



Pár slov na úvod

Zuzana Zimová a Natália Kaščáková viedli aprílový Coachingplus klub o vzťahovej väzbe a povedali nám niekoľko múdrych myšlienok o teórii a obohacujúcich skúseností z vlastnej praxe. Počuli sme, čo s klientmi/pacientmi robia, ako to robia a prečo to robia, keďže si cenia prácu Bowlbyho a jeho nasledovníkov. No, skôr sme všetci prítomní na klube spoločne diskutovali, ako iba počúvali. Alebo ešte lepšie, viedli dialóg a v dialógu sa inšpirovali. Scott D. Miller viedol v Olomouci workshop o tom, čím sa odlišujú supercvokári od priemerných terapeutov a ako sa ním, tým supercvokárom, praktickou prácou na sebe, ale hlavne permenentnou spätnou väzbou od klienta môžeme stať. Boli sme tam. Dávno sme sa tak nezabavili. Jeden

vtip za druhým. Jeden poučný príbeh za druhým. Jeden výskum za druhým. Nejaké videá. Žiadny dialóg, iba ako v hlave sám so sebou, no striktná a inšpiratívna performancia. Všetko dávalo hlavu a päť. Ešte ma nikto tak zábavne neučil štatistiku a výskum terapie. Dva dni prezentovania nás nezabilo a poučilo. Rozhovor so Scottom si môžete prečítať v našich news, pretože to, čo robí a ako premýšľa nás zaujalo. Inak naše news prinášajú klasiku: kľúčový text, recenzie, nejaké aktivity a kazuistiku. K dobrému úžitku. Inak, tešíme sa na stretnutia s vami. Užite si jar a Veľkú Noc.

„Svojimi činmi vytvárate samých seba.“

Jean Paul Sartre

Úvod do psychodynamického koučovania

Charakteristiky psychodynamického prístupu

Už ste asi počuli, že otvárame ICF akreditovaný výcvik v psychodynamickom koučovaní. Viest' ho bude Sandra Wilson z Veľkej Británie a zameraný bude na rozvoj kľúčových koučovacích zručností v kontexte psychodynamického myslenia a transakčnej analýzy. Poďme sa pozrieť na to, čo to psychodynamické koučovanie je. Pri objasňovaní črt, ktoré najviac odlišujú psychodynamický prístup, je užitočné zasadiť ich do kontextu všeobecnejšieho koučovacieho procesu. Každé koučovanie využíva nejakú verziu nasledujúceho procesu: uzavretie kontraktu, vyhodnotenie situácie, rozvoj a plánovanie, realizácia, záverečný prehľad, pričom tieto štádiá sa využívajú plynule a cyklicky a popisujú reťazový proces, ktorý sa odohráva na koučovacích sedeniach a poskytujú makrosnímku celkového priebehu určitej časti koučovania. Psychodynamický prístup operuje v tomto širokom, všeobecnom procese: uzatvára sa kontrakt o rozsahu, hraniciach a účele dohodnutej práce, ako s koučovaným, tak s každým zadávateľom, ktorý je v hre; vyhodnocuje sa situácia a zbierajú užitočné informácie; rozvíja sa práca, aby sa koučovaný nejako posunul; realizujú sa nové poznatky a nové správanie; a na záver sa urobí prehľad, aby sa stanovila miera pokroku a priebežné opätovné využitie prístupu. S vedomím, že proces sa deje v tomto všeobecnom koučovacom rámci, objasním kľúčové črty psychodynamického prístupu.

Vytváranie podporného prostredia

Prvou úlohou v koučovaní je nastaviť spôsob práce s koučovanými tak, aby ho bolo možné opísať ako „podporné prostredie“, čo je Winnicottov pojem; pričom ide o fyzický a azda ešte podstatnejšie, psychologický priestor, v ktorom sa koučovaní cítia dostatočne bezpečne na to, aby sa otvorili a podelili so svojimi myšlienkami a pocitmi, aby vedeli rozprávať o svojich úzkostiach, frustráciách, aspiráciách a najhlbších nádejav. Graham Lee (z jeho textu o psychodynamickom prístupe čerpáme) píše: keď posielali ku mne

staršieho manažéra, povedali mi, že už bol u viacerých koučov, ale prvé stretnutia boli akési formálne, čo ho odradilo. Tušil som, že jeho vnímanie formálnosti v ňom spúšťa akýsi pocit „nedostatočného bezpečia“, čo nepodporilo psychologický zážitok podporného prostredia. Pri stretnutí s ním ma zarazila jeho formálnosť, rigidná vlastnosť, ktorá vo mne vzbudzovala pocit, že musím sedieť vzpriamene a byť čo najprofesionálnejší. Ale namiesto reagovania na tento zjavný tlak som to čítal ako jednu z jeho ustálených stratégií (alebo obrán), ako zvládnuť úzkosť. Hoci som vedel, že na tomto prvom stretnutí musíme prebrať formálne aspekty koučovacieho kontraktu, uvedomoval som si, že jeho zážitok „podpory“ musí vyjsť odo mňa, že mu musím ukázať, že dokážem udržať jeho úzkosť, svoju úzkosť a nenapodobňovať jeho defenzívnu stratégiu. Srdečne, milo a trochu hravo som poznamenal: „Premýšlam nad tým, ako by sme z tohto stretnutia mohli dnes urobiť radostné stretnutie pre nás pre oboch?“ Jeho odpoveďou bol úsmev, trochu sa uvoľnil a povedal, že by bolo pre neho prínosné, keby mal priestor na to, aby na chvíľu spomalil tempo svojho frenetického pracovného dňa. Ja som vo svojej odpovedi vychádzal zo zámeru kontajnovat' jeho úzkosť bez toho, aby som ju v tomto veľmi skorom štádiu príliš priamo oslovil, a tak som umožnil začiatok práce. Pomocou tejto a ďalších reakcií som sa snažil podporiť atmosféru neutrality, zvedavosti, ako aj pomalší, reflektívnejší priestor, v ktorom sa otázky, čudovanie a neistota cenia tak isto ako jasnosť, jednoznačnosť a rozhodnosť. Udržiavanie a podpora je teda v psychodynamickom zmysle slova snaha reagovať na neverbálne, ako aj verbálne elementy interakcie kouča s koučovaným, a obzvlášť všimanie si emocionálnej agendy a snaha užitočne na ňu reagovať, čo by mohlo podporiť správanie koučovaného.

Obranné mechanizmy

Obranné mechanizmy sú psychologické stratégie na ochranu seba pri zvládaní distresujúcich pocitov, vznikajú nevedome v detstve a neskôr v situáciách,



v ktorých vnímame, že iní ľudia neregulujú svoje emócie adekvátne alebo v ktorých sa emócie vnímajú ako sociálne neprijateľné. Koučovia v organizáciách napríklad často používajú racionalizáciu ako spôsob zvládania znepokojivých personálnych otázok, projekciu ako spôsob obviňovania iného oddelenia za neúspechy organizácie a potlačenie ako spôsob zapodievania sa nedôležitými detailmi namiesto riešenia dôležitejších, ale úzkostnejších záležitostí. Niekedy sú tieto obrany užitočné, ako napríklad keď lekár odloží bokom svoje osobné pocity nepohody, aby zvládol praktické poskytnutie zdravotníckej starostlivosti. Ale obrany sa často stávajú akousi zvieracou kazajkou pre identitu koučovaného. Napríklad koučovaný, ktorý si idealizuje iných ľudí, sa môže brániť negatívnym pocitom voči iným ľuďom, ale bojí sa, že keby tieto pocity prejavil, tak by ho iní ľudia mohli odmietnuť. V koučovaní nie je cieľom až tak veľmi pomenovávať konkrétne obranné mechanizmy, ale rozpoznať, keď koučovaný aguje, čím v správaní prezentuje nevedomú stratégiu vlastnej emocionálnej regulácie. Ak si to všimneme, vidíme, že koučovaný je na psychologickom území, ktoré považuje za problematické alebo zahľucujúce. Postupom času, pri dostatku podpory a súčasne s rozvojom pracovnej aliancie sa sýti dôvera a vzniká raport, kouč pravdepodobne porozumie hlbšej emocionálnej agende a tak sa postupne spolu s koučovaným posúva k explorácii povahy týchto pocitov, ich pôvodu, rozvoju a vplyvu na súčasné správanie a výkon koučovaného.

Prenos a protiprenos

Jedným z primárnych nástrojov, ako možno získať prístup k implicitným a potenciálne obmedzujúcim stratégiám koučovaného, vedie cez dynamiku prenosu a protiprenosu. Prenos označuje implicitné predpoklady, ktoré si robíme o ostatných ľuďoch na základe našich minulých skúseností. Ak koučovaný prežil zamračené pohľady rutinne neschvaľujúceho rodiča, môže pripisovať koučovo mračenie sa neschváleniu, čo je vlastne prejavom nedorozumenia. Ak koučovaný prežíval prílišné zaoberanie sa svojich rodičov otázkou času ako odmietanie, tak môže prežívať striktné dodržiavanie času koučovacích sedení ako odmietanie a nie ako primeranú hranicu. Prenos môže označovať každý nevedomý poznatok, ktorý sa aplikuje v novom kontexte, ale jeho vplyv je najmarkantnejší vtedy, keď sa prenos vyskytuje vo vzťahu ku koučovi, napríklad u koučovaného, ktorý sa nevedome správa ku svojmu koučovi ako ku koučovanému nadriadenému alebo kolegovi či rodičovi. Pochopenie prenosu sa obvyčajne spája s príbuzným pojmom: protiprenosom. Protiprenos má viacero významov. Môže to byť spôsob prenosu kouča, môžu to byť jeho osobné témy, ktoré nemá zvládnuté, no existuje aj protiprenos, ktorý nám pomáha klientovi porozumieť. Vtedy označuje pojem protiprenos pocity, telesné vnemy, myšlienky a správanie, ktoré môže koučovaný nevedome evokovať v koučovi. Kouč môže tieto nevedomé obavy o koučovaného potichu preskúmať a pochopiť. Napríklad kouč hovorí na supervízii o práci s riaditeľom (R), pričom referuje, že sa cíti neužitočný, neefek-

tívny a príliš neskúsený na to, aby pokračoval v práci s ním. Postupne si na supervízii uvedomil, že to čo cítil, sa netýkalo vlastne jeho. Ako skúsený kouč cítil dôveru vo svoje schopnosti a predtým už pracoval s niekoľkými riaditeľmi. Uvedomil si aj to, že pocity, ktoré v ňom boli vyvolané, boli priamo spojené s riaditeľovým nepriznaným pocitom beznádeje transformovať organizáciu. Protiprenosové zážitky tohto druhu poskytujú koučovi stelesnené poznanie nepriznaných pocitov koučovaného. Táto zjavne záhadná transmisia nevedomých pocitov sa dá pochopiť z hľadiska ďalšieho mechanizmu, projektívnej identifikácie. Projektívna identifikácia, čo je pojem, ktorý pôvodne zaviedla Kleinová, je proces, v ktorom sa nevedomý emocionálny zážitok jednej osoby nevedome komunikuje inej osobe. Toto sa deje pomocou jemných odtieňov správania, ako sú napríklad výrazy tváre a modulácia tempa reči, tónu a rytmu hlasu, ktoré sa spracovávajú rýchlo, nevedome a neverbálne v častiach ľudského mozgu, ktoré sa prepájajú aj na naše vnímanie telesných vnemov. Naladenie sa na telesné pocity a vnemy môže umožniť koučovi prežívať nevedomé signály koučovaného a tak sa dozvedieť viac o jeho emocionálnom stave, ktorý nie je prístupný ani jemu samému.

Reflexivita a dostatočne dobrý kouč

Práca s protiprenosom a projektívnou identifikáciou patrí medzi najnáročnejšie a najzaujímavejšie aspekty psychodynamického prístupu, pretože nevedomé pocity koučovaného sa nevedome premietajú na kouča a udržanie týchto pocitov často spochybni schopnosť kouča regulovať svoje vlastné pocity. Vo vyššie uvedenom príklade sa koučov pocit schopnosti dočasne narušil projekciou pocitov beznádeje riaditeľa. Kouč stratil schopnosť reflektovane myslieť a v tomto stave nebol pre svojho koučovaného užitočný. Iní koučovia prijímajúci takéto projekcie môžu zistiť, že sa obmedzujú na úsečné, intelektové formulácie alebo poskytujú koučovanému praktický materiál na štúdium. Tieto reakcie predstavujú defenzívny manéver kouča a jeho vplyv na koučovaného obvyčajne posilňuje psychologické obrany. Podľa našich skúseností sme voči nim ostrážiti, pretože také poruchy myslenia u koučov nie sú neobvyklé. Koučovým cieľom, a myslím, že supervízia je tu neoceniiteľná, je nájsť spôsob, ako obnoviť svoju schopnosť myslieť. Kouč musí ovládať duálny modus pozornosti, dávať pozor na svoju regulačnú schopnosť a súčasne sa plne zúčastňovať na vzájomnej explorácii s koučovaným. ‚Dostatočne dobrý kouč‘ - adaptácia Winnicottovho výrazu ‚dostatočne dobrá matka‘ - nie je ten, kto má vždy pravdu - je to skôr kouč, ktorý sa dokáže vrátiť k sebe do stavu reflexivity a regulácie, z ktorého dočasne kvôli zahľutiu unikol. Je pravdepodobné, že koučovaný na nevedomej úrovni vníma tento dvojúrovňový proces, narušenie podporného prostredia a potom aj koučov návrat do reflexívneho mentálneho stavu, a tak získa implicitný, zážitkový poznatok, že také pocity možno ustáť. Práca na tejto úrovni je pre kouča nepochybne náročná, ale tvorí základ fundamentálneho posunu v schopnosti koučo-



vaného premýšľať o pocitoch a objasňuje explicitnejšie prepojenia, ako napríklad medzi minulými skúsenosťami a ich vplyvom na súčasnosť.

Vytváranie prepojení

Veľa sa diskutovalo o spôsoboch, ktorými kouč môže venovať pozornosť neverbalizovaným, nepomenovaným aspektom vzťahu medzi ním a koučovaným, a tým, ako pomocou tejto pozornosti vytvoriť podporné podmienky pre skúmanie a možnú integráciu celého rozsahu emocionálneho prežívania koučovaného. Ústrednou zložkou takej integrácie je pomenovávanie zážitkov - spomienok, myšlienok, pocitov, aspirácií - a ich prepájania s rozličnými aspektmi zážitkov, ktoré sú vnímané a vyjadrované ako súčasť koherentnejšieho pocitu identity a osobnej narácie. Jedno z najsilnejších prepojení, ktoré psychodynamický prístup hľadá, je prepojenie medzi minulosťou a súčasnosťou. Aby to kouč mohol urobiť, musí získať podrobnú životopisnú anamnézu od koučovaného, ktorá obsahuje informácie o vzťahu koučovaného s jeho rodičmi a inými dôležitými ľuďmi v jeho živote. Tým, že sa kouč snaží pochopiť povahu formatívnych vzťahov koučovaného, hľadá kľúče ku nevedomým stratégiám, ktoré si koučovaný vypracoval v minulosti, a ktoré môžu stále pôsobiť aj v prítomnosti. Napríklad koučovaný cíti nevedomý hnev a obranu voči svojmu otcovi, ktorý bol neustále odťažitý a vzdialený, keď koučovaný vyrastal, má povest' ťažkého a kritického, drsného kolegu, a v dôsledku toho jeho kariéra škripe. Po určitom čase práce s týmto mužom som mu navrhol vysvetlenie, že jeho ťažkosti so súčasnými kolegami sú čiastočne opätovným opakovaním jeho nevyriešenej frustrácie kvôli nedostatku otcovej pozornosti (prenosová interpretácia). Po niekoľkých sedeniach, na ktorých sme pracovali s touto myšlienkou, si čoraz viac uvedomoval jej význam. Uznanie nevedomej agendy, ktorá poháňa jeho správanie, mu umožnilo pozrieť sa na svoje súčasné vzťahy objektívnejšie a naučiť sa, akými spôsobmi by mohol ovplyvniť svojho nadriadeného a kolegov a spolupracovať s nimi efektívnejšie.

Tvorivý život

Z psychodynamickej perspektívy vstupujú koučovaní do koučovania s uvedomovaním si svojho ja, ktoré sa musí do veľkej miery formovať jeho zážitkami a interakciami od najranejšieho detstva až po súčasnosť. V oblastiach, v ktorých človek zažíval naladenie a citlivosť od svojich rodičov a ostatných poskytovateľov starostlivosti, potom zvládne a integruje si svoju kapacitu dávať význam palete svojich zážitkov a ich vnútorný pocit bezpečia mu poskytne bázu pre hru, vitalitu a tvorivý život. Ale v oblastiach, v ktorých človek prežíval iných ľudí ako neschopných tolerovať jeho pocity alebo správanie, tak začnú fungovať obranné psychologické stratégie, ktoré pretrvávajú a obmedzujú kapacitu človeka realizovať sa. V koučovaní sa vytvára priestor, v ktorom možno tolerovať, pomenovať nepriznané pocity a premýšľať o nich, koučovaní si dokážu vypracovať integrovanejší pocit seba a tak prístupit' k svojej práci a životu s rozšíre-

nou kapacitou pre tvorivý život.

Porovnanie s inými tradíciami

Porovnanie psychodynamického prístupu s ostatnými teoretickými tradíciami je dôležité, aby sme mohli zdôrazniť, že v koučovaní sa často používa integrovaný prístup. Koučovia na rozdiel od poradcov a psychoterapeutov obvykle nenálepkujú svoj štýl teoretickými tradíciami, ale skôr z hľadiska kontextu, v ktorom ponúkajú svoje služby. Koučovanie je už vďaka svojej histórii eklektickejšia disciplína, používa prvky z viacerých modelov a techník. Kouč, ktorého prístup vychádza z psychodynamického myslenia, môže využiť myšlienky transakčnej analýzy, Gestaltu, kognitívnej, na riešenie zameranej a ďalších hlavných škôl. Keď to hovorím, bude užitočné poznať hlavné rozdiely medzi prístupmi, aby kouč mohol vedome posúdiť, prečo si zvolí jeden prístup a nie iný. Psychodynamický prístup kladie nevedomú agendu koučovaného do centra výzvy zmeniť sa. Mnoho iných tradícií má podobný záujem o nevedomie, v niektorých prípadoch vďaka tomu, že ich hlavní predstavitelia sami mali výcvik v psychodynamickom prístupe, ako napríklad v transakčnej analýze, Gestalte. Dôraz psychodynamického prístupu na intrapsychickú doménu, ako aj vnútorný a potenciálne konfliktný vzťah medzi rozličnými časťami mysle koučovaného sa v transakčnej analýze vlastne prejavuje ako ego stavy rodič, dospelý a dieťa, v Gestalte napríklad v takých pojmoch ako ,top dog' a ,underdog. V praxi si koučovia pohoťovo požičiavajú myšlienky od susedných tradícií, takže kouč pracujúci psychodynamicky môže povzbudzovať koučovaného, aby pomenoval sebakritickú časť seba pomocou pojmov transakčnej analýzy; alebo kouč môže opísať túto časť ako kritické superego, čo je viac v súlade s psychodynamickým jazykom. Je to práve psychodynamický prístup, čo sa najviac zameriava na nevedomé emocionálne záležitosti ako primárne bloky psychologického vývinu. Kouč, ktorý pracuje psychodynamicky, si azda viac než iné tradície vytvorí celkom podrobné pracovné hypotézy o tom, ako jednotlivé časti mysle koučovaného spolu integrujú a o úlohe minulých skúseností v jeho vývine. Zvláštny dôraz sa bude okrem toho kládať na hľadanie zmyslu prenosovej a protiprenosovej dynamiky, hoci na rozdiel od spontánnejšieho prístupu v Gestalte, venuje kouč určitý čas na porozumenie protiprenosových pocitov, skôr než vysloví nahlas nejakú poznámku pred koučovaným. Psychodynamický prístup, ak sa používa izolovane, možno dať do kontrastu s prístupom zameraným na riešenie a do istej miery aj s pozitívnu psychológiou, kde sa ohnisko pozornosti nezameriava na problémy či hlbšie nevedomé záležitosti, ale na identifikovanie toho, čo už v minulosti fungovalo, posilňovanie kladov a hľadanie praktických riešení ako realizovať ciele. Podľa môjho názoru je však psychodynamický prístup najužitočnejší vtedy, keď sa integrovanejšie prepája s týmito prístupmi, ktoré zdôrazňujú klady a možnosti. Kognitívno-behaviorálny prístup možno tiež dať do protikladu s psychodynamickým v tom, že hoci skúma prepojenia medzi emóciami a presvedčeniami a ich vplyvom na sprá-



vane, primárne sa zameriava na to, čo je vedomé. Psychodynamický prístup vždy aplikujeme v nejakom kontexte. Môžeme koučovať zručnosti a výkon; môžeme sa zamerať na rozvoj a vývin koučovaného, môžeme koučovať riadiacich pracovníkov a vodcov (executive a leadership coaching) a môžeme aplikovať prístup v tímovom koučovaní.

Koučovanie zručností a výkonu (skills and performance)

Koučovanie zručností a výkonu sa považuje za metódu, ktorá optimalizuje výkon v organizáciách a ako také sa stalo súčasťou rozvoja manažmentu. Na povrchu sa psychodynamický prístup nejaví ako najlepšie riešenie v kontexte, kde sa kladie dôraz na plnenie určitých noriem kompetencií a správania. V mnohých situáciách však nemožno dosiahnuť zmenu správania bez pochopenia hlbšie ležiacich záležitostí, ktoré blokujú zmenu. Graham Lee zaviedol pojem vzorcov ČKE (ACE v anglickom origináli), integrovaných vzorcov činov (Č), kognícií (K) a emócií (E), aby sa zvýraznilo prepojenie medzi nevedomými emocionálnymi záležitosťami a ich vplyvom na správanie. Napríklad mladšia vedúca pracovníčka, ktorá nedokázala zlepšiť svoje prezentačné zručnosti napriek tomu, že ju posielali na rozličné kurzy zručností, mala s Grahamom iba jedno koučovacie sedenie. Opisovala, ako zamrzne vždy, keď stojí pred publikom. Kouč ju požiadal, aby mu podrobne opísala svoj zážitok zamrznutia (čin) a potom sa pozrela do minulosti, kedy asi mala takúto skúsenosť po prvý krát. Povedala, že takto zamrzla, keď videla otcovu bezvýraznú tvár, keď si pýtala od neho dovoľenie niečo urobiť, a pokračovala popisom svojho hlbokého strachu (emócia) z neschválenia. Prepojenie, ktoré sme našli, spočívalo v tom, že nevedome projikovala otcovo neschválenie do bezvýrazných tvári publika počas prezentácie a v dôsledku toho zamrzla od strachu. Keď si uvedomila toto prepojenie, mohla začať pristupovať k prezentáciám menej spútaná nevedomým strachom z otcovho neschválenia. Tento príklad ilustruje, že zlepšenie výkonu si často žiada, aby si koučovaní uvedomili svoje nevedomé emocionálne bloky, a psychodynamický prístup poskytuje elegantnú metódu na hľadanie prepojení a rozširovanie vedomia.

Rozvojové, alebo vývinové koučovanie (developmental)

Rozvojové koučovanie sa zaoberá vývinom jednotlivca ako celku. Kým iné typy koučovania, ako napríklad koučovanie výkonu a kariéry, sa viac zameriavajú na to, aby mohol kouč rozvíjať konkrétnu oblasť, rozvojové koučovanie má široké ohnisko, kam patrí osobný život koučovaného, ale aj jeho práca. Rozvojové koučovanie teda môže skúmať také oblasti, ako napríklad nadradený cieľ, východiskové hodnoty, výrazný talent a klady, hlavné prekážky, ambície v kariére, osobné a pracovné vzťahy. Šírka prístupu znamená, že rozvojové koučovanie sa bude pravdepodobne opierať o celú škálu teoretických tradícií, vrátane psychodynamického myslenia. Jedným z hlavných cieľov takéhoto spôsobu koučovania i psychodynamic-

kého prístupu je rozšíriť vedomie, respektíve uvedomenie si seba, keďže uvedomenie si seba a iných ľudí tvorí základ rozhodnutí, ktoré sú v súlade s účelom, hodnotami, ambíciami a kladmi koučovaného. Psychodynamický prístup môže byť obzvlášť užitočný v tomto kontexte, pretože mnoho ľudí prichádza na to, že ako život pokračuje, oni postupne strácajú svoje dôležité záľuby a presvedčenia; život sa stal radom kompromisov, rozdrobených ambícií, stratených nádejí a zo strachu premárnených príležitostí. Opäť citujeme nestora psychodynamického koučovania Gahama Leeho: Pracoval som napríklad so starším vedúcim pracovníkom vo farmaceutickom priemysle, ktorého záľuba v liečení, čo bola jeho hlavná motívacia pri vstupe do tohto priemyslu, bola zabudnutá uprostred každodenných starostí o zisk, odbyť a predaj výrobkov. Pri skúmaní príbehov o ľuďoch, ktorí boli pre neho inšpiráciou, si spomenul, ako ho bavila práca v zdravotníckom stredisku, keď bol ešte študent. Spomenul si aj na to, že jeho otec, ktorý sa v podnikaní sám vypracoval, neschvaľoval jeho altruistickú, „jemnejšiu“ stránku a silne ho smeroval ku kariére v podniku. Uvedomil si, že jeho túžba po otcovom schválení dlhé roky ovplyvňovala jeho rozhodnutia. Toto psychodynamické uvedomenie mu otvorilo širšiu exploráciu rozhodnutí, ktoré už boli menej zväzované jeho nevedomou túžbou potešiť otca. Hoci sa rozvojové, vývinové koučovanie podobne ako psychodynamické koučovanie viac zameriava na zväčšovanie rozsahu vedomia, než na dosahovanie konkrétnych zmien v správaní, nárast vedomia obvykle vedie k posunu toho, ako koučovia rozmýšľajú a čo pociťujú a tieto hlbšie posuny byvajú často kľúčovým prvkom, ktorý podporí trvalejšiu zmenu v správaní.

Koučovanie vrcholových riadiacich pracovníkov a lídrov (executive, leadership)

V exekutívnom koučovaní a koučovaní lídrov obvyčajne pracujeme s populáciou manažérov, ktorí už dosiahli v kariére úspech, ale ich ďalší vývoj si vyžaduje, aby zmenili perspektívu; napríklad, aby obohatili svoj prístup k práci o strategický rozhľad, alebo prispôsobili tempo a spôsob vedenia ľudí a stali sa tak pri vedení ľudí efektívnejšími a zručnejšími. Ak majú byť manažéri úspešnými vodcami, tak musia byť autentickí v tom zmysle, že vedome zladia svoje osobné potreby a presvedčenia s potrebami a presvedčeniami svojich kolegov, či už v tíme alebo v širšej organizácii. Opierajúc sa o teórie vzťahovej väzby predpokladáme, že by sme v koučovaní konfrontovali vedúcich pracovníkov v prípadoch, keď ich autenticita a z toho vyplývajúca efektívnosť sú obmedzené tým, že nevedome sa pri riadení snažia príliš vyhovieť a prispôsobiť sa bez toho, aby stáli za svojím názorom, alebo príliš dominovať a popierať druhých bez toho, aby vnímali ich potreby. Keď manažér popiera svoju zraniteľnosť alebo pochybnosti o sebe tým, že si osvojil dominantný a dogmatický štýl, ktorý má tendenciu evokovať odpor a frustráciu u iných, blokuje možnosť užitočného dialógu rovnako, ako keď sa vyhýba konfrontácii tým, že sa príliš rýchlo prispôbi potrebám ostat-



ných ľudí, a tak obmedzuje svoju kapacitu asertivity a kreativity. Psychodynamický prístup ku koučovaní poskytuje vedúcim príležitosť skúmať predpoklady o vzťahoch, ktoré nevedome podporujú ich štýl vedenia. Dominantný, dogmatický líder, podporovaný koučovou empatiou, si nájde priestor, aby preskúmal pocity, ktoré boli dlho vytesnené z jeho vedomia, a tak našiel možnosť opätovne preskúmať potrebu ovládať iných ľudí. Manažér, ktorý sa snaží za každú cenu vyhovieť, je pozývaný k tomu, aby porozumel svojim skrytým frustráciám a pokúsil sa konfrontovať ostatných ľudí užitočným spôsobom. Tak môže získať dôveru vo vlastné myšlienky a ich možnú hodnotu pre iných ľudí. Týmto spôsobom môže psychodynamické koučovanie poskytnúť prostredie na to, ako byť autentickým a čoraz efektívnejším vedúcim pracovníkom.

Tímové koučovanie

Aj skupiny majú svoje obranné stratégie a vytvárajú si rôzne spôsoby, ktoré ich chránia pred úzkosťou. Skupinový analytik Wilfred Bion pomenoval tri obranné stratégie, ktoré nazval základné predpoklady: útok/únik, závislosť a párovanie. Napríklad členovia tímu, ktorí cítia úzkosť, pretože tím nevie vyriešiť ťažkú úlohu, sa môžu odtiahnuť a nahnevať na vedenie za to, že ich zaviedli do tejto situácie (únik a útok). Tým, že obvinia iných, sa sami uchránia pred emocionálnou výzvou prevzatia zodpovednosti a integrovaním zmiešaných pocitov, ktoré majú voči svojej schopnosti vyriešiť problém. Iný spôsob, ako môže tím zvládnuť svoju úzkosť, je idealizovanie jedného z členov tímu (alebo niekedy kouča) a potom spoliehanie sa na to, že on vyrieši výzvu, ktorá stojí pred skupinou (závislosť). Hoci primerané nasledovanie je užitočné, závislosť znamená, že v tíme chýba spoločná iniciatíva a zodpovednosť, a ak nie je idealizovaný vodca úspešný, tak sa môže závislosť zmeniť na útok alebo únik vo vzťahu k nemu. Ďalšou obrannou stratégiou, ktorá sa trochu podobá na závislosť, je spoliehanie sa, že ťažkosti tímu vyrieši pár v tíme (párovanie). Cieľom tímového koučovania je umožniť tímu riadiť sa takým spôsobom, aby sa mohol sústrediť na primárne úlohy, užitočne využívať zručnosti a talent všetkých svojich členov, efektívne zvládal rozdiely, operoval na vhodnej úrovni sebaotvorenia, tvorivo prispieval ku blahu ostatných a efektívne zvládol hranice s ostatnými časťami organizácie. Psychodynamický kouč si všíma, kedy sa tím utieka k obranným stratégiám, a tak sa snaží porozumieť povahe úzkosti, ktorá je za obranou, a s týmto vedomím sa rozhodnúť pre primeranú intervenciu. To by mohlo byť pomenovanie obrany, ale ak tímu chýba odolnosť voči tomuto pozorovaniu, tak by kouč mohol napríklad povzbudiť tím, aby pracoval na jednoduchšej, zvláduteľnejšej úlohe, aby sa obnovil jeho pocit efektivity.

Pozitíva psychodynamického prístupu ku koučovaní a jeho obmedzenia

Psychodynamický prístup nám umožňuje si všímať, že sa omnoho viac deje pod povrchom koučovacej interakcie, než vidieť na povrchu. Či už sú to skryté agen-

dy organizačného zadávateľa, obrany koučovaného alebo diverzifikujúce hry tímu, psychodynamický prístup poskytuje jedinečný zdroj skúmania a hľadania významu nevedomých procesov a ich roly pri formovaní a často limitovanom dosahovaní cieľov. Keď sa tento prístup aplikuje na oblasť koučovania, užitočne zdôrazňuje význam hraníc, pretože koučovníci môžu zanechať svoje obrany práve tým, že zažijú „podporu“ a bezpečie. Hoci je koučovanie nevyhnutne pružnejšie než poradenstvo alebo psychoterapia, čo sa týka pravidelnosti sedení a miesta stretnutí, psychodynamický prístup nás povzbudzuje uvedomiť si, že kontajnovanie, ktoré poskytuje pravidelný začiatok a koniec, konzistentné fyzické prostredie, a explicitná mlčanlivosť, prispieva k zážitku podpory a tak nám umožňuje hlbšie explorať spôsoby, ako koučovaný chápe veci. Kouč oboznámený s psychodynamickou praxou obzvlášť ocení rolu limitov usporiadania (setting) a mlčanlivosti v individuálnej práci. Koučovníci chápajú koučovanie skôr ako priestor na premýšľanie než konanie, reflektovanie než riešenie, a tak prežívajú koučove obmedzenia ako pozvanie na to, aby išli hlbšie do seba, aby sa pýtali „prečo“, vydržali nepohodlie toho, že nevedia, vydržali distresujúce pocity a objavili svoj transformačný potenciál. Psychodynamický prístup však predstavuje výzvu pre koučov, aby rozširovali svoju kapacitu chápania a porozumenia tomu, čo sa deje. Úlohou kouča je zaujať metapozíciu a skúmať svoje implicitné predsudky a obrany. K tomu zároveň pozýva aj koučovaného v procese koučovania. Týmto reflexívnym procesom si koučovníci môžu lepšie uvedomovať seba a iných ľudí. Z takého uvedomovania vzniká emocionálna odolnosť a integrácia, ktorá poskytuje koučovaným hlboký zážitok psychologického kontajnovania, a tak im umožní navštíviť aj tie časti seba samých, ktoré dlho popierali. Hĺbka psychodynamického prístupu však nie je v koučovaní vždy vhodná. Bez ohľadu na to, či sa koučovia cítia byť kvalifikovaní na to, aby vstupovali na nevedomé územia, mnoho koučovaných ani nechce, ani nepotrebuje tento štýl práce. Koučovníci často hľadajú relatívne krátky proces, ktorý im pomôže premyslieť si špecifickú záležitosť a tak dávajú prednosť prístupom, ktoré sa sústreďujú na prítomnosť a budúcnosť bez toho, aby museli vráť do vzorcov, ktoré sa naučili v minulosti. Tam, kde majú koučovníci konkrétne ciele alebo dávajú prednosť praktickému riešeniu, psychoanalytická otázka „prečo to chcete a čo tým, že to budete mať, vedome, či nevedome získate?“ môže byť menej užitočná, než „čo chcete?“ a „ako to dosiahnete?“ Psychodynamický prístup má okrem toho rizikový potenciál príliš sa zaoberať problémami a nemusí tak využiť hodnotu pozitív a zdrojov koučovaného. Napríklad aj hnutie pozitívnej psychológie vzniklo z obavy, že psychologické teórie vznikli väčšinou z klinickej liečby duševných porúch, ktorá v dôsledku toho chápe ľudí ako problémy, ktoré je potrebné riešiť. Koučovníci, ktorí vychádzajú z psychodynamického prístupu, musia byť opatrní, aby nepatologizovali koučovaných. Oceňovanie kladov a opieranie sa o ne, oceňovanie toho, čo už funguje, a aktívne zameranie na úspechy koučovaného, to sú



dôležité aspekty, ktoré kladú psychodynamický prístup do konštruktívnejšieho kontextu.

Záver

Psychodynamický prístup vnáša veľkú hĺbku a pochoopenie do koučovacej práce, a ako také je najvhodnejšie v kontextoch, kde sa koučovaní zaujímajú o skúmanie koreňov svojich vzorcov, alebo keď sa cítia zaseknutí a sú pripravení urobiť všetko preto, aby dosiahli trvalý posun. Koučovanie vedúcich a lídrov, rozvojové a tímové koučovanie spolu so supervíziou

koučovania sú oblasti, ktoré najlepšie vyhovujú psychodynamickému rámcu. Efektivita koučovania často závisí od schopnosti kouča pružne prispôbiť svoj štýl, opierať sa o viaceré prístupy a tak užitočne reagovať na meniace sa potreby koučovaných. Psychodynamický prístup použitý v integratívnom rámci práce je užitočnou metódou navodzovania zmien.

„Skutočný rozhovor mi umožní prístup k myšlienkam, na ktoré by som inak neprišiel ani by som nevedel, že by som na ne mohol prísť.“ Maurice Merleau Ponty

Rozhovor so Scottom D. Millerom



Rozhovor Tonyho Rousmaniere a Scotta Millerom o tom, prečo je väčšina terapeutov iba priemerných (a ako to môžeme zlepšiť). Scott Miller, PhD je spolu zakladateľom Institute for the Study of Therapeutic Change (Inštitútu pre štúdium terapeuticko zmeny), čo je súkromná skupina klinických a výskumných pracovníkov oddaných štúdiu toho, „čo funguje“ v oblasti duševného zdravia a liečby látkových závislostí. Dr. Miller vedie workshopy a tréningy, prednáša na konferenciách po celom svete. Je autorom mnohých článkov a spoluautorom knihy *The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy* (Srdce a duša zmeny; čo v terapii funguje), *The Heroic Client: A Revolutionary Way to Improve Effectiveness through Client-Directed, Outcome-Informed Therapy* (Hrdinský klient; revolučný spôsob zlepšenia cestou terapie riadenej klientom a informáciami o výsledkoch) a vychádzajúcej *What Works in Drug and Alcohol Treatment* (Čo funguje v protidrogovej a protialkoholické liečbe). Tony Rousmaniere, PsyD, je pridruženým riaditeľom Counseling at the University of Alaska Fairbanks Student Health and Counseling Center, kde vedie klinický výcvik pre doktorandov PhD. Jeho klinickou špecialitou je Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapy. Výskum Dr. Rousmaniere sa zameriava na klinickú supervíziu a výcvik. Je tiež moderátorom Arctic Rock Therapy, JEDINEJ heavymetalovej rozhlasovej relácie o duševnom zdraví na Arctic!

www.facebook.com/ArcticRockTherapy

Útek z Babylonu

TONY ROUSMANIERE: Mnoho ľudí vás pozná ako výskumníka spoločných faktorov, ale nedávno ste sa posunuli inam. Mohli by si vysvetliť, čo sú to spoločné faktory a kam ste sa posunuli?

SCOTT MILLER: Iste. Hoci to znie staromódne, mňa zaujíma pravda – na čom z hľadiska účinnosti liečby skutočne záleží. Na začiatku svojej kariéry som pomáhal rozvíjať veľmi špecifický model liečby, terapiu zameranú na riešenie (solution-focused therapy). Ku koncu môjho pobytu v Centre rodinnej terapie (Family Therapy Center) v Milwaukee prišli výskumní pracovníci, ktorí zistili, že to, čo je účinné, nie je účinnejšie než iné veci. Pre niekoho, kto stále vyhla-

soval, že terapia zameraná na riešenie je účinnejšia a kratšia, to bol obrovský šok. Vtedy som začal pátrať po nejakom inom vysvetlení týchto zistení, ktorých záverom bolo, že takmer všetko, čo skúsení klinickí pracovníci robia, nech už sa to nazýva akokoľvek, je napriek rozdielom funkčné. To viedlo k spoločným faktorom – teórii, že rozličné psychoterapeutické metódy majú spoločné komponenty a tieto spoločné komponenty môžu za pozitívne výsledky terapie viac, než iné komponenty, ktoré sú jedinečné pre daný prístup. O tom hovoril jeden z mojich kolegov profesorov, Mike Lambert, ale ja som to nepovažoval za veľmi sexy či zaujímavé. Premýšľal som, ako to vôbec môže byť pravda? V tom čase som natrafil na pár ľudí, s ktorými som potom istý čas spolupracoval, Mark Hubble a Barry Duncan, a napísali sme o tom niekoľko kníh. Keď čítate Útek z Babylonu, ktorý sme spolu napísali, vidíte, že argument nespočíva v tom, že spoločné faktory robia terapiu, ale je to skôr rámec pre ľudí – terapeutov, ktorí hovoria rozličnými jazykmi – aby sa stretli a hovorili spolu. Je to spoločný základ. Ale v roku 1999 mi už bolo jasné, že spoločné faktory sa zmenili na model, o ktorom si ľudia, vrátane členov nášho tímu, mysleli, že je to spôsob, ako robiť terapiu. Ale nemôžete robiť terapiu spoločných faktorov – to je nelogické. Spoločné faktory vychádzajú zo všetkých modelov. To spôsobilo veľa ohromenia a ťažkostí, veľa debát a napokon som navrhol tímu, že spôsob, ako terapeuti pracujú, sa veľmi nelíši. Dôležité je, či to, čo robíme u konkrétneho klienta v konkrétnom čase funguje. Mike Lambert sa už pohyboval týmto smerom a povedal: „Zmerajme to. Zistíme to. Komu záleží na tom, aký model použivate? Uistíme sa, že klienta to vtáhuje a pomáha mu to.“ Tak sme začali merať a veľmi rýchlo sa ukázalo, že niektorí terapeuti sú lepšie než iní. Okolo roku 2004 skúmal Mark Hubble a ďalší kolegovia na International Center for Clinical Excellence (Medzinárodné centrum pre klinickú kvalitu, ICCE) pracovné vzorce špičkových terapeutov. Verím a vlastne viem, že spoločné faktory môžu za efektívnu psychoterapiu. Ibaže vysvetlenie nie je to isté ako stratégia uskutočnenia zmeny. A spoločné faktory nikdy nemožno použiť ako také. Všetky modely sú rovnaké. Vyberte si jeden, ktorý sa vám a vášmu klientovi páči.



Pieseň Sirény

TR: Spoločné faktory sú teda spôsob štúdia účinkov psychoterapie, ale nie spôsob ich realizácie.

SM: No, z definície nemôžete vykonávať model spoločných faktorov, pretože potom je to konkrétny faktor. Netvrdím, že spoločné faktory nezaväzujú – tvrdím, že je to terapeutická slepá ulička. V terapii vám nepomôžu. Stále potrebujete metódu vykonávania terapie a spoločné faktory nie sú metóda. Prečo? Všetky liečebné prístupy majú rovnakú účinnosť, keď sa dáta spoja a metódy porovnajú s náhodným kontrolovaným experimentom. Takže stále potrebujete nejaký spôsob operacionalizácie spoločných faktorov. Keďže máme približne 400 rozličných modelov terapie, načo vymýšľať nový? Zdá sa, že v našej oblasti musí mať každý človek svoj vlastný spôsob. Príslub nového modelu je pieseň sirény v našej profesii, ku ktorej len s námahou nenasmerujeme svoju loď. Hovorím teda: vyberte si jeden zo 400 prístupov, ktorý sa vám páči a potom merajte a skúmajte: Páči sa to aj vášmu klientovi? Ak nie, tak je čas, aby ste sa zmenili. Vy, nie váš klient.

TR: V časopise *Psychotherapy* máte článok, kde uvádzate tri kľúče, ako môžu terapeuti zlepšiť svoju prácu. Teraz sa hlavne zameriavate na to, ako terapeuti zlepšujú svoju prácu s každým klientom. Môžete opísať tie tri kľúče?

SM: Prvý je poznať svoju základnú líniu. Nemôžete zlepšiť žiadnu svoju aktivitu, pokiaľ neviete, akí ste v nej teraz. My, terapeuti si myslíme, že vieme, ale ukazuje sa, že vo všeobecnosti nafukujeme svoju účinnosť až o 65%. Takže skutočne musíte vedieť, akú účinnosť vcelku dosahujete teraz. To znamená, že musíte použiť nejakú mieru výsledku, aby ste zmerali účinnosť svojej práce s klientmi. Druhým krokom je získať premyslenú spätnú väzbu. Keď potom už viete, nakoľko ste efektívni, je čas na koučovanie, získanie spätnej väzby a môžete to urobiť dvomi spôsobmi. Prvý, môžete použiť tie isté miery, ktoré ste použili na určenie efektívnosti a spätnej väzby od svojich klientov v každom jednotlivom prípade. To znamená, že skutočne uvidíte, kedy pomáhate a kedy nie a využijete to na zmenu svojich služieb, ktoré poskytujete jednotlivým klientom. Druhý druh spätnej väzby môžete získať od niekoho, koho prácu obdivujete, kto má trochu širšiu základnú zručnosť než vy a pozrie sa na vašu prácu a okomentuje konkrétne tie jednotlivé prípady, kde vaša práca zlyháva. Inými slovami začnite hľadať vzorce vo svojich údajoch, kde nie ste obzvlášť ľudom užitočný a nájdete si niekoho, kto vás môže koučovať. Je to podobné ako v golfe, akonáhle poznáte svoj handicap, môžete si najatť trénera, ktorý sa pozrie na vašu hru a niečo popraví. To nie je úplná renovácia vášho štýlu alebo osvojenie si úplne novej metódy liečby, ale posun zručností a schopností na vyššiu úroveň výkonu. Tretia vec je zámerná prax. Kľúčové je tu slovo "zámerná". Všetci vykonávame prax. Chodíme do práce. Ale ukazuje sa, že mnoho hodín strávených v práci, nie je dobrým ukazovateľom. Vlastne je to zlý ukazovateľ efektívnosti liečby. Takže musíte stanoviť vrchol svojho terajšieho výko-

nu. Inými slovami, kde je ďalšia oblasť, kde už svoju prácu nevykonávate tak dobre? A potom vypracovať plán, získať zručnosti, cvičiť si tieto zručnosti a potom ich realizovať. Potom ich zmerajte znovu, aby ste videli, či ste sa zlepšili. Nemôžem si robiť zásluhy za tieto tri kroky. Jednoducho sme si ich hotové vypožičali z odbornej literatúry o výkone a najmä z práce Andersa Ericssona, ktorá sa aplikovala v takých oblastiach, ako je výcvik pilotov, šachových majstrov, počítačových programátorov, chirurgov atď. Ak sa môžeme niečím pochváliť, tak tým, že sme ich po prvý raz aplikovali v psychoterapii.

TR: Jedna z mojich prvých reakcií na to znie, nie sú niektorí ľudia jednoducho lepšimi terapeutmi od narodenia?

SM: Nuž, Anders Ericsson poznamenáva, že hľadanie genetických faktorov zodpovedných za výkon vynikajúcich jednotlivcov bolo prekvapivo neúspešné. V športe si často myslíme: „Och, v tom musí byť nejaká genetická zložka“ alebo „je nadaný na hudbu“. Ale ukazuje sa, že prakticky každý, na koho sa výskumníci pozreli, kde sa predpokladalo „nadanie“, dokonca aj na Mozarta – prv než niečo jedinečné napísal hral 17 rokov na klavíri, čo sa stalo približne vo veku 21 rokov. Hral od 4 rokov. Jeho otec s ním cvičil stupnice ešte v kolíske. Takže ak odstránite zložku praxe, nenájdete žiadny dôkaz pre genetické faktory – len s malými výnimkami. Napríklad v boxovaní sa zdá, že ľudia, ktorí majú o niečo dlhší dosah rúk, sú vo výhode. Ale vieme tiež, že ak baseballisti nadhadzovači nezačnú nadhadzovať v určitom veku, ruky sa im nepredĺžia podľa požiadaviek hádzania loptičkou tak rýchlo a presne, ako to robia profesionálni hráči. Ďalšia štúdia skúmala sociálne zručnosti. Okrem vyhlásení o genetike často počujete, že „Dobří terapeuti majú proste lepšie sociálne zručnosti.“ Nuž, zmerali to. Ukázalo sa, že to nie je pravda a dôvodom je to, že tieto myšlienky sú príliš všeobecné a abstraktné. Skutočný rozdiel medzi najlepšimi a ostatnými spočíva v tom, že majú hlbšie a pre danú oblasť špecifické poznatky. Majú do kontextu zasadené a hlbšie vedomosti než tí, čo dosahujú priemerné výsledky, tieto sú pre ne ľahšie dosiahnuteľné a lepšie reagujú na atribúty kontextu.

Hlboké vedomosti zasadené do kontextu

TR: Mohli by ste uviesť konkrétny príklad hlbokých vedomostí zasadených do kontextu, ako by vyzerali v terapeutickej miestnosti?

SM: No, klasické – ja zo žartu hovorievam – je uzatváranie samovražedného kontraktu. Alebo rozhovor o prevencii samovražd. Nieкто príde a povie: „Spáчам samovraždu.“ A my mu odpovieme: „Máte plán? Už ste sa o to niekedy pokúsili?“ Bla, bla, bla. To je vedomosť vytrhnutá z kontextu. Tieto otázky môžete klást' drevu. Ten, kto podáva vrcholový výkon, kladie tieto otázky odlišne, podľa toho, čo klient prezentuje, spôsobom, ktorý mnohí z nás ostatných nechápeme. Vďaka svojim komplexnejším a dobre organizovaným vedomostiam vidia vzorce v tom, čo klienti prezentujú, čo by väčšine z nás uniklo a reagovali



by sme na to všeobecnejším spôsobom. Dáva vám to zmysel?

TR: Absolútne.

SM: Takže skutočná otázka znie, ako pomôcť klinickým pracovníkom, aby získali takéto veľmi dobre do kontextu zasadené vedomosti. Pretože, akonáhle ich budete mať, nielen že ich môžete vo vhodnom momente použiť, ale ukazuje sa aj, že ich môžete skombinovať originálnym spôsobom a využiť novátorský tak, ako by to väčšina z nás ostatných nikdy nevyužila alebo ak áno, tak len náhodou.

TR: Toto tiež znamená, že liečebné manuály nie sú nevyhnutne najlepším spôsobom, ako učiť terapeutov.

SM: Vieme, že nasledovanie liečebného manuálu nezabezpečí najlepšie výsledky a nezmenší to rôznorodosť práce rozličných klinických pracovníkov, ktorí používajú ten istý manuál. Vždy teda dostanete celú škálu výsledkov aj vtedy, keď každý robí tú istú liečbu. Súčasne si myslím, že je dôležité, keď sa terapeuti učia spôsob práce a spočiatku aspoň si preseškávajú cestu k tomuto prístupu. Prečo? Keď začínate zavádzať zmenu do svojho výkonu od začiatku, nebudete mať tú istú schopnosť rozširovať svoj výkon v budúcnosti. Dovoľte mi uviesť príklad. Keď som bol na prvej hodine hry na gitaru, bola to hodina klasickej hry na gitaru so skutočne zaujímavým učiteľom. Celú prvú hodinu sme strávili tým, ako chce, aby som držal krk gitary ľavou rukou – ja som pravák. Povedal: „Keď sa pokúsiš zmeniť úchop gitary hneď od začiatku, nikdy nedosiahneš tú istú schopnosť, keď to budeš v budúcnosti potrebovať. Teda začni spoločným základom a potom, keď budeš potrebovať zaviesť zmenu niekedy v neskoršom období, dokážeš to.“ Mne sa zdá, že terapeuti namiesto toho začínajú komplexným, jemne odtieňovaným spôsobom a potom zavádzajú zmeny do svojho štýlu náhodne a bez rozmyslu.

TR: Takže by bolo lepšie začať s rámcom alebo štruktúrou, ktorá poskytuje stabilnú bázu a potom rozvíjať hlboké vedomosti zasadené do kontextu až neskôr.

SM: A obmieňať svoju prácu spôsobmi, ktoré vám umožňujú merať vplyv týchto zmien na to, čo obvykle robíte. To je kľúčové. Inak máte iba vrece trikov. Môžete ich všetky robiť, ale nedržia pokope a nedokážete vysvetliť, prečo ich niekedy meníte a inokedy nie.

TR: Začať manuálom teda nemusí byť zlý nápad.

SM: Absolútne nie. Vlastne by som navrhol schmatnúť manuál a ísť s ním niekam, kde sa učí špecifický prístup, čo vám umožní cvičiť a pozorovať iných cez dvojcestné zrkadlo. Akonáhle máte položené základy, môžete začať zavádzať zmeny.

TR: Počúvam terapeutov hovoriť: „Mám 20 rokov praxe“ alebo „Mám 30 rokov praxe“. Zistil tento výskum, že prax samotná učinila niekoho lepším?

SM: Nie, nezistil. Vieme to nielen o terapii, ale aj

o množstve iných činností. Ak sa nad tým zamyslíte, pochopíte prečo. kým robíte svoju prácu, nemáte čas starostlivo naprávať svoje chyby. Zistili sme, čo považujem za šokujúce, že rozdiel medzi najlepšími a ostatnými spočíva v tom, čo robia prv, než príde klient a keď odíde, nie v tom, čo robia, keď sú s ním. Dovoľte mi uviesť príklad z oblasti, ktorá je podobná – krasokorčuľovanie. Keď sledujete krasokorčuľára, ako predvádza jazdu na zlatú medailu, môžete opísať, čo robí, ale z toho neviete, akoby ste to mali robiť vy. Sledujete ma?

TR: Hej.

SM: Inými slovami, aby krasokorčuľiar mohol podať taký výkon, musí urobiť niečo pred tým, než pôjde na ľad a aj potom, čo odíde z ľadu. Ten čas vedie k výborným výkonom. Môžete ísť a skúšať skočiť trojitý axel, koľko chcete. Táto prax vám nepomôže. Musíte naplánovať, cvičiť, konať a potom reflektovať svoj výkon. Väčšina z nás nevidí všetku tú snahu, ktorá je za vynikajúcim výkonom. Len oceníme, aký je dobrý.

TR: Ale jeden zo zradných rozdielov je, že sa snažíme pomôcť každému klientovi. A keď si cvičíme nové zručnosti, určite robíme chyby. A to je emocionálne ťažšie, pretože urobíte chybu so skutočným človekom, ktorý sedí oproti vám.

SM: Nuž, predovšetkým, všetci robíme takéto chyby. A tie, ktoré mám na mysli, sú vo všeobecnosti malé a nie sú fatálne. Takže váš výkon sa nezlepší tým, že izolujete hrubé chyby, či hrubé zručnosti. Váš výkon sa zlepši, keď sa rúcajú vaše obvyklé zručnosti – čo znamená, že sa nerealizujú – a pamätáte si to, rozmýšľate o tom po sedení, a plánujete si, čo budete robiť namiesto toho. Tak sa uskutočňuje zlepšenie. Keď počúvam ľudí hovoriť o tejto námietke, myslím, že si myslia, že tie chyby sú omnoho väčšie než tie, o ktorých hovorím. Akonáhle terapeuti zistia svoj základný výkon, väčšina zistí – na svoje prekvapenie, zrejme – že je priemerná z hľadiska svojich výsledkov alebo niečo pod priemerom. Ak sme teda priemerní, tak sa nemusíme snažiť dostať na priemernú úroveň. Musíme sa posunúť na vyššiu. To si vyžaduje zamerať sa na malé procesné chyby. Dovoľte mi uviesť ďalší príklad. Na jednu konferenciu prišla v rámci spoločenského programu klavíristka. Mala osem rokov a bola to neuveriteľne dobrá koncertná klavíristka. Hrala veľmi ťažkú skladbu. Spýtal som sa jej, či urobila nejakú chybu. Odpovedala mi: „Samozrejme, urobila som ich veľa.“ Povedal som ja, že som žiadnu nepočul, na čo ona odvetila: „No, to preto, že vy v tom nie ste dobrý.“ Potom som povedal: „Čo máš na mysli? A čo robíš s chybami?“ Ona na to: „Pozrite. Urobila som veľa chýb, ale nemôžete zlepšiť svoju hru, keď vystupujete.“ To hovorí osemročná. Ja vravím: „Tak, čo robíš?“ Ona vraví: „No, počujem tieto malé chyby. Zapamätám si ich. Moja učiteľka v publiku si ich zapamätá a to si potom izolujem a cvičím medzi vystúpeniami.“

Väčšina z nás je priemerná

TR: Koľko terapeutov skutočne cvičí medzi sede-



niami? Mám na mysli, že to je dosť zriedkavé, nie?
 SM: Väčšina z nás je priemerná.

TR: Správne.

SM: A 50% z nás je pod priemerom, však? Takže to robí veľmi málo ľudí a to je to tajomstvo odbornosti a kvality. Prečo si niektorí dajú tú námahu navyše? Nemajú za to zvlášť peniaze. Myslím, že sa to v budúcnosti zmení, ale v súčasnosti nedostanete navyše ani halier, či ste priemerný, mizerný alebo skutočne dobrý. Poplatky sú stanovené podľa poskytovaných služieb.

TR: To je veľký problém v našej oblasti, ktorý sa zmení v budúcnosti.

SM: Myslím, že v tomto smere vidíme pohyb. Myslím, že naša oblasť bude taká ako iné oblasti, že k platbe povedie výsledok procesu, nielen jeho realizácia.

TR: Vráťme sa teda k nácviku. Terapeuti čítajú knihy a chodia na workshopy, ale to je pasívne učenie. Čo si o tom myslíte?

SM: To je zložka nácviku. Postgraduálna študentka Darryl Chow, s ktorou som pracoval, ktorá práve končila PhD na Univerzite v Perth v Austrálii, napísala dizertačnú prácu na túto tému a zistila, že tí, čo podávajú najlepší výkon, strávia významne viac času čítaním kníh a článkov. Vieme tiež, že tí najlepší, strávia viac času opakovaním si základných textov. Terapeuti často vyhľadávajú zmeny vo svojom výkone, ktoré im umožňujú dosiahnuť kontakt s individuálnym klientom, s ktorým zápasia. Vrcholoví terapeuti robia nielen to, ale neustále sa vracajú k základom, aby sa ubezpečili, že ich poskytujú. Trávia čas čítaním základných kníh, ktoré môžu byť strašne nudné, ale sú naozaj užitočné. Kniha Gerarda Egana The Skilled Helper (Zručný pomáhajúci), kniha Coreya Hammonda o terapeutickú komunikáciu – to sú základné texty, ktoré nám pripomínajú veci, na ktoré v každodennej horúčkovej práci s prípadmi často zabúdame.

TR: Takže čítanie je dôležité. A čo workshopy?

SM: Nevieme toho veľa o workshopoch. Som voči nim skeptický jednoducho preto, že nie sú usporiadané spôsobom, ktorý rešpektuje princípy učenia skúmané za posledných 30 rokov. Šesť hodín, ktoré si vyberie človek, čo potrebuje kredity a nikto tam neoveruje zručnosti, získanie zručností, nikto si neuvedomuje deficit v konkrétnych oblastiach praxe. Greg Neimeyer to skúmal a nenašiel dôkazy o tom, že naše súčasné štandardy kontinuálneho vzdelávania vedú k lepšiemu výkonu. Ani jeden.

TR: Poznám jedného učiteľa psychoterapie, volá sa Jon Frederickson (rozhovor s ním nájdete v našich Coachingplus news č. 3 a 4), ktorý necháva svojich študentov nacvičovať psychoterapeutické zručnosti v podobe akéhosi hrania rol v kruhu. Počítalo by sa to ako prax?

SM: Podľa okolností, ale páči sa mi, ako to znie. Nie skrumáž, kde urobíte všetko vy, ale nácvik, v ktorom ľudia získavajú veľmi špecifické drobné zručnos-

ti a stále si ich precvičujú. To sa zhoduje s princípmi Ericssonových výskumníkov. Ak ste skúsený odborník, vaša motivácia prihlásiť sa na kontinuálne vzdelávanie môže byť rôzna. Viem to z vlastnej skúsenosti, často som vďačný za to, že mám deň voľna a môžem si pokecať s kolegami. Konkrétny obsah workshopu, musím s hanbou priznať, je menej dôležitý. Motivačné pohnútky sú proste celé zle.

TR: To nás vracia späť k otázke motivácie.

SM: Nemyslím, že naša oblasť podnecuje takú vec. Vlastne vás môže potrestať.

TR: Nuž, jedna pohnútka, ktorú som objavil vo svojej súkromnej praxi, bol počet klientov, ktorí prestali chodiť. To ma motivovalo, aby som pokračoval vo výcviku. Možno iní terapeuti nemajú taký problém, ako som mal ja, ale viem, že to bola silná motivácia.

SM: Počet odpadnutých klientov môže byť dobrá i zlá vec. Napríklad náš súčasný systém vedie terapeutov k tomu, aby mali čo najviac zaplatených hodín. To znamená, že terapeuti môžu byť motivovaní – máme o tom určité údaje – aby si udržali klientov bez ohľadu na to, či sa menia alebo nie. To mám na mysli, keď hovorím, že motivačné pohnútky sú celé prekrútené. Každú chvíľu povie takto motivovaný človek ako vy: „Moment. Za tým niečo musí byť.“ Ale to si vyžaduje stupeň reflexie, ktorý môže byť pre väčšinu z nás i klientov, ťažký, najmä, ak máme dobré obranné mechanizmy. Týmto ľudom odchádzajú klienti, pretože „popierajú“ svoje problémy, nie kvôli niečomu inému. Keď sa to spojí, môže vzniknúť fatálna kombinácia. Musíme urobiť krok späť ako platcovia za služby a konzumenti služieb a myslieť na svoju motiváciu v súčasnom systéme. Viem, že to znie strašne ekonomicky, ale myslím, že je to pre náš obor dôležité.

TR: To sa mi zdá rozumné. A čo sledovanie psychoterapeutických videonahrávok odborníkmi na psychoterapiu, ako ich produkuje stránka psychoterapy.net? To by sa rátať ako prax?

SM: Áno, rátať. Najmä spočiatku, keď ste zistili konkrétnu oblasť alebo slabinu vo svojich zručnostiach a potrebujete pomoc. V podstate v tom plávate viac, keď reflektujete, čo je kľúčové.

TR: Poznáte aj iné príklady úmyselného cvičenia, o ktorých viete, že ich psychoterapeuti robia?

SM: No, existujú stratégie stop-štart, ktoré spomína Darryl Chow. A Chris Hall na UNC robí výskum, v ktorom sme zapojení aj my, kde terapeuti pozorajú krátke segmenty videonahrávok a potom majú reagovať spôsobom, ktorý je maximálne empatický, spolupracujúci a nevzd'alujúci. Takže tam trénujú terapeutov, aby dosiahli určitý pokrok s poctivými klientmi. Potom začnete obmieňať emocionálny kontext, alebo telesný kontext, v ktorom sa služba poskytuje. Takže tam klient nehovorí už iba: „Hej, cítim sa smutný.“ Hrozí odchodom alebo samovraždou. To sú ťažšie a náročnejšie veci. A potom ďalšou stratégiou je stráviť určitý čas mimo poradne a diskutovať o jed-



notlivých prípadoch s kolegami alebo konzultantmi. Vo výskume Darryl Chow, ktorý považujem za najvzrušujúcejší, zistili, že počas prvých ôsmich rokov praxe strávia terapeuti, ktorí majú najlepšie výsledky, približne sedemkrát viac hodín v takýchto aktivitách než spodné dve tretiny klinických pracovníkov. Sedemkrát.

TR: Fíha!

SM: Dobrou správou je, že teraz, keď to vieme, môžeme začať tento proces skôr. Zlou správou je, ak ste v tom chvíľu strávili, že začína byť nemožné dohoniť najlepších. Jednoducho starneme. Nedokážeme to. Kľúčom k tomu je začať čo najskôr a investovať trochu času. Je to trochu podobné, ako keby ste si šetrili na dôchodok. Nielen šetriť za posledných päť rokov. Nielen za prvých päť rokov, ale trochu každý rok.

TR: Jednou výhodou, ktorú veľkí atléti majú, je to, že ich tréneri im určujú, čo majú každý deň cvičiť, aké pohyby a zručnosti. Viedim výcvik tu na University of Alaska vo Fairbankse, v Univerzitnom zdravotnom a poradenskom centre pre študentov a nevyberáme si, s čím klienti prichádzajú deň čo deň. Môže to byť úzkosť, depresia a množstvo iných vecí. Tak napríklad robíme výcvik napríklad o práci s úzkosťou, ale klient príde s depresiou. Čo by ste s tým urobili?

SM: No, v podstate porušujeme primárne pravidlo Johna Woodena, ktoré znie, že najprv dovolíme študentom najprv si to skúsiť sami, prv než začnú cvičiť. A musím vám povedať, že všetci študenti si to chcú vyskúšať, ale treba viac cvičiť. Myslím taký nácvik, o akom hovoril váš kolega. Alebo sa vrátite k prvotnej inštrukcii: „Takto sa drží gitara.“ A hráme najprv všetky jednoduché pesničky a až potom začneme zavádzať zložitejšie nácviky, keď sme zvládli ľahšie úlohy.

TR: Takže odporúčate dlhšie obdobie výcviku a praxe a cvičenia pred samotnou prácou s klientmi.

SM: Rád by som videl to majstrovstvo. Dovoľte mi uviesť príklad. Chcete, aby pilot dokázal letieť za pekného počasia, ako sa to robí na letovom simulátore prv, než si sadne do lietadla?

TR: Áno.

SM: Chcete, aby bol pripravený na všetky možné komplikácie: „Moment, prší“, „Moment, máte problém s kormidlom.“ To sú komplexné zručnosti, áno, môžeme ľudí naučiť, aby ich zvládli jednu po druhej, ale potom ich nikdy neintegrujú do koherentného celku, ktorý sa dá ľahšie vytiahnuť z pamäti aj po čase, keď to potrebujete. Ak sa to berie ako jednorázové opatrenie – „u klienta s úzkosťou som robil toto“ – neintegruje sa to do organizovanej štruktúry, ktorú si možno neskôr pripomenúť.

TR: Tak v konečnom dôsledku na terapeutovom súhrne chcete vidieť nielen hodiny poskytnutých priamych služieb, ale aj hodiny strávené nácvikom

a učením sa.

SM: Alebo ešte lepšie, niekoho, kto zmeral výsledky, ako vy. Stačí mi priemerný pilot. Nepotrebujem najlepšieho pilota na svete, pretože väčšinou sa nevykytujú veľké ťažkosti. Ak viete zdokumentovať svoje výsledky a ak si ich so mnou overíte, vychytáme väčšinu chýb tak či tak. A potom chcem terapeuta, ktorý má plán odborného rozvoja, ktorý pracuje na získavaní drobných zručností počas dlhého časového obdobia.

TR: Teda pri sledovaní výsledkov odporúčate, ako viem, kvantitatívne miery ako napríklad Outcome Rating Scale (Posudzovaciu škálu výsledkov) alebo Outcome Questionnaire (Dotazník výsledkov). Ale zistil som, že u niektorých klientov kvantitatívne miery jednoducho neplatia. Nie je ich veľké percento, ale niektorí sprvu zľahčujú svoje problémy. Takže sa môže zdať, že sa zhoršujú, hoci sa v skutočnosti zlepšujú. Viete odporučiť nejaké kvalitatívne alebo iné metódy presného odhadu výsledkov okrem už uvedených?

SM: To neberiem. Osobne nevidím také veci a ja by som to vysvetlil úplne ináč. Dovoľte mi uviesť príklad. Vieme, že skóre zakaždým klesá, pravdepodobnosť odpadu klientov narastá bez ohľadu na to, či si terapeut myslí alebo nemyslí, že je to dobrý znak, keď sa klient „dostáva do kontaktu s realitou a napokon pripustí svoje problémy“ alebo nafúkol ich veľkosť počas prvej návštevy. Kľúčovou úlohou tu nie je povedať: „musí byť iná metóda“, ale zistiť, aké zručnosti potrebujem, aby som dosiahol vyššie skóre. Zlepšujte to, čo viete

TR: To je nová perspektíva. Pozrieť sa, čo môžeme zmeniť na svojom výkone, nie hľadať novú metódu na jeho meranie.

SM: Teraz sa pozrime, prečo si myslím, že náš odbor si neustále naháňa chvost. Pretože namiesto toho, aby sme sa plne spojili s našim výkonom, neustále hľadáme triky, vďaka ktorým by sme boli veľkí. Je to, ako keby spevák hľadal pieseň, ktorá ho preslávi, namiesto toho, aby sa učil spievať. Neustále chodíme na workshopy, ktorých úroveň je iba základná, hoci sa označujú za pokročilé. Pravda je taká, že sa nedá urobiť workshop o psychoterapii pre pokročilých, ak je 100 účastníkov. To sa nedá. Obsah je príliš abstraktný a všeobecný. Musíte vidieť výkon klinického pracovníka a doladovať ho. Terapeuti teda chodia po svete a neustále zhromažďujú techniky, ktoré používajú nespoľahlivým spôsobom a ich výsledky sa nezlepšujú, hoci sebavedomie áno.

TR: Takže namiesto hľadania novej modalítity každý rok, zlepšujte to, čo viete, najlepšie s pomocou skutočného odborníka a vyhľadajte individuálny výcvik alebo možno malú výcvikovú skupinu a tam cvičte.

SM: Myslím, že keď získate určitú úroveň, jedinou nádejou na zlepšenie je dostávať spätnú väzbu na špecifické deficity. A vaše budú iné než moje.



TR: Znie to, ako keby ste boli rozhodným fanúšikom nahrávania sedení a prehrávania týchto nahrávok.

SM: Nie len – má to byť s odborníkom, s ktorým by ste sledovali krátke segmenty. Inak vás zaplaví množstvo informácií z videonahrávky, čo vám môže brániť v užitočnej práci.

TR: A čo živá supervízia?

SM: Nie som proti nej, ale myslím, že je to trochu ako GPS – dokáže opraviť vaše pohyby v danej chvíli, ale budete závislí na GPS a nenaučíte sa poznať územie. Pri učení je potrebná reflexia. Ak nerefektujete, nemôžete sa učiť. Ako zvykol hovoriť môj strýko: „Musíš to študovať.“ Ja som mal veľmi dobré skúsenosti so živou supervíziou, keď som bol na Family Therapy Center (Centrum rodinnej terapie) a opravovali ma v danom momente dvaja skutoční majstri klinickej práce. Ale myslím, že skutočne významné bolo sedieť za zrkadlom, bez finančných starostí, sledovať nekončné hodiny psychoterapie a potom sa o nej rozprávať. „Toto povedal. Čo si mohol odpovedať? Ako to, že sme povedali toto? Čo ešte treba urobiť?“ Bola to božská skúsenosť a vďaka nej som odišiel odtiaľ s veľmi vypracovaným spôsobom vykonávania toho konkrétneho modelu v danom kontexte. A dnes, keď pracujem svojím spôsobom, metódou Scotta Millera, a všimnem si, že niektorý klient nie je zapojený alebo nejaví záujem v konkrétnom momente, pomyslí si: „Čo by som mohol povedať inak?“ Zlepšenie výkonu možno nájsť práve na tejto malej mikro úrovni. V protiklade k vysokej generickej úrovni. Ľudia chodia na workshopy a hovoria: „Mám traumatizovaných

klientov. Možno by som sa mal naučiť EMDR.“ „Naozaj?“ pomyslí si. „Vieš, nakoľko si efektívny v práci s týmito klientmi už teraz?“ „Nie, neviem.“ „A prečo si myslíš, že musíš robiť EMDR?“ „No, vyzerá to zaujímavo.“ A ja si pomyslí: „Och, si odsúdený k záhube.“ Nie že by bolo niečo zlé na EMDR, ale musím vám povedať, že som pozoroval Francine Shapiro, ako to robí a vyzeralo to úplne ináč, ako keď som to videl robiť niekoho iného.

TR: Takže problém je so zmenou modality, nie v zlepšení sa v tom, čo v súčasnosti robíte.

SM: Vyzerá to skôr ako trik, než premýšľanie, čo by som ešte mohol povedať? Čo by som ešte mohol urobiť v tom, čo už viem robiť? Alebo sa nechať trochu pokvakať dôveryhodným mentorom.

TR: Viem, že túto informáciu šírite po celom svete. Sú terapeuti otvorení týmto myšlienkam a prijímajú ich?

SM: Áno. Myslím, že je niekoľko skutočných bariér, ktoré ešte musíme prekonať, ale áno, prijímajú.

TR: Bol to skutočne fascinujúci rozhovor. Ďakujem, že ste si našli čas.

SM: Páči sa mi táto vec. Som ňou fascinovaný a vkladam veľké nádeje do smeru, ktorým sa uberáme, smerom k výskumu, takže vám ďakujem za to, že ste mi poskytli príležitosť.

„Život je pátraním (po cieľoch, ktoré sa vytvárajú v jeho priebehu) a nie hľadaním (vopred definovaných cieľov).“ R. Vance Peavy

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

Kniha psychologie Nakladatelství Universum, 2014

Pred niekoľkými mesiacmi sme recenzovali knihu filozofie. Citujem z nej: „Byť znamená byť vnímaný. Nič neexistuje mimo text. Jednaj, akoby záležalo na tom, čo urobíš. Život bude žitý lepšie, ak nebude mať žiadny zmysel. Človek je čosi, čo má byť prekonané. Pravda spočíva vo svete okolo nás. Poznanie žiadneho človeka nemôže presiahnuť jeho skúsenosť. Poznanie je moc.“ Kniha filozofie mala žltý obal. Dnes tu máme knihu psychológie. Tá istá grafika, ten istý koncept, len červený obal. Ak sa chystáte na prijímacie skúšky z oboru, kniha vám bude úžasným úvodom do jeho tajov. Ak psychológiu študujete, bude vám zrozumiteľnou a ľahko stráviteľnou formou pomáhať uchopiť to najdôležitejšie z rôznych autorov. Ak ste psychológiu už vyštudovali, bude vám pripomínať to, čo ste sa učili. Od Jamesa a Kierkegaarda (teda od psychologizujúcich filozofov) až po Brunnera. Sú tam všetci. Sociálni, kognitívni, experimentálni. S náčrtmi, mentálnymi mapami, zjednodušeniami, výskumami, holubmi, mačkami a psami. A so svojimi kľúčovými výrokmi. Všimnete si ich už na obale.

Zázračná metoda Scott D. Miller, Insoo Kim Berg. Portál, 2014

Keď toto píšeme, cestujeme (Vlado a Ivan) na workshop autora tejto knihy Scotta Millera do Olomouca. Scott je ikona psychoterapie vo svete. To si všimol aj Standa Kratochvíl, keďže už sme v Olomouci a aj on je tu. Scott je kľúčový rečník kľúčových konferencií. Vie prednášať tak humorne, že sa mi tislí do očí slzy od smiechu. Je výskumník, aj praktik. Miluje vedu. Spolupracoval so Stevom de Shazerom a jeho ženou Insoo Kim Berg, ktorá je spoluautorkou tejto knihy. Insoo ani Steve už workshopy nerobia, umreli, Scott žije, pracuje, publikuje. Už sa posunul, no jeho terapeutický základ sa vytvoril v rámci modelu na riešenie zameranej terapie. Kniha je svojpomocnou príručkou, ktorá sa prakticky opiera o nepatologický model závislosti, výnimky z problému, zázračnú otázku a jej rozpracovanie a na riešenie zamerané techniky. Obsahuje prepisy konzultácií s ľuďmi, ktorí sa chcú zbaviť závislosti, príbehy, analógie a príklady dobrej praxe. To podstatné o tom, ako Scott v súčasnosti premýšľa, nájdete v rozhovore s ním, ktorý je uvedený vyššie. Myslí mu to. Workshop o terapeu-



tickej výnimočnosti bol fajn a kniha (aj keď vyšla už v roku 1995) má stále čo povedať, preto vychádza v Štátoch znova a znova.

Sociodynamické poradenství
R. V. Peavy. Centrum Euroguidance. 2013

Sociodynamické poradenstvo je vraj ochranná známka autora knihy. Sociodynamické poradenstvo je teoreticky aj prakticky niečo medzi konštruktivistickým a naratívny poradenstvom. Sociodynamické poradenstvo využíva aj kresby, alebo iné formy vizualizácie. Sociodynamické poradenstvo je špecifické silnou orientáciou na kultúrne, historické, politické a iné sociálne kontexty klienta - nejde o psychologický, ale postpsychologický smer. Sociodynamické poradenstvo sa plne opiera o klientove sny, zdroje, potreby, ale

hlavne rozvíja jeho príbehy o sebe a svete, ktoré mu pomáhajú byť sám sebe zdrojom a potenciálom pre transformáciu vlastného života. Túto knihu si môžete aj stiahnuť, a to zadarmo na webe web.saaic.sk, či www.euroguidance.cz. Kniha je vhodná pre sociálnych, či psychologických poradcov, alebo kariérových koučov, pričom nejde o psychoterapiu pod maskou poradenstva, ale o „čisté“ poradenstvo, čo v súčasnej preterapeutizovanej dobe veľmi oceňujem. Zdá sa, že postmoderné poradenstvo nemusí byť nutne psychoterapia a ani sociálna, či komunitná práca. Mňa kniha naozaj zaujala, skúste ju aj vy.

„Dôvodom, prečo blesk neudrie nikdy dvakrát na to isté miesto je to, že druhý krát tam už to isté miesto nie je.“ Neznámy autor

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

<http://challengingcoaching.co.uk/blog>

Ako by som to povedal, aby som sa mojich kolegov nedotkol, hm. Je iba malá časť toho, čo sa dnes nazýva koučovací priemysel, ktorá ma zaujíma. Tá väčšia časť sú iba marketingové kecy a ezoterika v zmysle, ak nasleduješ svoj sen hlava-nehlava, budeš musieť byť šťastný. Občas sa nájdu výnimky, ktoré má zmysel sledovať. Nič prevratné, skôr bežná rutina kouča v organizáciách. Títo koučovia sa volajú John a Ian, vymysleli si vlastný model FACTS. Povedal by som, že nič nové na svete (koučovania), dajme si repete. Aby sa odlišili berú pri práci do úvahy systém organizácie a jeho vplyv na koučovanie a ciele by nemali byť SMART, ale najmä Courageous. O tomto prístupe nájdete nejaké info aj na youtube, blog je však aj o všetkom inom. Je jasné, že autori vedia, ako to v organizáciách chodí a čo manažéri, ale aj pracovníci potrebujú. Vydali knihu a ak napíšete, pošlú vám jej kapitolu. No nekúp to.

<http://www.barrywinbolt.com>

„Prečo motivovanie nefunguje?“ „Ako efektívne trénovať personál?“ „Všímavosť a mediátor?“ „Nový prístup k tréningu manažmentu stresu.“ „Ako utíšiť myseľ?“ „Učenie sa činnosťou.“ „Pozitívna sila prokrastinácie.“ „Konflikt na pracovisku.“ Zaujali vás tieto nadpisy? Barry je mediátor, poradca, terapeut..., ktorý je na riešenie zameraný, takže to čo píše, sú krátke vlastné postrehy, skúsenosti a občasne odporúčenia, ktoré by vám mohli obohatiť váš pracovný, alebo osobný život. Je to milé, jemné. V sekcii

download nájdete aj handouty k rôznym zaujímavým témam: ako podávať zlé správy, ako počúvať, ako viesť diskusiu a nie debatu atď. Je možné, že internet ponúka mnoho podobného, tuto to máte (občas) s pridanou hodnotou SF prístupu.

<http://www.grubb.org.uk/consultancy/31>

Bruce Irvine pozná Ivana Valkoviča. Ivan Valkovič Brucea Irvinea tak dobre a do hĺbky nepozná, pretože Bruce bol facilitátorom tavistockej skupiny, ktorej bol Ivan iba členom a osobné témy Bruce, ako správny psychodynamický konzultant, či sprievodca, neodhliadol. Grubb Institute je organizácia, ktorú Bruce riadil a kde pracuje. Ponúkajú psychoanalytický a systémový prístup organizáciám a to najmä cirkevným a neziskovým. Ponúkajú učenie, ale aj výskum. Sú veriaci, silne spirituálni a zároveň psychodynamickí. Keďže okrem konzultácií a vzdelávania majú čas byť akademicky činní, všetko podstatné a zaujímavé o tom, ako o svojej práci rozmyšľajú, publikujú. V tejto rubrike propagujeme stránky a blogy, ktoré považujeme za hodnotné a hodné pozornosti. Niekedy aj hodné prečítania. Ak však chcete pochopiť hĺbku a zmysel systémovo-psychoanalytickej práce s organizáciami, toto nie je iba čítanie, toto je povinné čítanie. Ale upozorňujeme vás, že to môže boľieť.

„Zdá sa, že ženy stále hľadajú v živote rovnováhu. Zatiaľ čo mnohé sa nazdávajú, že rovnováha znamená nehybnosť a pokoj, ja si myslím, že rovnováha si vyžaduje neustály pohyb.“ Kim Kiyosaki

Čo je nové v obore?

Humanness in Organisations: A Psychodynamic Contribution. Leopold Vansina. Karnac 2013

Ludskosť (alebo humánnosť?) v organizáciách. No nie je to krásny názov knihy? Vydavateľstvo Karnac je známe tým, že vydáva to naj z oblasti psychoanalýzy. Mnohí psychoanalyticky a psychodynamicky

podkutí autori sa rozhodli skúmať aj širšie celky ako je človek. Príkladom je táto kniha, ktorej ambíciou je porozumieť človeku v organizácii, respektíve porozumieť organizácii ako celku z psychodynamického hľadiska. Iste, poviete si, nič nové, veď aj v našich news sa často venujeme tejto téme. Aj Sandra



Wilson, ktorá k nám príde, je náš psychodynamický kouč. Čím je teda táto kniha odlišná od iných? What's make the difference? Predovšetkým ide o súbor esejí, úvah, ktoré sú opreté o skúsenosti autorov - firemných konzultantov. Na príkladoch je jasné, že ľudia v organizáciách sú predovšetkým ľudia, s emóciami, túžbami, vedomými aj nevedomými impulzmi. Taktiež je zrejme, že organizácie sú akoby živé celky, žijúce vlastným životom (s vlastnou dynamikou) a nielen technokratickým nástrojom na dosahovanie

zámerov, či biznis cieľov. Tento ľudský (možno až príliš ľudský) rozmer môže a nemusí byť prekážkou, aj keď mnohí manažéri by ľudí vo formách vlastne ani nepotrebovali. Zavadzajú im. Lebo ich trénujú, koučujú, ved' sú to ľudské zdroje. Blbost'. Ak chcete porozumieť slovu humánný, kniha vám bude inšpiráciou. Jedna z top kníh roka 2013.

„Zemiaková vňať vždy nepovie, aký má zemiak. Zemiak je pod zemou.“ Rudolf Dilong

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

KAZUISTIKA NARATÍVNEJ PÁROVEJ TERAPIE

Krátky úvod do naratívnej terapie

Naratívna terapia je optimistický a posilňujúci prístup, ktorý umožňuje terapeutovi byť zvedavý a aktívne s klientmi spolupracovať. Skúma spôsoby, akými si klienti sami vysvetľujú udalosti v živote, sústreďa sa na ľudskú schopnosť rozprávať príbehy, na to, ako ľudia žijú týmito príbehmi o sebe a o iných ľuďoch, a ako si konštruujú identitu a predstavu o sebe prostredníctvom týchto tvorivých rozprávání. Cieľom naratívnej terapie je pomáhať ľuďom pri zmene naratívneho významu, ktorý dávajú svojmu životu, od reštriktívneho a viktimizujúceho k takému, čo otvára možnosti a dodáva silu. Problémy nie sú podľa teoretikov naratívnej terapie jednotlivcoví vrodené, ale vznikajú v kontexte kultúry. V naratívnej terapii sa ciele práce spolu vytvárajú v rozhovoroch medzi párom a terapeutom. Terapeut má zodpovednosť za vedenie rozhovoru s rešpektom k tomu, o čom sa pár rozhodne rozprávať a ako definuje problémy, ktoré treba prebrať. Terapeut ostáva v rozhovoroch s párom decentrovaný (nezameriava sa v zmysle terapeutického plánu na to, čo chce on, ale čím žijú klient) a tak dáva prednosť ich múdrosti a zručnostiam, aby mohli klienti nasmerovať prácu k svojmu vlastnému úžitku. Terapeut je zodpovedný za kladenie otázok a ponúkание reflexií, ktoré podporujú pár, aby skúmal to, čo je preň dôležité a využíval pri tom poznanie a zručnosti, ktoré má k dispozícii. Naratívni terapeuti chápu realitu ako sociálne konštruovanú. Napríklad Michael White, zakladateľ prístupu, sa zaujímal o účinky útlaku veľkých narácií, ktoré sú vteľné do dominantných diskurzov a spoločenských praktík. V terapii si citlivo všimol výrazy typu „mal by“, ktoré sa skrývajú na pozadí dominantného spoločenského diskurzu a utláčajú, či zneschopňujú nás a náš život. Podľa naratívnych terapeutov nie sú tieto „mal by“ konštruované individuálne a psychologicky, ale kultúrne, historicky a sociálne. Jedným z príkladov v mnohých spoločnostiach je myšlienka, že muž by mal byť hlavou rodiny.

Kľúčovým prvkom naratívnej terapie je teda ostať citlivý k účinkom diskurzu na párový vzťah a skúmať vplyv, či dopad týchto kultúrne a sociálne podmienených presvedčení na prežívanie a správanie sa páru. Aj k tomuto účelu využívajú naratívni terapeuti ex-

ternalizujúce rozhovory. Podľa Whitea je externalizácia proces spochybňovania, ktorý posilňuje ľudí, aby „objektívizovali a niekedy personifikovali problémy, ktoré prežívajú ako formu útlaku“. Cieľom je oddeliť človeka alebo pár od problému takým spôsobom, že „z problému sa stane problém“ a nie, že sa bude za problém považovať človek alebo vzťah. Napríklad pár, ktorý predstavuje problém ako: „My sme vždy v konflikte“, je pozvaný do rozhovoru, kde sa „konflikt“ považuje za silu oddelenú od páru, ktorá obsadila pár a priviedla ho k pohľadu na seba ako na konfliktom saturovaný. V rozhovore možno použiť otázky ako napríklad: „Akým spôsobom konflikt ovplyvňuje váš vzťah?“ a „Ako ste dokázali zvládnuť konflikt tak, aby ste dnes mohli prísť sem?“ Toto externalizované chápanie „Konfliktu“ môže páru umožniť, aby zmobilizoval protikladné sily, ako sú pozítiva, kladné stránky a zdroje, odpor a osobné nádeje, ktoré existujú v každom z oboch partnerov. Ďalším predpokladom naratívnej terapie je to, že ľudia, keď sa o sebe rozprávajú, obvyčajne predkladajú a popisujú iba jednorozmerné príbehy svojho života. Často v priebehu života dospeli k negatívnym záverom o svojej identite a vzťahoch a myslia si, že budúcnosť bude reprodukciou minulosti. Naratívni terapeuti predpokladajú, že život má dimenziu viacnásobných príbehov, ktoré ľudia prežili, no tieto príbehy sú im skryté, pretože ich nevidia a prežívajú. Sú presvedčení, že je úlohou terapeuta, aby pomocou otázok klientom umožnil dostať sa do iných, doposiaľ nepovolených, alebo nie celkom uvedomených príbehov svojho života. V tomto kontexte exploraácie ľudia cítia uznanie a dostanú sa do kontaktu so svojimi poznatkami a zručnosťami, pričom obracajú pozornosť na fascinujúce, doposiaľ zanedbávané aspekty života. V takomto procese terapie prichádzajú ľudia s nápadmi, ako sa posunúť vpred. V jednej z posledných prednášok pred svojou smrťou Michael White povedal na úvod okrem iného toto: „Ak sa nám podarí sledovať slabé stopy týchto potlačených, či podriadených príbehových línií v živote ľudí, ak ich dokážeme podporiť v bohatom rozvíjaní týchto slabých stôp tak, aby sa nerozvinuté príbehové línie vynorili z tieňa, tak sa ľudia odrazu ocitnú na inom území svojej identity. Začnú dochádzať k iným záverom o svojej hodnote a o svojej cene. Pociť hodnoty potom nahradí pociť bezcennosti. Pociť kompetentnosti nahradí pociť nekompetentnosti.“



Liečebný proces: raná fáza

Predkladané otázky a ťažkosti

Diane a Ira požiadali o manželskú terapiu. Diane iniciovala prvé párové sedenie, pretože si robila starosti kvôli spoločenskej izolácii svojho manžela, ktorý zo svojho života vyčlenil ľudí, prestal sa s nimi stretávať a cítil sa všeobecne depresívny. Diane vysvetlila, že ho rozčulujú aj tie najmenšie maličkosti. Napríklad, povedala, je nesmierne čistotný a poriadkumilovný, vždy sa nahnevá, keď ona nechá veci rozhádzané po byte. Situácia ju doviedla k presvedčeniu, že Ira má osobné problémy a potrebuje pomoc.

Anamnestické informácie

Pár je spolu 10 rokov a zosobášení sú 3 roky. Oba ja majú niečo vyše 30 rokov a nemajú deti. Rodičia oboch imigrovali do Spojených štátov z Kolumbie. Vysvetlili, že ich rodiny majú iné spoločenské zvyky a očakávania, obzvlášť čo sa týka náboženstva. Diane vyrastala v privilegovanej rodine. Jej otec bol úspešný obchodník a jej matka mala slúžku, ktorá pomáhala s domácimi prácami a výchovou detí. Diane sa stala manažérkou v oblasti sociálnej práce, povedala, že má rada svoju prácu a je pyšná na to, čo v nej dosiahla. Ira opisoval ťažšiu výchovu vo svojej rodine, kde mali problém vyjsť s peniazmi a rodičia mali medzi sebou konflikty. Po strednej škole začal Ira pracovať v rodinnej stavebnej firme. Napokon si založil vlastnú podlahársku firmu. Ira opisoval jedného svojho súrodencu, staršieho brata ako extrémne antisociálneho, žil s rodičmi a nevedel si nájsť zamestnanie. Ira zamestnáva svojho brata, keď majú dost' práce pre oboch. Ira má dlhodobý cieľ, že sa stane policajtom.

Diagnostika a náčrt prípadu

Pár túžil po zlepšení svojho vzťahu a posilnení manželstva; robili si však starosti kvôli čoraz častejším hádkam a pocitu izolácie a depresie u Iru. Oba ja chceli mať deti, ale starosti im robil nedostatok stability vo vzťahu. Ira vyhlásil, že Diane ním pohŕda, ľutuje, že sa za neho vydala a je veľmi náročná. Povedal, že necíti z jej strany podporu pre svoj sen zmeny povolania. Diane bola presvedčená, že Ira má nízku sebaúctu, že je voči nej nesmierne kritický, a dáva najavo stále menej citov. Oba ja vnímali, že rodina toho druhého prispela k ich manželským ťažkostiam.

Liečebné ciele

Ira a Diane povedali, že ich cieľom je: (1) prijať pomoc pre Iru, aby sa cítil menej depresívny a (2) znížiť množstvo konfliktov a hádok. Terapeutovým cieľom bolo venovať pozornosť týmto cieľom pomocou techník naratívnej terapie. Celkový cieľ bol rozvinúť príbeh života dvojice prostredníctvom dekonštrukcie dominantnej zápletky, že sú konfliktný pár, že sú utrápení ľudia a že ich situácia je nestabilná. Proces obsahoval vytvorenie konverzačného partnerstva s Irom a Diane, v ktorom sa dekonštruujú dominantné príbehy a vynoria sa nové príbehové línie o osobnosti a vzťahu oboch partnerov. Použili sa techniky naratívnej terapie, okrem iných objavenie jedinečných výkonov/výsledkov, či momentov, externalizácia

problému a exploračia nádejí a zámerov v ich živote. Tieto a iné techniky sa demonštrujú v nasledujúcich výňatkoch z terapeutických sedení. V prvom kroku terapie sa otvárajú, mapujú a spochybňujú párové interakčné vzorce, ktoré zhoršujú vzťah. Druhým krokom je pracovať s párom na vytvorení iných vzorcov interakcie a alternatívnych príbehov o ich vzťahu, ktoré im prinesú želané účinky na ich život a vzťah. Táto koncepcia vychádza z predstavy o tom, že to, ako vidíme seba vo vzťahu, nie je fixné, ale že je to iba význam, ku ktorému pár dospel na základe týchto vzorcov. Porozumenie a význam, ktorý ľudia pripisujú sebe a svojim vzťahom, sa tvoria prostredníctvom jazyka a spoločnosti a tieto významy možno meniť, dekonštruovať a rekonštruovať pomocou rozličných spôsobov rozprávania príbehov. Z tohto dôvodu sú páry vedené k tomu, aby si rozprávali iné príbehy o svojom vzťahu, ktoré navodia želané účinky v ich živote. Michael White tvrdil, že keď žiada pár, aby mu povedali, o čom by chceli hovoriť na sedení, obyčajne odpovedia tým, že opíšu určité starosti. Starosti sa obvykle predostierajú vo forme problémov. Tieto problémy sa páru často zdajú relatívne neriešiteľné. Pár niekedy dospeje do bodu, že veria, že tieto problémy vyjadrujú pravdu o ich vzťahu s tým druhým a o tom, akí sú ľudia. Príliš mnohým párom sa problémy javia ako odraz určitých, možno nevyhnutných nedostatkov vo vzťahu a určitých negatívnych vlastností, ktoré sú vrodene v osobnosti partnera. Michael tvrdil, že toto bolo obvyčajne zrejmé vtedy, keď boli problémy dlhodobé a pár odolával mnohým snahám o ich zmenu.

Príklad externalizácie problému

Externalizácia umožňuje ľuďom prežívať identitu, ktorá je oddelená od problému; problém sa stáva problémom, nie človekom. Na tomto sedení sa terapeut spýtal manželov na konflikt, ktorý prežívali a snažil sa ho externalizovať, aby Diane a Ira videli, že konflikt je Problém a nie niekto z nich. Hádky sa externalizujú v tomto odseku:

PAUL (TERAPEUT): Tak hádky sa niekedy nepozorovane vkrádajú? Alebo ste povedali frustrácia?

IRA: Hej, niekedy.

PAUL: Veci sa pritrafia?

DIANE: Hej.

IRA: Hej.

PAUL: Hej, veľa hádok sa vyskytuje vo vašom vzťahu?

IRA: Niekedy... ale pre hlúposti. Pre veci, o ktorých by sa nemalo hádať.

PAUL: Hej?

IRA: Viete, keď o tom porozmýšľame, povieme si, že sa hádame kvôli hlúposti.

DIANE: (prikyvuje) Správne, správne.

IRA: Hej, to nestojí za to, viete.

PAUL: Je to skoro ako zvyk.

DIANE: Mohol by byť.

PAUL: Ako by ste nazvali túto záležitosť, s ktorou zápasíte? Čo vám stojí v ceste, aby ste sa cítili pripravení mať deti a pokračovali tak, aby ste boli šťastní?

DIANE: Rozmýšľala som o tom.... Nevie, kde je chyba.



PAUL: Ira, ako by ste to nazvali?

IRA: Ja naozaj neviem.

PAUL: Tuším, je to nezhoda?

DIANE: Myslím, že je to nezhoda a veľa vecí. Uhm, myslím, že on je naučený hovoriť, vždy keď niečo chce... keď Ira niečo povie, jeho rodičia hneď ustúpia a urobia, čo chce... v mojej rodine to bolo úplne inak.

PAUL: Takže pochádzate z rozličných rodinných štýlov. Myslím, že ste z rovnakej kultúry, ktorá je nesmierne bohatá. Ale z hľadiska vášho štýlu o tom, ako žijú muži a ženy spolu, pochádzate z rozličného typu skúseností.

DIANE: Hej.

PAUL: A stoja vám tieto rozličné typy životných skúseností v ceste?

DIANE: Zlievajú sa.

Liečebný proces: stredná fáza

Ďalší krok je zapojiť pár do skúmania niektorých účinkov problému na ich vzťah a život. Keď teda pár príde do terapie a hovorí, že má konfliktný vzťah, terapeut by sa pravdepodobne pýtal na to, ako im problém prekáža vo vzťahu a ako obmedzuje ich vzájomné interakcie. Michael White sa okrem toho pýta, ako problém ovplyvňuje to, ako vnímajú seba a ako vnímajú jeden druhého. Inými slovami skutočne chce vedieť, čo im problém hovorí o nich. Pýta sa tiež, či im problém prekáža v lepšej mienke o partnerovi, o tom, čo hovorí a čo robí. Ak áno, požiada ich, aby mu porozprávali nejaké konkrétne detaily o tom, ako by vyzerala tá lepšia mienka. Povzbudzoval páry k tomu, aby vyhodnotili skutočné účinky problému a potom podopreli svoje hodnotenie. Spýtal sa partnerov, či im účinky problému prekážajú lebo nie. Skúmal aj to, ktorý účinok im najviac vadí. White často zistil, že problém okrem iného zväčšuje vzdialenosť medzi partnermi, a chcel vedieť, či to je pozitívne alebo negatívne. Vedel, že niektorí partneri chcú byť veľmi blízko a niektorí partneri mali radšej určitý odstup. Nepredpokladal, že vie, či problém je problematický alebo nie. Žiadal ich, aby mu povedali o svojich myšlienkach, prečo považujú tieto účinky za také negatívne a prečo im tieto účinky tak nevyhovujú vo vzťahu a v osobnom živote. Je veľmi dôležité, aby mal pár priestor na to, aby zaujal jasnú pozíciu voči problému a jeho účinkom na vzťah. Inak sa terapeutická snaha pravdepodobne vybijie na hodnotenie a bránenie terapeuta. V terapii teda terapeut skúma účinky problému a zisťuje procesy, ktoré určujú negatívnu „pravdu“ o partneroch, ku ktorej dospeli, a pomáha páru, aby si všimli, že tieto problémy už nevypovedajú o identite ich vzťahu alebo osoby. Títo partneri potom prežívajú možnosť oddelenia vzťahovej a osobnej identity od problému. Michael vysvetlil, že keď páry prežívajú možnosť iného pohľadu na problém, dokážu preskúmať nové možnosti svojho vzťahu. Pri skúmaní účinkov problému na vzťah manželia vždy rozprávajú o nejakej udalosti, myšlienke alebo zážitku, ktorý nezapadá do dominantného príbehu o partnerovi alebo o vzťahu. Následne terapeut pomáha klientom zaradiť do ich rozprávania niekto-

ré zanedbávané, ale potenciálne významné udalosti a zážitky, ktoré sú „mimo fázy“ dominantnej príbehovej línie.“ V nasledujúcom výňatku privilejuje terapeut iný príbeh o zmene, ktorú pár spolu dosiahol. Nová príbehová línia spočíva v tom, že sú pár, ktorý sa prispôbi. V tomto rozhovore pomáha terapeut nájsť dôkazy tohto prispôbovania sa, aby posilnil príbeh. Ľudia si pravidelne predstavujú svoj život, ako keby to bol iba jeden príbeh. Naratívni terapeuti obhajujú to, aby sme sa cvičili v počúvaní stôp potlačených, podriadených línií príbehu. Vždy sú tu stopy týchto príbehov. Vždy si môžeme v počutí dávať pozor na miesta, kde vstupujú alternatívne, podriadené príbehy, aby ich bolo možné spoznať a aby sa vynorili z tieňa dominantného príbehu a boli viditeľnejšie. White tiež hovoril o zmene. Neobhajoval to, aby terapeuti pomáhali dosiahnuť zmenu. Tvrdil, že zmena sa v živote ľudí deje neustále. Ľudia si neustále vytvárajú a znovu vytvárajú svoj život. Úlohou terapeuta teda je pripojiť sa k rozpoznávaniu týchto zmien a rozvíjaniu ich významu.

PAUL: Diane si všimla mnoho vecí, v ktorých ste sa zmenili. Začal som tento rozhovor tým, že som sa spýtal, čo ste si všimli? A vy ste povedali: „No, vlastne nič“ a potom ste začali hovoriť, že ste urobili veľa vecí a veľa úprav... viete, že ste sa prispôbili a potom ste začali rozprávať o ľahkom prispôbení sa. Takže to vyzeralo, že niečo sa zmenilo.

IRA: (pozerá na Diane) A čo to s tým kostolom?

PAUL: Ach, to bola ďalšia vec.

DIANE: Ach, no, to bolo ako pozitívna zmena, potom negatívna zmena, potom pozitívna zmena. Lebo on chodil do kostola. Hej, to bolo ono.

IRA: Ale vieš, pre mňa je dosť ťažké chodiť do katolíckeho kostola kvôli tomu, čo tam rozprávajú a čo tam robia. S čím ja, viete, s čím nesúhlasím.

PAUL: Ale išli ste kvôli Diane, však?

IRA: Áno.

PAUL: Správne, tu nešlo o kostol; urobili ste to, pretože to bolo dôležité pre ňu.

IRA: Áno, ja som tam nechcel ísť, ale išiel som kvôli nej.

PAUL: Mhmmm, hej.

DIANE: Bola som prekvapená. Sedela som v uličke... prvých 20 minút sa hral s dieťaťom, rozosmieval ho... potom vyšiel s dieťaťom von. Bolo to prekvapenie, pretože obvykle som to robila ja. Som mu vd'ačná, že to urobil a išiel do kostola kvôli mne, pretože v nedeľu tam chodievam sama. Aj pre to sme sa hádali.

PAUL: A, áno, zapisujem si aj „otvorenie voči poradenstvu“, pretože ste povedali... vy ste chceli, aby Ira išiel k niekomu, ale (pozerá sa na Iru) vy ste išli. Vy ste prišli a to je ďalší znak prispôbenia sa.

IRA: Áno (prikyvuje).

PAUL: Tak vy ste pár, ktorý sa vie prispôbiť?

IRA: (prikyvuje)

DIANE: (prikyvuje)

PAUL: Čo myslíte, čo to hovorí o vás ako o páre? Že obaja sa viete pozrieť na zmenu, ktorá sa deje. Chceli ste, aby niečo bolo ináč, o tom niet pochýb. Želali ste si, aby ten druhý bol iný, ale v tých troch rokoch,



čo spolu žijete už je prispôsobenie sa. Prekvapuje vás to, že sa dá spísať celý zoznam o vás oboch?

IRA: (Diane sa pozerá na Iru, aby odpovedal) Hej, veľmi ťažko vidieť zmeny, pokiaľ o nich nezačnete hovoriť.

PAUL: Hej.

IRA: Pokiaľ veci nevyjdú na povrch, vlastne ani nevidíte rozdiel; myslíte si, že je to stále to isté. Ako keby sa nič nezmenilo, kým sa nezastavíte a nezačnete si to uvedomovať a hovoriť o tom.

PAUL: Hej, tak čo si myslíte, čo to hovorí o vás ako o páre?

DIANE: Že sme ochotní spolupracovať. Dost' dlho sme sa doháňali k šialenstvu... no (pozerá sa na Iru a smeje sa).

PAUL: Hej, hej, no, tam sme sa nedostali, čo?

IRA: (prikyvuje) Nie, ešte nie.

PAUL: Nie, nie, ale ste ochotní spolupracovať, aby ste sa pokúsili veci rozbehnúť. Myslíte, že vás to charakterizuje ako manželov?

IRA: Hej.

Ďalší krok v práci je rozvíjanie dialógov, ktoré pomáhajú tieto skúsenosti klientov uviesť do kontextu. Naratívni terapeuti sa zaujímajú pri práci s pármí napríklad o to: „Ako ste sa dopracovali k takémuto spôsobu vzájomného reagovania? Môžete mi o tom viac porozprávať?“ Alebo „Všimli ste si tieto vzorce aj u iných párov?“ Je dôležité preskúmať dôsledky problému a identifikovať procesy a spôsoby myslenia, ktoré určujú negatívne „pravdy“ o sebe a o svojom vzťahu, ku ktorým partneri došli. Výsledok môže byť, že tieto problémy už nebudú nič hovoriť páru o ich vzťahu a osobnej identite. Partneri môžu naozaj prežívať možnosť vzťahovej a osobnej identity, ktorá bude vzdialená problému.

Príklad tvorby významu

Naratívna terapia pracuje s myšlienkou, že neexistujú fakty; existujú iba rozličné významy, ktoré možno vyvodíť z udalostí. Táto terapia sa spája skôr s tvrdením, že význam, ktorý si ľudia odvodzujú v týchto aktoch interpretácie, je určený interpretačnými zdrojmi, ktoré majú k dispozícii a okrem toho, že tieto významy vznikajú dohodou v spoločnosti ľudí a v rámci rozličných podmienok a inštitúcií spoločnosti. Nasledujúci odsek sa snaží ukázať, ako si ľudia vytvárajú nový význam pomocou vyjadrovania svojich preferovaných spôsobov spoločného bytia. Diane si všimla zmeny u Iru a rozvíja nový príbeh ich vzťahu cez nové významy.

DIANE: Chcela som vám ukázať, že som vďačná, že sa to stalo.

IRA: (preruší ju) Všimni si... len ne, len ne... viete.

PAUL: Ne čo? Ne čo, Ira?

IRA: Nepáči, viete, uhm, ako malé dieťa, viete (objíma sa rukami a začne hovoriť detským hlasom). „Urobil si niečo dobré. A toto je zlé. Ukáž, nech ťa pobozkám.“

DIANE: Och, nechcela som ťa... Och, dobre.

IRA: Vidí aj dobré veci, čo robím; nemysli si, že sa nikdy nezmením.

DIANE: (chytí ho za ruku) Dobre, keď urobím niečo dobré, tak som rada, keď sa ku mne správajú ako k dieťaťu.

IRA: Och, ale tak to máš ty.

DIANE: Tak pod', len tak, ako vieš, pod' a urob mi to.

PAUL: Tak vy nechcete byť...“

IRA: Niekedy je ako... ako to hovorieváš?

DIANE: Som veľmi láskyplná.

IRA: Aj ja som bol veľmi láskyplný, ale to sa minulo. Neviem, prečo.

PAUL: Stratili ste záujem byť láskyplný?

IRA: Nie len k nej, ale ku každému.

PAUL: Naozaj?

IRA: Dokonca aj moji rodičia a sestra hovoria, že predtým som ich vždy bozkával a objímal. Teraz už nie som taký. Myslím, že to odišlo.

PAUL: Chýba vám to?

IRA: Každý mi hovorí, ty si taký a ty si hentaký... viete, príliš veľa bozkov (pozerá sa na manželku). Ako sa povie bobosa?

DIANE: Na to nie je anglické slovo. Bobosa je prosťte niekto, kto je taký láskyplný, že to neviete vydržať, viete?

PAUL: Bol taký?

DIANE: Ku mne nikdy, pretože pre mňa je to nemožné.

IRA: Na začiatku?

DIANE: Na začiatku si bol nesmierne žiarlivý. Nenažvala by som to bobosa.

IRA: Och, dobre, to je niečo iné. Nezmenil som sa?

DIANE: Áno!

IRA: Och, dobre teda. Bol som nesmierne žiarlivý.

DIANE: Keď sme začali spolu chodiť, ja som mala 19...

PAUL: (preruší ju) Myslím vy, musel som vás zastaviť na sekundu... pretože ste spomenuli niekoľko vecí, ktoré ste si všimli na Irovi, že sa zmenili.

DIANE: (zakloní hlavu a začne sa nahlas smiať) Och, dobre, áno, áno. (prikyvuje) Áno, áno, žiarlivosť.

PAUL: Pamätáte sa, čo to bolo? Posledná vec bola žiarlivosť.

DIANE: Posledná vec bola žiarlivosť; už nie je žiarlivý.

PAUL: A to, čo bolo predtým? Prispôsobuje sa vo veci vašich rodičov, vaši rodičia môžu sledovať svoj televízny program.

DIANE: Och áno, to bolo včera, áno.

PAUL: Ako by ste to nazvali, obetovanie sa, schopnosť, ochota? Ako by ste nazvali?

DIANE: Povedala by som zdieľanie.

IRA: (pozerá sa na Diane) Prispôsobovanie.

DIANE: Prispôsobovanie a myslenie na iných. Prispôsobovanie by bolo fajn.

PAUL: Och, myslenie na iných.

IRA: (pozerá sa na Diane) Zavolať som Johnovi (pozrie sa na Paula) ... John je môj brat... keď sme tu boli prvý krát, vôbec som sa nerozprával s bratom; bol som veľmi negativistický. Viete.



Klienti ako odborníci

Michael White povzbudzoval klinických pracovníkov, aby si zapisovali presné slová, ktoré ľudia používajú. Hovoril tomu decentrovanie seba. Dospel k etickému záveru, že terapeuti sa mnohými spôsobmi centrujú na terapeutické rozhovory a že on sám sa musí decentrovat', aby mohol pozvať človeka nech prevezme riadiacu úlohu vo svojom živote.

PAUL: Teraz nedokážeme pomenovať, ľudkovia, čo to je, že sa chcete dostať zo vzťahu, aby ste sa mohli pohnúť v živote.

IRA: Myslím, že pravdepodobne ide viac o mňa než o ňu. Mám na mysli, že ona má svoje veci, ale ja mám pravdepodobne viac problémov ako ona.

PAUL: Ako ste k tomu dospeli?

IRA: Prišiel som na to podľa toho, čo počúvam od ľudí. Mal som vážne problémy s hnevom alebo nemám rád zaoberanie sa s ľuďmi... Ak mi urobíte niečo zlé, poviem fajn, ale je to dvakrát také, nerozprávam sa potom s vami.

PAUL: Odstrihnete veci od seba?

IRA: Hej.

PAUL: Odpustíte raz, ale nie po druhý raz. Je to tak?

IRA: Tak.

PAUL: Je to dobre alebo zle?

IRA: To nie je dobre. Cítim, že to nie je správne. Viete, že ja som taký.

PAUL: Chceli by ste to zmeniť?

IRA: Hej.

PAUL: (pozerá sa na Diane) Čo to znamená pre vás, keď počujete svojho manžela takto hovoriť?

DIANE: Wow. Asi sa rozplačem.

Liečebný proces: neskorá fáza - prehľad a ukončenie

Manželský pár a terapeut pracovali spolu osem sedení. Diane a Ira sa rozhodli ukončiť prácu v tomto bode, cítiac, že dosiahli svoj cieľ. Naznačili, že sa rozhodli pokúsiť sa o tehotenstvo a založenie rodiny. Diane cítila veľkú podporu od Iru, nakoľko sa spolu s ňou čoraz viac zapájal do náboženských aktivít.

Hry a aktivity...

Končíme s popisom metód Kolbovho cyklu učenia, ktoré môžete využiť v jeho jednotlivých fázach. Ostávajú nám metódy, ktoré sme už minule načrtli a ktoré nám pomáhajú prenášať naučené a osvojené si do praxe. Máme rôzne možnosti ako na to:

- **Akčný plán.** Učiaci sa vypracúva akýsi vlastný plán toho, čo, kedy a ako bude z toho, čo sa v procese vzdelávania učil realizovať v praxi. Akčný plán je vlastne súbor konkrétnych krokov a záväzkov, ktoré budú realizované na pracovisku. Obsahuje v sebe aj prevenciu rizík a riešenie problémov, ktoré nám môžu brániť aplikovať naučené vedomosti, zručnosti, alebo osvojené postoje v praxi, kde pracujeme.
- **Aplikačný projekt.** S odstupom času, najčastejšie 2 - 3 mesiace po vzdelávaní sa učiaci sa stre-

távajú a referujú, či diskutujú navzájom o tom, čo a prečo sa im v praxi darí, čo a prečo im ide z osvojeného učiva menej, kto, čo a ako im v procese aplikácie poznania pomáha, ako sa dajú prekonávať prekážky apod. Na základe takýchto rozhovorov vzniká aj ďalší priestor pre nové učenie sa. Slovo projekt znamená, že učiaci sa si vypracovali schému, respektíve sled postupných krokov, ktoré im pomáhajú neustále a systematicky skúmať a skúšať rôzne možnosti, ako naučené preniesť do svojej praxe.

Záver - Terapeutove reflexie / komentáre k prípadu

Podľa terapeutovho názoru mal pár úžitok zo stretnutia s tretou osobou, pretože dospeli k názoru a prijali myšlienku, že Problém je Problém a že Ira nie je človek s problémami, ktoré sú súčasťou jeho charakteru. Mali úžitok z toho, že sa porozprávali o účinkoch stresorov vo svojom živote (t.j. ich obavy z vplyvu príbuzných na ich vzťah, účinky depresie, nedostatok naplnenia v živote). Oboch zaujala explorácia a expanzia príbehov o záväzkoch, ktoré cítili voči sebe navzájom, o nádejach v manželstve a v budúcnosti, a množstve záujmu, ktorý prejavil ich partner. Terapeut si všimol, že mohol na sedeniach viac využiť techniku re-pozície. To je rozhovor s jedným človekom v prítomnosti toho druhého, napríklad požiadať jedného človeka, aby počúval a robil si poznámky, kým sa partner rozpráva s terapeutom, a potom si vymenia roly a s terapeutom sa rozpráva druhý partner o tom, aké bolo počúvať rozhovor s tým prvým. V predchádzajúcej práci sa to ukázalo ako neoceníteľná pomôcka pri redukovaní konfliktov v miestnosti a slúžila ako nácvik pozorného počúvania.

„Nevrav vždy, čo vieš, ale vždy sa snaž vedieť, čo vravíš.“ Francis Bacon

távajú a referujú, či diskutujú navzájom o tom, čo a prečo sa im v praxi darí, čo a prečo im ide z osvojeného učiva menej, kto, čo a ako im v procese aplikácie poznania pomáha, ako sa dajú prekonávať prekážky apod. Na základe takýchto rozhovorov vzniká aj ďalší priestor pre nové učenie sa. Slovo projekt znamená, že učiaci sa si vypracovali schému, respektíve sled postupných krokov, ktoré im pomáhajú neustále a systematicky skúmať a skúšať rôzne možnosti, ako naučené preniesť do svojej praxe.

- **Koučovanie, mentoring a supervízia** ako metódy podpory naučeného v ich rôznych podobách - nuž, o tomto budeme písať ďalších 15 rokov podrobne[©], pretože sú to najmä tieto metódy, ktoré nás fascinujú, aj živia. Takže inokedy.
- **Akčné učenie** postavené na otázkach. Ide o metó-



du, ktorú sme už niekedy v našich news spomínali. Opiera sa o situačný prístup a reflexiu. Žiadne rady, žiadne komentáre, žiadne názory experta. Rovnosť, bratstvo, sloboda. Žitá skúsenosť a jej kritická reflexia. Žiadne interpretácie, či hodnotenia, iba OTÁZKY. Ten, kto skúma vlastnú skúsenosť, ich počúva a odpovedá na tie, ktoré ho oslovujú. Skupina sa môže v úvode pýtať prezentujúceho napríklad:

- Čo sa tu snažíme dosiahnuť? O čo nám ide?
- Môže nás niečo zastaviť, zbrzdíť? Čo s tým spravíme?
- Kto sa vyzná v probléme, o ktorom rozprávame? Môže nám nejako pomôcť? Ako? Kedy? Čím?
- Kto sa o problém zaujíma? Koho sa týka? Koho zaujíma? Kto ho môže ovplyvniť?
- Ako môžeme o probléme, ktorý sa rieši, získať viac informácií? Kde?

Po fáze definície problému prichádza fáza hypotéz a ich testovanie. Opäť otázky

- Ako to možno riešiť? Prečo práve takto? Ako inak?
- Čo je nutné urobiť? Čo je potrebné urobiť? Čo sa dá urobiť?
- Čo by bolo inak, keby... čo ešte? Prečo?
- Čo kto môže urobiť? Ako? Prečo? Kedy?
- Ako sa to bude vyvíjať? Ak by sa urobilo..., ako inak?

Ďalej sa podrobnejšie pozrieme na metódu, ktorú prekladáme ako oceňujúce skúmanie. Je to spôsob, alebo metóda, ktorá hľadá a rieši problémy tak, že si všíma, čo sa nám darí. Pri reflexii učenia, alebo poznania, ktoré aplikujeme (po workshopoch, tréningoch etc.) v praxi ju považujem za veľmi užitočnú, budujúcu pozitívne zážitky a zároveň je proces oceňujúceho skúmania inšpiratívny a tvorivý.

Oceňujúce skúmanie (Appreciative Inquiry)

Začneme príkladom. Predstavte si, že kniha objednávok vašej spoločnosti je plná a zúfalo potrebujete rozšíriť svoje podnikanie - ale nemôžete nájsť potrebných zamestnancov. A čo je ešte horšie, peňazí v hotovosti je nedostatok, váš rozpočet na nábor nových pracovných síl je napätý na prasknutie, pričom máte silné tušenie, že niečo nefunguje. Jeden z možných postupov je zamerať sa na to, čo nefunguje a premýšľať nad tým, ako to napraviť. To je konvenčný prístup k riešeniu problémov. Iný prístup spočíva v posune do pozitívnej perspektívy, pohľadu na to, čo funguje, a rozvoji týchto vecí. V niektorých situáciách to je veľmi užitočné, pretože zameraním sa na pozitíva môžete posilniť jedinečné klady, ktoré prinesú skutočný úspech. Toto je premisa, z ktorej vychádza „Oceňujúce skúmanie“, čo je metóda riešenia problémov, ktorú ako priekopník zavádzal David Cooperrider z Case Western Reserve University uprostred 1980-tych rokov. Aby sme pochopili základ oceňujúceho skúmania, je užitočné pozrieť sa na

význam oboch slov v širšom kontexte. Ocenenie znamená uznanie a ocenenie príspevkov či atribútov vecí a ľudí okolo nás. Skúmanie znamená skúmanie alebo objavovanie v duchu hľadania lepšieho porozumenia a otvorenosti voči novým možnostiam. Spolu to znamená, že oceňovaním toho, čo je dobré a hodnotením súčasnej situácie môžeme objaviť a zistiť, ako sa dá uskutočniť pozitívna zmena do budúcnosti. Ako stavať na tom, čo funguje a hľadať možnosti ako a čo ďalej. Je pravda, že o metóde sme už v našich news písali, ale opakovanie je matka múdrosti, či tak nejak.

Využitie Oceňujúceho skúmania:

5D prístup k uplatneniu oceňujúceho skúmania pri riešení problémov znamená zamerať sa na pozitíva. Pozitívna energia vám pomôže stavať na vašich kladoch, práve tak ako vám konvenčné riešenie problémov pomôže zvládnuť alebo eliminovať nedostatky. Prvý krok tohto procesu spočíva v identifikovaní a opise problému, ktorý sa má riešiť. Potom prejdete k štyrom fázam: objav (Discovery), sen (Dream), návrh (Design) a realizácia (Deliver). Tento prístup je rozdelený na nasledovných 5 krokov: Oceňujúce skúmanie sa často vysvetľuje za pomoci štyroch D: „Discovery“, „Dream“, „Design“ a „Deliver“/„Destiny“. My dávame piate D („Definujte“) ako prvý krok.

1. krok: „Definujte“ problém

Prv než začnete analyzovať situáciu, musíte definovať, čo chcete skúmať. A práve tak, ako vás rozhodnutie dívať sa na veci z pozitívneho hľadiska nastaví pozitívne, aj pozitívne definovanie témy vám pomôže pozrieť sa na ňu z pozitívnej stránky. Teda namiesto hľadania „spôsobov nápravy problémov s náborom“ si zvolte radšej „spôsoby urýchlenia náboru.“ Táto jemná zmena v označení môže mať za následok obrovský posun. Uistite sa tiež, že vás téma nezväzuje: chcete preskúmať mnoho možností a postupov zmeny, tak si ponechajte široké pole pôsobnosti.

2. krok: Fáza objavovania

Tu sa musíte pozrieť na to, čo sa v minulosti stalo najlepšie a čo v prítomnosti funguje. Zapojte toľko ľudí, ako je len rozumne možné a navrhnete otázky tak, aby sa ľudia rozprávali a rozprávali si príbehy o tom, čo je podľa nich cenné (alebo ocenenia hodné) a čo funguje obzvlášť dobre. Ak použijeme príklad z prvej fázy, je dobré urobiť to tak, že získame nových adeptov, aby sa rozprávali medzi sebou a zameriavali sa pritom na jadro toho, čo sa im na pracovnom mieste páčilo prv, než tam nastúpili, a čo sa im na organizácii páčilo potom, keď tam už pracovali. V takejto situácii môžu byť užitočné nasledujúce objasňujúce otázky:

- Keď si spomenieš na dobu, kedy si sa rozhodol nastúpiť do tejto práce, čo ťa najviac priťahovalo?
- Porozprávaj mi príbeh o tom, ako si bol nadšený zo svojej práce.
- Čo si myslíš, že je najdôležitejšie pre úspech v spoločnosti?



- Porozprávaj mi, kedy si sa cítil najvyššejší na svoju organizáciu.

Keď ste nazbierali dostatok informácií, musíte analyzovať tieto údaje a zistiť faktory, ktoré najviac prispeli k úspechu tímu alebo celej organizácie v minulosti. Čo je najcennejšie? Čo ľudí najviac motivovalo alebo čo ich najviac bavilo? Čo vzbudzuje najväčšiu hrdosť? A tak ďalej.

3. krok: Fáza sna

V tejto fáze snívate spolu s tímom o tom, „čo by mohlo byť“. Popremýšľajte o tom, ako môžete využiť pozitíva, ktoré ste identifikovali vo fáze objavovania a posilniť nimi skutočné klady. Z výsledkov tejto fázy môže vyplynúť krok vpred. Ak nie, je dobrý nápad zhromaždiť veľkú skupinu rozličných akcionárov a vymýšľať tvorivé a inovatívne nápady, čo by organizácia a tím mohli dosiahnuť. Pri aplikácii naučeného to môže znamenať, že po fáze toho, čo funguje a už to skúšate, sa môžete zamerať na to, po čom ešte túžite. Aký by bol váš sen, alebo váš zázrak v práci, ak by všetko išlo tak, ako má. V našom príklade, ktorý tu spomíname, by ste sa mohli rozhodnúť a zlepšovať dobré stránky, ktoré sa na organizácii každému páčia a využiť to ako prítiaživý odkaz, ktorý by pritiahol možných kandidátov do náboru. Môžete tiež prestať robiť veci, ktoré nefungujú a použiť ušetrené peniaze na to, čo funguje. Toto je však ťažké. Stojí proti vám sila zvyku. Keď sa zhodnete na sne či vízii, môžete ju preniesť do nasledujúcej fázy.

4. krok: Fáza návrhu

Na základe sna sa v tejto fáze rozpracováva do praktických podrobností to, čo podporuje víziu. Tu sa začínajú rýsovať typy systémov, procesov a stratégií, ktoré umožnia realizáciu sna. Pri učení to vyzerá tak, že sa zameriame na detailný popis toho, čo bude v budúcnosti, respektíve toho, na čom spoznáte, že viac aplikujete naučené.

5. krok: Fáza realizácie

Niekedy sa jej hovorí aj osudová fáza. Je to fáza realizácie a vyžaduje si veľa plánovania a príprav. Klúčom k úspešnej realizácii je zameranie sa na sen (víziu), ktorý musí ostať v ohnisku pozornosti. Realizujeme to, čo má byť realizované. Jednotlivé časti tímu obvykle uskutočňujú svoj proces zmien, ktoré sa dejú simultánne v celej organizácii, pričom všetky podporujú a udržiujú sen. Ak ide o individuálny proces, vy skúšate to, čo je pre vás hodné vyskúšania a vaši kolegovia v širšom systéme sú vám pri aplikácii oporou. V tomto článku preberáme oceňujúce skúmanie ako techniku riešenia problémov a ako techniku aplikácie naučeného. Môžete ju však využiť aj ako stratégiu pre celú organizáciu alebo ako nástroj osobného rozvoja. V týchto kontextoch sa môžete jednoducho zamerať na to, čo robíte dobre, zamerať svoju snahu na to a úplne ignorovať to, čo nie je v poriadku.

Skúste to. Pri ďalšej výzve, ktorá stojí pred vami, alebo probléme, ktorý riešite, ustúpte krok dozadu a pozrite sa na vec z hľadiska toho, čo je v poriadku, čo v súčasnosti funguje dobre. Tento pozitívny pohľad prináša celý rad pozitívnych riešení, ktoré ste doteraz neobjavili. Využite tento proces, aby sa vaša organizácia pozrela na seba jedinečným a pozitívnym spôsobom. Fáza realizácie tohto cyklu nie je cieľom a koncom, ale miestom štartu prehodnocovania a pokračovania procesu oceňujúceho skúmania, ktorý možno neustále zlepšovať. Akonáhle si osvojíte ideu pozitívnej zmeny, môžete aplikovať tento cyklus znovu na rozličné aspekty svojho tímu alebo organizácie a tešiť sa z pozitívnych výsledkov, ktoré pozitívne myslenie prináša.

„Vaša hodnota nezávisí od druhých. Ste hodnotný človek, pretože to tvrdíte vy. Ak čakáte, že vám vašu cenu povedia ostatní, potom ide o hodnotu niekoho iného.“ Wayne W. Dyer

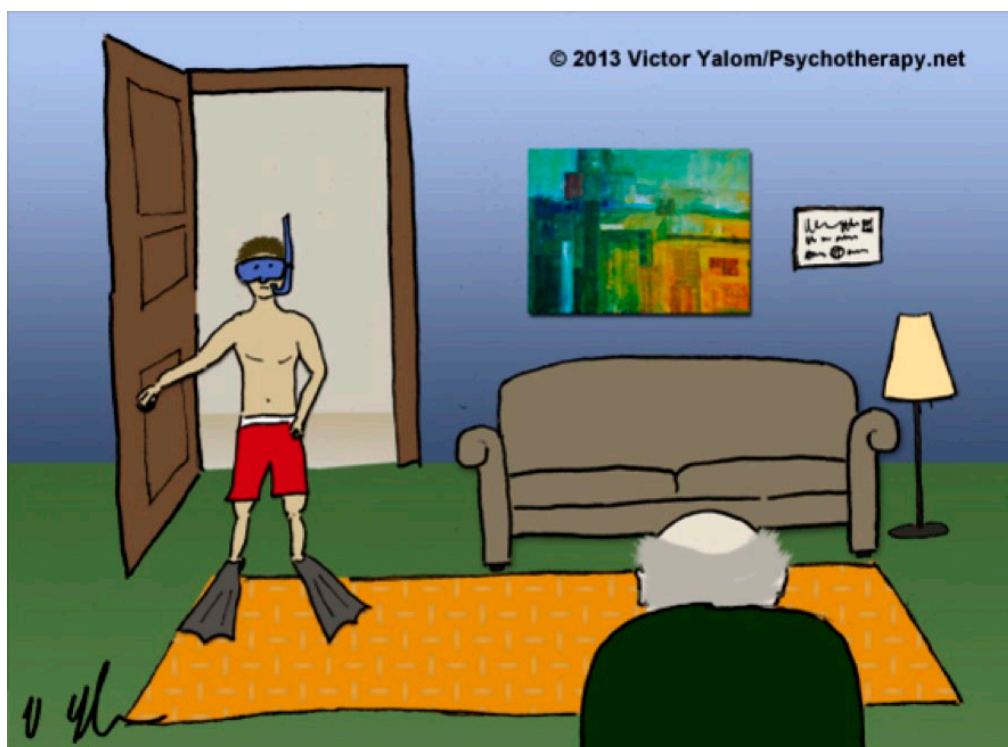
Pár slov na záver

O žiadostivosti

Žiaci boli ponorení do vzrušenej debaty, keď k nim pristúpil majster. „O čom ste diskutovali?“ opýtal sa ich. „Hovorili sme o tom, ako veľmi trpíme tým, že nás prenasleduje škodlivá žiadostivosť.“ Majster sa zasmial: „Tak ďaleko ešte nie ste. Zatiaľ je to tak, že žiadostivosť prenasledujete vy.“

O pôžičke

Jeden muž sa vo svojom zúfalstve opýtal majstra na radu. „Požičal som jednému priateľovi 30 zlatých, ale on teraz do svojej praxe o tom nechce nič počuť. Pretože nemám svedkov, nemám pred súdom šancu.“ Majster mu radil: „Pozvi svojho priateľa do čajovne a potom mu tam pred ľuďmi povedz, že by si od neho rád dostal späť tých sto zlatých ktoré si mu požičal.“ „Ale ved' ich bolo iba tridsať,“ zvolal muž. „No práve,“ vysvetľoval majster, „práve toto vykrikne aj tvoj priateľ. Chcel si predsa mať svedkov.“



"I'm ready to go deep today Doc"

„Dnes som pripravený ísť do hĺbky, doktor.“

Akcie a podujatia

16. - 17. mája 2014 - Vzťahová väzba. Nová téma a nová lektorka na našich workshopoch. Prednáša Mgr. Zuzana Zimová, ktorá o tejto téme veľa vie a už o nej mnohým ľuďom na interných podujatiach rozprávala. Týmto podujatím sa otvára širokej odbornej, ale i laickej verejnosti.

22. - 23. mája 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 1. modul: *Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi*. Opäť začíname cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho prvý modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. A sami sme rodičmi.

11. - 12. júna 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 2. modul: *Práca s párom a rodinou*. Pokračujeme v cykle aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho druhý modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý.

25. - 26. júna 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodi-

nou a skupinou. Znovu 1. modul: *Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi*. Pre veľký úspech a mnoho prihlásených opakujeme tento modul vzápätí ešte raz.

26. - 27. augusta 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 3. modul: *Skupinová dynamika*. Dokončujeme cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho tretí modul, kde možno pracovať priamo s aktuálnymi silami pôsobiacimi v skupine, pre nás veľmi zaujímavý workshop.

Coachingplus kluby pokračujú v máji (výnimočne o 17:30):

20. mája 2014 - Koučovanie v organizáciách. Módný trend, alebo skutočná hodnota? Lektorom bude prof. PaedDr. Vladimír Labáth, PhD. a doplní ho Mgr. Štefánia Hrivňáková, obaja skúsení koučovia, lektori, tréneri...

17. júna 2014 - Pilotný workshop k dvojročnému výcviku v psychodynamickom koučovaní (transakčná analýza) povedie Sandra Wilson, MCC.

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