



Pár slov na úvod

Krok za krokom. Úloha za úlohou. Stretnutie za stretnutím. List za listom. Taká je naša jeseň. A tá vaša? Farebná? Alebo sivá? Ale predsa len na jednu udalosť sa chcem obzvlášť zamerať. Bola krásna novembrová nedela, keď sme ukončili prvý beh dvojročného výcviku s názvom „Integratívna práca s motivačiou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch.“ Prvých 28 frekventantov dostalo (u niektorých z nich je vysoká pravdepodobnosť, že čoskoro dostane) osvedčenie a stanú sa z nich psychológovia, liečebáci, kouči, špeciálni pedagógovia, tréneri, sociálni pracovníci..., ktorí aplikujú vo svojej praxi s jednotlivcami, alebo systémami Transteoretický model zmeny a zručnosti Motivačných rozhovorov. Ďakujeme vám za váš čas, odbornosť a skúsenosti, ako aj za blízkosť a intimitu, ktorú sme s vami mohli zdieľať. Ďakujeme aj Zuzke Zimovej, ktorá s nami komunitu a skupinu vo výcviku ťahala a bude ťahať ďalej. Ďakujeme aj Antymu a Andrei za ich zážitkové vikendovky. Veríme, že úspešne ukončíme beh číslo dva a že sa stretneme s niektorými z vás, milí čita-

telia Coachingplus news, na treťom behu tohto minivýcviku. Coachingplus news sú sprievodcom a ponúkajú teoretické úvahy aj pre vás - pre účastníkov našich workshopov. No nielen pre vás. Veríme, že ich čítate aj vy, ktorí máte záujem o rôzne témy z oboru pomáhania ľuďom v rôznych podobách, nezávisle na tom, či fandíte nám, alebo iným kolegom u ktorých sa učíte. Ak čítate news, v tomto čísle sa napríklad dozviete niečo o:

- podobnostiach a rozdieloch medzi humanistickým a psychodynamickým prístupom v praxi
- neurobiológii empatie (nielen) pre koučov
- facilitácii z pohľadu zručného facilitátora
- nových knihách, inšpirujúcich weboch a aktivitách pre trénerov aj iných ...ov

Želáme krásne jesenné dni - Ivan a Vlado

„Myslenie naše nie je oáza, sú to tečúce vody, ktorých pramene sotva dovidíme.“ Chajjám

Humanistický alebo psychodynamický - v čom je rozdiel a musíme si vybrať?

V tomto článku sme sa nechali inšpirovať dvoma teoretickými úvahami, prvou od Lavinie Gomez, ktorá vyšla v časopise *Self & Society* pod rovnakým nadpisom, aký sme použili my tu v našom nadpise. Druhú úvahu priniesol, ako odpoveď, či reakciu na Lavinin článok jej britský kolega Michael Soth. Ide o diskusiu, ktorá formuluje napätie medzi humanistickou a psychodynamickou perspektívou, s ktorým musí zápasit každý, kto chce integrovať tieto dve paradigmy. Lavinia sleduje vývoj neinterpretovaných techník (ktorých v humanistických terapiách vzniklo veľmi veľa). Poukazuje na nebezpečenstvá týchto techník. Na základe úvah o „opačnej terapeuticko-nej pozícii“ (ktorá pozná a využíva prenos) oproti „spoločnej pozícii“ (ktorá voľne používa aktívnejšie, direktívnejšie techniky) navrhuje koncepciu „kontajnovania“ ako dôležitej zložky terapeutického procesu. Soth napísal odpoveď na jej článok („Integrácia humanistických techník do perspektívy prenosu a protiprenosu“), kde s ňou súhlasí, že prenos a kontajnovanie sú dôležité. Okrem toho navrhuje perspektívu, kde - za určitých podmienok - tieto dva princípy možno integrovať s neinterpretovanými technikami (ako sa používajú v Gestalt a na telo orientovanej psychoterapii). My vám ponúkame ich imaginatívny dialóg v skrátených formách. Tento dialóg voľne nadväzuje na naše septembrové a októbrové úvahy o prenose a protiprenose.

Lavinia Gomez

Kauzistický úryvok z terapeuticko-nej križovatky

Mojou klientkou je mladá žena, beloška zo stred-

nej triedy a s dobrým vzdelaním. Do terapie prišla kvôli tomu, že sa cíti neschopná pokračovať v práci a nadviazať zmysluplný kontakt s niekým okrem jej partnera; nešťastná je už veľmi dlho. Na sedeniach sa často ponorí do ticha, nie je schopná sa pohnúť alebo hovoriť. Niekedy sa o tom vieme porozprávať a čoskoro je nám obom jasné, že tento stav odráža jej vnútorný vzťah s matkou. Vie, že ju rodičia milujú a ona miluje ich; ale vyrástla bez toho, aby skutočne spochybnila, že to, ako myslí, cíti a koná, sa musí zhodovať s tým, čo očakáva jej matka. Inak ju zaplavia strašné pocity viny, najmä, ak ide o hnev. V terapii sa tieto nebezpečné pocity dostali do popredia; ale ja som akoby jej matka a tak ona nemôže hovoriť. Keď sedím so svojou klientkou, ktorá je v agónii svojho svedomia, musím sa rozhodnúť. Mohla by som nasadiť aktívnejší modus terapie. Mohli by sme vyňať jej matku zo mňa a položiť ju na vankúš, kde by sa s ňou za mojej podpory mohla porozprávať. Alebo by sme mohli preskúmať jej akútne telesné vnemy, ktoré sú súčasťou paralyzovaného stavu, pričom by im dala hlas, aby vyjadriť nahlas to, čo tieto vnemy nemo hovoria. Bud' by som sa rozhodla stáť pri svojej klientke, aby sme mohli čeliť jej problémom spoločne. Lokalizovali by sme tieto problémy v zásade ako mimo terapeutického vzťahu.

Alebo by som sa mohla vydať inou cestou. Namiesto vynímania jej matky zo mňa, by sme ju mohli ponechať tam, kde je. Moja klientka by sa potom stretla so svojou matkou ako keby vo mne a mala by možnosť vyriešiť svoje ťažkosti 'naživo', svojím vlastným spôsobom. Rozhodla by som sa stáť oproti



klientke a jej problémy by sa pravdepodobne sústredili do terapeutického vzťahu. Keď hovorím o pozícii 'pri' a 'oproti' alebo 'spoločnej' a 'opačnej' terapeutickú pozíciu, tak mám na mysli toto. To by sa obvykle chápalo ako príklad rozdielu medzi humanistickým a psychoanalytickým prístupom. Mnoho ľudí by povedalo, že humanistický terapeut by sa postavil ku svojej klientke a pracoval by aktívne, a psychoanalytický terapeut by sa postavil oproti klientke a vzdal by sa aktívnych intervencií. (V tejto chvíli necháme bokom integrovanú pozíciu.)

A čo hovorí teória „za tým“?

Je to také jednoduché, ako sa zdá? Nikto nepoprie, že medzi spôsobmi terapeutickú praxu existujú hlboké rozpory. Bioenergetika sa veľmi líši napríklad od klasickej psychoanalýzy a nemožno ich obe spojiť bez modifikácií, ktoré by zástancovia oboch prístupov chápali ako nesprávne odchýlky. Ale ľahšie by nebolo ani skombinovať bioenergetiku s čistým prístupom zameraným na človeka; hoci sa obidva prístupy považujú za humanistické psychoterapie, zatiaľ čo psychoanalýza spravidla nie. Také nezlučiteľné prístupy však nemusia spadať do rozličných strán humanisticko-psychoanalytického prúdu. Ani pozície 'pri' a 'oproti' nezapadajú presne do humanistického a psychoanalytického prístupu. Ťažko možno pochopiť, ako by bolo možné iný než psychoanalytický prístup vykonávať z pozície 'oproti'; ale to nie preto, že to v princípe nie je možné, ale preto, že neexistuje žiadna konkurenčná teória, ktorá by išla tou istou cestou. Pritom však pozíciu 'pri' môže zaujať psychodynamický terapeut rovnako ľahko, ako ktokoľvek iný. Namiesto toho, aby sa postavil 'oproti' klientovi a pracoval priamo s prenosom, môže terapeut vnímať dimenziu prenosu a využiť ju pri terapeutických intervenciách presne takým istým spôsobom, ako ktorýkoľvek iný teoretický systém. Toto je vlastne rozdiel medzi všeobecným použitím termínov 'psychodynamický' a 'psychoanalytický'. Oba používajú tú istú teóriu, ale v 'psychodynamickú' psychoterapii stojí terapeut mimo prenosu a pracuje spolu s klientom, kým 'psychoanalytický' psychoterapeut sa postaví oproti klientovi a pracuje cez prenos. Veci sú teda zložitejšie, než sa javia.

V čom sú rozdiely?

Jeden spôsob, ako nazerať na problémy, je zistiť, aká filozofia je obsiahnutá v terapii. V praxi fungujú všetky vzťahové terapie na základe zmesi oboch, ale pre účely objasnenia ich môžeme oddeliť.

V najčistejšej podobe chápe prístup 'pri' terapiu ako rast. Predpokladá, že ľudský stav je v zásade harmonický a problémy vznikajú pod vplyvom traumy, nie v dôsledku nadbytku deštruktívnosti. To znamená, že zmena vonkajších podmienok môže zmierniť dedičstvo minulosti a klient vyrastie z traumy. S obnovenou dôverou negatívne vzorce nastavené proti sebaobrane vymiznú, lebo ich nebude mať čo udržiavať. Tento proces možno urýchliť a podporiť ďalšie pozitívne vzorce pomocou vhodných techník. Keďže sa problémy klienta nachádzajú medzi pacientom a vonkajším svetom, terapeut sa nemusí do nich zaplietať;

negatívny prenos sa obzvlášť chápe ako niečo, čo zadržáva pokrok v terapii, nie ako niečo, čím sa terapia uskutočňuje. Pozitívny postoj terapeuta a klienta, otvorený a kooperatívny vzťah medzi viac-menej rovnocennými dospelými ľuďmi a teoretické a praktické vedomosti terapeuta by mali stačiť na terapiu.

Naopak a opäť vo svojej najčistejšej podobe chápe prístup 'oproti' terapiu nie ako rast, ale ako rozmotávanie uzlov, ktoré rastu bránia. Problémy podľa neho vznikajú zvnútra a vonkajšie udalosti a podmienky ich zväčšujú; to môže mať korene v konštitučných ťažkostiach pri zvládaní životných nevýhod. Keď pacient prichádza do terapie, niečo vnútorné v jeho psyché mu bráni využiť obvyčajné dobré skúsenosti života, aby sa zotavil zo skoršej traumy. Keďže toto 'niečo' pacient ani analytik nepozná, možno to objaviť poskytnutím prázdneho vzťahového priestoru, v ktorom sa môže prejaviť nevedomá dynamika. Analytický gauč, relatívna nečinnosť terapeuta, časté sedenia a využitie voľných asociácií sú vymyslené na to, aby otvorili cestu tomuto procesu; a skôr alebo neskôr pacient sklzne do (pre neho charakteristickej) vzťahovej bažiny. Analytik mu nenahráva, ani ho nebrzdí, ale z neutrálnej pozície stále interpretuje pacientove zážitky a činy. To môže pacientovi umožniť, aby pochopil, čo robí a cíti, prepracoval sa cez to a doriešil si svoj zastavený vývin. Keďže sa predpokladá, že rast bude prirodzene pokračovať, keď sa odstráni prekážka, viac podpory by pacienta len miatlo a prekážalo by mu to. Úlohou terapie je výlučne 'vyčistiť pole' pre rast. Pravdepodobne nebude nikto v tejto chvíli šťastný. Pre tých najradikálnejších terapeutov na oboch stranách sú prívrženci 'pri' prístupu dôverčiví blázni a prístupu 'oproti' zase chladní technokrati: čo sú presne tie termíny, ktorými sa psychoanalytická a humanistická lobby tradične častuje. Samozrejme viem, že terapia málokedy plynie tak hladko, ako to naznačuje jeden alebo druhý popis. Oba prístupy majú svoje zradné miesta a ich kombináciou sa to môže ešte zhoršiť.

Problémy pozície 'pri'

Terapeutický potenciál pozície 'pri' závisí od klienta a terapeuta, ktorí sa vidia a prežívajú dostatočne realisticky; len toto udržiava lokalizáciu klientových ťažkostí mimo terapeutického vzťahu. Ale vieme, že ľudia majú tendenciu nevidieť sa realisticky, nechať toho druhého na pokoji a že to je dokonca menej pravdepodobné, keď jeden človek hľadá emocionálnu pomoc od druhého. Ako objavil Freud, intimita terapeutického usporiadania je ako ušitá na to, aby vzbuďovala nerealistické nádeje na jednej strane a neoprávnenú nedôveru na strane druhej.

Každý terapeutický vzťah 'pri' je zraniteľný prenosovým skreslením, ale táto zraniteľnosť je najväčšia v zamotanom terapeutickom vzťahu; potenciál na zmätok vidíme vo všetkých prístupoch 'pri' a najjasnejšie v 'multipozíčnom' integrujúcom prístupe. Niektorí humanistickí a integratívni terapeuti obhajujú prístup, kde sa terapeut snaží viesť terapiu obomi pozíciami, presúvajúc sa z jednej do druhej podľa toho, ako sa vyvíja proces terapie. Každá terapia je iná;



ale príklady, kde to funguje, bývajú obyčajne prípady klientov, ktorí sú už dosť zrelí na to, aby využili čokoľvek, čo majú k dispozícii a nezrovnalosti viac menej ľahko prekonávajú. No ale v každom prípade existujú klienti, ako zistil už experimentátor Sándor Ferenczi v 20tych rokoch 20. storočia, ktorí nevyužívajú, alebo chybné či problematicky využijú čokoľvek, čo sa im ponúkne, pretože si to sústavne zle vysvetľujú.

Takže vnútorná tendencia k prenosu sa zväčšuje, keď je klient viac narušený alebo deprivovaný, a keď terapeut zasahuje do vyvíjajúceho sa prenosu - napríklad tým, že sa snaží nahradiť klientove minulé a prítomné straty, ako sa o to snažil už aktívny Ferenczi. To predstavuje pre klienta i pre terapeuta nebezpečenstvo rafinovaného zvädzania. Aby sa klient prepracoval cez prenos, potrebuje si udržať alebo vyvinúť aspoň minimálny pocit, že terapeut nie je skutočným terčom jeho pocitov; len to udrží ohnisko jeho pozornosti na sebe, a nie na fascinujúcej postave pred ním. Ale ak je toho príliš veľa z minulosti nevyriešeného, preneseného býva príliš mnoho, klienta to zaplaví a môže si naozaj myslieť, že fantóm, ktorý sa objavil 'oproti' nemu, je ten istý ako skutočná postava 'pri' ňom.

Môžeme vidieť, ako sa to stalo u spomínanej klientky. Nech sa už javí akokoľvek zamrznutá, vo vzťahu ku mne sa toho deje veľa, alebo presnejšie vo vzťahu k osobe, za ktorú ma považuje. Nemôže na mňa pozrieť, ale keď sa na ňu neďívam, je znížená a potichu zúrivá. V konzultačnej miestnosti sa zdám byť nemožne utlmujúca, ale keď vyjde z dverí a ide po ulici, vyleje si srdce na mňa. Druhá strana negatívneho prenosu je pozitívny prenos. Aké ľahké by bolo nevedomky odvrátiť jej zápas od seba a zamerať ohnisko na mňa pomocou hľadania vonkajšieho riešenia, ktoré by ju iba pripútalo ku mne.

Pozícia 'pri' má svoj domov v kooperatívnom partnerstve humanistickej psychoterapie a v terapeutickom spojení, od ktorého závisí aj psychoanalytická psychoterapia. Ale keď sa nastolí prenos, klient je postupne menej schopný a aj menej ochotný rozlíšovať medzi terapeutom ako objektom prenosu v pozícii 'oproti' a terapeutom ako rovnocenným partnerom v pozícii 'pri'. Priestor, ktorý vznikne, keď sa terapeut postaví do pozície 'oproti', nekladie nič do cesty regresii, v ktorej je všetko veľmi jednoduché, veľmi konkrétne a veľmi intenzívne. Ak terapeut hrá na toto a klient získava uspokojenie z terapeutovho konania, či už z aktívnej techniky alebo modifikácie rámca, môže to brať ako prísľub totálneho odovzdania, na celý život; čím je klient viac deprivovaný, tým pravdepodobnejšie prežíva terapeuta týmto spôsobom. Keď zaklapne terapeutický vzťah 'pri', na terapeuta sa premietajú intenzívne a primitívne očakávania, ktoré má nielen pochopiť, ale aj naplniť. Sklamanie sa potom javí ako strašná zrada alebo až bezprostredná hrozba jeho existencie. Mnoho sťažností na terapeutov vzniká v takomto akoby zmätenom a zúfalom stave. Klienti, uzavretí vo svojom psychickom väzení nevidia terapeutov realisticky, a nedokážu sa ani sa držať toho, čo si od nich vzali.

Starostlivá láska, ktorou ich terapeuti nekonečne zahŕňajú, im slúži iba na to, aby ich presvedčila, že pohodu im musia dodať oni.

Problémy pozície 'oproti'

A predseda nepomáha jednoducho odčítať z rovnice pozíciu 'pri' a jej potenciálny zvydy. To vedie k odstupu, ktorý kritizoval už heretik Ferenczi, ďalej hnutie osobnostného rastu, aj dnešná humanistická psychoterapia.

Primárnym cieľom klasického analytika je udržať jasné projekčné plátno, na ktoré sa premieta pacientova dynamika; preto je toho názoru, že čím menej terapeut vkladá, tým lepšie. Ale objektové vzťahy nám pripomínajú, že ľudské bytosti sú neredukovateľne sociálne: nemôžeme žiť mimo vzťahu práve tak, ako naše telo nemôže žiť bez kyslíka. Pripraviť človeka o vzťah nie je neutrálny akt, ale silná negatívna intervencia. Odopretie vzťahu, vo forme analytickej abstinencie nám neukazuje čistý stav psyché, ale pravdepodobne vyvolá intenzívne narušený psychický stav. Ak klient ako nevyhnutne vzťahová bytosť necíti, že terapeut stojí v nejakom zmysle pri ňom, bude predpokladať, že je proti nemu; jedinou ďalšou možnosťou je upadnúť do psychickej 'čiernej diery'. Práve tak, ako kedysi dávno už Ferencziho pozitívne a sýtiace intervencie končili zvädzaním niektorých jeho pacientov, negatívna intervencia vzdialeného analytika ho zamrazí. V oboch prípadoch sa terapeutické spojenectvo dvoch rovnocenných dospelých ľudí rozpustí do regresného prenosu. To je vždy a nevyhnutne katastrofa: terapeuti, ktorí pracujú v pozícii 'pri', stratia kanál terapie a tí, čo pracujú z pozície 'oproti', stratia podstatné terapeutické spojenectvo, bez ktorého žiadna terapia nie je možná.

Mediácia dilemy „pri vs. oproti“ kontajnovaním

Začíname vidieť, prečo terapia nefunguje, ak sa zanedbáva vzťah 'pri', ani ak sa ignoruje vzťah 'oproti'; ale neexistuje konečná odpoveď na dilemu, ktorej ako terapeuti čelíme. Jeden spôsob, ako o tom uvažovať, je pomocou terapeutického faktoru spoločného pre obe pozície. Namiesto zamerania sa na to, čo analytik robí, sa napríklad teórie objektových vzťahov zameriavajú na to, aký terapeut je. Terapeutická prítomnosť vychádza z 'voľne plynúcej pozornosti', ktorú Freud považoval za otváranie cesty pre nevedomé spoločenské analytika a pacienta. Tento typ vzťahu sa vyskytuje v mnohých pojmoch objektových vzťahov, ako je: Kleinovej kontajnovanie; Winnicottovo 'facilitujúce prostredie', 'matka-prostredie' a 'subjektívny objekt'; Bionovo snenie a Balintova úžasná 'harmonická interpenetračná zmes'. Všetky tieto výrazy sa snažia dospieť k predstave, že menej záleží na terapeutových činoch, než na stave mysle, z ktorého vychádzajú a v ktorom sú prijímané. Netransformujú až tak slová interpretácie, ako atmosféra a úmysel, v ktorom sa interpretácia koná. V takomto postoji je potrebná je emocionálna otvorenosť a aj rozlišovacia schopnosť terapeuta. Vyžaduje si sústredenú pozornosť, ale chvíľka úmyselnosti ho zabije. Z klientovho hľadiska je jeho podstatným znakom



jednoducho to, že niečo z terapeutovej prítomnosti alebo spôsobu reagovania ho vedie k tomu, že sa prežíva alebo akceptuje jasnejšie a plnšie. Pre terapeuta i klienta kontajnovacia výmena sprostredkováva realistické terapeutické spojenectvo a regresný prenosový vzťah. Pre oboch spája terapeuta, ktorý je pre klienta prenosovou postavou 'pri' s prenosovou figúrou, ktorá je pravdepodobne 'oproti' nemu. Opravný, respektíve vývinovo-reparatívny vzťah, o ktorom hovoria objektové vzťahy, neznamená, že sa stane novou vzťahovou štruktúrou, ale skôr že klient prijme terapeutovu prítomnosť, ktorú potrebuje na to, aby sa dostal do bližšieho kontaktu s dobrými aspektmi svojich už existujúcich vnútorných vzťahov. Pritom buduje a prebudováva svoj existujúci vnútorný svet bez toho, aby zavádzal úplne nový vzťahový komplex. Takže keď moja klientka napokon opustí terapiu, dúfam, že bude odchádzať so zmenšeným vnímaním mňa a zväčšeným vnímaním seba a bohatstva a komplexnosti svojho vnútorného i vonkajšieho sveta. V opačnom prípade nebude naozaj slobodnejšia. Ale práve tak, ako si nemôže plánovať, čo si vezme z mojej prítomnosti, ani ja sa nemôžem rozhodnúť, čo si vezme.

Aby sme to zrekapitulovali

Ako odpoveď na otázku súvislosti humanistickej a psychodynamickej psychoterapie som navrhla, že skutočné rozdiely v psychoterapii sú skôr v praxi než v teórii. Nezáleží na tom, či náš terapeutický prístup sa klasifikuje ako humanistický alebo ako psychoanalytický, ale na tom, či sa sústreďujeme na problémy mimo terapeutického vzťahu alebo v ňom, a preto, či je naša aktívna terapeutická pozícia 'oproti' alebo 'pri' klientovi. Ak si zvolíme cestu zmeny tým, že budeme 'pri' klientovi, môžeme slobodne využívať akúkoľvek kombináciu teórií a techník, ktorá v konkrétnej terapii dáva zmysel, vrátane psychoanalytickej teórie, pokiaľ je klientova pozornosť sústredená na jeho vlastné otázky a nie na naše činy. Čo nemôžeme robiť, je fixovať sa na podporu pozície 'oproti' a snažiť sa vykonávať terapeutickú prácu oboma kanálmi. Ak si zvolíme terapeutickú cestu v pozícii 'oproti', sme viazaní určitým psychoanalytickým prístupom, pretože to je v súčasnosti jediná teória, ktorá vysvetľuje, čo sa deje, keď to robíme. Ale túto perspektívu môžeme rozšíriť, ak prinesieme poznatky z iného zdroja. Na telo zameraná psychoterapia môže podporiť somatický rozmer uvedomovania si seba a klienta; pojmy z takých prístupov, ako je Gestalt, nám môžu pomôcť sledovať kvalitu našej prítomnosti a angažovanosti. Nemôžeme si však dovoliť používanie aktívnych techník, na ktoré sa tieto prístupy obvykle spoliehajú, pretože riskujeme zmätok v klientovom myslení, že im ponúkame zdanlivú figúru oproti nemu, a nie svetskú osobu pri ňom.

Napokon, podľa mňa práve kontajnovacia výmena činí terapiu dost' dobrou a keďže je konflikt pozícií praktický a nie teoretický, platí to pre všetky teoretické prístupy. Kontajnovanie je bezpečnostnou poistkou nielen proti stereotypnému príliš aktívnemu humanistickému 'guru', ale aj príliš neaktívnemu

psychoanalytickému 'bielemu plátnu'. Humanistickí terapeuti vyznávajú presne to isté centrovanie a vyjadrovanie sa, aby dosiahli vhodné intervencie, alebo neintervencie, a robia to spôsobom, ktorý možno použiť. Kanál 'oproti' a 'pri' možno v terapii rovnako využiť v takom rozsahu, ktorý facilituje kontajnovanie. Vnútri alebo mimo terapeutického vzťahu práve to otvára cestu k zmene, ktorá záhadne začína byť možná vtedy, keď sa ľudia stretnú a veria si.

Odpoveď Michaela Sotha Lavinii Gomez

Je možné integrovanie humanistických techník do perspektívy prenosu a protiprenosu?

Drahá Lavinia, odpovedám na tvoj článok v časopise 'Self & Society', ktorý som si prečítal s veľkým potešením. Inšpiroval ma, pretože mi veľa vecí objasnil a prinútil ma zamyslieť sa nad tým, aké je moje stanovisko. Ďakujem ti za jasné formulovanie otázok v humanisticko-psychodynamickú debatu, čo nám pomáha posunúť sa vpred v dôležitej diskusii. Súhlasím s mnohým, čo hovoríš a považujem rozdelenie a pojmy, ktoré navrhuješ (terapeutické pozície 'pri' a 'oproti') za užitočné. Aby som posunul diskusiu v tomto smere ďalej, rád by som ti ponúkol nasledujúce poznámky.

Z celého srdca súhlasím, že 'kontajnovanie' je veľmi dôležitý pojem, ktorý prispieje k novému poznaniu v mnohých prístupoch a možno do istej miery aj k ich integrácii. Za tým účelom musíme očividne pochopiť pojem 'kontajnovanie' najmä ako vzťahový proces (čo myslím jednoznačne robíš). Podľa mňa to znamená, že proces nemožno dosiahnuť alebo 'zostrojovať' jednostranne terapeutom. Zdôrazňujem to, pretože ak hovoríme o 'kontajnovaní' ako o jednom (ba dokonca) transformačnom faktore v terapii, je tu vždy nebezpečenstvo, že ľudia sa toho chopia a budú sa snažiť zmeniť ho z psychologického, vzťahového a v zásade nekontrolovateľného pojmu na iný, doslovný, normatívny, objektívny cieľ. Akonáhle ho uchopím, budem sa snažiť pochopiť, ako dosiahnuť, aby 'nastal', zmením ho na ďalší terapeutický cieľ, ktorý treba sledovať a uzákonit', psyché - a kontajnovanie niečo nevedomého - vyletí von oknom. Ale ako terapeut v tradícii telovej psychoterapie by som dal prednosť nehovoriť o 'kontajnovaní' ako o vágnom procese, či prchavej predstave, ale ako o procese tela a mysle. Ak vezmeme dyádu matka a dieťa ako prototyp kontajnovania, pozorovanie detí a moderná neurológia nás čoraz viac učí, ako sú tieto emocionálne a vzťahové procesy prepojené s fyziológiou, chémiou mozgu a anatómiou. Emocionálne vyladenie a zrkadlenie (ako dôležité zložky komplexného procesu 'kontajnovania') závisí od dyadických interakcií, ktoré bez prerušenia vyplývajú z biochemických, hormonálnych, vegetatívnych a muskulárnych procesov až po neverbálne výmeny symbolickej a mentálnej komunikácie.

Hoci je to vzácny, transformačný proces, keď nastane, myslím, že sa zhodneme, že kontajnovanie nemožno dosiahnuť vôľou alebo stratégiou: nemožno ho navodiť jednostranne. Tvrdím však, že ak si uvedomíme jeho paradoxnú povahu, vznikne fenomenologic-



ká 'čistinka' v psychoterapeutickom lese, ktorú často pre stromy nevidíme. Ak dokážeme fenomenologicky podrobne pozorovať paradoxnú manifestáciu kontajnovania v každom momente vzťahu, ako tu kontajnovanie v jednom momente je a v ďalšom zmizne (t.j. dialektiku jeho príchodu do jestvovania a deštrukcie), myslím, že bude možné, veľmi presne ho brať ako proces tela a mysle. S presnejšou predstavou o pojme 'kontajnovanie' ako procesu tela a mysle, by sme, myslím, mohli diskutovať o tvojich reštrikciách a opatrnosti voči 'aktívnym technikám', ale s podmienkami a výhradami. Jednou z mojich hlavných výhod je, že nesúhlasím s tvou formuláciou terapeutických obmedzení a nebezpečenstiev spôsobom, ktorý vlastne vyčleňuje 'neinterpretované' techniky, ak sa niekto snaží uznať prenos a pracovať s ním.

Ak si uvedomujeme - ako píšeš - dôležitosť „poskytnutia prázdneho vzťahového priestoru, v ktorom sa môže prejaviť nevedomá dynamika“, t.j. dôležitosť dovolenia si byť konštruovaný ako objekt klientovým nevedomím, uvedomujeme si, že terapeut sa vôbec nemôže slobodne rozhodovať. To je samozrejme poznatok, s ktorým humanistická tradícia - so svojím dôrazom na voľbu, potenciál, zodpovednosť a schopnosť - celé roky silne zápasí. Podľa môjho názoru väčšina humanistických prístupov si ešte nesie tienisté stránky svojho protestu proti psychoanalýze, prejavujúce sa implicitným predpokladom, že terapeut sa môže slobodne 'rozhodovať' - slobodne si voliť terapeutické premenné ako najefektívnejšie techniky, najvhodnejšie stanovisko, intervenciu alebo 'liečebnú stratégiu' alebo modus vzťahu (napríklad opravný, autentický, prenosový, pracovné spojenectvo atď.). Všetky tieto poňatia sa často používajú spôsobom, ktorý naznačuje viac 'slobodnej vôle' pre terapeuta, než podľa mňa existuje. Taká zjavná sloboda voľby býva často nezodpovedná, ignoruje alebo veľmi podceňuje rozsah prenosu alebo sa scvrkne na - podľa mňa: omnipotentný - predpoklad, že terapeut môže prekonať prenos. Súhlasím s tebou, že my, humanistickí terapeuti sa môžeme slobodne rozhodovať a 'voliť si' rozličné stanoviská (pracovať zo stanoviska 'oproti' a potom 'si zvolit' techniky, ktoré sú určené na vytvorenie spojenectva 'pri'). Ale potom si nemyslím, že terapeut, ktorý uznáva prenos, sa môže vôbec rozhodovať v čomkoľvek. Ak čo len trochu inklinujem k tomu, že prenos existuje a aký je jeho rozsah a chcem sa vyhnúť tomu, aby som mu nahrával, musím tam po dvoch minútach sedieť v katonickom stave, pretože nič z toho, čo robím, alebo nerobím, nie je mimo prenosu. Takže podľa môjho názoru, akékoľvek obmedzovanie sa nie je (teoreticky, technicky) samo o sebe odpoveďou na uvedomenie si nebezpečenstva prenosu. Takže hoci súhlasím s tým, že predstava terapeuta, že má slobodu 'volby', má katastrofálne následky, nesúhlasím s tým, že tieto nebezpečenstvá sú obsiahnuté v technikách samotných, ale v stanovisku, postoji a nastavení mysle, v ktorom ich tradične používame - pričom sem zaradujem aj seba. Humanistické techniky sa zriedkakedy používali v rámci, ktorý úplne doceňuje rozsah prenosu.

Myslím si, že nikdy nemôžem jednoducho predpokladať, že to, čo poviem alebo urobím - bez ohľadu na moje konkrétne terapeutické zábery a úmysly (psychoanalytické alebo humanistické) - bude mať zamýšľaný účinok alebo má iba zamýšľaný účinok (a žiadny iný), alebo - kvôli tomu - má vôbec nejaký terapeutický účinok. Možno jasne namietat, že väčšina intervencií má aj terapeutický, aj protiterapeutický účinok súčasne. Čím je intervencia silnejšia, tým má väčší potenciál transformácie a väčšie nebezpečenstvo, že ohrozí kontajnovanie. Aj tebou uprednostňované teórie objektových vzťahov (tak ako ich chápeš) majú ten cieľ a pohľad, že všetky terapeutické myšlienky, pocity, reflexie, úvahy, stratégie atď. (v akejkoľvek technike alebo prístupe) vznikajú vo vzťahu a preto je potrebné ich reflektovať z hľadiska prenosu a možných projektívnych identifikácií. Jednoducho vyjadrené: nikdy si nemôžem byť istý, kto (alebo čo) to v dynamike je, čo vo mne vytvorí terapeutický impulz a preto nemôžem vedieť dopredu, či to bude 'terapeutické' alebo nie.

Práve perspektíva objektových vzťahov nám pomáha si uvedomiť, že naše terapeutické zábery a reflexie sú 'nadurčené' a majú niekoľko, niekedy protichodných významov: všetky otázky ohľadne našej terapeutickkej diagnózy alebo programu, všetky terapeutické impulzy vytvoriť účinok alebo 'zvoliť si' nejaký typ vzťahu ('pri' alebo 'oproti') sú - tvojimi slovami - „obmedzené“ prenosom a vznikajú vo vzťahu k nemu. Z tejto perspektívy viac než na konkrétnej technike záleží na tom, ako ju klientovo nevedomie prijíma a prežíva - teda ako pravdivú interpretáciu alebo ako viacnásobnú 'humanistickú' intervenciu.

Obyčajne nemám rád polarizovanie v otázke dotykov v psychoterapii (a jednoznačne som proti redukovaniu na telo zameranej psychoterapie na špeciálne techniky, vrátane dotyku), ale keďže je to najkontroverznejšia neinterpretovaná intervencia, vezmime si ju ako príklad. Dokonca aj keď sa dotknem klienta (a môže byť mnoho druhov 'humanistických' prístupov, ktoré mi ponúkajú zdôvodnenie na to), nemusím nutne stratiť zo zreteľa prenosové agovania, ktoré sa tiež deje. Dokonca aj keď klient vďaka prenosu nevyhnutne dezinterpretuje dotyk, dokonca aj keď plodí nesplniteľné túžby a prísluby (ktoré tam sú tak, či tak), dokonca aj keď má dotyk opačný účinok, než bol zámer alebo očakávanie (čo sa môže stať podobne ako pri interpretácii), dokonca aj keď celé psychoanalytické pole fantazíruje, že dotyk je automaticky uspokojivý, nič ma nezastaví, aby som si nevyšimľal fenomenologické detaily skutočného vzťahového prežívania: aký je to naozaj pocit? Ako to naozaj vníma, bez ohľadu na to, ako to bolo myslené? Dotyk môže mať mnoho faziet, ambivalentnú, duplicitnú, hostilnú, invazívnu, mocenskú ako akýkoľvek verbálny výrok - podľa môjho názoru nie je na ňom nič, čo by ho činilo inherentne jednoduchým alebo uspokojujúcim, okrem toho, že každý po ňom túži a má idealizované fantázie o ňom (a sem patria aj humanistickí a psychoanalytickí terapeuti). Neobhajujem dotyk, ani nie som proti nemu v tejto chvíli, len sa snažím dekonštruovať zjednodušujúce predpoklady o ňom.



Tvrdím, že v princípe môžeme používať akúkoľvek techniku, pokiaľ nie sme presvedčení, že dokážeme všemocne dosiahnuť zamýšľaný výsledok (nech už by bol ten výsledok akokoľvek hodnotný a akokoľvek priamo - podľa učebnice - 'by mala' táto technika k nemu viesť). Možnosť terapeutickú transformáciu podľa mňa nie je obsiahnutá v žiadnom terapeutickom modeli alebo technike. Presne preto môže každý model alebo technika dosiahnuť (a dosahuje) protiterapeutické účinky alebo funkcie vo vzťahu, takže tvrdím, že potenciál transformácie je obsiahnutý v niečom, čo je za teóriou alebo technikou.

Ak sledujeme poňatie prenosu až k dôsledkom, tak prehlasujem, že je možné používať každú techniku, pokiaľ nie sme presvedčení, že bude mať terapeutický účinok sama o sebe, a pokiaľ dávame pozor na jej protiterapeutické účinky (t.j. prenosové agovanie). Tieto účinky nie sú funkciou terapeutovho rozhodovania alebo zámerov (tie sú samy pod prenosovým tlakom), ale funkciou vyvíjajúceho sa prenosového procesu a jeho kontajnovania. Ak formulujeme kontajnovanie ako ústrednú zložku transformácie, potom sa mi zdá, že skutočný rozdiel je medzi kontajnovaním a jeho opakom: musí opakovanie objasňovať, že najväčšie terapeutické nebezpečenstvo je zasahovanie do prenosu a jeho agovanie. Agovanie prenosu alebo protiprenosu sa deje, keď terapeut chybné verí v terapeutické účinky svojho správania a intervencie, a pritom zanedbáva simultánne protiterapeutické účinky.

Dôležitou zložkou transformačného zážitku 'kontajnovania' je to, že sa terapeut odovzdá svojej bezmocnosti zoči-voči prenosu; a rovnako, že sa odovzdá bytiu v konflikte, skrútený medzi konfliktnými terapeutickými impulzmi. Presne preto uznávam platnosť tvojho výroku, že „neexistuje konečná odpoveď na dilemu, ktorej ako terapeuti čelíme“ (t.j. medzi

pozíciami 'pri' a 'oproti' alebo - ako by som radšej povedal - pocitom skrútenia medzi kontajnovaním a opätovným agovaním) a zaujíma ma nikdy nekončiaci dilema v danom momente: sledujem svoj impulz reagovať spontánne, reaktívne (a čo by niektorí ľudia nazvali: autenticky), ako keby som len (naivne) reagoval na hociktorú ľudskú bytosť, ako keby tam nebol prenos ALEBO sledujem svoj impulz reagovať, uvedomujúc si prenos všetky jeho obmedzenia, komplikácie a dvojsčestnosti, ktoré obsahuje? A čo sa stane, keď si uvedomím, že obyčajne obe strany môjho konfliktu (t.j. aj môj spontánny impulz, aj moje vedomé váhanie) odzrkadľujú klientov vnútorný svet (t.j. že som tak či tak vtiahnutá do agovania) a že som v pasci tak, či tak?

Ak prijímame, že terapeut sa nemá čo 'rozhodovať', či bude 'pri' alebo 'oproti', ale že klientovo totálne prežívanie terapeuta je zmiešaný balík obvykle konfliktných fragmentov (šťastí 'pri' verus šťastí 'oproti', šťastí vedomých, šťastí nevedomých), tak nám náš vnútorný konflikt ukazuje najjasnejšiu cestu k plnosti „charakteristickej vzťahovej bažiny“. Terapeutova neustála dilema v každom okamihu sa stáva srdcom terapeutickú pozíciu (a nie teória alebo technika, čo je len voda na mlyn). Spôsob, ktorým terapeut a) mieni byť 'pri' alebo 'oproti' a b) ktorým klient skutočne prežíva terapeuta ako 'pri' alebo 'oproti', mi pomáha vnímať moja pozornosť voči spontánnemu procesu tela a mysle. Preto si myslím, že na telo orientovaná psychoterapia môže podporiť somatický rozmer uvedomovania si seba a klienta.

Tak čo priatelia, ťažká diskusia? Ale nádherná, nie?

„Jediné, čo bude dôležité, keď odídeme, budú stopy lásky, ktoré sme zanechali“ Schweitzer

Rozhovor s Dr. Danom Siegelom o reflexivite nielen v koučovaní



Daniel J. Siegel, M.D.

Daniel J. Siegel, M.D. je profesorom psychiatrie na Lekárskej fakulte Kalifornskej univerzity v Los Angeles (UCLA) a ko-riaditeľom Výskumného strediska všímavosti (Mindful Awareness Research Center). Je tiež výkonným riaditeľom inštitútu Mindsight Institute, ktorý poskytuje prezentácie, workshopy aj online učenie zamerané na podporu rozvoja reflexie mysle jednotlivcov, rodín a spoločenstiev pomocou skúmania rozhrania medzi medziludskými vzťahmi a základnými biologickými procesmi. Dr. Siegel publikoval mnoho odborných článkov. Pozvali ho prednášať do Thajska, pre pápeža Jána Pavla II., jeho svätosť dalajlámu, Google University a TEDx. Dr. Dan Siegel je zakladajúcim redaktorom série Nortonských odborných publikácií o interpersonálnej neurobiológii, kde vyšlo už viac ako dva tucty kníh. Kniha *The Mindful Therapist* (2010) sa zaoberá možnosťami využitia technik všímavosti pre vlastný rozvoj pomáhajúceho pracovníka, ako aj spôsobmi, ako rozvíjať reflexiu mysle pomocou neurálnej integrácie u klientov. Jeho

doposiaľ posledná kniha *The Whole-Brain Child*, ktorú napísal s Tinou Payne Brysonovou, PhD, skúma aplikáciu tohto prístupu v rodičovstve.

Gill Smithová, ktorá sa s Danom rozpráva, založila Visionpoint, kde robí výskum, konzultuje a koučuje, aby pomohla organizáciám dosiahnuť vyššie výkony. Gill je podpredsedkyňou a čestnou doživotnou členkou Asociácie pre koučovanie vo Veľkej Británii.

Opísali by ste stručne svoju profesionálnu dráhu?

DAN: Nuž, krátka verzia je taká, že som začal študovať biológiu, potom som išiel na medicínu a prešiel som z pediatrie na psychiatriu. Potom som sa venoval výskumu a stal som sa profesorom a potom som bol vedúcim vzdelávacieho programu v detskej psychiatrii a neurovede na UCLA. Potom som formálne odišiel z univerzity a venoval som sa súkromnej praxi. A potom som sa začal zaujímať o kombináciu rôznych oblastí vedy v jednom pohľade, ktorý dostal názov interpersonálna neurobiológia.



Čo máte na mysli pod pojmom mindsight (náhľad na myseľ) a interpersonálna neurobiológia?

DAN: Pracoval som s mnohými vedcami z rôznych oborov, či vedeckých disciplín, aké si viete predstaviť - od matematiky až po antropológiu a všetko medzi tým - prepájal som ich a popritom som im položil otázku, aké je spojenie medzi myslou a mozgom. Pritom som samozrejme musel dať tejto skupine definíciu mysle, pretože neexistovala zhoda v tom, čo je to myseľ. Proces definovania mysle začiatkom 90-tych rokov bol veľmi dôležitý aj pre mňa ako pre terapeuta, lebo som začal uvažovať o terapii iným spôsobom. To znamená, že som začal chápať myseľ, respektíve to, čo je zdravá myseľ po novom. Vzišla z toho myseľ za hranicami vedomia a subjektívneho prežívania, a jej chápanie ako niečoho, čo je procesom sebaorganizácie, pričom myseľ je zároveň vyplývajúcou vlastnosťou komplexného systému. A komplexný systém bol taký, že tento sebaorganizujúci proces je stelesnený a vzťahový a reguluje tok energie a tok informácií v nás i medzi nami. V tejto definícii mysle môže antropológ úctivo hovoriť s neurológom, ktorý sa môže úctivo rozprávať s matematikom a všetkými ostatnými vedcami, ktorých spája jeden pohľad. Potreboval som na to názov, tak som vymyslel termín interpersonálna neurobiológia.

V zásade je tento prístup v zhode s nezávislými perspektívami, ktoré sa spojili v jednom rámci. Máme aplikáciu interpersonálnej neurobiológie v koučovaní, v duševnom zdraví, konzultovaní pre organizácie, pedagogike, psychoterapii, výchove, kontemplácii, náboženstve, všeobecnom živote. Pre všetkých je to užitočné, pravdepodobne preto, že myseľ definujeme tak, ako žiadna iná disciplína a potom ponúkame aj definíciu zdravej mysle.

Kouč sa o to môže zaujímať, pretože mu to umožňuje pracovať s ľuďmi na akejkoľvek úrovni fungovania organizácie alebo človeka a pomáhať im pritom posilňovať myseľ. Pretože myseľ chápeme nielen ako stelesnenú, ale aj ako vzťahovú, vzťahy a schopnosť reflektovať tieto vzťahy kladie na rovnaké stanovisko ako samotný mozog a schopnosť reflektovať telesné zážitky. Reflexia sa stáva takto spoločným mostom medzi vnútorným a interpersonálnym. Pozeráme sa na niečo, čo sa nazýva prítomnosť a skúmame to vedecky. Analyzujeme prítomné bytie v tom, čo sa deje, ako sa to deje a ako to umožňuje fungovať vzťahu, organizácii a niekomu presmerovať profesionálnu kariéru, rodine dobre vychovávať deti, ako sa stane ich mozog 'integrovaným'. Dokonca aj enzým, ktorý opravuje a udržuje konce chromozómov, sa zvyšuje, aby sa zlepšil váš bunkový život. Zaujímavé na interpersonálnej neurobiológii je, že prepája všetky vedy a umožňuje praktické aplikácie, ktoré zlepšujú zdravie.

Keďže naše vedomosti o mozgu rastú rýchlym, možno exponenciálnym tempom, zaujíma ma, čo si myslíte o tom, ako mozog vytvára myseľ a ako sa to mení? Sú kľúčom informácie, energia a vzťah? Ukažuje sa ešte niečo iné, ako dôležité?

DAN: No, je to veľmi zaujímavé; výrok, že mozog vy-

tvára myseľ, sa podľa mňa široko akceptuje. A myslím, že je dôležité položiť otázku úplnosti tohto pohľadu. Nie som si istý, či je to také jednoduché, že mozog vytvára myseľ. Minimálne by sme mohli povedať, že duševné procesy sa dejú v celom tele, nie iba v lebke. Takže, ak 'mozgom' myslíte tkanivo v lebke, tak si myslím, že to musíme rozšíriť a povedať, že je to stelesnený mozog, čo znamená vzorce energie a informácie aj mimo lebky.

Vo svojej terapeutickej i teoretickej práci kombinujem všetky tieto vedy a myslím, že keď si vezmete antropológickú alebo sociologickú štúdiu alebo skupinovú dynamiku a uvedomíte si, nakoľko sociálne interakcie ovplyvňujú náš duševný život, je spravodlivé povedať, že naša myseľ je rovnako telesná ako vzťahová. Takže ak dostanete úder do hlavy, ovplyvní to vaše duševné procesy, ale keď utrpia úder vaše vzťahy, váš pocit spolupatričnosti, váš pocit začlenenia, spôsob, ako sa k vám správajú vaši blízki, to, ako cítite beznádej v spoločenských vzťahoch, to všetko rovnako ovplyvní aj váš duševný život.

V interpersonálnej neurobiológii to označujeme ako sebaorganizujúci vynárajúci sa proces, ktorý sa javí ako energia a tok informácií medzi nami a v nás. To väčšina ľudí ťažko chápe a nedá sa na to prísť intuitívne, ale myslím, že veda podporuje tvrdenie, že myseľ je vytváraná mozgom a že myseľ vytvára tok energie a informácií v nervovom systéme, ako aj v našich vzťahoch a myseľ je vytváraná týmto tokom.

Máte teda v podstate sebaorganizujúci sa proces ako vynárajúcu sa vlastnosť fundamentálnych prvkov systému. Hlavné otázky tu sú: po prvé, systém nie je obťažovaný pokožkou, takže myseľ neprichádza iba z mozgu; a po druhé, systém sám seba organizuje, čo znamená, že má túto odmietavú vlastnosť, ktorá je úplne protiintuitívna, čo povstáva z interakcie prvkov systému, pričom systémom sa tu rozumie tok energie a informácií v nás a medzi nami a nie je limitovaný kožou. Vidíte teda, že vynárajúca sa vlastnosť, ktorú definujeme ako myseľ, nie je vytváraná iba mozgom, vlastne sú to tri aspekty jednej reality. Mozog, vtelený mozog, je stelesnený mechanizmus, cez ktorý vami preteká prúd energie a informácií. Vzťahy sú v zásade zdieľaním energie a informácií, teda toho, ako prúd energie a informácií preteká medzi nami a v nás. Tretím aspektom - máme mozog, máme vzťahy - je myseľ. Hovoríme, že myseľ je sebaorganizujúci sa vynárajúci sa proces. Keď vám dám mincu a poviem toto je hlava a toto znak, poviete: „No, Dan, to je oboje, hlava, znak a vlastne je tu ešte aj hrana.“ Neredukovali by ste mincu len na hlavu a znak; povedali by ste, že sa skladá z troch častí - hrany, hlavy a znaku. Podobne je to aj s ľudským prežívaním, ktoré sa skladá minimálne z troch aspektov - stelesneným aspektom je myseľ.

Tak to je celý príbeh. Vzrušujúci na tom je tento moment v čase z nášho uhla pohľadu, že interpersonálna neurobiológia obsahuje všetky tie rozdielne profesie - koučovanie, konzultovanie, psychoterapiu, zdravotnícku prax pre lekárov a sestry, výchovu detí - a hovoríme, pozrite sa, ak sa všetci podieľame na vzniku zdravej mysle, tak by mal kouč alebo psycho-



terapeut alebo rodič poznať tento materiál, aby sme mohli vytvoriť zdravší svet. Vzrušujúce na tom z vedeckého hľadiska je, že môžeme vziať všetky vedecké disciplíny a skombinovať ich do jedného celku. Druhou otázkou je, že môžeme vziať tieto vedecké disciplíny a aplikovať ich praktickým spôsobom. A po tretie, môžeme sa skutočne hýbať, definovať myseľ, čo sa nedeje v žiadnej inej oblasti a definovať zdravú myseľ, čo sa nedeje v žiadnej inej oblasti a potom vám to povie kroky, ako vytvoriť zdravú myseľ. Sme nadšení a máme presvedčenie, že môžeme vnieť do sveta pozitívne zmeny a ostať pritom rigorózne vedeckí. Je to naozaj vzrušujúci moment a je to pre nás veľmi dôležité. To je vec interpersonálnej neurobiológie.

Akú rolu hrá reflexia?

DAN: Keď sa pozriete na to, ako reflexia ovplyvňuje vzťahy a ovplyvňuje mozog, porozumiete, akým spôsobom je reflexia kľúčom k budovaniu integrácie. Teda interpersonálna reflexia mi umožňuje povedať ti, Gill, ako sa cítiš? Teda, reflektujem tvoj vnútorný stav, vyladujem sa na tvoj vnútorný stav, som prítomný pre ten stav a potom rezonujem s tým stavom. Pamätám si to pomocou skratky PVRD - moja prítomnosť s tebou mi umožňuje vyladiť sa na tvoje vnútorné prežívanie. Rezonujem s tebou a to medzi nami vytvára dôveru, čo je východiskový bod skutočnej interpersonálnej integrácie. Rola, ktorú v tom hráme, je podstatou reflexie: prítomnosť, vyladenie, rezonancia a dôvera. Je to rovnaké, ako keď reflektujem smerom dovnútra: prvý príklad reflektoval interpersonálne, tak teraz reflektujem smerom dovnútra, doslova využijem prítomnosť pre svoj vnútorný stav. Vyladím sa teda na prítomnosť - začnem sa pozorovať a táto pozorovacia časť mňa vykonáva reflexiu, zúčastňuje sa na mojom prežívaní. V mozgu mám dva samostatné okruhy, okruh prežívania a okruh pozorovania. Keď sa toto dá diferencovať a potom prepojiť, vytvorím si vnútornú integráciu a vytvorím si túto vnútornú receptivitu, o ktorej píšem vo všetkých svojich knihách. V podstate takto vzniká vnútorné vyladenie z reflexie a vytvára tento vnútorný pocit pohody. Je to integrovaný stav, pretože som diferencoval pozorovateľa od senzora a potom som ich prepojil. Reflektovanie dovnútra, ako som ho opísal, a interpersonálne reflektovanie, sú mechanizmy, ktorými tvoríme integráciu vo svojom živote. Keďže sme už povedali, že integrácia je mechanizmus zdravia, je to mechanizmus inovácie a kreativity, je to mechanizmus duševnej pohody, je to mechanizmus, pomocou ktorého získavame odolnosť, je to mechanizmus láskavosti a súcitu. Vidíte, že reflexia je náš nástroj. Vnútorná reflexia a interpersonálna reflexia vás vedie k integrácii a preto je to taká dôležitá časť koučovania. Znamená to, že môžete vnieť reflexiu do vedenia ľudí, takže vedenie s reflexiou, manažment s reflexiou a organizácie, ktoré reflektujú, budú organizácie pokroku, odolné a inovatívne.

Pri koučovaní sa najmä v Európe zaoberáme viac mozgom, kognitívnym materiálom. Čoraz viac záuj-

mu budí somatické a ontologické koučovanie, ktoré venuje toľko pozornosti pocitom v tele ako myšlienkam v mozgu. Ako súvisí mindsight (náhľad na myseľ) s týmito rôznymi prístupmi?

DAN: Mindsight je termín, ktorý sa mi vynoril, keď som študoval medicínu a nechal som to, pretože moji profesori sa správali k pacientom ako k balíku chemikálií. Sklamalo ma to a pri kroku späť som potreboval nejaký ochranný koncept, aby mi pripomínal, že niektorí moji učители niečo opomenuli a ja by som mal urobiť všetko preto, aby som nebol taký ako oni. Je to teda ako úžitok zo zlej divadelnej hry, niekedy by ste ju mali vidieť, aby vám to pripomenulo dobrú hru a skutočne ju ocenili. Tak som vynašiel toto slovo mindsight, ktoré v týchto časoch jednoducho znamená vidieť do mysle. Ak teda niekomu diagnostikovali nejakú hroznú chorobu, aj profesor medicíny by mal vidieť, že človek sa bojí, cíti smútok, sklamanie, hanbu a zradu v tele, a pocity viny za to, čo urobil svojmu telu. Je nahneváný, je úzkostný, trpí. Všetko sú to vnútorné duševné zážitky a moji učители, mnohí z nich, boli voči tomu slepí.

Tak som vymyslel tento termín. Následne ho možno vybrúsiť do úplnej konkrétnosti. Mindsight sú tri veci: je to pochopenie seba samého, je to empatia v zmysle pochopenia niekoho iného, a je to integrácia, čo je prepojenie diferencovaných častí. Hovorím to preto, že rozvoj zručností, ktoré pomáhajú takémuto náhľadu do mysle a ktoré môže kouč využívať pre svojich klientov, je kľúčom k rozvoju zdravej mysle. Pretože učíte ľudí, aby sledovali tok energie a informácií vo svojom tele. Takže odpoveď na váš problém mozgu verus tela je, že mindsight obsahuje oboje. Sledujete vzorce toku energie a informácií v trojuholníku, trojuholník tvorí myseľ, mozog a vzťahy. A v tomto trojuholníku doslova cítite prúd energie a informácií, aby ste porozumeli svojmu telu, svojmu srdcu, svojim pľúcami, svojim črevám, svojim svalom, svojim kostiam, svojmu mozgu, svojej vôli a myšlienkovým vzorcom a všetkému, čo povstáva z emócií, z limbických oblastí mozgu, z mozgového kmeňa, aby ste prežili, aby ste dokázali bojovať, utekať, zamrznúť a odpadnúť. Týmto spôsobmi cítite prúd energie a informácií v sebe. To je porozumenie.

Empatia v tom je to, ako skutočne konštruujete obraz vo svojej mysli to, čo sa deje vo vnútornom prežívaní niekoho iného a čo sa deje medzi vami. Je to teda zameranie sa na vnútorný život iného človeka a na život medzi vami. No a keď sa pochopenie a empatia robia s pozitívnym pohľadom, láskavosťou a súcítením, vytvára integráciu a integrácia vytvára láskavosť a súcítenie. Integrácia je, keď si ctíte rozdiely a podporujete prepojenia. Je to podľa nášho názoru základ zdravia, základ kreativity, základ dobrého fungovania organizácií, je to základ pokroku, a je to základ odolnosti. Pod slovom mindsight máme skutočne na mysli reflexiu, ktorá podporuje integráciu. Inými slovami teda môžete mať niekoho, kto má schopnosť mentalizovať, ako že vidím tvoju myseľ a idem ťa preto zranit' - ukradnem ti peňaženku, predám ti pokazené auto, zmanipulujem ťa, aby si mi dal hlas a potom ťa už ako poslanec okradnem, čokoľvek mô-



žem urobiť. Pojem Petra Fonagya mentalizácia je nádherný, a reflexná funkcia nemusí nutne znamenať integráciu. Poskytnú vám vnútorný pohľad do mysle. Simon Baron-Cohen by to nazval teória mysle; iní ľudia to volajú duševná zameranosť, psychologická zameranosť. Mindsight obsahuje v sebe tieto vedecké pojmy, ale vedie k zdravej transakcii, zdravej mysli, a preto stojí integrácia na troch prvkoch - pochopení, empatii a integrácii. Ak sa teda zaujímate o mindsight, zaujímate sa tak aj o pohodu.

Ste psychoterapeut. Koučovia bývajú veľmi nervózni, keď zachádzajú na územie, ktoré patrí psychoterapeutom, môžu byť nervózni z toho, že by zašli príliš hlboko, keď nie sú primerane kvalifikovaní. Máte nejakú radu pre koučov, ako môžu využiť tieto vedomosti bezpečne oproti tomu, ako by to mohli využiť psychoterapeuti?

DAN: Áno, to je výborná otázka. Naše skúsenosti s vyučovaním organizácií a ich vedúcich, ako aj z niekoľkých príležitostí, keď som učil koučov a ľudí, čo pracujú ako konzultanti v organizáciách, ukazujú, že tieto princípy nepochádzajú z nejakej formy psychoterapie. Takže interpersonálna neurobiológia a celý prístup, ktorý sa zaoberá myslou nie je formou terapie. Hovoríme, že je to interdisciplinárny vedecký pohľad, ktorý informuje a obohacuje čokoľvek a kohokoľvek. Obohacuje koučovanie, informuje a obohacuje konzultovanie v organizáciách, vzdelávanie, výchovu detí a informuje a obohacuje aj psychoterapiu. Ja som náhodou psychoterapeut, ale interpersonálna neurobiológia nie je forma terapie. Ak si teda nejakí koučovia robia starosti, že akosi kooptujú terapeutický prístup, nemusia, pretože to vlastne nie je terapeutický prístup. Sú v ňom užitočné veci pre oblasť psychoterapie? Určite. Sú tam liečivé procesy, ktoré sa dejú vďaka myšlienke integrácie? Určite. Ale zo samotnej definície to nie je forma terapie.

Akú budúcnosť dúfate, že bude koučovanie a psychoterapia mať?

DAN: Dúfam, že koučovanie a psychoterapia si v budúcnosti budú môcť vytvoriť jeden jazyk, ktorý obsiahne všetky dôležité presné vedecké oblasti v jednej perspektíve. Aby sa dopracovali k funkčnej definícii, o ktorú sa všetci snažíme, čo je to myseľ, uvedomme si, že sme zásadne prepojení a navzájom závislí a použijeme tieto vedomosti na vytvorenie väčšej láskavosti, súcitenia, zdravia a inovácií vo svete, ktorý to zúfalo potrebuje. Keď si pomyslím, čo robia koučovia na profesionálnej úrovni, ako ľudia

fungujú na pracovisku a ako fungujú osobne v súkromnom živote, v rodine a s priateľmi, tak dúfam, že keby interpersonálna neurobiológia mohla ponúknuť niečo, čo koučovia môžu použiť, tak by to využili na vytvorenie väčšej integrácie vo svete. Keď sa vytvorí integrácia v osobnom i profesionálnom živote ľudí, objaví sa zdravie, šťastie, doslova pocit pohody; to, čo Gréci nazývali eudaimonia, pocit zmyslu, osobnej hodnoty, spojenia, osobného porozumenia životu. A vytvoríte aj viac láskavosti a súcitenia. Pretože integrácia sa zviditeľňuje láskavosťou a súcitením. Dostanete takto situáciu win-win, kde ste úplne ukotvení vo vede, v jej klinických aplikáciách a vo fakte, že je celkom užitočné to vytvoriť. Pre kouča je v tejto veci, aj pre psychoterapeuta, ale hlavne pre kouča je dôležité, že má pevný vedecký základ, ktorý má praktické využitie, ktoré vám môže skutočne pomôcť, keď ho aplikujete na svojich klientov.

Takže dúfam, že koučovanie si nájde spôsob, ako si osvojiť tento materiál. Preto som napísal knihu 'A Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology' (Vreckový sprievodca interpersonálnou neurobiológiou). A že tvorivo syntetizujete túto prácu a nájдете inovatívne postupy, ako urobiť svet zdravší, šťastnejší a láskavejší.

Výskumy ukázali, že najdôležitejšou časťou koučovania je vzťah. Vzťah je najdôležitejším faktorom, ktorý predpovedá úspešný výsledok, oveľa viac ako nástroje či vzdelanie alebo všetko ostatné.

Áno, interpersonálna neurobiológia poskytuje most medzi týmito vzrušujúcimi neurologickými objavmi a väčšou syntézou všetkých vied, čo nám potom dáva mechanizmy toho, prečo sú vzťahy také hlboko dôležité.

A na čo sa teraz osobne chystáte vy, Dan?

DAN: Ja sa snažím ďalej aplikovať princípy interpersonálnej neurobiológie a myšlienok mindsight, ktoré s nimi prichádzajú do všetkých týchto rozličných oblastí - koučovania, konzultovania v organizáciách, kontemplovania a všímavosti, výchovy detí, vzdelávania, duševného zdravia - a vďaka tomu som dost' zaneprázdnený. Práve som dokončil knihu pre adolescentov a ich rodičov, aby si prečítali niečo o tomto dôležitom období života. A okrem toho mám niekoľko iných projektov, na ktorých pracujem a snažím sa vnieť do sveta viac porozumenia a empatie, viac integrácie. Som teda dost' zaneprázdnený, aby som to všetko stíhal.

„Zvyk má mocný účinok.“ Epiktetos

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

Posílení rodiny / Insoo Kim Berg / Portál, 2013

Ja mám doma pôvodnú šalátovú podobu samizdatu tejto knihy, ktorá je už dávno dávno preložená a v 90-tych rokoch ju Vráta Strnad využíval ako text pre výuku na riešenie zameraného modelu. Myslím si, že aj Ivan Úlehla, keď išiel písať svoju dnes už klasiku -

Umění pomáhat, bol Insoo Kim Berg (a touto jej knihou) veľmi veľmi inšpirovaný. Hellen, ktorá nadchla klinické Slovensko a chodila učiť SF a traumy do Trenčína, bola jej žiačkou a neskôr kolegyňou. Aj Peter Szabo, ICF Master Certified Coach. Spolu s Insoo napísal snáď prvú knihu o SF koučovaní. V zásade, naj-



lepšie knihy o psychoterapii zameranej na riešenie, napísali sociálni pracovníci, alebo potom kouči®. Čo tým všetkým chcem povedať? Napríklad to, že toto je povinné čítanie pre všetkých, ktorí chcú pracovať na riešenie zameraným spôsobom, nech už sú to psychoši, sociálni, pedagógovia, alebo iní nadšenci, čo posilňujú a sanujú. Nielen rodiny.

NLP pro každého. Naprogramujte svou hlavu na úspěch. / Richard Bandler, Alessio Roberti, Owen Fitzpatrick / BIZBOOKS, 2013

Kto ešte nepočul o neurologvistickom programovaní, nech zdvihne ruku. Že ich máte pekne pri sebe? NLP je všade. Na internete, v hoteli Fórum, v Slovenke... Všelijakí dvojdní certifikovaní motivační rečníci (kamaráti, tých z vás, ktorí na sebe tvrdo makajú si vážim a viete, že sa vás moja motivačná irónia netýka) vám zaručujú šťastie a úspech ihneď, ako vrazíte pol výplaty do piatkového seminára, ktorý sa opiera o princípy NLP. Nie, nezavídím, mňa tranz, autohypnóza, respektíve autosugescia naozaj fascinujú. Iba si nemyslím - neverím, že to, o čom píše Richard Bandler (jeden zo zakladateľov NLP) tak nadšene, sa dá tak jednoducho (ako o tom v knihe píše) žiť v bežnom živote. Prečo som si teda kúpil ďalšiu knihu o niečom, čomu celkom neverím? Zaujal ma formát. Ide o popis toho, čo na jednodňovom workshope zažil jeden jeho účastník. Ako na workshope rozmýšľal, ktoré myšlienky ho oslovili, čo si zapísal. Tento formát autori okopčili od kolegov, ktorí týmto istým spôsobom napísali knihu o týždňovom seminári Milтона Ericksona, ale to neva. Jeden deň má výhodu. Má iba niečo okolo 100 strán.

Pozitívni inteligencie / Shirzad Chamine / Práh, 2013

IQ, EQ, SQ a teraz už aj PQ priatelia. Keďže nepatrím medzi tých ľudí, ktorí dokážu byť šťastní iba tým, že zamerajú svoju myseľ na to, čo je pozitívne (určite nemám vysokú pozitívnu inteligenciu PQ), bol som veľmi opatrný, keď som knihu bral prvýkrát do ruky. Žáner tejto knihy je niečo na pomedzí medzi pop psychologickou literatúrou a motivačným „za dvadsať jeden dní dokážete na sebe zmeniť všetko“ produktom. Jedna dve informácie a potom veľa príbehov o cestách úspechu a neúspechu. A prečo o nej píšeme do našich news? Predovšetkým preto, že je v nej jasne vidieť to, čo na západ od nás nazývajú pojmom psychológia koučovania. Čiže teória toho, čo a prečo koučovia na koučovacích stretnutiach robia. Autor je (bol) predseda CTI, čo je organizácia zastrešujúca co-active koučov na celom svete. Je vzdelaný. V rôznych oblastiach, nielen v psychológii, čo koučom iste pomáha. Toto vzdelanie a svoje skúsenosti využil, zmenil klasické odborné pojmy pozitívnej psychológie, kognitívno-behaviorálnej psychoterapie a ešte všeličoho iného za svoje vlastné novotvary. Odrazu namiesto negatívnych automatických myšlienok, alebo vnútorných objektových vzťahov čítate o sabotéroch a tak podobne. Znie to ľudskejšie, je to prístupnejšie. Každopádne, so starým vínom v novej nádobe napísať bohatú knihu, ktorá sa dá čítať a miestami je inšpirujúca, je výnosný biznis zámer. Aj z mojej kúpy mu pôjdu tantiémy. Aký budem o 21 dní?

„Čím menej niekto hľadá seba samého v tom, koho miluje, tým väčšia je radosť, ktorú mu prináša zjednotenie s milovaným.“ Majster Eckhart

Weby, blogy a iné odporúčané kliky...

intuitivecreativity.typepad.com

Minulý mesiac som mal tú česť a privilégium byť moderátorom jednej, v posledných rokoch z najlepších konferencií, ktoré sa na Slovensku konali. Robili ju baby z Arte-A a pozvali na ňu (okrem kreatívnych a odborne zdatných kolegov z Čiech) aj elitu newyorkskej, či irskej scény, takže som mohol vidieť a na workshopoch zažiť, že arteterapia nie je iba vyplnenie voľného času, ale hlavne forma psychoterapie. Pre niekoho dokonca samostatná disciplína, nezávislý študijný obor. Nuž, aj preto som sa popozeral po nete a hľadal ďalšie zdroje pre tých z vás, ktorí tam boli a hľadajú ďalšiu inšpiráciu, ale aj pre tých z vás, ktorí tam neboli a chcú sa o arteterapiu dozvedieť viac ako iba z dostupnej literatúry. Napríklad táto stránka je plná všetkého. Cvičení, aktivít, odkazov na arteblogy, krátkych aj dlhých odborných textov a... samozrejme farieb a obrázkov.

eprints-gojo.gold.ac.uk/atol/home.html

Náročnejších čitateľov hádam zaujme on-line odborný časopis s textami, ale aj videami odborníkov. Briti, tí sa nesarú. Rozhodli sa, podľa mňa aj z politických dôvodov, že nebudú hovoriť o arteterapii, ale

o art psychoterapii. Čo to je? Psychoterapia umením? Psychoterapia využívajúca umenie? Prečo art psychoterapia a nie iba arteterapia? V aktuálnom čísle nájdete napríklad video prednášku prof. Petra Fonagya. Áno, dobre čítať, toho čáva, čo vymyslel pojem a vyskúmal procesy mentalizácie, vymyslel a propaguje terapiu založenú na mentalizácii. A čo ešte? Časopis má okrem videí (čo je na odborný časák netradičný formát) aj klasické odborné texty (aj v taliančine a češtine, ak sú autori Talian a Češka), recenzie kníh z oboru a recenzie výstav s oborom spojených. Vychádza od roku 2010, raz, alebo dvakrát ročne.

www.derby.ac.uk/v-art

International Arts Therapies Journal vychádza raz za dva roky. A stojí za to. Teda v prípade, že sa prepracujete k nejakému obsahu, keďže keď si rozkliknete niektoré čísla zistíte, že žiadne texty v nich nie sú. Ak sa vám však podarí nájsť obsah, naozaj stojí za to. Aby som bol jasnejší, obohatili ma rozhovory s legendami arteterapie, ktoré sú v časáku publikované (možno niečo preložíme aj do našich news) a za zmienku stoja aj odborné texty, ktoré rozširujú uhly pohľadu na formy a spôsoby aplikácie arteterapie. Za



zmienu stojí aj to, že v sekcii recenzie nenájdete iba odkazy na odbornú literatúru, ale aj recenziu beletrie, respektíve memoárov. Zvláštne. Možno aj my by sme mohli odbehnúť a odkázať vás nielen na od-

bornu, ale aj krásno.

„Existencia je dobrodružstvom svojej vlastnej možnosti.“ Heidegger

Čo je nové v obore?

Creating a Coaching Culture / Peter Hawkins / McGraw-Hill International, 2012

Creating a Coaching Culture for Managers in Your Organisation / Dawn Forman, Mary Joyce, Gladeana McMahon / Routledge, 2013

Vytváranie koučovacej kultúry je snom mnohých lídrov, ktorým koučovanie učarovalo. Ale ako na to? Ponúkame dve knihy k veci. Obe môžu byť inšpiráciou. Pre toho, kto má chuť začať hľadať odpovede na otázky čo je koučovacia kultúra a ako ju vytvárať, môže byť jeden z najznámejších supervízorov na svete Peter Hawkins dobrým úvodom. Píše o troch pilieroch a siedmich krokoch. Sú veľmi logické. Začína aplikáciou a overením externého koučovania do organizácie, pokračuje tým, ako rozvíjať interné koučovanie v organizácii, zaoberá sa otázkami ako zapojiť lídrov organizácie, rôzne tímy a zakomponovať koučovanie do HR systémov a organizačného rozvoja,

no a napokon končí pri tom, ako umožniť aby sa koučovanie stalo integrálnou súčasťou riadenia ľudí na akejkoľvek pozícii ako aj samozrejmu súčasťou spoločnosti, akým organizácia robí biznis, či komunikuje so svojimi zákazníkmi. Druhá spomínaná kniha o koučovacej kultúre z vydavateľstva Routledge je zborníkom rôznych článkov od rôznych autorov. Skúma napríklad aj otázky prečo sú niektorí manažéri odolní voči koučovaniu[©], alebo ako využiť akčné učenie a iné metódy pri rozširovaní koučovacej kultúry v organizácii. V tejto rubrike neodporúčame sprostosti (iste ani v iných), takže, kouči a supervízori, investujte zo svojho honoráru napríklad aj do týchto kníh, určite vás to posunie, minimálne vo vašej angličtine.

„Tvoje „áno“ nemá žiadnu hodnotu, pokiaľ nemôžeš slobodne povedať aj „nie“. Dôsledky tejto zásady sú ohromujúce.“ De Mello

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

O FACILITÁCIÍ

Čo je to facilitácia?

Tento mesiac sa budeme opierať o skúsenosti zručného facilitátora Rogera Schwarza. Čo to je za divné slovné spojenie „zručný facilitátor“? No a ako inak by ste preložili „skilled facilitator“? Napokon, skilled facilitator je názov Rogerovej knihy o facilitácii. O zručnostiach a teóriách, ktoré sa aplikujú pri facilitácii. Minule sme sa v tejto rubrike pustili do mediácie - spomenuli sme jej rôzne podoby, tento mesiac sa zameriame na jej sestru (či sesternicu) - facilitáciu. A keďže facilitáciu robíme a považujeme ju za úžasný nástroj, ktorý pomáha vzájomnému medzilidskému porozumeniu, občas o jej možnostiach napíšeme aj v našich news. Tento mesiac tiež. Inšpirovaní zručným facilitátorom.

Cieľom facilitácie je pomáhať skupinám zvýšiť kvalitu rozhodnutia skupiny, zvýšiť záväzok vykonať rozhodnutie, znížiť čas vykonania, zlepšiť pracovné vzťahy, zlepšiť osobnú spokojnosť a zlepšiť učenie organizácie. Je tam všetko?[©] Skupinová facilitácia je proces, v ktorom človek, ktorého výber je prijateľný pre všetkých členov skupiny a je v podstatnej miere neutrálny pomáha skupine identifikovať a riešiť problémy a rozhodovať sa tak, aby sa zvýšila efektívnosť skupiny. Robí to tak, že umožňuje skupine zlepšiť efektívnosť jej práce ovplyvňovaním procesu a štruktúry skupinového diania. Proces označuje to, ako skupiny

na spolupracuje. Obsahuje to, ako sa členovia skupiny rozprávajú, ako identifikujú a riešia problémy, ako sa rozhodujú a ako zvládajú konflikty. Štruktúra označuje stabilné a opakované skupinové procesy, ako je členstvo alebo roly v skupine. Naopak obsah znamená to, na čom skupina pracuje. Keď sa skupina stretne, je možné pozorovať aj obsah, aj proces. Hlavná úloha facilitátora stojí na predpoklade, že neefektívny skupinový proces a štruktúra znižuje schopnosť skupiny riešiť problémy a prijímať rozhodnutia. Premisa facilitovania znie, že zvýšením efektivity skupinového procesu a štruktúry pomáha facilitátor skupine zlepšiť svoj výkon a celkovú efektívnosť. Facilitátor nezasahuje priamo do obsahu skupinových diskusií; keby tak činil, musel by upustiť od svojej zásadnej neutrality a znížil by zodpovednosť skupiny za vyriešenie problémov.

Aká je rola facilitátora?

Aby sa vytvoril spolupracujúci vzťah medzi facilitátorom a skupinou treba zabezpečiť, aby mu dôverovali všetci členovia skupiny a aby sa zachovala autonómia skupiny, musia facilitátora akceptovať všetci členovia skupiny (a vnímať ho ako nestranného voči jednotlivým členom alebo stranám), aby bol zásadne neutrálny – teda, aby nedával najavo žiadnu preferenciu k nejakému riešeniu, o ktorom skupina uvažuje – a nemal zásadnú autoritu pri rozhodovaní. V praxi môže facilitátor splniť tieto tri kritériá len vtedy,



ak nie je členom skupiny. Aj keď môže byť člen skupiny akceptovateľný pre ostatných a nemusí mať zásadnú autoritu pri rozhodovaní, má zásadný záujem na záležitostiach skupiny. Člen skupiny už z definície nemôže formálne plniť rolu facilitátora. Rogers by asi polemizoval, ale... zväčša je to tak. Intervenovať znamená „vstúpiť do prebiehajúceho systému“ za účelom pomoci členom systému. Z definície vyplýva, že systém – alebo skupina – funguje samostatne – to jest, skupina je úplná bez facilitátora. A predsa skupina potrebuje pomoc facilitátora. Na udržanie skupinovej autonómie a dlhodobej efektivity by v ideálnom prípade mali intervencie facilitátora znížiť závislosť skupiny na facilitátorovi. Facilitátor to dosiahne tým, že intervenuje takým spôsobom, ktorý učí členov skupiny facilitáčnej zručnosti.

Prístup zručného facilitátora rozlišuje rôzne typy facilitácie: základnú a rozvojovú. V základnej facilitácii pomáha facilitátor skupine vyriešiť zásadný problém tým, že v zásade odovzdáva skupine svoje procesné zručnosti. Keď je facilitácia ukončená, skupina vyriešila svoj zásadný problém, ale výslovne sa nenaučila, ako to zlepšuje proces. Pri rozvojovej facilitácii facilitátor výslovne pomáha skupine vyriešiť zásadný problém a súčasne aj naučiť sa zlepšiť proces. Tu slúži facilitátor aj ako učiteľ, takže skupina sa napokon môže facilitovať sama. Aby ste pomohli skupine byť efektívnejšia, potrebujete ako fačoši model toho, kedy je skupina efektívna a nástroje, ako sa k tomu dopracovať ako súčasť svojho prístupu. Model efektivity potom stanovuje kritériá efektívnej skupiny, určuje prvky, ktoré prispievajú k efektivite a súvislostiam medzi nimi a opisuje, ako tieto prvky vyzerajú v praxi. Model vám a skupine umožní spolupracovať na tom, aby ste zistili, kedy má skupina problém, aké príčiny vytvárajú ten problém a začali zisťovať, kde máte intervenovať, aby ste problém vyriešili.

O akú filozofiu sa opiera „zručný facilitátor“?

Schwarzov facilitáčny prístup sa zakladá na explicitnej sade štyroch centrálnych hodnôt:

- jasnom informovaní,
- slobodnom a informovanom rozhodnutí,
- vnútornom záväzku,
- súcitení

a princípoch, ktoré z nich vyplývajú. Jasné informovanie znamená, že poviete všetky dôležité informácie, ktoré o veci máte takým spôsobom, aby im ostatní rozumeli, ako aj úvahy, ktoré s tou informáciou súvisia. V ideálnom prípade je jasné informovanie dostatočne konkrétne, aby si ostatní mohli overiť, či je informácia pre nich platná. Pri slobodnom a informovanom rozhodovaní činia členovia skupiny rozhodnutia na základe konkrétnych informácií, nie pod tlakom zvnútra alebo mimo skupiny. Vnútorný záväzok znamená, že každý člen skupiny sa cíti osobne zodpovedný za rozhodnutie a je ochotný podporovať rozhodnutie podľa svojej roly. Pri súcitení sa dočasne zrieknete posudzovania, aby ste porozumeli iných, ktorí majú iný názor. Keď konáte súcitne, nakazíte

iných svojimi hodnotami, pretože máte úmysel porozumieť, vcítiť sa a pomôcť iným ľuďom takým spôsobom, ktorý stále zabezpečuje, že každý človek je zodpovedný za svoje správanie. Prečo tieto hodnoty? Odpoveď je zrejmá, ako facilitátor nepotrebuje len sadu metód a techník, ale aj poznanie, ako a prečo fungujú. Pomocou konkrétnej sady hodnôt a princípov, ktoré z nich vyplývajú, môžete improvizovať a vymýšľať nové metódy a techniky konzistentné s centrálnymi hodnotami. Bez tejto znalosti ste ako kuchár začiatočník, ktorý musí variť podľa receptu, ako je daný, lebo keď ho bude meniť, nebude vedieť, čo z toho vznikne. Centrálné hodnoty poskytujú základ spolupracujúceho vzťahu. Keď konáte v súlade s ústrednými hodnotami, nielen že konáte efektívne ako facilitátor, ale zároveň ste vzorom efektívneho správania pre skupinu, s ktorou pracujete.

Ako a kedy intervenovať? Základné pravidlá

Keď sledujete skupinu v akcii, intuitívne viete, kedy je diskusia produktívna, aj keď neviete presne určiť, ako prispievajú jej členovia k procesu alebo ako ho brzdia. Ale facilitátor musí poznať konkrétne správanie, ktoré zlepšuje skupinový proces. Prístup zručného facilitátora opisuje takéto správanie pomocou sady základných pravidiel efektívnej skupiny. Základné pravidlá slúžia niekoľkým funkciám. Po prvé, slúžia ako diagnostický nástroj. Ak poznáte základné pravidlá, môžete rýchlo rozoznať dysfunkčné skupinové správanie – ktoré nie je v súlade so základnými pravidlami – aby ste mohli zasiahnuť. Po druhé, základné pravidlá sú učebný nástroj pri stanovovaní efektívnych skupinových noriem. Keď skupiny poznajú základné pravidlá a používajú ich, členovia si vytvoria nové očakávania o tom, ako navzájom medzi sebou interagovať. To skupine umožní podieľať sa na zodpovednosti za zlepšovanie procesu, čo je často cieľom facilitácie. Napokon, základné pravidlá riadia vaše správanie facilitátora. Základné pravidlá efektívnej skupiny podľa Rogera Schwarzera sú:

- Overujte predpoklady a dohady - čo je iným spôsobom pozvanie k zdieľaniu informácií a faktov.
- Povedzte všetky dôležité informácie - čo vedie k transparentnosti.
- Používajte konkrétne príklady a zhodnite sa na význame dôležitých slov - čo vedie k vzájomnému porozumeniu.
- Vysvetlite svoje uvažovanie a zámer - čo opäť vedie k transparentnosti, ale zároveň aj k istote a bezpečiu.
- Zamerajte sa na záujmy, nie na pozície - čo pomáha porozumeniu a tým aj riešeniu konfliktu.
- Kombinujte obhajovanie a otázky - čo podnecuje účastníkov k reflexii, ale zároveň „drží“ v emocionálnom bezpečí. Členov skupiny pozývate k tomu, nech si vymieňajú názory a povzbudzujú ostatných, aby hovorili o iných názoroch a hľadali medzery a výzvy v myslení členov skupiny.
- Spolu navrhujte kroky a spôsob, ako si overiť nezhody - čo podnecuje účastníkov k zapojeniu, zdieľaniu a obohacovaniu sa. Zároveň to umožní členom skupiny spolupracovať na skúmaní rozlič-



ných názorov, a nie len zbierať a preferovať tie informácie, ktoré dokážu, že ten druhý sa mylí.

- Diskutujte o veciach, o ktorých sa nediskutuje - otvárajte tabu. Takéto prehlbovanie dôvery, ktoré súvisí s pravidlom „diskutovať o nediskutovateľných veciach“ umožní členom skupiny osvetliť hlbšie záležitosti, ktoré bránia členom skupiny efektívne spolupracovať.
- Pri rozhodovaní sa riadte pravidlom, ktoré podporuje potrebu zdieľanej zodpovednosti - čo znamená, že skupina by sa mala rozhodovať čo najdemokratickejšie.

No, ale ešte raz - ako mám intervenovať? Aké máme metódy?

Cyklus diagnóza-intervencia

Vzor toho, kedy je skupina efektívna, centrálné hodnoty a základné pravidlá skupinovej práce, to sú nástroje na diagnostikovanie správania v skupine. Ale tieto nástroje musíte použiť. Konkrétne to znamená, že musíte vedieť, kedy intervenovať, aký druh intervencie použiť, ako to povedať, kedy to povedať a komu. Prístup zručného facilitátora uplatňuje tieto nástroje v praxi pomocou cyklu diagnóza-intervencia, čo je proces o šiestich krokoch:

1. Pozorujte správanie.
2. Odhadnite význam.
3. Rozhodnite sa, či, ako a kedy intervenovať.
4. Opíšte správanie a skúmajte rôzne názory.
5. Povedzte svoj dohad a skúmajte rôzne názory.
6. Pomôžte skupine sa rozhodnúť, či zmení svoje správanie a preskúmajte rôzne názory.

Facilitátor sa stále snaží hľadať zmysel v tom, čo sa deje v skupine. Sleduje, čo členovia skupiny hovoria a robia, potom usudzuje, čo ich správanie znamená a či to podporuje alebo brzdí skupinový proces. Utvára si významy a dohady. Dohad je záver, ku ktorému dospeje, keď premýšľa o niečom pre neho neznámom a opiera sa o veci známe. Napríklad ak vidí niekoho, ako má ruky založené na hrudi a mlčí, môže usudzovať, že ten človek nesúhlasí s tým, čo sa hovorí, ale nepovie to. Dohady facilitátora sú kriticky dôležité, pretože ovplyvňujú to, čo povie a kedy intervenuje, čo potom ovplyvňuje reakcie členov skupiny na neho. Aby bol facilitátor efektívny, musí utvárať tieto dohady takým spôsobom, aby zvýšil pravdepodobnosť ich presnosti, čo mu umožní povedať ich skupine, aby následne videl reakciu, porozumel jej a korigoval vzhľadom k tejto reakcii svoje významy. V praxi to znamená, že facilitátor diagnostikuje a intervenuje v skupine tak, že robí čo najmenej dohadov v čo najmenších potrebných krokoch. Predstavte si dvoch facilitátorov, ktorí majú rozdielny prístup, ako pracujú súčasne v tej istej skupine a počujú takúto konverzáciu:

TOM: Chcem hovoriť o čase začiatku nového projektu. Budúci týždeň je príliš zavčasu. Musíme počkať ešte mesiac.

SUE: To nebude dobré. Musíme to urobiť hneď teraz. Nemôžeme čakať.

DON: Myslím, že obaja hovoríte nereálne. Budeme radi, keď začneme o deväťdesiat dní. Myslím, že by sme mali počkať do ďalšieho kvartálu.

Facilitátor, ktorý urobí dohad, by v jeho duchu mohol dospieť k záveru a potom nahlas poukázať na to, že členovia skupiny vyjadrili svoj názor, ale nevysvetlili dôvod svojho názoru, ani sa nespýtali ostatných, čo ich vedie k tomu, že vidia situáciu ináč. Facilitátor, ktorý urobí interpretáciu pozoruje tú istú situáciu a v duchu dospeje k záveru, že členovia skupiny nezaujímajú názor ostatných alebo že niečo skrývajú. Takéto ďalekosiahle dohady, z ktorých vychádzajú interpretácie vytvárajú problém, keď povieme nahlas, čo si myslíte. Interpretácie sú ďalej od údajov, na základe ktorých vznikli a môžu byť menej presné. Ak interpretácia obsahuje aj negatívne hodnotenie motívov ľudí, môže to vyvolať obranné reakcie členov skupiny. Keď sa naučíte myslieť a intervenovať na základe dohadov úrovne, ktorá je bližšia faktom (a nie vašim haluškám o skupine), zvýšite tým presnosť svojej diagnózy a možnosti povedať ju ostatným a redukovate možnosť, že vytvoríte obranné reakcie. To zaisťuje, že vaše činy skôr zvýšia, než znížia efektívnosť skupiny. Facilitátori mi často rozprávajú historky o tom, ako sa napriek ich najlepšej snahe pomôcť skupine v ťažkej situácii, situácia zhoršila. Vždy, keď facilitátor urobí niečo, aby veci zlepšil, situácia sa buď okamžite zhorší, alebo dočasne zlepši a potom zhorší. Jednou z príčin je to, že facilitátor nemyslí a nekoná systémovo. Systémový prístup k facilitácii uznáva, že skupina je sociálny systém – sústava častí, ktoré spolu interagujú, aby fungovali ako celok – a že skupiny majú svoju vlastnú systémovú dynamiku, ako je napríklad klesajúca dôvera alebo pokračujúca závislosť na vodcovi. Vy ako facilitátor vstupujete do tohto systému. Každý čin, ktorý urobíte, ovplyvňuje skupinu viacnásobnými spôsobmi a má svoje krátkodobé i dlhodobé následky, z ktorých niektoré nemusia byť zrejmé. Facilitačná teória, alebo váš model, či prístup vám pomáha porozumieť, ako vaše správanie facilitátora interaguje so skupinovú dynamikou a zvyšuje alebo znižuje jej efektívnosť. Napríklad facilitátor, ktorý súkromne odťahne nabok člena skupiny, o ktorom je presvedčený, že v skupine dominuje, možno nakrátko zlepši diskusiu v skupine. Ale tento čin môže mať aj niekoľko neúmyselných negatívnych dôsledkov. Odtiahnutý člen skupiny môže mať pocit, že facilitátor nereprezentuje mienku skupiny a môže ho vnímať ako zaujatého voči sebe, čím sa v jeho očiach zníži facilitátorova dôveryhodnosť. Dokonca aj keď facilitátor reflektuje mienku ostatných členov skupiny, skupina môže byť závislejšia od neho pri riešení svojich vnútorných záležitostí, čo skôr zníži ako zvýši schopnosť skupiny fungovať nezávisle. Systémový prístup k facilitovaniu má mnoho implikácií. Jedným z kľúčových dôsledkov je jednanie s celou skupinou ako s klientom, nie iba s jednotlivým jej členom alebo formálnym vedúcim, ktorý sa na vás obrátil. Toto zvyšuje pravdepodobnosť vybudovania dôvery a dôveryhodnosti u celej skupiny, čo je podstatné pre efektívnu službu facilitátora. Druhým dôsledkom je to, že správanie efektívneho



facilitátora a správanie člena efektívnej skupiny je to isté. Okrem toho, že facilitátor je zásadne neutrálny a nie je členom skupiny, nečiní prístup zručného facilitátora rozdiely v pravidlách pre facilitátora a členov skupiny. Čím viac sa členovia skupiny naučia, ako pracujete, tým lepšie budú vedieť, ako vytvárať efektívny skupinový proces. Tretím dôsledkom je, že na to, aby ste boli efektívni, váš systém facilitovania musí byť vnútorne konzistentný. To znamená, že spôsob, ako diagnostikujete a intervenujete v skupine a spôsob, ako dosahujete dohodu so skupinou, musí byť vždy založený na kongruentnej sade princípov. Mnoho facilitátorov rozvíja svoj prístup tak, že si vypožičajú metódy a techniky z rozličných iných prístupov. V tom nie je nič zásadne zlého, ale ak sú metódy a techniky založené na hodnotách a princípoch, ktoré sú v konflikte, môžu podkopávať efektívnosť facilitátora, ako aj skupiny, s ktorou pracujú. Napríklad facilitátor, ktorý tvrdí, že jeho klientom je celá skupina, a predsa automaticky súhlasí s individuálnymi požiadavkami vedúceho skupiny, sa môže rýchlo ocitnúť uprostred konfliktu medzi skupinou a jej vedúcim namiesto toho, aby pomáhal celej skupine. Systémovým myslením a konaním zvýšite svoju dlhodobú schopnosť pomáhať skupinám.

Čo s neistotou? Ako a v čom nájsť istotu?

Prístup zručného facilitátora sa zakladá na sade ústredných hodnôt. Vďaka využívaniu systémového myslenia môžete jasne definovať svoju rolu facilitátora a dosahovať explicitnú dohodu so skupinou, ako budete spolu pracovať. Ústredné hodnoty, model skupinovej efektivity, základné pravidlá a cyklus diagnostikovania a intervencie vám spolu pomôžu identifikovať funkčné a dysfunkčné aspekty skupiny a intervenovať tak, aby ste pomohli skupine zvýšiť jej efektívnosť. Nie vždy to však ide ľahko. Facilitovanie je náročná práca, ktorá vyvoláva širokú škálu emócií. Časťou tejto práce je pomáhať členom skupiny, aby produktívne zvládli svoje emócie pri riešení ťažkých otázok. Rovnako dôležité je, aby facilitátor zvládol svoje vlastné emócie. Pretože vaše emócie

a to, ako s nimi nakladáte, hlboko ovplyvňuje vašu efektívnosť, prístup zručného facilitátora obsahuje poznanie, ako sa facilitátor cíti počas facilitovania a ako využíva tieto pocity produktívne. Tieto pocity sa týkajú vás a skupiny, s ktorou pracujete. Počas facilitovania spúšťajú rozličné udalosti aj vaše reakcie. Môžete sa cítiť uspokojený, keď ste pomohli skupine prepracovať sa cez obzvlášť ťažký problém alebo hrdý, keď vidíte, že skupina využíva niektoré zručnosti, ktoré sa naučili od vás. Ale keď ide práca tak hladko, že si skupina ani neuvedomí váš príspevok, môžete sa cítiť nedocenený. Keď sa skupina cíti zmätená a neistá, ako má postupovať vo svojej úlohe, môžete mať podobné pocity vo svojej facilitácii. Ak vaše kroky nepomáhajú skupine tak, ako by ste si priali, môžete sa cítiť zahanbený, pretože vaša práca nespĺnila ani vaše vlastné kritériá. Môžete byť frustrovaný neschopnosťou skupiny zvládnuť konflikt, dokonca aj vtedy, keď ste boli požiadaný, aby ste skupine pomohli, pretože má problém zvládnuť konflikty. Môžete byť smutný, keď vidíte skupinu konať spôsobom, ktorý vytvára práve tie následky, ktorým sa snaží vyhnúť, môžete byť šťastný, že ste zistili takúto dynamiku v skupine a cítiť nádej, keď vidíte, že bolesť v skupine vytvára motiváciu k zmene. V tej alebo onej chvíli možno prežívať všetky tieto pocity; sú súčasťou vnútornej práce facilitovania. Schwarzov prístup zručného facilitovania vám umožňuje uvedomovať si tieto pocity a zvýšiť svoju schopnosť produktívne ich zvládnuť – čo niektorí nazývajú emocionálna inteligencia. Myslím si dokonca, že predpokladom facilitovania čohokoľvek a kohokoľvek je zručné a súciteľné zaobchádzanie s vlastnými emóciami. Vnímať seba je predpokladom úspechu. Ťažko možno vnímať iných a súcitiť s druhými, ak to nedokážeme u seba. Ak by ste sa chceli dozvedieť viac o sebe, alebo aj o tomto prístupe k facilitácii, čakajte náš seminár o skupinovej dynamike v januári, alebo náš dvojročný výcvik - Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch.

„Čo dáva zmysel životu, dáva zmysel i smrti.“ Exupéry

Hry a aktivity...

Pre tých, ktorí ste si ešte nevšimli, v tejto rubrike nášho newslettera už po štvrtý krát (každomesačne pokračujeme v charakteristike aktivít a metód, ktoré je možné využiť v kontexte práce v Kolbovom cykle učenia. Presnejšie v jeho experienciálnej časti a následne v časti reflexie. Čiže, od zážitku k reflexii. Po prvom kroku, nasleduje ďalší. Aj dva nižšie spomenuté nástroje sa tak dajú zaradiť: zážitková hra (patrí do experienciálnej časti cyklu učenia) a debriefing (patrí do jeho reflexívnej časti)

ZÁŽITKOVÁ HRA

Popis:

- Ide aktivitu, ktorá je vlastne 'situáciou hry', ktorá nemá obsahové prepojenie na skutočnú pra-

covnú situáciu. Hráme sa a nerobíme to, čo na pracovisku. Sme napríklad manažéri, riadime ľudí v priemysle, ale zrazu sa hráme (nie v našej podnikovej realite, nesimulujeme podnikové procesy, sme v realite hry). Hra však funguje ako 'metafora' reálneho života. Čo znamená, že situácia nie je pracovná, ale nastavenie je také, že sa v nej vyskytne správanie, ktoré sa deje aj v reálnom živote.

- Hry môžu byť 'intelektové a rozumové' (hry založené na hodnotách, hry, pri ktorých sa hádzajú kocky, hry s výroky, atď. ...) alebo veľmi aktívne hry a aktivity, pri ktorých je potrebné skutočne riešiť 'problémy' a kde ľudia niečo robia (napríklad: Pavúčia hra, zlomené štvorce, hry s lanom, výzvy...). Len posledné z nich sú zážitkové, ostat-



né sú inštruktážne hrové formáty, založené však na reflexii, diskusii atď.... a menej na 'skutočnom zážitku'.

- Hra je iba alibi, naozaj dôležité je záverečné spracovanie a pochopenie, čo to znamená pre našu pracovnú situáciu“.

Inštrukcie a obmedzenia

- Hranie hier je veľmi aktívne, zábavné a často to vytvára veľa energie.
- Tým, že hra „nie je spojená s prácou“, predchádza tomu, aby ľudia používali obvyklé 'obranne mechanizmy', ktoré používajú v práci. Proste sa do toho dostanú a potom... sa deje, čo sa deje. Keby to bolo veľmi spojené s prácou, začali by rozmýšľať, viac by sa zamerali na obsah namiesto na proces...
- Hra je dobrý nástroj na uvedenie si toho, čo ľudia robia (a čo si neuvedomujú v skutočnej práci).
- Možno ju využiť aj na 'uvedenie' niečoho, čo je dôležité pre túto skupinu bez toho, aby bolo potrebné vysvetľovať, prečo je to dôležité (pretože po hre je záležitosť otvorená). Napríklad po hre zlomený štvorec je zrejmy význam „interného zákazníka - reťazca dodávateľov“.
- Možno ju využiť aj vo väčších skupinách (v celej skupine alebo rozdelenej na podskupiny).
- Tú istú hru možno použiť na rozličné ciele podľa toho, ako je rámcovaná (môžete sa sústrediť na komunikáciu, spoluprácu, roly, energiu a motiváciu... ak hre dáte správny rámec).
- Hra (ktorá vyvoláva správanie a reakcie, z ktorých sa dá niečo naučiť) je často časovo náročná a treba ju odskúšať (najmä rámec a inštrukcie sú kľúčom k spúšťaniu očakávaného správania).

DEBRIEFING (SPRACOVANIE AKTIVITY)

Čo a prečo

Debriefing je návodom, ktorý poskytuje štruktúru pri spracovaní zážitkovej aktivity (hranie rol, hry, simulácie...). Takýto návod možno využiť aj pri príprave reflexie, ktorú je potrebné upraviť vzhľadom na:

- Špecifické učebné ciele, na ktoré sa chcete zamerať (väčšinu aktivít možno spracovať rozličným spôsobom a osvetliť tým rozličné poznatky).
- Typ zážitkovej aktivity (simulácia, zážitková hra, metóda incidentu...).
- Skupinu a prežívanie účastníkov počas aktivity.

Inštrukcie

Prečo spracovávame aktivitu? Odpoveď je relatívne jednoduchá: ľudia sa neučia zo zážitkovej aktivity ako takej, učia sa z 'reflexie' svojho zážitku. Hlavné ciele debriefingu sú:

- Pomôcť účastníkom 'pochopiť', čo sa počas zážitku stalo.
- Pomôcť im porozumieť, prečo sa to stalo tak, ako sa to stalo a aký vplyv to malo na výsledok cvičenia.
- Získať spätnú väzbu od ostatných účastníkov

a porozumieť pocitom a reakciám ostatných účastníkov.

- Pomôcť im formalizovať svoje poznatky (môžu sa štruktúrovať pomocou modelu alebo teórie, ktorú prednesie facilitátor).
- Pomôcť im rozpoznať podobné 'procesy' v ich skutočnom pracovnom prostredí.
- Pomôcť im skonštruovať si 'alternatívne spôsoby' konania v podobných situáciách alebo podmienkach.
- Hlavné je počas debriefingu dať ľuďom možnosť hovoriť, porozprávať o svojich pocitoch, atď... na druhej strane debriefing je potrebné facilitovať, aby sa ľudia navzájom počúvali a dostali ďalej, než že len 'povedia, čo sa stalo' alebo 'začali robiť cvičenie ešte raz', čo sa často stáva.

Všeobecné poznámky k organizácii aktivity

Debriefing môžete zorganizovať rozličným spôsobom a kombinovať pritom nasledovné:

- Individuálne reflexie (za pomoci pozorovacieho a reflexného hároku).
- Reflexie vo dvojiciach (za pomoci pozorovacieho a reflexného hároku).
- V 'tímoch' alebo podľa 'rol' v zážitkovej hre. Príklad: najprv manažér potom zamestnanec.
- Za účasti pozorovateľov (ak boli prítomní počas hry).
- V celej skupine.

Odporúčania

- Začnite s individuálnou reflexiou a potom prejdite k tímovému debriefingu, umožniť to ľuďom uvoľniť svoje pocity a štruktúrovať ich,... skôr než začnú debriefing v celej skupine.
- Snažte sa zachovať rovnováhu medzi štruktúrou a priebehom. Pripravte si niekoľko otázok, ale povzbudzujte aj spontánne reakcie účastníkov.
- Sformulujte niekoľko dôležitých posolstiev na základe učebných cieľov cvičenia a tieto nechajte 'kolovať' na debriefingu.

Šesť fáz debriefingu a pomocné otázky

- **Fáza prvej reflexie.** Ľudia sa neučia zo zážitku, ale z reflektovania svojho zážitku. Táto fáza poskytuje účastníkom príležitosť vyplaviť emócie, ktoré v nich stále po predchádzajúcej aktivite „žijú“. Potom je pre nich ľahšie byť objektívni v ďalších fázach. Zaoberajte sa tým, čo cítia a potom prejdite k otázkam ako napríklad: Čo si myslíte o výsledku? Boli ste 'angažovaní', zapojení, páčilo sa vám cvičenie? Prečo alebo prečo nie?
- **Fáza zbierania faktov a pozorovaní.** V tejto fáze pozbierajte údaje o tom, čo sa udialo počas aktivity. Povzbudzujte účastníkov, aby porovnali svoje spomienky a v ďalšej fáze z nich vyvodili všeobecné závery. (Ak máte videozáznam, môžete ho použiť ako 'spätnú väzbu' a konfrontovať účastníkov s tým, čo sa 'naozaj stalo'). Túto fázu začnite všeobecnou otázkou a potom zúžite pozornosť na konkrétne veci, ktoré sa počas aktivity stali. Môžete sa zaujímať napríklad o to: Čo sa



udialo? Kto sa ujal ktorej roly? Keď sa tá prvá úloha nepodarila, čo sa dialo potom? Ako ste na to reagovali? Bol vám jasný cieľ v tom štádiu? Prečo ste to odmietli urobiť? ... apod.

- **Fáza hľadania poznania.** V tejto fáze povzbudzujte účastníkov nech vytvárajú a overujú svoje hypotézy. Požiadajte ich, aby prišli s princípmi, ktoré vyplývajú z aktivity a diskutovali o nich. Túto fázu môžete začať predstavením princípu, alebo miniteórie a požiadajte účastníkov, aby uviedli údaje, ktorú ho potvrdzujú alebo vyvracajú. Potom vyzvite účastníkov, aby prišli so svojimi princípmi, vyplývajúcimi z ich skúseností. Napríklad sa môžete zaujímať o to: Čo vyplýva z toho, ak niekto povie, že 'on vie, ako sa to robí' a začne to robiť? Čo sa z toho môžeme dozvedieť o nás? Čo vám to hovorí o význame spätnej väzby? ... apod.
- **Fáza: Ako to súvisí s reálnou pracovnou situáciou?** V tejto fáze diskutujte o význame aktivity pre skutočnú prácu účastníkov. Začnite širokou otázkou o súvislostiach medzi zážitkovou učebnou aktivitou a udalosťami na pracovisku. Povedzte, že aktivita je metafora a požiadajte účastníkov, aby ponúkli ďalšie analógie so skutočným životom. Vidíte podobné veci v práci? Môžete nám povedať o podobných 'mechanizmoch' v práci? Ako to vplýva na váš výkon? Čo s tým robíte v skutočnom živote? Ako ľudia reagujú, keď to v práci takto robíte? ...
- **Fáza: Čo by ste mohli robiť inak?** V tejto časti

povzbudzujte účastníkov, aby aplikovali svoje poznatky na nové kontexty. Použite alternatívne scenáre a uvažujte o tom, ako by sa zmenilo správanie ľudí. Túto fázu začnite zmenou scenára a požiadajte účastníkov, aby považovali, ako to ovplyvní proces a výsledky aktivity. Potom vyzvite účastníkov, aby vymysleli sami nový scenár a diskutovali o ňom. Čo by ste mohli robiť inak? Ako by to ovplyvnilo váš výkon? Ako by ste pristúpili k prichádzajúcej výzve na základe novonadobudnutých poznatkov? Čo vám bráni to urobiť? Čo by vám umožnilo vyskúšať to? ...

- **Posledná fáza: A čo ďalej?** V tejto fáze požiadajte účastníkov, aby si vypracovali plán ďalšieho postupu. Požiadajte ich, aby aplikovali svoje poznatky zo zážitkovej aktivity na skutočný život. Túto fázu začnite tým, že požiadate účastníkov, aby navrhli, akorobiť túto aktivitu v budúcnosti. Potom sa ich spýtajte, ako sa zmení ich správanie v skutočnom živote na základe poznatkov získaných v tejto aktivite. Čo ste sa naučili z tejto aktivity? Čo chcete dosiahnuť v skutočnom svete teraz? Čo budete robiť? Kedy budete spokojní? Ako môžete vytvoriť 'správne podmienky' na to, aby sa vám to podarilo? Čo očakávate od svojich kolegov v tíme (tu v miestnosti), ako vám môžu pomôcť, aby vás podporili? ...

„Bez činu zostáva aj najkrajšia myšlienka bezcenná.“
Ghándí

Pár slov na záver

Slimák sa šplhá
na horu Fudži -
pomaly, pomaly.
Issa

Nik nejde
po tejto ceste len ja
tento jesenný večer
Basho

V šťastí
či v smútku
steblo rastie - a rastie.
Teneda Santoka

Akcie a podujatia...

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.

10. januára 2014 - *Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch*. Dvojročný výcvik zameraný na komplexné uchopenie 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 pilotným, výberovým stretnutím.

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.

30.- 31. januára 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 1. modul: *Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi*. Pre veľký úspech opakujeme.

13.- 14. februára 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 1. modul: *Efektívny pomáhajúci rozhovor*. Začíname nový cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho prvý modul a základ všetkého ostatného.

13.- 14. marca 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 2. modul: *Zručnosti poradenskej práce s emóciami*. Pokračujeme v cykle aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho druhý modul, pre mnohých zaujímavý a možno kontroverzný.

14.- 15. apríla 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 3. modul: *Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore*. Končíme cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho tretí modul, azda najžiadanejší, pretože takýchto klientov je veľmi veľa, niekde väčšina.

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