší vplyv na to, čo sa chcú o druhých dozvedieť.

#### Cieľ

Vyberte tri otázky a položte ich ostatným. Odhalte získané informácie aj ostatným členom skupiny.

#### Čo potrebujete

- Papier alebo kartičky.

#### Priebeh

- Požiadajte všetkých, aby napísali tri otázky, ktoré by radi položili ostatným.
- Ponuka
- Budete mať pár minút na to, aby ste tieto otázky položili iným a získali na ne odpoveď, takže by sa mali dať ľahko zodpovedať.
- Vyberte otázky, ktoré nebudú ľuďom nepríjemné, najmä ak ich nepoznáte.
- Vyberte otázky, ktoré vám pomôžu zistiť niečo nové o človeku, čo by ste inak neuhádli z toho, ako sa správajú alebo ako vyzerajú, čo ako sú obliečení.
- Dajte účastníkom znamenie, aby sa začali pýtať. Mali by sa pohybovať po miestnosti a porozprávať sa v danom čase s čo najväčším počtom ľudí.
- Informácie si môžu zapisovať na kartičky, ak chcú. V ideálnom prípade si budú pamätať informácie, ale s rastúcim počtom ľudí v skupine je to ťažšie.
- Vyčleňte na túto časť 10 minút. Potrebujete približne 1 minútu na jedného účastníka.
- Zhromaždíte všetkých postojacky do kruhu.
- Požiadajte účastníkov, aby každý povedal svoje meno. Keď jeden povie meno, ostatní by mali hovoriť, čo sa práve dozvedeli o tomto človeku.
- Pokračujte dovtedy, kým sa všetci vystriedajú a povedia svoje meno.

#### Čas

Vysvetlenie cvičenia: 5 minút

Aktivita: 10 min zbieranie odpovedí + 10 min hovorenie informácií = 20 minút

### Koučovacie cvičenie: povedať či nepovedať

#### Účel

Toto je energetizujúce cvičenie, ktoré má ukázať rozdiel medzi priamou inštrukciou a spätnou väzbou. Inými slovami cvičenie ukazuje, že nepriame tvarovanie formou reakcie je omnoho efektívnejšie než hovorenie.

#### Cieľ

Inštruktor a skupina súťažia pomocou dvoch rozličných štýlov komunikácie o to, ktorý dobrovoľník splní úlohu.

#### Priebeh

- Požiadajte účastníkov, aby sa prihlásili dvaja dobrovoľníci. Jeden bude inštruktor a druhý výkonný pracovník.
- Požiadajte výkonného pracovníka, aby opustil miestnosť, až kým ho neprídete zavolať.
- Požiadajte účastníkov, aby sa dohodli, aké správanie má výkonný pracovník vykonať. Napríklad to môže byť, že zaujme určitú polohu rúk.
- Povedzte inštruktorovi, aby dával inštrukcie výkonnému pracovníkovi, aby zaujal určité pozíciu nôh.
- Teraz zavolajte výkonného pracovníka dovnútra. Vysvetlite mu, že by mal počúvať inštruktora a skupinu.
- Začnite cvičenie. Inštruktor by mal inštruovať výkonného pracovníka, aby pohyboval nohami.
- Zvyšok skupiny by mal zakričať 'Áno' zakaždým, keď sa ruky výkonného pracovníka priblížia k cieľovej polohe. Výkonný pracovník môže počúvať inštruktora a pohybovať nohami, čo spôsobí pohyb jeho rúk, kedy na neho zvyšok skupiny zakričí 'Áno'.
- Inštruktor môže používať silnejšie a priamejšie slová, aby výkonný pracovník pohyboval nohami, pričom skupina môže reagovať podľa toho.
- Nechajte to chvíľu bežať, až kým výkonný pracovník zaujme cieľovú polohu a potom nasleduje diskusia. Inak, ak ju nezaujme, zastavte cvičenie po 10 minútach.

#### Čas

Vysvetlenie testu: 5 minút.

Aktivita: 15 minút.

Skupinová spätná väzba: 10 minút.

#### Diskusia

Ako si viete predstaviť, táto hra môže byť dosť zábavná a napätá. Určite spôsobí veľa smiechu, takže ju možno použiť na zlepšenie nálady. Výkonný pracovník obyčajne príde na to, že reakcie sa rozchádzajú a obyčajne nasleduje skupinu. Cvičenie ukazuje, že napriek mocným protichodným inštrukciám je ľahké získať kľúče zo spätnej väzby a dostať sa bližšie k cieľu. Spýtajte sa účastníkov, čo si myslia o tomto cvičení a položte im nasledujúce otázky:

- Čo vyhráva, inštrukcie (hovorenie) alebo spätná väzba (tvarovanie)?
- Máte nejaké príklady z práce, ktoré dokazujú, že spätná väzba je mocnejšia než inštrukcie?
- Je dobré, keď nadriadený len hovorí, čo treba robiť? Čo sa stane, keď chýba spätná väzba?
- Nakoľko sa cítite motivovaní, keď dostávate opčnú spätnú väzbu než sú priame hovorené inštrukcie?
- Môžete poskytnúť príklady, kedy hovorenie nefungovalo, ale kedy vidno, že spätná väzba je efektívnejšia?



## Pár slov na záver...

„Ak spozná celý svet, že krása je krásou,  
zviditeľní sa s tým zároveň i jeho špina.  
Ak si svet uvedomí, že dobro je dobrom,  
uvedomí si aj existenciu zla.“

...

Preto mudrc rieši svoje záležitosti bez konania,  
a šíri svoje učenie bez rečenia.  
Neoponuje dohadom,  
vznáša ich, ale netrvá na nich.  
Robí si svoju prácu, neprikladá jej však  
zvláštnu cenu.  
Zhostí sa svojich úloh,  
bez toho, aby ľpel na úspechoch.  
A práve preto, že nelpie na plodoch svojej práce,  
nemôže mu nikto nič vziať.“

*Lao-c': Tao-te-ting*

„Keď sme milovaní, silnieme. Keď milujeme, stávame sa odvážnymi.“

„Ticho sa nenachádza na končiaroch hôr a hluk sa nezdržiava na mestských trhoviskách.  
Oboje je v srdci človeka.“

„Ak sa nevyzdvihuje ťažko dosiahnuteľný blahobyť, obmedzuje sa nutkanie k lúpeži a krádeži.“

„Najvyššia forma dobrotivosti sa podobá vode. Voda dokáže byť prospešná všetkým veciam bez toho,  
aby s nimi musela zápasit.“

„Len človek, ktorý si nie je istý svojou dokonalosťou, sa môže zdokonaľit.“

## Akcie a podujatia

### Ešte v decembri

13 - 14. 12. 2012 „Práca s emóciami“, alebo všetko čo ste chceli vedieť o svojich emóciách a emóciách vašich klientov - a síce, ako ich diferencovať, ako ich explorať a ako s nimi byť v kontakte takým spôsobom, aby nám aj našim klientom pomáhali

### V roku 2013

- Práca s deťmi a adolescentmi. Názov hovorí za všetko. Čo, ako, kedy robiť, čo využívať, ale hlavne ako byť v kontakte s malými aj väčšími klientmi a ich rodičmi v prípade, že sú našimi klientmi v psychoterapii, či poradenstve. Ponúkame basic skills, ale hlavne veľa know how a obohacovanie sa zo vzájomných skúseností. Dátum? 24 - 25 január
- Práca s párom a rodinou. Stretávate sa vo svojej praxi s rodičmi, manželmi, súrodencami, konateľmi, či celými rodinami? Viedete s nimi poradenské rozhovory, koučujete ich, alebo ste pároví, či rodinní psychoterapeuti? Tento workshop je pre vás. V dátume 21 - 22 február
- Skupinová dynamika. Názov hovorí za všetko. Workshop o skupinách skupinovú formou. Zážitok na sebe, reflexia zážitku, trošku teórie a dis-

kusie o tom, ako to, čo ste zažili využiť vo vašej praxi. Dobrá voľba pre všetkých, čo žijú a pracujú s ostatnými © Dátum: 21 - 22 marec

- Konferencia o nenásilnej komunikácii. Zahraniční hostia so Švedska, Maďarska, Rakúska. Domáci, ktorí tiež veľa vedia. Prednášky, workshopy, diskusie o využití nenásilnej komunikácie pri riešení konfliktov, v práci, pri výučbe... už teraz sa teším a začiarujem dátum 16 - 17 apríl
- Efektívny pomáhajúci rozhovor - naša klasika - o počúvaní druhých a rozprávaní sa s nimi bude tiež v apríli, a síce 24 - 25

### A čo ešte v roku 2013 (zatiaľ bez dátumov)

- Motivačné rozhovory (lektorka, ktorú ste na našich workshopoch ešte nezažili, ale ju poznáme a tešíme sa na stretnutie s ňou a jej prácu - naj naj na Slovensku v oblasti MI)
- Vyber si svoj psychoterapeutický výcvik: Sériá workshopov o jednotlivých modeloch/prístupoch pod vedením kľúčových papalášov psychoterapeutických spoločností v na Slovensku
- Výcvik v koučovaní a supervízii. Akreditovaný. Zahraniční lektori, jedinečné know how s viac ako 60 ročnou tradíciou (viac už čoskoro)

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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