



## Pár slov na úvod

Je to už pekných pár rokov, čo sme s Ivanom navštívili Londýn a zúčastnili sa „Group Relations“ konferencie na Tavistockom konzultačnom inštitúte. Doposiaľ z toho „žijem“ a často sa v spomienkach k tejto skúsenosti vraciam. V praktickom živote viedla k tomu, že sme založili Coachingplus. Že vôbec je nejaké Coachingplus. A že čítate tieto news. Nebyť Susan Longovej (ktorej knihu v týchto news predstavujeme), Brucea Irvinea atd., atd., toto číslo (možno ani jedno číslo) našich news nečítate. Až teraz nadišiel čas, aby sme vás, aspoň okrajovo, prostredníctvom „takmer“ interview s Alastairom Bainom zoznámili s vybranými teoretickými konceptmi, ktoré využívajú organizační konzultanti - socioanalytici, s ich históriou aj súčasnou podobou. Takmer interview píšem preto, že ja som síce kládol otázky, ale odpovede som našiel v odborných článkoch Alastaira. Okrem „inter-

view“ sa do našich news zmestili ešte všetky klasické rubriky a veľmi dôležitý text o tvorbe a funkcii otázok v psychoterapii, či inom pomáhaní. Zároveň vám dávame na známosť, že na konci news si nájdete informácie o našej Coachingplus jeseni, ktorá je plná noviniek - čiže nových workshopov, či tréningov a tém, ktoré ste pod našou hlavičkou ešte nezažili. A už teraz radi upozorňujeme tých, ktorým nestačí čítanie a radi sa s nami stretávajú osobne, že v roku 2014 otvárame tretí beh dvojročného výcviku s úžasným názvom „Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch“ - viac v auguste. Dočítania priateľa.

*„Odvaha nie je absencia strachu, ale skôr úsudok, že niečo iné je dôležitejšie ako strach.“* Ambrose Redmoon

## Sila a slabosť otázok v pomáhaní (časť prvá)

### Otázka liek, aj zabijak

Nemyslíte si, že by bolo dobré prečítať si tento článok? Nechcete sa dozvedieť viac o tom, aké otázky kláste a prečo? Čo by ste povedali na to, keby ste vedeli viac o téme, ktorá zaujíma všetkých koučov a poradcov (a obchodníkov, dodávam)? Myslíte si, že som dostatočne zrozumiteľný a viac príkladov nepotrebuje, alebo sa vás mám ešte niečo opýtať, aby ste pochopili, že vás sugestívne navádzam? Začali sme zhurta, že? Položili sme vám zopár otázok, ktoré maskujú náš názor. Urobili sme tak aj z toho dôvodu, aby bolo jasné, že niekedy sú otázky rafinovaným spôsobom ako presvedčať a oznamovať svoje „pravdy“. Neprijemný pocit, že ma ako klienta chcete presvedčiť a - ak si trúfne - aj klientova veta „nehovorte mi, čo mám robiť“ prichádza zvyčajne práve po sérii takýchto „dobré zabalených rád“. A vy sa bránite: „Ja tým, čo som povedal, nič nesledujem, ved' som sa ťa len pýtal.“ Nevinne ☺, samozrejme, pre tvoje dobro milý klient. Trt makový. Každá otázka je nebezpečná zbraň, ktorá významným spôsobom ovplyvňuje konverzáciu. Ten, kto kladie otázky, vedie a riadi rozhovor. Niekedy, žiaľ, sugestívne. Každá otázka v sebe obsahuje predpoklady a názory pýtajúceho sa. Napríklad aj veľmi slobodné otázky: „Po čom túžite? Čo je pre vás v živote dôležité?“ obsahujú predpoklady, že po niečom túžite a že je v živote pre vás niečo dôležité, resp. významné. Zároveň, ten, kto položí otázku (napr.: „Čo odo mňa na dnešnom stretnutí očakávate?“) zameriava pozornosť toho, kto má odpovedať, na jeden možný aspekt jeho skúsenosti (vo vyššie spomenutom prípade jeho očakávania, jeho potreby) a tým dáva tento aspekt do popredia (do úzadia dáva napr. momentálne prežívanie klienta, jeho pocity, pretože otázka sa sústreďuje na myslenie, nie na pocity). Týmto spôsobom ten, kto kladie otázky zámerne, aj keď si to možno neuvedomuje, ovplyvňuje konverzáciu pre seba želaným spôsobom - vedie roz-

hovor tam, kam chce on a nie jeho klient, či partner v rozhovore. Takže v bodoch zhrnutý úvod:

- Otázky v pomáhajúcom rozhovore sú nástrojom, ktorý ovplyvňuje konverzáciu tým smerom, ktorý určuje ten, kto ich kladie - otázkami klienta vedieme tým smerom, ktorý určuje otázka.
- Tým, že zameriavame pozornosť na to, čo sa pýtame, fokusujeme partnera v rozhovore na to, čo je pre nás dôležité, na naše predpoklady, či názory.
- Každá otázka implicitne obsahuje jeden, alebo viaceré naše predpoklady.
- Otázkami (najmä ak sú manipulatívne, alebo sugestívne) maskujeme náš názor (predpoklad), ktorý nechceme priamo povedať.

### Ako ovplyvňujeme našich klientov

Ako pomáhajúci máme moc (v ideálnom prípade) negovať a rozhodnúť sa, čo najviac vedome, v konkrétnom momente konverzácie s klientom - ČO POVIEME, AKO TO POVIEME a PREČO TO POVIEME. Tým sme (okrem iného) odborníci na liečiacu, alebo cieľnú konverzáciu. Samozrejme, dialóg nemusíme viesť tým, že kladieme otázky. Až do čias rodinnej terapie sa v psychoterapii využívali najmä reflexia, klarifikácia, konfrontácia a interpretácia. S tým sme si vystačili, otázky prišli až v 50. - 60. rokoch minulého storočia. Otázky sú síce nebezpečný nástroj, ale ako uvidíte, aj veľmi silný. Ešte jedna trúfalá poznámka bokom - každý výrok pomáhajúceho, nielen otázky, ovplyvňuje konverzáciu. Bavelasová si myslí (ja - Vlado súhlasím), že neexistuje nedirektívna terapia, pretože aj empatická reflexia prežívaného momentu u klienta vedie k zameraniu jeho pozornosti na aktuálne prežívanie (čo je spôsob, akým pomáhajúci vedie konverzáciu - spôsob, akým uplatňuje svoju 50 % moc v rozhovore). Aj keby terapeut presne zopakoval, čo klient povedal, kladie v reakcii na



niečo dôraz (tónom hlasu, neverbálne) a tým klienta ovplyvňuje. A napokon to, ako v rozhovore, sekvenciu za sekvenciou reagujeme, nie je neutrálne, je to ovplyvnené našou implicitnou (ľudovou) teóriou, alebo našou explicitnou teóriou (tak ako sme sa ju naučili na výcviku), aj keď najčastejšie ide o mix oboch „teórií“. To, čo sa deje, je však ovplyvnené aj inými faktormi: vzájomnou pozornosťou, náladou, tým, čím nás naopak spätne ovplyvňuje klient, históriou vzťahu s klientom, históriou predchádzajúcich spôsobov konverzácie a čo ja viem čím ešte. Každý robí, čo vie. Psychoterapeuti psychoterapiu, resp. sociálne konštruovanú činnosť (tak sme sa kedysi dohodli), ktorá sa volá psychoterapia. Davisová už v roku 1986 v prepisoch rozhovorov ukázala, ako sa „materiál“, resp. obsah prezentovaný klientom v reakciách terapeuta mení na „terapeutickú agendu“. Lepšie povedané, Davisová nám ukázala, ako sú klientove situčné a sociálne problémy klientom prezentované, terapeutom reinterpretované a následne preformulované (klient si ich síce preformulováva sám, ale až ako reakciu na reflexívne výroky terapeuta) na intrapsychické a osobné problémy a výzvy. Hej, hej, v konečnom dôsledku máme moc v rozhovore upozorňovať na emócie klienta, na jeho (ne)naplnené potreby a túžby, patologizovať, alebo zosobňovať, alebo nachádzať zdroje v počutí, alebo externalizovať, alebo... Je to iba na nás, na našej zručnosti a na našich presvedčeniach čo povieme. Je to veľká zodpovednosť. To, čo počujeme a ako reagujeme v interakcii, to, na čo v reakcii na výpoveď klienta kladieme dôraz veľmi, patoveľmi určuje, aká ďalšia sekvencia rozhovoru bude nasledovať - na čo, z toho, čo povieme, bude klient v zapätí reagovať.

### Naspäť k otázkam

Otázka si vyžaduje odpoveď. Otázka je naliehavá, vyzyvá nás k odpovedi. Ten, ktorý odpovedá, aby mohol odpovedať, musí pochopiť zmysel otázky, resp. si ho musí vytvoriť, či interpretovať ju. Ak sú otázky nové, alebo neočakávané, klient sa zastaví a odpoveď musí vymyslieť. Inak povedané, reaguje na náš neobvyklý názor. Napr. otázka: „Čím to je, že veci (život) nie sú ešte horšie?“ obsahuje predpoklad, že veci by mohli byť ešte horšie, ako sú a že je niečo v živote klienta, čo bráni tomu, aby veci (o ktorých sa s terapeutom rozprávajú) boli horšie, ako sú. Tom Andersen vymyslel pojem „primerane neobvyklé“, čo znamená, že ak je otázka príliš mimo klientovho rámca, odpovie napr. „neviem“, „nerozumiem“, v ostrejšom prípade „to nie je podstatné“, no ak otázka dáva zmysel, je možné, že sa klient zamyslí nad tým, čo v jeho živote funguje a prečo. Na riešenie zameraní terapeuti, ktorí tento typ otázky kladú, sa jej položením pokúšajú o zmenu (ovplyvňujú) zamerania pozornosti klienta z toho, kde je (negatívne prežívanie, beznádej, bezmocnosť, problém) na zdroje, potenciál, schopnosti, čím nepriamo (tým, že menia konverzáciu), ovplyvňujú aj prežívanie klienta. Poznámka na okraj: táto hypotéza by stála za preskúmanie. Klient však musí ich haluškám, nápadom, názorom obsiahnutým v otázkach porozumieť. Hary Korman, známy

SF terapeut, nám raz na workshope ukazoval video rozhovoru terapeuta inej školy, na ktorom bolo zrejme, po tom, čo klientka popisala desivú traumatizujúcu skúsenosť, že terapeutova empatická veta „boli ste paralyzovaná a prežívali ste obrovskú úzkosť... cítili ste sa ako bezmocná obeť“ je síce zameraná na emócie klientky, na ktorú klientka reagovala „áno“, ale popiera odlišné aspekty celého traumatického príbehu, ktoré sú odlišné od skúsenosti a zážitku obeť. Korman tej istej klientke položil sekvenciu otázok (Čo ste robili keď...?, Ako ste to dokázali...?, Kde ste nabrali silu...?) ktoré viedli k spomienkam klientky, ktoré utvorili odlišný obraz o traumatickom zážitku. Aj na tieto otázky klientka odpovedala áno, čiže aj Kormanove hypotézy boli možnou súčasťou skúsenosti klientky. Obraz, v ktorom klientka nie je (nebola) obeťou, ale aktívnou, odvážnou ženou (dcérou), ktorá bránila (sa snažila zabrániť) násiliu, ktorého bola svedkom. Konštruktívne vyvolávané otázky viedli k rekonštrukcii (rekonštrukcia je vždy novou konštrukciou) nového zážitku seba. Zároveň boli Kormanove otázky klientke užitočné, v tom zmysle, že boli primerane neobvyklé a zároveň splnomocňovali, keďže nepriamo vytvárali možnosti vidieť sa inak než obeť, čo bol jeho terapeutický cieľ. Aj keď je jasné, že otázkami (ako akýmkoľvek inými intervenciami) navádzame klienta k reakcii, v ktorej reaguje na to, k čomu ho pozývame, držiteľom odpovede je klient, nie terapeut, ktorý otázku kladie. Je však našou zodpovednosťou, aby sme ako pomáhajúci formulovali otázky takým spôsobom, ktorý pozýva a netlačí. Prúser je, ak svojimi intervenciami vyvoláme pocity viny a hnevu, napr. tým, že sa držíme svojho predpokladu, alebo názoru, ktorý cez „otázku“ tlačíme, aj keď nám ho klient v konverzácii odmietol. Bavelasová nám svojou prácou na mikroanalýzach rozhovorov ešte pripomína, že je prinajlepšom náročné, vrátiť sa v konverzácii k niečomu (napr. zdrojom klienta), čo sme nezachytili v čase, keď bola téma relevantná. To znamená, vo vyššie spomenutom príklade klientky, ktorej terapeut napomáha identifikovať sa s tým, že bola obeť, že návrat k inému typu rozhovoru, napríklad rozvíjaniu iného príbehu o klientke po určitom čase, čo sme sa venovali utvrdzovaniu klientky v tom, že je obeť, je ak nie nemožný, tak ťažký.

### Čo z toho vyplýva pre prax?

Čo z toho pre vás vyplýva? Na čo sa budete v konverzáciách zameriavať? Ako to súvisí s tým, kto ste - za koho sa považujete? Ako to súvisí s tým, v aký koncept terapeutickú zmenu veríte? Týmto textom začíname našu sériu úvah o úlohe otázok v rôznych kočovacích a terapeutických smeroch. Existuje mnoho modelov, ktoré ponúkajú know how ako (žiaľbohu veľmi málo z nich know how kedy) položiť isté otázky. V ideálnom prípade tieto modely nielenže špecifické otázky učia (v zmysle tu ich máte, pýtajte sa), ale učia ich konštruovať. Konštruovať otázky znamená vzdať sa prístupu, v ktorom mechanicky opakujete naučené otázky, pretože to daný smer navrhol ako ideál. Konštruovať otázky znamená, že prechádzate procesom v ktorom:



- si uvedomujete čo ste počuli, že klient povedal a nejakú tomu rozumiete,
- rozmýšľate nad tým, čo je pre klienta v danej chvíli dôležité a relevantné (z hľadiska klienta a/alebo z hľadiska vašej teórie, či perspektívy),
- formulujete klientovi otázku.

Otázka, ak má byť zmysluplná, je reakciou na to, čo v predchádzajúcej sekvencii rozhovoru klient povedal, alebo urobil (či ste to dokázali, však posúdi klient) a je zároveň v súlade s tým, ako a čo chcete v danom momente ovplyvniť. Ako sme už spomenuli, vaše ovplyvňovanie je riadené vašou teóriou, ktorá vám umožňuje, resp. „nahovára“, čo máte robiť. Chcete práve zistiť klientove očakávania? Chcete porozumieť tomu, čo stalo v minulosti a aký dopad to má na klienta? Chcete preskúmať klientove presvedčenia? Chcete explorať klientove prežívania? Chcete vedieť, čo sa v klientovi deje práve teraz? Chcete preskúmať klientove mechanizmy, ktorými situácie zvláda? Chcete pátrať po jeho zdrojoch? Výnimkách z problému? Chcete hľadať riešenia? Podporovať zmenu? Popisovať preferovanú budúcnosť? Overovať hypotézy? A to sme stále ešte iba v jednotlivcovi, nie v systéme. Dá sa totiž zamerať na vzťahy v súčasnosti, minulosti a budúcnosti (vzťahové otázky), skúmať, ale aj reorganizovať systém (cirkulárne otázky), príbehy atď. atď. Z hľadiska načasovania si myslím, že je kľúčové klásť otázku v čase, keď je klient prístupný počuť váš predpoklad (názor) a uvažovať o ňom. To môžete odhadnúť intuitívne, alebo tým, že vám v rozhovore klient na otázku vytvorí priestor svojím tichom (ak nechcete reagovať iným spôsobom ako otázkou).

#### Na záver prvej časti...

Na záver prvej časti seriálu o otázkach vám chceme položiť zopár otázok. Ako inak, že?

- Kto ste?
- Kto ešte?
- A ešte?
- A ešte?



Alastair Bain

## O socioanalýze s Alastairom Bainom

Čo je to za nový marketingový pojem? Socio-čo? Zasa chce niekto založiť niečo nové (tak ako založili koučovanie, mentorovanie...), predávať to do organizácií, tým, ktorí nemajú o psychológii a komunikácii poňatie a pýtať za to nekresťanské peniaze? Ale, ale... čo to počujem, pochybnosti a nedôvera. Nevieime, či tú prípadnú nedôveru týmto „dialógom“ rozptýlime, ale pokúsime sa o to. Zároveň vám tak ponúkame exkurz do sveta (pokleinianskej bionovskej a postbionovskej) psychoanalýzy, ktorá je špecifickým spôsobom aplikovaná v organizáciách, komunitách, ale iných širších systémoch. Pri konštruovaní nasledujúcich otázok a odpovedí sme sa nechali inšpirovať (okrem Wikipédie) aj myšlienkami Alastaira Baina, ktorý je zakladateľom a šéfom Austrálskeho centra

- Čo z toho, kým ste, pre vás vyplýva vo vzťahoch s inými ľuďmi? Ako to, kým ste, (spolu)určuje vaše vzťahy s ľuďmi?
- Ako blízke vzťahy s inými ľuďmi máte? Ako ich vytvárate? Ako udržiavate? Aké kvality, schopnosti, zručnosti, presvedčenia a postoje v nich uplatňujete? Ako? Ako to dokážete, že to dokážete? Ktoré zo svojich kvalít vo vzťahoch si ceníte najviac? Čo, alebo kto vám v uplatňovaní týchto vašich kvalít vo vzťahoch pomáha? Ako? Na čom to spoznávať vy, keď sa vám darí žiť týmito kvalitami, ktoré si ceníte? Na čom to spoznávajú vaši blízki? Ako to spoznávajú tí, ktorí vo vzťahoch, o ktorých práve uvažujeme, s vami sú?
- Čoho z toho, čo už máte, alebo žijete vo vzťahoch s inými ľuďmi, by ste chceli, aby bolo viac? Aké kvality, schopnosti, zručnosti, presvedčenia a postoje z tých charakteristík, ktoré máte, by ste si vedeli predstaviť, ako tie, ktorých by mohlo byť vo vašom živote viac? Čo by vám pomohlo mať to, aby toho bolo viac, viac vo vlastných rukách? Čo by vám pomohlo uskutočňovať, realizovať, žiť tieto vaše schopnosti viac, alebo častejšie...? Čo ešte? Aké rozhodnutie by ste museli urobiť? Kým by ste boli, ak by ste ho urobili? Kým by ste boli vo vlastných očiach, ak by ste žili o trochu viac seba vo vzťahoch s druhými spôsobom, ktorý je pre vás hodnotný? Kým by ste boli v očiach druhých? Prečo by sa to mohlo oplatiť?
- Kým by ste mohli byť? Akým by ste mohli byť, ak by sa vám podarilo žiť život takým spôsobom, ako si ideálne želáte?
- Akým by ste boli? Akým ešte?
- Prečo?

Ak ste sa dostali až sem, domáca úloha: nájdite predpoklady pýtajúceho sa za každou otázkou.

*„Väčšina ľudí sa rozhoduje na základe emócií a až potom pre tieto rozhodnutia hľadá logické dôvody.“*  
Randy Gage

pre socioanalýzu a významným členom Medzinárodnej spoločnosti pre psychoanalytické štúdie organizácií (International Society for the Psychoanalytic Study of Organisations, ISPSO). Aktívne prednáša, publikuje, pracuje ako konzultant v mnohých organizáciách a podieľa sa na vedení Group relations konferencií v rôznych krajinách sveta.

#### Ako by ste definovali pojem socioanalýza? Čo to je, alebo z čoho pozostáva?

ALASTAIR BAIN: Pojem socioanalýza odkazuje na špecifickú formu praxe, či konanie, ktoré je využívané pri skúmaní skupinových procesov, pri konzultačných službách v organizáciách a pri výskume rôznych sociálnych fenoménov v skupinách a komunitách. So-



cioanalýza v sebe spája a syntetizuje metódy odvodené z psychoanalýzy, systémovo-psychodynamického prístupu ku skupinám - group relations, z teórie sociálnych systémov von Bertalanffyho, z rôznych teórií toho, ako organizácie podmieňujú správanie a konanie svojich členov (organizational theory) a najnovšie aj z teórie sociálneho snenia (social dreaming) Gordona Lawrencea. Na prvý pohľad sa to môže zdať ako súhrn mnohých vzájomne málo súvisiacich východísk. Čo spája tieto rôzne teórie je taká koncepcia jednotlivcov, skupín, organizácií, či globálnych systémov, čo berie do úvahy ich vedomé a nevedomé aspekty, ktoré v sebe zahŕňajú a poukazuje na možnosti a potenciál, ktoré majú. Z tohto syntetizujúceho poznania sa rodia metódy skúmania, ktoré môžu zväčšiť kapacitu systémov porozumieť tomu, čo sa v nich deje a transformovať sa uvedomovaním si nevedomého. Aplikáciu socioanalytických metód sa ako keby uvoľňuje energia a vznikajú myšlienky, ktoré pomáhajú vytvárať smerovanie a významy jednotlivca a/alebo celej organizácie. Zjednodušené sa dá povedať, že socioanalýza je psychoanalýzou aplikovanou na sociálne skupiny. Až do roku 1996, pokiaľ som nenavrhol pojem socioanalýza, sa práca, o ktorej budeme spolu ďalej hovoriť, diala pod rozličnými nálepkami. Neexistovalo jediné slovo na označenie týchto činností a roly toho, kto ju vykonáva. Pre zjednodušenie a zovšeobecnenie používam slovo socioanalýza. Nie všetci kolegovia sa stotožňujú s týmto pojmom, ktorý my považujeme za zastrešujúci. Niektorí členovia Medzinárodnej spoločnosti pre psychoanalytické štúdie organizácií pojem socioanalýza celkom neakceptujú, no my (najmä) s kolegami z Austrálie uprednostňujeme „strešný“ pojem socioanalýza.

**To nás privádza k otázke, akú má socioanalýza históriu, alebo ako a kde vznikali a boli aplikované rôzne socioanalytické metódy?**

ALASTAIR BAIN: Socioanalýza má korene v prvom northfieldskom experimente, ktorý uskutočnili Wilfred Bion a John Rickman, a publikovali ho v časopise Lancet v roku 1943, a neskôr v bulletinu Meningerskej kliniky v roku 1946. Bion sa obvykle považuje za otca socioanalýzy a podľa môjho názoru, je to tak, po prvé, kvôli jeho príspevku a vysvetleniu prvého northfieldského experimentu; po druhé, kvôli jeho výskumu správanie sa malých skupín po druhej svetovej vojne na Tavistockej klinike, ktorý vyvrcholil knihou „Zážitky v skupinách“; a po tretie, vďaka využitiu jeho myšlienok pri navrhovaní organizačnej štruktúry v rámci sebaskúsenostných group relation konferencií, ktoré začali v roku 1957. K týmto trom udalostiam sa ešte vrátim a podrobnejšie popíšem to, čo na nich, pre rozvoj socioanalýzy považujem za významné. Ale najprv, pri zrode socioanalýzy je významné, že Bion bol psychoanalytik, obzvlášť klinický analytik, ale zároveň aj významný skupinový analytik - so skupinami pracoval nielen výskumne, ale aj terapeuticky. Premosť oba svety, svet psychoanalýzy a svet terapeutických skupín a aj keď sa koncom štyridsiatich rokov vzdal aktívnej činnosti pri výskume skupín a skupinovej dynamiky, aby sa mohol kon-

centrovať na psychoanalýzu, jeho neskoršie myšlienky napr. z obdobia „Pozornosti a interpretácie“ sa naďalej vzťahujú nielen na jednotlivca, ale aj na skupinu. Na človeka, aj na skupinu hľadel Bion pozorne, s údivom a zvedavosťou. Jeho základným postojom je ne-poznanie. Podčiarkol som si výrok, ktorý pripisujem Bionovi a o ktorom chcem rozprávať, pretože, podľa mňa, vyjadruje podstatu jeho prístupu ku skupinám, resp. socioanalýzy ako takej: „Ale čo tam je ešte?“ Na začiatku brazílskych prednášok rozpráva Bion príbeh, ktorý prečítam: *“Začnem rozprávku, zahalenou do historického rúcha o kráľovskom cintoríne v meste Ur. Keď kráľ zomrel, celý dvor vykopal jamu, ktorá sa odvtedy nazýva Jama smrti a tam, oblečení v najlepších šatách a šperkoch užili drogu z malej šálky, ktorá sa neskôr našla pri každom tele. O štyristo rokov neskôr boli hrobky potichu vykradené. Bol to odvážny čin, pretože cintorín bol posvätený smrťou a pochovaním kráľovskej rodiny. Lupiči boli priekopníkmi vedeckej metódy; prví, čo prestúpili duchovné hranice smrti a jej kňazov”.* (Bion, *Brazilian Lectures, 1973, s. 11*) Podstata socioanalýzy je podľa mňa presne vyjadrená v tomto Bionovom výroku: „Ale čo tam je ešte?“ Tým, že bol pozorný a pýtal sa „čo tam je ešte?“ urobil v psychoanalýze a socioanalýze významné objavy. Táto otázka môže byť nebezpečná podobne, ako bolo vykrádanie hrobiek v Ure. Otázka narúša zavedený poriadok. V prípade urského chrámu panovalo presvedčenie, že hrobka je chránená *“duchovnými hranicami smrti a jej kňazmi”*. Tvrdím, že objavy socioanalýzy od samého začiatku narúšajú zavedený poriadok, ktorý sa usadil do nepremýšľavého, samozrejme (možno aj kanonizovaného) spôsobu konania, v rámci skostnateného (už vedeckého) poznania. Ak už pacient a analytik musia niečo vedieť a ak to, čo vedia opakujú, je to strata analytického času, hovorí Bion. Dôležité je to, čo nie je známe. Idea, že psychoanalýza môže narúšať zavedený poriadok pacientovej mysle, a vzájomné skúmanie môže viesť k rastu pacienta a analytika, je centrálnou myšlienkou socioanalýzy - rozdiel je iba v tom, že táto oblasť, na rozdiel od psychoanalýzy obsahuje obvykle viac ľudí a úlohy a metódy sú vhodné pre skupinu a väčší sociálny systém. Hoci je údiv podľa mňa predbežnou podmienkou poznania a jeho rozvoja, ako poznanie v konkrétnej oblasti narastá, náš údiv sa znižuje. To je veľmi evidentné pri inštitucionalizácii poznania vo vedeckých disciplínach a ich publikáciách, v medicíne, v práve, na univerzitách, výskumných ústavoch, odborných komisiách a podobne.

**Hovoríme o Bionovi a jeho vplyve, o základom postoji socioanalytika a spomínali ste korene socioanalýzy v northfieldskom experimente. O čo presne išlo?**

ALASTAIR BAIN: Áno, iste vrátim sa k histórii. História socioanalýzy obsahuje mnoho mílnikov, ale ja sa chcem koncentrovať na 5 z nich, pričom uznávam, že ostatné, ako napríklad rozvoj socio-technickej analýzy, pojem primárnej úlohy a koncept roly, sociálne systémy myslenia a idea, že organizácie sú čiastočne



štruktúrované ako obrana proti úzkosti, sú veľmi dôležité. Tých 5 mnou vybraných mílnikov je:

- Pôvod socio-analýzy v northfieldských experimentoch počas 2. sv. vojny.
- Objav a explorácia zákonitostí správania sa malej skupiny, ktorú vykonal Bion na Tavistockej klinike koncom 1940-tych rokov a z čoho vznikla publikácia "Zážitky v skupinách".
- Prvá Tavistocká konferencia skupinových vzťahov v roku 1957, ktorá integrovala Bionove myslenie spolu s teóriou Kurta Lewina.
- Objav sociálneho snenia, ktorý urobil Gordon Lawrence na Tavistockom inštitúte v 1982.
- Vznik organizačného snenia ako samostatnej metódy v ostatných rokoch.

Northfield bola vojenská nemocnica so sídlom v Birminghame, v strednom Anglicku a mala za úlohu liečiť vojakov, ktorí mali psychiatrické problémy, aby sa mohli vrátiť do vojny. Bion viedol jedno oddelenie a s Johnom Rickmanom navrhol a uskutočnil to, čo sa stalo známe ako prvý northfieldský experiment. Namiesto obvyklého spôsobu práce v armáde a v nemocnici, pracoval Bion s celým oddelením ako so skupinou, ktorá má svoju dynamiku. Tom Main (1977), ktorý nastúpil do Northfieldu po Bionovi, píše: *"Stál zoči-voči plnému oddeleniu neurotických vojakov, ktorí boli podľa vojenských termínov leniví, nedisciplinovaní, pomalí a vulgárni, čo bolo mimo medicínskeho modelu choroby, Bion však nechápal ich správanie ako výsledok masívnej osobnej choroby, ale ako kolúziu skupiny s požiadavkami nemocničného personálu, kde zamestnanci majú byť disciplinovaní a pacienti majú byť chorí a narušení. Na každom vizite povedal svojim vojenským pacientom, že ich má plné zuby a preto odmieta prebrať zodpovednosť za starostlivosť o nich, za ich liečbu alebo disciplínu, priestupky, ktoré sú ich a nie jeho, tvoria ich oni a nie on. Nebude ich trestať, ale už nebude ani robiť vizity na oddelení. Každé predpoludnie bude vo svojej pracovni, keby chceli diskutovať, ale len s tými vojakmi, ktorí prídu čistiť a vhodne oblečení. V nasledujúcich týždňoch vážne skúšali jeho riešenie. Oddelenie spustlo, posteľe neboli ustlané celý deň, odchody bez priepustky a opilstvo sa množilo a celý nemocničný personál sa hneval a bol poplašný. Bol to chaos, ale Bion zrejme nedostal vyznamenanie v prvej svetovej vojne za nič a stál pevne na svojom rozhodnutí. Ako dni plynuli a pomaly narastal počet vhodne oblečených vojakov, ktorí navštívili jeho pracovňu, niektorí pacienti s hodnosťou poddôstojníkov ho začali prosiť, aby zasiahol. Odmietol prevziať zodpovednosť za ich rozhorčenie a vojenské ideály, ale diskutoval s nimi o tom, ako o niečom na čo majú vplyv, moc, ako o ich vlastníctve a tak im umožnil oslobodiť sa od konfliktu medzi nemohúcnosťou a efektivnosťou v nich samých. Pomaly začali byť zodpovední sami za seba a za svojich súdruhov na oddelení a vytvorili svoje vlastné diskusné skupiny, roty a disciplinárne systémy. Čistota a poriadok, už nenariadené zhora, začali narastať vo vnútri oddelenia ako skupiny. Vojenské super-ego už nebo-*

*lo projikované na vyššiu autoritu a vrátilo sa do nižšieho systémového poriadku a Bionovo oddelenie sa stalo najúčinnnejším v celej nemocnici." (s. 7).* Oddelenie sa stalo najefektívnejším v nemocnici, ale bolo to za cenu narušenia obvyklých nemocničných a vojenských postupov, t.j. zavedeného poriadku. Bion a z Northfieldskej nemocnice po šiestich týždňoch vyhodili. Jeho vyhodenie však bolo pre nás výhrou, pretože to bol začiatok socioanalýzy a otvorenie nového priestoru a chápania práce so skupinami a organizáciami - kde má skupina svoju dynamiku a skupina nie je súčtom jednotlivcov a ich individuálneho správania. Po vojne pokračoval Bion vo svojom skúmaní správania sa skupín na Tavistockej klinike, kde pracoval s malými skupinami pacientov, ale aj s inými ľuďmi, ktorých skupiny zaujímali. Jeho skúmanie odhalilo tri základné predpoklady - závislosť, útok/útek a párovanie spolu s pracovnou skupinou. Tieto formulácie poskytli nový rámec - kontajner pre naše porozumenie skupinám. Rád by som upozornil na zážitky ľudí vo výskumnej skupine alebo na group relation konferencii, najmä keď tam prídu po prvý krát, čo je vždy psychický šok. Výroky účastníkov, ktorí prešli týmto typom zážitku sú napr. v zmysle: „Ja nie som len jedinec s inými jedincami, ja som aj súčasťou skupiny, ktorá má svoju vlastnú moc a dynamiku, do ktorej prispievam aj nevedome.“ Šok nastáva z uvedomenia si niečoho doteraz nevidaného, ale čo tam zrejme vždy bolo. Nastáva posun v základoch bytia. Človek si všimne narušenie zavedeného poriadku alebo presvedčenia; v tomto prípade presvedčenia o separácii vlastného self a ostatných. Túto skúsenosť má zo zážitku seba s ostatnými, ktorí sú v sociálnych systémoch prepojení rôznymi neočakávanými spôsobmi. Bionove objavy inšpirovali Erica Trista, Kena Ricea, Harolda Bridgera, Cyrila Sofera a ďalších na Tavistockom inštitúte, aby vymysleli prvú group relation konferenciu o skupinových vzťahoch, ktorá sa konala roku 1957 v spolupráci s Leicesterskou univerzitou. Rámec skupinového skúmania sa rozšíril z malej výskumnej skupiny, s akou pracoval Bion, na dočasnú vzdelávaciu inštitúciu v trvaní dvoch týždňov na Leicesterskej univerzite. V ďalších rokoch sa na group relations konferenciách experimentovalo s rozličnými zoskupeniami v kontexte skupinového diania: veľká študijná skupina, ktorá mávala do 80 členov, študijná skupina skúmania vzťahov medzi skupinami a skúmanie konferencie ako dočasnej inštitúcie. Pri takto koncipovanej práci sa pozornosť, hypotézy a interpretácie sa venovali vedomému a nevedomému fungovaniu skupiny ako celku. Skupina sa už nepovažovala jednoducho za agregát jednotlivcov, ale za niečo, čo má svoju vlastnú dynamiku, ktorá si žiada porozumenie a interpretovanie.

Bionove základné pracovné predpoklady o skupinovom dianí sú akousi kostrou socioanalytického uvažovania. Vy sám ste sa však podieľali na tom, že sa koncept základných predpokladov rozšíril..., resp. počas tých desaťročí rozvíjal. Čo je iné v súčasnosti oproti tým pionierskym 50-tych rokom? Bion by



sa asi opýtal: „Ale čo tam ešte je?“

ALASTAIR BAIN: „Leicesterská konferencia“ podnietila vznik podobných group relations konferencií o vzťahoch skupín a organizácií v Británii, USA, Kanade, Francúzsku, Nemecku, Belgicku, Holandsku, Švédsku, Nórsku, Dánsku, Finsku a teraz už aj vo väčšine západoeurópskych krajín, ale aj Bulharsku, Mexiku, Peru, Izraeli, Indii, Juhoafrickej únii a Austrálii. Ľudia, ktorí navštívili konferencie o skupinových vzťahoch, po návrate domov, do svojich organizácií, často vnímajú veľmi podobné fenomény a skúsenosti ako na konferencii. Hoci sa možno zmenili a chceli zaviesť zmeny aj do vlastných pracovísk, obvykle to narážalo na odpor v ich organizáciách, ktoré sa nezmenili. Bionova tvorivosť a chápanie skupín sa transformovala do vzniku prvej Tavistockej konferencie skupinových vzťahov, ale súčasne sa začal aj iný proces - proces, v ktorom sa Bion stal takmer bohom. V tejto klíme, kanonizovania „právď“ o skupinových procesoch sa stali základné predpoklady niečo ako desať božích prikázaní; je ich predsa 10 a nemôže ich byť viac; vo svete skupinových vzťahov sú tri a nemôže ich byť viac. Odtiaľ plynú ťažkosti v hnutí, obzvlášť v Spojených štátoch, s prijatím nových formulácií, ako napríklad Turquetovho štvrtého základného predpokladu jednoty (Oneness) a v rokoch 1990-tych objavu Gordona Lawrencea a môjho základného predpokladu ja (Me). Chcem poukázať na to, že pôvodná transformácia Bionovho čudovania sa (údivu) v oblasti skupín na poznanie - stručne vyjadrené: vznikli tri základné predpoklady - fungovala ako podnet pre nové skúmanie a objavy ako boli Leicester group relations konferencie skupinových vzťahov a Turquetove myšlienky, ale súčasne sa toto všetko menilo na kameň poznania, ktorý bránil ďalšiemu čudovaniu (údivu) - čo je samozrejme presný opak toho, o čo išlo Bionovi, teda podporovať skúmanie „Ale čo je tam ešte?“ No a bolo to zrejme to známe „Ale čo je tam ešte?“ čo viedlo Gordona Lawrencea k vytvoreniu konceptu sociálneho snenia v roku 1982, štvrtému mílniku, ktorý chcem popísať. Gordon si všimol, že v malých výskumných skupinách človek niekedy povie sen, ktorý vysvetľuje dynamiku skupiny. Čítal knihu Charlotte Beradtovej „Tretia ríša snov“, čo je analýza tém, o ktorých sa snívalo občanom nacistického Nemecka v 1930-tych rokoch. Snové obrazy v tejto knihe sú očividne chladné a spoločne zdieľané škodlivé reality. To viedlo Gordona k tomu, že na Tavistockom inštitúte ponúkol pojem matrica sociálneho snenia (Social Dreaming Matrix), pričom hypotéza znela, že sny nesvedčia len o individuálnej realite, ale aj o spoločnej sociálnej realite. Na niekoľko rokov sa na túto myšlienku zabudlo, hoci existovali dôkazy, že hypotéza je správna. Prvá matrica sociálneho snenia to dokazovala. Vrátila sa k nej až prvá konferencia sociálneho snenia koncom 1980-tych rokov, ktorá sa konala v Izraeli. Nasledovali obdobné konferencie v Nemecku, Spojených štátoch, Austrálii, vo Veľkej Británii, Švédsku, Francúzsku, Taliansku a iných európskych krajinách a v Indii. Nielen v tom čase, ale dodnes existuje silný spoločenský postoj, že sny sú buď „bezvýznamný“ odpadový materiál, alebo ak má sen význam, tak je

to význam iba individuálny. To druhé poňatie je často dôsledkom Freudovej priekopníckej práce a posilňuje predsudok v západnej spoločnosti a v kapitalizme, že jednotlivec je meritom spoločenskej reality. Sociálne snenie ohrozuje túto predstavu, pretože tvrdí, že sny nemajú len individuálny význam, ale aj sociálny. Snívajúci sa môže spojiť so snami iných snívajúcich a vytvoriť spoločný význam. Zavedený úzus založený na individuálnom význame sna je predpokladom sociálneho snenia ohrozený a možno si všimnúť paralelu s Bionovými objavmi o skupinovom správaní.

**Zdá sa, že poznanie o skupinových procesoch sa rozširuje a obor napreduje. Zaujímali by nás váš osobný príspevok k teórii skupinového snenia a jej aplikácia v práci s organizáciami nazvaná organizačné snenie.**

ALASTAIR BAIN: Vždy ma zaujímalo sociálne snenie, nielen kvôli sociálnej realite, ktorú možno osvetľujú, ale aj kvôli sociálnym realitám s malým „s“. Čo by mohli sny, asociácie a spojenia v tejto „matrici“ osvetľovať a podporovať? Myslím, že tento záujem ma viedol k tomu, že som v roku 1994 zorganizoval seminár s názvom „Sociálne snenie a organizácie: potenciál“. Chvilu mi trvalo, kým som vytvoril odvážnejšiu hypotézu, že sny sú možno *citlivé na kontajner*, čiže na rámec, v ktorom sú spracúvané, alebo na rámec, ktorý je pre snenie vytvorený. Bionov pojem kontajnovanie poukazuje na mentálnu činnosť analytika, ktorý vytvára analytický rámec. To, vo vzťahu k akému „kontajneru“ sa snívá, je podstatné, keďže práve schopnosť kontajnera (nech už je ním analytik, alebo skupina, či organizácia) niečo obsiahnuť umožňuje snenie. Iné boli sny v Tretej ríši, ktorá bola ich kontajnerom, iné sú rodinné sny a iné sú aj sny v organizácii. Citujem, čo som napísal minulý rok: *Hypotéza znie, že sny a ich obsah sú funkciou „kontajnera“, v ktorom sa snívajú. Štruktúra tohto kontajnera a jeho úloha bude stimulovať sny, asociácie a spojenia, ktoré sú dôležité pre fungovanie a rozvoj kontajnera. Napojenie na „jednotlivca“ ako nositeľa významu a kontajner bráni iným nositeľom a systémom, napríklad organizácii, aby sa stali nositeľmi významu. Z toho vyplýva, že existuje „významový vrchol“ pre sny, ktorý sa dá nájsť v kontajneri snenia. Matrica zachytáva sny ako lapač snov, čo sú pre kontajner, ktorý matrica vyjadruje, dôležité, v tomto prípade organizáciu. Matrica je v istom zmysle miesto, kde sa má niečo zrodiť.* (PACWA Newsletter, 2006). Až do roku 2004 sa Organizačné snenie bralo ako sociálne snenie v organizácii. Tam, kde sa využilo, ukázalo sa ako veľmi užitočné. Avšak len málo organizácií bolo ochotných vyskúšať tento proces pod názvom „sociálne snenie“, pretože chýbal očividný súvis s prácou organizácie. Ale s presunom dôrazu na organizačné snenie, čoho dôkazom je množstvo príkladov špecifčnosti organizačného snenia a jeho hodnoty, sa atmosféra mení. V deväťdesiatych rokoch bolo pre ľudí veľmi zriedkavé snívajúť a zdieľať sny v sociálnej matrici, dnes je to bežnejšie. V procese organizačného snenia sa kolegovia svojimi snami a pocitmi s nimi spojenými obohacujú a spoločné snenie sa tak stá-



va aktivitou organizácie. Zdá sa, že pomocou organizačného snenia objaví organizácia svoje nevedomie. Moje skúsenosti s organizačným snením naznačujú, že snenie, asociácie a spojenia často osvetľujú „nevyjadrené známo“ v organizácii. Jednotlivci v organizácii ho možno poznajú, ale nie je to verejne zdieľaná realita. Organizačné snenie so svojim priestorom pre asociácie a hru umožňuje zmeniť nevyjadrené známo na spoločnú verejnú realitu. Keď sa „nevyjadrené známo“ manifestuje v matici organizačného snenia, môže to viesť k novému pochopeniu rozdielov v organizácii, riešeniu rozporov medzi členmi matrice a k možnosti vzniku novej kultúry. Aký zavedený poriadok organizačné snenie ohrozuje? Tvrdím, že to je kultúra a štruktúra autority, ktorá si želá uchovať „nevyjadrené známo“. Ako som už naznačil, sny sú naozaj „citlivé na kontajner“ a ľudia v organizácii počas projektu majú podobné sny, ktoré reflektujú realitu organizácie.

#### Aká je rola a primárna úloha socioanalytika? Ako pracuje?

ALASTAIR BAIN: Northfieldske experimenty definovali socioanalytickú konzultačnú rolu: explorať a preskúmať dynamicky prepojené fenomény u jednotlivca, skupiny a organizácie. Socioanalytik tak, ako ho názorne predviedol Bion v Northfielde a po vojne vo svojich skupinách na Tavistockej klinike, vychádza zo stanoviska „nepoznania“, zvedavosti a údivu s odvahou a silou sledovať psychologickú pravdu. Socioanalýza má v centre pozornosti, metaforicky povedané „vo svojom srdci“ otázku, čo je to psychologická pravda pre jednotlivca, skupinu, organizáciu alebo iný sociálny systém a ako je možné, čo najlepšie ju vyniesť na svetlo, aby sa stala tvorivou transformáciou a rastom? Socioanalytik, podobne ako psychoanalytik, využíva koncepty ako nevedomie, obrany, štiepenie, projekcia, projektívna identifikácia, introjekcia a prenos, ale oblasť skúmania, vrátane invidua, je širšia než psychoanalytická dyáda - napr.

skupina, organizácia, spoločnosť, globálne systémy. Napríklad socioanalytik používa pojmy skupina a organizačný prenos a venuje zvláštnu pozornosť spoločnosti, ktorým sám precituje impulzy a angažovanosti klienta, ako možné indikácie psychodynamiky v klientovom systéme. Hoci socioanalytické skúmanie (podobne ako psychoanalýza) často odkryje systematickú nepohodu ľudí v systémoch, alebo až bolesť (ktorej súčasťou je úzkosť), „bolesť“ je len sprievodcom transformácie systému ako celku so všetkými jeho možnosťami pre rast. Súhlasím s Joshuom Bainom, ktorý tvrdí, že dôraz na úzkosť je obmedzujúci a že vhodnejšia paradigma socioanalýzy je údiv. Platón považoval čudovanie sa za začiatok filozofie a to, že sa spája so skúmaním, tvorivosťou a rastom schopností ľudských bytostí z neho tvorí dobrý začiatok aj pre socioanalýzu. Takáto činnosť, takéto skúmanie toho, čo sa v skupinách deje si nutne vyžaduje údiv. Údiv je predpokladom socioanalýzy. Úslovie „kde končí zvedavosť, tam začína vedomosť“, ktoré sa pripisuje Sirovi Francisovi Baconovi, sa obzvlášť hodí na to, ako pracuje socioanalytik, s dôrazom na neustále skúmanie a reflexiu namiesto lipnutia na tom, čo je už vraj známe. Som presvedčený, že pre rast je kľúčová interakcia medzi údivom a poznaním. Bez údivu podľa mňa nedochádza k duševnému rastu, iba k násom založeným na aplikácii poznania. Nobelove ceny sa udeľujú viac za postoj údivu, ktorý je transformovaný v konaní a následné dôsledky pre poznanie než za dôkazy poznania. A vlastne aj tento rozhovor by som neukončil záverom, ale radšej tým, že poviem: „Ale čo je tam ešte?“

#### Čo dodať? Sme zvedaví...

„Posilňovanie mysle je totožné s posilňovaním tela. Ak urobíte dvadsať klikov a hneď zamierite k zrkadlu, nevidíte žiaden rozdiel. To isté platí, ak budete myslieť pozitívne len jeden deň. Rozdiel bude nepatrný.“ Andrew Matthews

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

#### V sevrění touhy - Gale Holtz Golden · Portál (2013)

Masturbujete opakovane a kompulzivne? Ste závislí na porne na internete? Chatujete o explicitných sexuálnych témach, alebo vyhľadávate sex po telefóne? Ste príliš promiskuitní? Prekáža vám to? Fakt? Sexualita je vďačná téma. Šteklivá, povedal by gýčový autor. Autorka knihy o nej píše, resp. píše najmä o svojich skúsenostiach s psychoterapeutickou liečbou rôznych tém spojených so sexom a sexualitou. Zaoberá sa sexuálnymi obsesiami v akejkoľvek z ich podôb. Pracuje eklekticky. Aj kniha je eklektická. Jej čítaním sa môžete pozrieť „pod pokrievku“, či „do intímnej zóny“ klientov s ich ľudskými trápeniami. Kniha však nie je o sexe, ale o psychoterapii. Ak vám nič ľudské nie je cudzie a stretávate sa s témou vo svojich pracovniach, tento text vám môže byť inšpiráciou k odbor-

nej reflexii.

#### 50 najlepších rad pro úspěšné kouče - Gillian Jones, Ro Gorell · Pragma (2013)

Viete, má to zmysel prečítať si túto knihu. Keď už kvôli ničomu inému, tak aspoň kvôli handoutom, manuálom, miniaktivitkám a všeličomu inému praktickému (na Orave sa tomu hovorí coaching tools, nie?). Nemyslím si, že vám tieto tools pomôžu byť lepšími koučmi. Pomôžu vám byť profesionálnejšími koučmi. Možno koučmi, ktorí majú svoj profi kufrik plný všeličoho, kadečoho, toho, čo iní kouči nemajú. Zapamätajte si však, že to, že ste naoko čávovia ešte neznamená, že ste čávovia naozaj. Ale ak chcete byť čávovia s kufrikom techník, táto kniha k tomu poslúži. Oceňujem aj to, že preklad vychádza už do roka a do dňa po vydaní pôvodného anglického originálu.



### Moderní vyučování - Geoffrey Petty · Portál (2013)

Nie často propagujeme knihy o pedagogike. No keďže sme sami pedagógmi a naše workshopy a tréningy vedieme, sprevádzame, aranžujeme podľa princípov agogiky, aj my vyučujeme. Ak vyučujete aj vy, dospelých, alebo deti a máte 40 evri, Pettyho kupujte. Je plný všetkého dobrého. Ako ratatouille. Nie je to knižka na pláž, skôr do univerzitnej knižnice, ale za tých 40 éčiek sa tých 15 kilogramov oplatí. Nechýba Bloomova taxonómia, koncepty práce s motiváciou, kapitoly o jednotlivých stratégiách, modeloch a tech-

nikách vedenia pedagogického procesu a veľa iného poznania. Kniha preferuje viac kognitívnu a behaviorálnu ako humanistickú paradigmu učenia, no to nevadí. Ak vás s ňou stretnem na pláži, máte u mňa niečo osviežujúcejšie. A keď sa vám nebude páčiť, môžete s ňou posilňovať bicepsy. Mne sa páči a nielen to, že je up to date, ale hlavne, že chlapík vie, o čom píše z praxe. Veľa matrošov nájdete aj na jeho webe.

„Používajte talent, ktorý máte. Lesy by boli tiché, keby tam spievali len tí najlepší vtáci.“ Henry Van Dyke

## Weby, blogy a iné odporúčané kliky...

Tento mesiac sme si zaskočili pozrieť na stránky, ktoré môžu byť cestou k praktickým zdrojom, keď učíte, či trénujete, koučujete, ale aj keď robíte poradenské, či terapeutické psychošiny.

### [www.teampedia.net](http://www.teampedia.net)

Keď poviem, že táto stránka má ambíciu byť wikipédiou tímových a komunikačných hier či aktivít, nemylim sa. Má to totiž vo svojom poslaní. Hry z človeka trénera nerobia, ale dobrá aktivita môže napomôcť všeličomu hodnotnému - dynamike, uvedomeniu, zábave... kto vie, možno aj tomu, aby sa z vašej skupiny stal tím.

### [www.thecoachingtoolscompany.com/](http://www.thecoachingtoolscompany.com/)

Dajme tomu, že hľadáte inšpiráciu - techniky k poradenskej, alebo koučovacej hodine. Dajme tomu, že ste si neistý a mať niečo v ruke vám pomôže cítiť sa ako odborník na to, čo robíte. Dajme tomu, že sa nu-

díte, šichta v bani padla a vy hľadáte materiály, ktoré by vám pomohli na vašej ceste osobnostného rozvoja. Dajte tomu šancu na tomto webe.

### [www.psychologytools.org/](http://www.psychologytools.org/)

Najmä KBT. Ale aj ACT, CAT a DBT. Trošku aj TA, SFT a MI. Veľmi málo EFT a takmer vôbec PCA. A potom je tu všeličo z DSM, či MKCH. Dá sa to čítať na PC a keď si to vytlačíte na papier aj na WC. Táto stránka s pracovnými listami, či zošítkami pre psychoterapeutov a poradcov je plná materiálov pre vás aj vašich klientov. Žiaľ iba jeden preložený aj do bratskej češtiny. Iné jazyky sú tiež dostupné. Ak čítate aj v AJ, ste vítazi, materiály môžete využívať, čo je asi OK. Nie?

„Keď nerobíte to, čo milujete a nemilujete to, čo robíte, pravdepodobne spávate dlhšie, pretože keď ste hore, musíte robiť veci, ktoré neznášate.“ Dr. John F. Demartini

## Čo je nové v obore?

### Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems.

Vyšlo, ako inak, v Karnac Books tento rok. Presne toto je tá kniha od Susan Longovej, ktorú som spomínal v úvode newslettera. Ona je editorka. Spoluautori sú ďalšie samé významné postavy oboru socioanalýza, o ktorom je viac v interview s Alastairom. Brigit Nossal, Burkard Sievers, Eliat Aram, Mannie Sher, John Newton, James Krantz, alebo aj naša súputníčka z londýnskej skupinovej skúsenosti Jinette de Gooijer. Jednu kapitolku napísal aj Alastair. Každá kapitola ma obohacuje, inšpiruje. Asi preto, že som nadšený haluzou, čo sa volá socioanalýza a kniha nie je iba teoretická, ale osvetľujúca prax. Toto nie je kniha hier, či aktivít. Toto je kniha, ktorá reflektuje kedy a prečo využiť „techniky“ (napr. kreslenie, alebo rolovú analýzu) v kontexte socioanalytického procesu. Kedy a prečo? Ale aj čo a ako. Mňa zaujali kapitoly o asociatívnom nevedomí, socioanalytickom inter-

view a jeho špecifikách a samozrejme, workshop talianov Baglioniho a Fubiniovej o sociálnom snívaní. Na prácu autorov som sa bol pozrieť už pred rokmi v Prahe, kde viedli svoj workshop na konferencii o skupinovej analýze. A je tu ďalšia haluz. Ak chcete pochopiť svoju organizáciu a jej dynamiku, môžete na to využiť koncept sociálnej foto matrice. Ide o špecifickú prácu s využitím fotografií vašej organizácie, ktoré slúžia ako médium k menej dostupným emóciám a fantáziám. Kniha naozaj ukazuje to, čo je nové v obore. Mám nádej, že sa raz do Tavistocku vrátim. Alebo že Tavistock príde k nám. Alebo, že nás prídu „oslobodiť“ socioanalytickí konzultanti. Knihu môžem odporučiť všetkým, ktorí chcú tvorivo pracovať ako supervizori, kouči a konzultanti v akejkoľvek organizácii.

„Akonáhle sa rozhodnete, že niekto je váš protivník, máte sklon zahodiť jeho nápady, a to vám môže byť na škodu.“ David Rock





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

### Analýza koučovania zo systémovo-behaviorálneho pohľadu

V niektorom z predchádzajúcich news sme vás v rubrike „Čo je nové v obore“ upozornili na knihu, ktorú editovali Erik de Haan & Charlotte Sillsová o vzťahovom prístupe ku koučovaniu. V tomto čísle ponúkame naše poznámky inšpirované šiestou kapitolou knihy, o učení sa v koučovacích vzťahoch z pohľadu teórie správania sa a z pohľadu teórie systému od Maxa Vissera. Cieľom kapitoly je analyzovať skúsenosti vo vzťahoch, ktoré existujú v koučovaní riadiacich pracovníkov na dyadickej úrovni, pričom analýza sa koncepcne opiera o behaviorálnu (Skinner) a systémovú (Bateson) perspektívu. Tieto perspektívy pomáhajú reflexii vzťahu medzi koučom a koučovaným. Formovanie a udržiavanie silného a produktívneho vzťahu s klientmi bolo identifikované ako kriticky významný faktor úspechu pri dosahovaní pozitívnych výsledkov koučovania, ešte o niečo viac, než profesionálny postoj a pracovné metódy kouča. Vzťah sa považuje za primárny prostriedok vplyvu na klientov. Hoci sa vzťah považuje za dôležitý, len málo teoretickej a výskumnej pozornosti sa venovalo analýze, ako sa v praktickom koučovaní využívajú vzťahy a čo to znamená. Ak sa už niečo výskumom skúma, tak je to to, ako koučovia a vedúci pracovníci vnímajú a prežívajú koučovací vzťah, čo sa v ňom individuálne naučia, a ktoré vlastnosti koučov a koučovaných ovplyvňujú toto vnímanie a prežívanie. Zväčša ide o individuálny kvalitatívny výskum, ktorý sa zameriava na jednotlivca ako objekt analýzy, skúma individuálne potreby, postoje a kognície. Ak však chceme analyzovať, ako sa v praktickom koučovaní využíva vzťah, musíme podľa Vissera prejsť od monadickej, individuálnej úrovne na dyadickú, vzťahovú rovinu. Pre túto potrebu Visser využíva prepis koučovacieho rozhovoru. Sekvencie sú očíslované, aby sa na ne bolo možné odvolávať. Text v hranatých zátvorkách načrtáva myšlienky koučky a autorky doslovného prepisu, tu nazvanej Caroline, v čase rozhovoru.

### Doslovný prepis: 'koučovací rozhovor'

Ellen je mladá účtovníčka, ktorá nedávno ukončila štúdium. Pracuje v jednej agentúre a zavolała koučku Caroline, pretože prežíva ťažkosti v komunikácii s kolegami a nadriadenými, čo môže ohroziť jej kariéru v agentúre. Na tomto, v poradí druhom sedení opisuje Ellen nepohodu z interakcie, ktorú mala predošlý deň s riaditeľom agentúry Robertom. Caroline sa snaží pomôcť Ellen vidieť sa z jeho perspektívy tým, že ju pozýva do 'cvičenia s dvomi stoličkami', v ktorom sa snaží rozprávať ako Robert. Odvíja sa nasledovná výmena:

1. Caroline: Posunieme ťa von z Roberta a dostaneme ťa späť do kresla koučovanej a uvidíme, čo si sa dozvedela od neho...
2. Ellen: To je celkom dobré. [Obe sa smejú.]
3. Caroline: ...alebo o ňom?

4. Ellen: Hm.
5. Caroline: ...alebo mi môžeš povedať najprv, ak chceš, čokoľvek, čo ti príde na um.
6. Ellen: Hm. Aký to bol pocit? Bol to pocit, hm, je to neobvyklé; je to iné, lebo ja nie som v tej pozícii, nikdy nie som v takej pozícii. Nedostanem sa k tomu, aby som sa s ním porozprávala, takže je celkom užitočné vidieť, aké by to mohlo byť.
7. Caroline: [cíti, že cvičenie nezaujalo Ellen tak, ako by malo a preto jej vysvetľuje svoj úmysel] Áno, lebo nikdy nepomyslíme na to, aby sme to urobili, vieš, aby sme sa vžili do kože niekoho iného a teraz sme to urobili a zdá sa, že to pomáha. Čo ešte si spravila... vzala si si z toho niečo, niečo, o čom si si možno pomyslela: „Nikdy som sa na to nepozrela z tejto perspektívy“... alebo nie?
8. Ellen: Nie celkom, myslím, že všetko, akosi, vedela som fakticky [smeje sa] tak... to nie je nová informácia, ale je užitočné vidieť to z jeho uhla pohľadu. Myslela som si najmä, že možno je ku mne hrubý len preto, že má zlú náladu. Nenašlo ma... nevidím na to iný dôvod. Prečo by to inak robil...
9. Caroline: [cíti, že dochádza k určitému pokroku, keď Ellen začína reflektovať incident] A spôsob, ako vošiel do tvojej kancelárie, alebo do tvojho priestoru a povedal „No tak, urobme toto“. To neznie tak, že by začal s tebou neutrálne. Chápeš, čo myslím. Prišiel... Začalo to veľmi emocionálne.
10. Ellen: Znamená to, že bol vytočený?
11. Caroline: [cíti, že sa dostala do logickej pasce, do ktorej sa nechcela dostať. Vyjadrila názor, ktorý bol transformovaný do takej podoby, čo dovoľovala Ellen utiecť pred zodpovednosťou za incident] Hej, myslím, znelo to...
12. Ellen: Že to nemá nič spoločné so mnou.
13. Caroline: [vedome sa snaží vrátiť tam, kde by Ellen mohla pokračovať v tom, čím prispela k incidentu] Nevyzerá to tak, nie. [Ticho.] Vieš, však, že keď sa to stáva často...
14. Ellen: Stáva. Býva často vytočený. Čo to je, neviem, ale keď neviem, ako ho mám posudzovať alebo prečítať, tak si myslím, že sa nemôžem chrániť.
15. Caroline: [začína zrkadliť to, čo vidí, ale potom si všimne, že hovorí príliš drsné veci a čuduje sa, prečo to hovorí] Myslím, myslím, že som niekoľkokrát od teba počula niečo, prečo chcem, aby si na to pozrela z iného uhla pohľadu. Zdá sa, že nie si... že si nevedomuješ, ako ťa ľudia vnímajú alebo čo potrebujú... buď to nevidíš alebo ne... alebo to vidíš, ale nevenuješ pozornosť tomu, čo to znamená... Je to, ako keby si bola hluchá a nemá a len si... hluchá a slepá, pardon, áno, nepočuješ, nevidíš a preto môžu tvoje skutky niekoho zraniť alebo minú, minú cieľ, lebo nevieš, kde sa nachádzajú.
16. Ellen: Myslím, že z jeho strany je to tak.



17. Caroline: Och, áno.
18. Ellen: On ne... On je...
19. Caroline: On sa nesnaží.
20. Ellen: Áno, to je pravda.
21. Caroline: Hoci, potrebuješ, aby sa snažil aj on? To by mohla byť tá istá príčina...
22. Ellen: To, ako on...
23. Caroline: Ako aj ostatní ľudia.
24. Ellen: Nie, ja sa snažím, ja sa snažím. V tom je rozdiel. Chcem urobiť dobrý dojem, tak sa snažím. [smiech]
25. Caroline: [sa stále snaží, pretože Ellen uniká pred každou exploračiou, ktorú sa Caroline snaží navodiť] To nie je to isté. Snažíš sa vidieť, akí ľudia SÚ? Môže ti záležať na tom, čo si ľudia o tebe MYSLIA, ale to je niečo ÚPLNE iné!
26. Ellen: Čo tým myslíš, akí sú?
27. Caroline: [cíti, že Ellen 'sa chytila' a teraz jej musí vysvetliť svoju výzvu] Hm. Napríklad on, Robert. Mohla si vidieť, že je rozčúlený alebo podráždený a skutočne vytočený, takže nie je vhodný čas sa angažovať, ak povie „No tak, urobme toto“.
28. Ellen: ON, on prišiel za MNOU!
29. Caroline: [všíma si emóciu v Elleninom hlase a interpretuje ju ako začiatok hnevu vo svetle nespravodlivosti. Vracia sa k svojmu zámeru sprevádzať, aby znovu obnovila vzťah] Nie, ja viem, ja viem. On prišiel za tebou a možno chcel povedať „Keď máš pohon, chápem, že teraz nie je správny čas“ alebo niečo také... všimneš si, že je v určitej nálade. To je... Hej... [Pauza] Čo je... Snažím sa nájsť príčinu, prečo si nevšímaš, akú náladu majú ľudia...
30. Ellen: OK.

Prv než sa pustíme do analýzy textu, vráťme sa k behaviorálno-systémovej paradigme. Behaviorálno-systémová perspektíva učenia vychádza predovšetkým z prác britského antropológa a kybernetika Gregoryho Batesona a amerického psychológa B. F. Skinnera. Hoci sa tieto teórie málokedy spájajú, majú niekoľko spoločných charakteristík. Skinner vypracoval celkový rámec pre popis, vysvetlenie a ovládanie správania, v ktorom uprednostnil radikálny environmentalizmus a jednoznačne odmietol mentalistické vysvetlenie správania. Bateson a takzvaná škola z Palo Alto, ktorá sa zišla v 1950-tych rokoch, pracovali v porovnateľnom nementalistickom rámci, ale neosvojili si, ani sa výslovne neodvolávajú na radikálny behaviorizmus. Svoju pragmatickú teóriu komunikácie a jej dôraz na vzťah a funkciu však považujú za bližšiu matematickej logike než hlavnému prúdu psychológie s jeho silným dôrazom na jednotlivosť a jeho mentálne stavy. V úvahách o učení sa, si Bateson osvojil základné pravidlo, že všetky biologické systémy (organizmy a ich sociálne alebo ekologické organizácie) sú schopné adaptovanej zmeny. Taká zmena závisí od slučiek spätnej väzby, ktoré zabezpečujú prirodzený výber a individuálne posilnenie. V týchto slučkách sú obsiahnuté mechanizmy pokusu - omylu a porovnávanie. Učebné procesy, ktoré sa dejú

v interakčných slučkách možno pozorovať na rozličných úrovniach, pričom Bateson rozlišoval štyri. Pre účely tohto článku sú dôležité najmä dve: proto-učenie a deutero-učenie.

Proto-učenie (Bateson ho označoval aj ako učenie I., jednoduché alebo operačné učenie) znamená adaptáciu správania ako reakciu na náhodné posilnenie. Toto učenie sa vyskytuje vo všetkých klasických inštrumentálnych pokusoch s podmienením v psychologických laboratóriách aj mimo nich. Deje sa ako reakcia na podnet, ako napríklad keď pohľad na mäsový prášok spôsobí u Pavlovovho psa automaticky slinenie. Správanie má vplyv na prostredie organizmu v tom rozsahu, že z neho vyplývajú dôsledky spojené so správaním. Tieto dôsledky zase spätne ovplyvňujú pravdepodobnosť opätovného výskytu predtým uskutočneného správania. A tak dokola. Keď sa zvyšuje frekvencia nejakého správania, súvisí to s dôsledkom, ktorý sa nazýva posilnenie. Keď frekvencia správania klesá, dôsledok sa nazýva trest. Skinner aplikoval svoj radikálny behaviorizmus na správanie zvierat a ľudí bez rozdielu. Jeho najdôležitejšia aplikácia sa týkala interpretácie jazyka čiže verbálneho správania. V Skinnerovej analýze je táto forma správania podobne ako všetko správanie ovládaná náhodnými posilneniami z prostredia, ktoré je teraz vo svojej povahe sociálne, t.j. ovládané verbálnou komunitou, do ktorej hovoriaci patrí. Hovorenie slov môže mať funkciu operačnej reakcie (so všetkými pozitívnymi alebo negatívnymi dôsledkami) a podnetu (čo dáva možnosť verbálnej reakcie pre poslucháča). Caroline a Ellen sa teda zapojili do koučovacieho rozhovoru a podľa Skinnera si obidve navzájom slúžili ako posilňovateľka reči alebo ako podnet. Aby mohlo nastať také proto-učenie, musí sa predpokladať, že kontext učenia sa môže opakovať v rozličnom čase. Bez tohto predpokladu by bolo všetko učenie sa nevyhnutne nulového charakteru, t.j. úplne determinované geneticky. Kvôli možnosti kontextuálnej zmeny Bateson zaviedol termín 'marker kontextu'. Označuje signál, ktorý informuje organizmus, že kontext [A] podnetu [a] je odlišný ako kontext [B] podnetu [a] a preto vyvoláva odlišnú reakciu dokonca aj vtedy, keď podnet ostáva rovnaký. Napríklad otázka: „Ako bolo dnes v práci?“ môže vyvolať inú odpoveď v kontexte rodinnej večere ako v kontexte koučovacieho rozhovoru. Z predpokladu opakovaných kontextov tiež vyplýva, že pre každý organizmus je sekvencia životných udalostí nejako segmentovaná alebo rozdelená do kontextov, ktoré môže organizmus odlišovať alebo porovnávať. Podľa Batesonovho systémového pohľadu, každá položka správania môže byť podnetom, reakciou alebo posilnením podľa toho, ako sa celková sekvencia rozdelí.

Deutero-učenie (Bateson ho označoval aj ako učenie II., učenie učiť sa, alebo Gestalt učenie) znamená, že zmeny v proto-učení sa dejú ako výsledok pochopenia štruktúry (alebo triedy) situácie, v ktorej sa deje proto-učenie. Zmeny v správaní sa dejú pochopením kontextu. Ja viem, je to ťažké s tými pojmami, ale skúsme to ešte... Totižto, to deutero má veľký význam pre učenie sa v oblasti ľudských vzťahov.



hov. Ako sme spomenuli, v medziľudských interakciách dôležitý je kontext. Kontext vo vzťahu sa uvádza dvomi spôsobmi. Po prvé, správa vyslaná jednou osobou vytvára kontext pre určitú triedu reakcií druhej osoby. Po druhé, pokiaľ sú také správy verbálne, neverbálne znaky v interakcii slúžia ako marker kontextu verbálnej správy, teda ako kontext kontextu pre druhú osobu. Toto usporiadanie kontextu je pri interpersonálnej výmene nevyhnutné, nakoľko v interakcii nie sú kategórie podnet, reakcia a posilnenie nikdy 'prázdne'. Všetko správanie (verbálne a neverbálne) odohrávajúce sa medzi osobami, ktoré si uvedomujú prítomnosť toho druhého, má (posilňujúce alebo trestajúce) účinky, či už sú tak myslené alebo nie. Takéto účinky má hodnota interpersonálnej správy a teda všetky akcie - reakcie, podnety - odpovede a to všetko zasadené do kontextu, ktorý spoluurčuje význam. Bateson podobne ako Skinner uviedol, že všetky označenia mentálnych stavov možno redefinovať v termínoch transakcií (alebo vzťahov) medzi osobami a ich sociálnym a fyzickým prostredím. V takých transakciách možno rýchlo objaviť kontexty proto-učenia, ktoré navodzuje deuteru-učenie, ktoré mentálny stav označuje. Vo vzťahoch, získavajú podnety, reakcie a posilnenia význam v náhodných vzorcoch interakcie. Tieto vzorce sú definované účastníkmi ako určité charakteristiky vzťahu, v závislosti od ich subjektívneho delenia udalostí, napísal Bateson s Jacksonom už v roku 1968.

V prepise rozhovoru je sekvencia 24-25, kde Ellenin smiech komunikuje neverbálnu správu pre Caroline, že neberie svoju perspektívu veľmi vážne, na čo Caroline neverbálne reaguje zvýšením hlasu. Podobne v sekvencii 28-29 komunikuje Ellenin výbuch silnú neverbálnu správu pre Caroline, že jej nábádanie prekračuje hranice definície ich vzťahu ako komplementárneho a kooperatívneho, čo je v koučovaní bežné. V prepise rozhovoru je vzťah charakterizovaný pokusmi Caroline primat' Ellen, aby explorovala svoju zodpovednosť v komunikovaní s Robertom a pokusmi Ellen vyhnúť sa tejto explorácii. Čím viac Caroline tlačí, tým viac Ellen uniká, napríklad tým, že využila možnosť obviňovať Roberta z toho, že je „vytočený“ (sekvencie 9-10, 10-11), smiechom (sekvencia 24-25) a napokon zjavným hnevom (sekvencia 27-28). Keď Caroline ustúpi, vráti sa do menej emocionálneho stavu (sekvencia 29-30). Z Elleninho subjektívneho delenia môže vyplývať počiatočná interpretácia Carolininho správania ako 'zaangažovaného', ale neskôr ako 'nátlakového' alebo dokonca 'dotieravého'. Z Carolininho subjektívneho delenia sa môžeme dozvedieť, že ona interpretuje Ellenino správanie ako 'vyhýbavé' a 'únikové'. Vzorce v interakcii sa môžu vyvinúť do pravidiel alebo stabilizovaných definícií vzťahu medzi koučom a koučovaným. V prepise rozhovoru „definovali“ Caroline a Ellen svoj vzťah ako komplementárny a kooperatívny. Záležitosti, ktoré Ellen predkladá, vedú rozhovor a Caroline zaujíma pomáhajúce a povzbudzujúce stanovisko voči nim (napr. sekvencie 5-6, 8-9, 12-13). Caroline sa však cíti byť oprávnená konkrétnym kontextom sedenia (upozorňujeme, že kontext sedenia je koučovanie riadia-

ceho pracovníka) a postupne si osvojuje pozíciu, ktorá viac spochybňuje, ba dokonca „vypočúva“ (napr. sekvencie 14-15, 24-25, ak vás to zaujalo, čakajte náš prvý text o kladení otázok). Ku koncu sa zdá, že mení svoju definíciu vzťahu z komplementárneho a kooperatívneho na symetrický a súťaživý (sekvencia 28-29), po čom Caroline ustupuje (sekvencia 29-30). Deuteru-učenie v medziľudských vzťahoch implikuje, že subjekty zlepšujú svoju schopnosť adaptovať sa na kontexty podmieňovania. Napríklad človek, ktorý je subjektom dlhodobej situácie klasického podmieňovania, bude čoraz viac očakávať svet (kontext), v ktorom sa budú dať rozlišovať znaky výskytu budúceho posilňovania. V mentálnych termínoch tento človek pravdepodobne zaujme fatalistický postoj. Taká skúsenosť so skoršími náhodnými vzorcami povedie ku zvyku konať tak, ako keby všetky nové kontexty vykazovali ten istý vzorec. Tento zvyk očakávať určité delenie udalostí má tendenciu stať sa samopotvrdzujúcim (a teda aj samonapĺňajúcim) tým, že podporuje určité správanie a tým, že odrádza ostatných. Správanie sa teda nepovažuje za sled oddelených udalostí, ktorých príčiny plynú iba jedným smerom, ale za prepojené udalosti, ktoré sú súčasne príčinou i následkom a napokon príčinou seba samých. Toto je Batesonova teória aplikovaná na systémy. V rozhovore sa konkrétne správanie Caroline a Ellen pre-pája a úplne ho je možné pochopiť len, ak vieme, čo bolo predtým a potom. Napríklad v sekvencii 27-28 sa dá Ellenin emocionálny výbuch pochopiť z Caroliníných neustálych pokusov primat' ju, aby explorovala svoju zodpovednosť za komunikovanie s Robertom (sekvencie 6-7, 14-15, 24-25, 26-27) a Elleniných rovnako neustálych pokusov vyhnúť sa tejto explorácii (sekvencie 9-10, 13-14, 23-24). Napokon, aj z vyššie uvedeného príkladu to vyplýva, deuteru-učenie v koučovacích vzťahoch nemusí vždy viesť k osobnému rastu a rozvoju účastníkov. Kouč a koučovaný zlepšujú svoju schopnosť adaptovať sa na kontexty podmieňovania tak, ako sú im prezentované, ale také adaptácie sa môže pohybovať v rozsahu od zdravšej k menej zdravej adaptácii. Koučovaní sa môžu stať otvorene závislí na svojom koučovi, čo môže poskytnúť koučovi priamy vplyv na obchodné rozhodnutia koučovaného. V našom doslovnom prepise sa (až) také situácie nevyskytujú. Je to totiž iba druhé koučovacie sedenie Caroline a Ellen, a Ellen sa nezdá byť závislá na Caroline. Kedykoľvek Caroline tlačí Ellen a pokúša sa ju priamejšie ovplyvniť, buď sa jej podarí uniknúť Carolinínym pokusom alebo Caroline trochu ustúpi, pretože cíti, že ohrozuje ich vzťah. Nie sú tam žiadne náznaky toho, že by odchod z tohto koučovacieho vzťahu bol ťažký pre Ellen (ani Caroline).

Analýza učenia v koučovaní z behaviorálneho systémovej perspektívy poskytuje koučom tri dôležité poučenia, ktoré iné perspektívy koučovania a príbuzných oblastí neposkytujú.

- Prvé poučenie je: interakcie môžu tvarovať mentálne stavy. Humanistická, psychodynamická a kognitívna perspektíva zdôrazňujú dôležitú kauzálnu rolu individuálnych potrieb, postojov a poznatkov v riadení správania. Behaviorálne



systémová perspektíva koučovania tvrdí, že tieto mentálne stavy možno často plodne redefinovať ako vedľajšie produkty konkrétnych interakčných vzorcov medzi koučom a koučovaným. Tieto vzorce môžu dať podnet k subjektívnym mentálnym interpretáciám, nemali by sa chápať ako nemenné mentálne stavy alebo črty. Interpretácie často naberajú formu retrospektívneho hľadania zmyslu: produkujeme určité správanie a potom mu pripisujeme mentálny význam. Napríklad v prepise rozhovoru vidíme, ako sa postojie a poznatky Caroline vytvárajú vďaka špecifickej interakčnej dynamike jej výmeny s Ellen. Niekedy jej úmysly nasledujú jej správanie, niekedy jej správanie nasleduje jej úmysly.

- Druhé ponaučenie je: sústreďte sa na „tu a teraz správania“ a nehládajte stále minulé príčiny. Psychodynamická a (do istej miery aj) humanistická perspektíva majú tendenciu zdôrazňovať rolu minulých nevyriešených psychických konfliktov, potlačených pudových tendencií a deformovaných potrieb rastu v súčasných problémoch správania. Behaviorálno-systémová perspektíva tvrdí, že koučovia by sa mali viac sústrediť na „tu a teraz problémov správania“. Mali by s nimi zaobchádzať v reálnom čase v súčasnom usporiadaní vzťahu medzi koučom a koučovaným. Psychodynamické mechanizmy ako obrana, prenos a potlačenie často priamo pôsobia v interpersonálnych vzorcoch a zážitkoch. Napríklad v prepise rozhovoru sa Ellenina 'defenzivita' môže priamo manifestovať v reakcii na Carolinin prístup ku koučovaciemu rozhovoru, tlak na to, aby sa Ellen naučila prevziať zodpovednosť.
- Tretie ponaučenie je: v koučovaní je nemožné namanipulovať, tak to využite ako dobrý nástroj. Humanistická, psychodynamická a kognitívna per-

spektíva často vznášali námietku voči behaviorálno-systémovej perspektíve za to, že je otvorene manipulatívna, a teda škodí humanistickým hodnotám, ako je slobodná vôľa a dobrovoľné rozhodnutie. Behaviorálno-systémová perspektíva čelila týmto námietkam tým, že poukazovala na nemožnosť nekomunikovať vo vzťahoch. Recipročné ovplyvňovanie je nevyhnutné vždy, keď sa ľudia stretnú v koučovacom alebo inom spoločenskom kontexte. Okrem toho behaviorálno-systémová perspektíva nespochybňuje slobodnú vôľu, ani dobrovoľné rozhodovanie z filozofického hľadiska, len tvrdí, že - empiricky povedané - individuálne rozhodovanie je viac ovplyvnené kontextuálnymi faktormi než si je väčšina ľudí ochotná pripustiť. V prepise rozhovoru možno napríklad všetky verbálne a neverbálne prejavy správania Caroline a Ellen považovať za formu vedomej alebo podvedomej vzájomnej manipulácie.

Podľa Maxa Vissera, autora kapitoly, z ktorej čerpáme, koučovia využívajúci behaviorálno-systémovú perspektívu budú akceptovať túto nemožnosť nemanipulovať a využijú ju na zlepšenie koučovacieho vzťahu a na pomoc koučovanému. Títo koučovia sa sústredia na vplyvy kontextu a tým zvýšia povedomie koučovaných o ich súčasnom správaní a jeho vplyve na kontext, ako aj toho, ako kontext vplyva na ich správanie. To im umožní ovplyvňovať svoje správanie pozitívnejším smerom a poskytnúť trvalú úľavu v relatívne krátkom čase.

*„Tajomstvom úspechu je naučiť sa, ako využiť bolesť a radosť namiesto toho, aby bolesť a radosť využívali vás. Ak to dokázate, riadite si svoj život. Ak nie, život riadi vás.“ Anthony Robbins*

## Hry a aktivity...

### ROBTE NIEČO INAK

#### Úvod

Osem nasledovných krokov môžete urobiť vždy, keď chcete, aby veci išli inak. Tieto nápady vychádzajú z práce Billa O'Hanlona (pôvodne solution-focused therapy, dnes possibility therapy) a Scotta D. Millera, Ph.D. (tiež pôvodne solution-focused therapy).

Sú vo forme pracovného zošita a boli navrhnuté pre deti s poruchami správania na druhom stupni základnej školy. Možno ich však upraviť aj pre starších alebo mladších klientov. Začnime známym bonmotom: „Choré je robiť to isté stále znovu a očakávať pritom iné výsledky.“ Robte niečo inak.

#### Ako robiť veci lepšie tým, že rozbijeme problematické vzorce?

1.krok: popremýšľajte nad tým, čo robievate v problematickej situácii.

Zmeňte ktorúkoľvek časť, ktorú zmeniť viete. Vyber-

te si jednu vec, ako napríklad načasovanie, vzorce svojho tela (čo robíte s telom), čo hovoríte, miesto (kde sa to deje), alebo poradie vecí, ktoré robíte.

*Príklad: Bill sa často hnevá na svojich spolužiakov. Používa slová, ktoré ich zastrašujú, „skáče im do úsmevu“, škerí sa na nich a zvyšuje hlas. Bill sa rozhodol veci zlepšiť a urobiť prvý krok. Rozhodol sa, že keď bude nahneváný, bude rozprávať potichu namiesto nahlas. To pomohlo! Necítil sa potom taký narušený a nevznikalo toľko ťažkostí.*

*Bill sa rozhodol zmeniť ďalšiu vec, keď sa hnevá. Rozhodol sa, že vždy, keď bude nahneváný, nebude im „skákať do úsmevu.“ Aj to pomohlo! Keď to spravil, spolužiaci ho nebili a nekričali na neho tak veľmi. Rozhodol sa urobiť ďalšiu vec ináč. Rozhodol sa, že namiesto toho, aby sa hneval vo svojej lavici, bude sa hnevať pri katedre. Aj to pomohlo! Ľudia ho neobťažovali, keď bol blízko učiteľky a aj on vedel, že keď je blízko učiteľka, dokáže sa lepšie ovládať.*



Čo urobíte?: Pomyslite si na to, ako niečo nešlo dobre. (a) Kedy sa to deje a (b) ktorú časť problematickej situácie budete odteraz robiť inak?:

(a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Ako urobiť veci lepšie tým, že nájdete a využijete vzorce riešenia problému?

2. krok: pomyslite si na niečo, čo robí niekto iný a potom to veci zlepši.

Skúste to nabudúce urobiť aj vy, keď nastane problém. ALEBO pomyslite si na niečo, čo ste urobili v minulosti a veci to zlepšilo. Skúste to na budúce urobiť, keď nastane problém.

*Príklad: Bill sa často hnevá na svojich spolužiakov. Bill si všimol, že keď sa nahnevá Tom, tak povie niečo skutočne bláznivé, čo nemá zmysel. Keby sa Tomovi niekto posmieval, Tom by povedal niečo ako: „Hovoríš to len preto, aby si ma potešil!“ alebo „Och! To mi zlomilo srandovnicu!“ Bill sa rozhodol naplánovať si niekoľko hlúpostí, ktoré na budúce povie, keď ho niekto nahnevá. Keď povedal jednu takú hlúposť, cítil sa menej nahnevaný a ten druhý žiak nevedel, čo povedať okrem: „Ty si blázon!“ A Bill to mohol jednoducho ignorovať, pretože to nebola hrozba. Bill si spomenul, že raz sa nahnevá a sadol si do svojej lavice a čmáral a čmáral na hárok papiera namiesto toho, aby kričal alebo sa vyhrážal a to mu pomohlo nedostatť sa do ťažkostí a nepobiť sa. Bill to pri najbližšej príležitosti vyskúšal. Pomohlo to!*

Čo urobíte?: Pomyslite si na niečo, čo robí niekto iný, aby veci zlepšil a funguje to. Ako sa tá osoba volá a čo robí, čo môžete vyskúšať?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pomyslite si na niečo, čo ste v minulosti urobili a pomohlo to veci zlepšiť. Čo to bolo a nabudúce to urobíte tiež?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Ako zlepšiť veci tým, že nenecháte pocity, aby boli vašimi pánmi?

3. krok: Pocity vám napovedia, že niečo potrebujete. Mozog vám napovie, čo máte robiť. Pochopíte, čo cítite, ale nenechajte ich určovať vaše správanie; dovoľte svojmu mozgu, aby určoval vaše správanie. Pocity sú úžasnými poradcami, ale zlými pánmi. (Poradcovia dávajú informáciu a pomáhajú vám vedieť, čo by ste mali robiť. Páni vám nedávajú na výber.)

*Príklad: Bill býva často frustrovaný, keď nevie vyriešiť problém. Keď nechá svoje pocity, aby ovládali jeho správanie, hádže knihy, kričí alebo sa vzdáva a nerieši problém.*

*Tak sa rozhodol, že svoje pocity nechá pôsobiť ako svojich poradcov, a nie ako pánov. Rozhodol sa nechať svoje pocity, aby mu dávali informácie a neovládali ho. Teraz, keď sa cíti frustrovaný, využíva pocity ako informácie, ktoré mu hovoria, že by mohol:*

- požiadať o pomoc,
- vynechať otázku a vrátiť sa k nej neskôr,
- dať si pauzu a vrátiť sa k tomu neskôr,
- znovu si prečítať inštrukcie,
- urobiť toľko, koľko dokáže a prejsť k inému problému,
- prečítať si knihu, kde nájde, čo potrebuje.

Čo urobíte?: Pomyslite si na pocit, ktorý vás zvykol dostať do ťažkostí (napr. hnev, smútok atď.). Aký pocit chcete zastaviť, aby vás nedostával do ťažkostí?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pomyslite si, akú informáciu vám ten pocit dáva. Čo pocit navrhuje, aby ste spravili, aby to situáciu zlepšilo?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Ako veci zlepšiť tým, že zmeníme ohnisko pozornosti?

4. krok: Zmeňte ohnisko svojej pozornosti.

Na čo dávate pozor, to sa vo vašom živote deje a budete si to všimáť stále viac. Skúste zmeniť svoj pohľad, aby sa vyriešil problém.

*Príklady: Bill na hodine vyrušuje, keď sa iní žiaci rozprávajú. Obzerá sa po triede na každého, kto sa rozpráva a vyzerá ako, že nemá, čo robiť. Jedného dňa sa rozhodol zmeniť ohnisko svojej pozornosti. Keď sa prestal obzeráť po triede a díval sa priamo do svojho papiera na lavici, urobil omnoho viac!*

*Samovi išli spolužiaci poriadne na nervy. Házali po ňom veci, dávali mu podnožky, posmievali sa mu a robili mu všemožne zle. Kedykoľvek to robili, Sam na nich kričal a vyhrážal sa im, že ak neprestanú, tak ich zbije. Jedného dňa sa rozhodol, že sa priveľmi zameriava na to, čo robia ostatné deti. Rozhodol sa, že sa zameria na svoju obľúbenú pesničku, keď mu budú robiť zle. Keď mu ďalší spolužiak povedal niečo škaredé, namiesto toho, aby sa zameriaval na škaredé slová, sústredil sa na svoju pieseň. Keď do neho hodil ďalší spolužiak papierovú guľku, sústredil sa na svoju pieseň. Sprvu sa ho decká snažili ešte viac naštváť. Ale keď zistili, že Sam na nich nekričí, unavilo ich robiť niečo, čo nemalo výsledok. Sam sa toľko nehnevá a v škole sa cítil lepšie!*

Čo urobíte?: Pomyslite si na niečo, na čo sa príliš za-



meriavate. Čo vás dostáva do ťažkostí, keď sa na to zameriate?:

---



---



---

Pomyslite si na niečo, na čo sa budete sústreďovať namiesto toho. Na čo sa budete zameriavať také, čo vás nebude dostávať do ťažkostí?:

---



---



---

#### Ako zlepšiť veci tým, že budete rozmýšľať, ako budú veci lepšie v budúcnosti?

5. krok: Predstavte si budúcnosť, v ktorej nemáte problém, ktorý máte teraz.

Vracajte sa späť v čase, aby ste zistili, čo môžete urobiť teraz, aby sa táto budúcnosť uskutočnila.

*Príklad: Bill mal ťažkosti s učiteľmi a ostatnými spolužiakmi v škole. Aby vyriešil svoj problém, porozmýšľal o tom, ako by chcel, aby to vyzeralo v budúcnosti. Predstavil si, ako vychádza s učiteľmi a ostatnými spolužiakmi. Bill sa potom vracal v čase, aby prišiel na to, čo by mohol urobiť, aby sa dostal do toho bodu. Prišiel na to, že by pravdepodobne s učiteľmi rozprával úctivo, dodržiaval by pravidlá a používal priateľské slová voči spolužiakom. Rozhodol sa vyskúšať jednu z týchto vecí. Spôsobilo to veľkú zmenu a veci sa zlepšili už tým, že zmenil iba jednu vec! Nemohol zmeniť to, ako sa s ním rozprávali učiteľia len tak, ako keby otočil vypínačom, ale keď zmenil svoj spôsob rozprávania sa s učiteľmi, oni zmenili svoj spôsob rozprávania sa s ním!*

Čo urobíte?: Pomyslite si, čo bude iné v budúcnosti, keď pôjdu veci lepšie. Čo bude iné?:

---



---



---

Pomyslite si jednu vec, ktorú budete robiť inak, keď sa budú veci v budúcnosti dať lepšie. Ktorú vec budete robiť inak?:

---



---



---

#### Ako zlepšiť veci tým, že budete hovoriť o tých prípadoch, keď ste si počínali dobre?

6. krok: Ľudia s problémami niekedy hovoria o tom, čo robia iní ľudia, čo im spôsobuje problém a hovoria aj o tom, prečo nie je možné robiť to lepšie. Zmeňte svoj príbeh.

Rozprávajte o tom, kedy sa problém nedeje a čo robíte vtedy, keď sa problém nedeje. Ovládajte to, čo ovládať môžete; nemôžete ovládať iného človeka, ale môžete zmeniť to, čo robíte vy a to môže zmeniť to, čo robia iní ľudia.

*Príklad: Bill zvykol rozprávať o tom, ako sa všetky deti v triede proti nemu spikli a hnevajú ho. Často sa bójaval. Kedykoľvek sa ho riaditeľ alebo učiteľ spýtal, prečo sa tak často bójava, rozprával o tom, čo robia ostatní žiaci, aby „ho nahnevali“. Potom Bill zmenil svoj príbeh. Prestal rozprávať o tom, čo mu robia iní žiaci, aby ho nahnevali. Namiesto toho rozpráva sám sebe, aj učiteľom o tom, ako odišiel, keď sa ostatní žiaci pustili do neho. Rozprával o tom, ako sa len usmial, keď sa ho ostatní snažili nahnevať, ako keby mu povedali niečo pekné. A čoskoro zistil, že sa už tak často nebójava!*

Čo budete robiť?: Pomyslite si na čas, keď ste nemali problém, ktorý vám vadil. Porozprávajte o tom:

---



---



---

#### Ako veci zlepšiť zameraním sa na Boha a vyššiu silu?

7. krok: Ak veríte v Boha alebo vyššiu silu, zamerajte sa na Boha, aby veci išli lepšie.

Keď sa úprimne zameriate na Boha alebo ho úprimne požiadate o pomoc, aby vám pomohol robiť to, čo máte robiť, veci sa často na dobré obrátia.

*Príklad: Bill zvykol mať veľký problém, keď sa nahneval, lebo mu prekážali ľudia. Ale keď sa začal sústreďovať na Boha a vpustil ho do svojej mysle, Bill zistil, že sa nemôže súčasne hnevať aj sústreďovať na Boha.*

Čo urobíte?: Veríte v Boha alebo vyššiu silu? Povedzte, ako získate pomoc od Boha, aby išli veci lepšie:

---



---



---

#### Ako robiť veci lepšie hovorením o činoch?

8. krok: Používajte slová o činoch, aby veci išli lepšie.

Hovorenie o činoch sa pridrižiava faktov. Hovorenie o činoch sa vyjadruje len k tomu, čo vidíte. Hovorenie o činoch nerozpráva o tom, čo si myslíte, že si myslí alebo cíti druhý človek, pretože to nevieme. Keď sa sťažujete, hovorte o činoch, ktoré sa vám nepáčia. Keď o niečo žiadate, hovorte o tom, aký skutok chcete, aby ten druhý urobil. Keď niekoho chváliť, hovorte o činoch, ktoré sa vám páčili.

Príklady: Hovorenie o činoch – použite túto nahnevanú reč:

- „Cítim sa nahnevaný, keď hovoríš, keď ja rozprávam.“
- „Teraz som nahnevaný. Mohli by sme sa o tom porozprávať neskôr?“
- „Ďakujem ti za to, že si počkal, kým som skončil.“



Určite nepoužite, to, čo vedie k problému:

- „Prerušil si ma, aby si ma našťval! Prestaň s tým!”
- „Ty si taký hlupák! Viac sa s tebou bavím nebudem.”
- „Fíha. Nechala si ma dokončiť vetu!”

Čo urobíte?: Postážujte sa na to, že vás niekto oklamal pri hre a použite pritom reč o činoch:

---



---



---



---

Požiadajte niekoho, aby hral fér a použite pritom reč o činoch:

---



---



---



---

Podakujte niekomu za to, že urobil, o čo ste ho požiadali a použite pritom reč o činoch:

---



---



---



---

„Nie ste tým, čím jazdíte.“

Thomas J. Stanley, William D. Danko

## Pár slov na záver

### O počúvaní

*Keď Ťa poprosím, aby si ma počúval a Ty mi začneš dávať rady, neurobil si to, o čo som Ťa poprosil. Keď Ťa požiadam, aby si ma počúval a Ty mi začneš vysvetľovať, prečo by som nemal uvažovať týmto spôsobom, robíš to bez ohľadu na moje pocity. Keď Ťa požiadam, aby si ma počúval a Ty cítiš, že musíš niečo urobiť, aby sa problémy vyriešili, sklamal si ma, nech sa to zdá akokoľvek podivné. Možno preto sú*

*modlitby niektorých ľudí úspešné, pretože Boh mlčí, neponúka okamžite radu a nepokúša sa ihneď vyriešiť problémy. Iba počúva a dôveruje Ti, že nájdeš riešenie. A tak Ťa prosím, iba ma počúvaj a vnímaj ma. A ak chceš sám hovoriť, počkaj niekoľko minút, až na Teba príde rad.*

*Potom budem počúvať ja Teba.*  
(anonym)

## Akcie a podujatia...

8.- 9. júla 2013 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 2. modul: *Práca s emóciami v poradenskom procese*. Pokračujeme v osvedčenom vzdelávaní, ktoré je akreditované nielen komorou slovenských psychológov, ale aj ministerstvom školstva.

16.- 17. septembra 2013 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 3. modul: *Práca s dobrovoľným klientom a klientom v odpore*. Dokončujeme prvý cyklus akreditovaný komorou psychológov i ministerstvom školstva. Všetky tieto workshopy možno absolvovať aj samostatne, pokiaľ nepotrebuje školské kredity.

18.- 20. októbra 2013 - *Motivačné rozhovory*. Toto je novinka v našej ponuke vzdelávacích podujatí! Pozvali sme lektorku (Marta Špaleková), ktorá je odborníčkou na motivačné rozhovory, teda špecifickú metódu dvoch autorov (Miller, Rollnick) inšpirovanú prístupom zameraným na človeka (Rogers).

24.-25. októbra 2013 - *Prenos a protiprenos*. Ďalšia novinka v paletе workshopov Coachingplus. Zameriame sa na základy pôvodného prístupu k psychotherapii, ktorý sa dnes označuje ako psychodynamický a ktorý sa vyvinul z učenia praotca psychotherapie (Freud).

15.- 16. novembra 2013 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 1. modul: *Práca s deťmi a adolescentmi*. Na jeseň otvoríme aj druhý cyklus potrebného vzdelávania akreditovaného komorou psychológov i ministerstvom školstva, toto je prvý workshop.

17.- 18. decembra 2013 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 2. modul: *Práca s párom a rodinou*. A toto druhý.

22.- 23. januára 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 3. modul: *Skupinová dynamika*. A po novom roku tento cyklus uzavrieme tretím workshopom do série.

10. januára 2014 - *Integratívna práca s motivačiou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch*. Dvojročný výcvik zameraný na komplexné uchovenie motivačných rozhovorov nielen s jednotlivcom ako samostatnou jednotkou, pretože taký vlastne neexistuje, ale vo vzťahu, či už párovom, alebo v rodine, v škole, na pracovisku... Tento deň bude len piatym, výberovým stretnutím.

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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