



Pár slov na úvod

Boli sme s Ivanom v Prahe na európskej konferencii psychoterapií, ktoré sú na človeka zamerané (klasická PCA, vzťahová hĺbka apod.), alebo zážitkové (na emócie zameraná terapia, fokusing apod.). Dopriali sme si kontakt s kolegami a nejaké poznanie a nejaké zážitky. A už sa teším na bratislavskú KIP konferenciu a na najvýznamnejšieho súčasného psychoanalytika Otta Kernberga v júni. Je dobré si občas niečo dopriať. Napríklad byť na druhej strane, na strane účastníkov a stretnúť sa s priateľmi. Obohacovať sa o nové vzťahy, skúsenosti a učenie. Ak sa vám to občas podarí, dobre pre vás. Pomáha to nevyhorieť. Ak sa vám to nepodarí, možno si nájdete čas aspoň

na náš májový newsletter. Ak sa doň začítate, zistíte, že okrem klasiky - témou májového newslettera je tvorba dohody v skupine cez nenásilnú komunikáciu - sme sa rozhodli opäť pridať novú, možno pravidelnú rubriku, ktorú sme nazvali „metódy a techniky pre vašu prax“. Začíname Gottmanovou diagnostikou párového vzťahu. Už pravidlom sa stáva kreslený vtip na záver. Takže, ak sa vám nechce ani len čítať, stačí pozerat'. To všetko a mnohé iné iba v Coachingplus. Sledujte nás.

„Myšlienka je dôležitejšia ako vedomosť.“
Albert Einstein

Skupinové rozhodovanie a nenásilná komunikácia

O čom ideme písať?

V septembri príde do Bratislavy Ike Lasater, ktorý spolu s Julie Stilesovou napísal článok o skupinovom rozhodovaní, z ktorého sme čerpali do tohto čísla našich news. Ike je facilitátor a mediátor, pracuje s rôznymi korporáciami a nenásilnú komunikáciu, ktorej naozaj fandí, tak využíva nielen doma so ženou a deťmi, ale aj vo svete biznisu. O Ikeovi teda budete ešte počuť a hlavne ho a jeho prácu budete môcť zažiť. Tu sú jeho myšlienky o skupinách. Všetci sme sa zúčastnili skupinového rozhodovania o tom, čo bude skupina robiť; možno to bol pracovný tím, kde sa rozhodovalo o cieľoch a úlohách projektu, alebo workshop, kde existovali rozličné názory, ako dosiahnuť cieľ. Do skupinového rozhodovania sa vlastne zapájame každý deň a skupinové rozhodovanie predstavuje určitú výzvu pre každú skupinu a facilitátora, bez ohľadu na kontext. Stratégie využívané pri skupinovom rozhodovaní sa zväčša dajú zdeliť do troch kategórií. V modeli zvanom „benevolentný diktátor“ (možno ten diktátor ani nie je taký benevolentný), rozhodne vedúci skupiny alebo facilitátor za skupinu, pričom sa sám rozhodne, nakoľko bude brať do úvahy želania členov skupiny. Do tejto kategórie môžu patriť rozhodnutia na pracovisku a v určitých prípadoch vzdelávanie, kde facilitátor určuje plán seminára. Niekedy sa používa „demokratický“ model, kde členovia skupiny hlasujú o tom, čo sa bude robiť a väčšina zvíťazí. Napokon možno použiť aj niektorý druh konsenzu, čo často vedie k diskusii, v ktorej má možnosť každý povedať svoj názor a napokon sa o konaní rozhodne na základe toho. Použiť možno aj kombináciu týchto troch metód, ako napríklad dlhú diskusiu, po ktorej nasleduje hlasovanie alebo rozhodnutie vedúceho. Všetky tieto stratégie majú svoje výhody i nevýhody. V tomto texte predstavíme špecifické skupinové rozhodovanie na základe nenásilnej komunikácie (Non-violent Communication, NVC).

Prečo používať skupinový proces?

Ako môžu ľudia dosiahnuť zhodu tak, aby s tým každý súhlasil? Bežne sa pri skupinovom rozhodovaní

stáva, že sa niekto niekomu musí prispôbiť. Zisťoval som (Ike), že ak dokážeme vypočúť a zohľadniť hlas každého v diskusii, samotné rozhodnutie je lepšie sformulované a jeho realizácia ide hladšie. Keď sa príspevok niekoho nevezme do úvahy, finálne rozhodnutie často chýba. Otvorenosť voči príspevku každého často vedie k strategicky lepším výsledkom, ktoré s väčšou pravdepodobnosťou naplnia potreby všetkých ľudí v skupine, nie len potreby jedného alebo dvoch. Okrem toho pri skupinových rozhodnutiach, kde sa názor niektorých ľudí ani nevypočuje, ani nevezme do úvahy, bude výsledok taký, že časť skupiny sa bude cítiť zranená alebo nahnevaná. Títo ľudia môžu byť frustrovaní, pretože ich prístup nebol zahrnutý do konečného rozhodnutia; táto frustrácia ovplyvní ich účasť na rozhodnutí a teda aj na celkovom zameraní skupiny. Keď sa zahrnú všetky hlasy, ľudia budú skôr predpokladať, že ich potreby rozhodnutie naplní. Budú sa cítiť viac stotožnení s rozhodnutím a súhlasit' s väčšou ochotou, nie v dôsledku podriadenia sa. Ľudia majú svoj podiel v rozhodnutí a pracujú efektívnejšie na jeho uskutočnení. Skupinové rozhodovanie, ako ho ja chápem, je forma riešenia konfliktu; ľudia majú rozličné stratégie na to, čo by mala skupina robiť, čo vychádza z potrieb, ktoré si chcú naplniť. Možno ho teda chápať ako jeden kontext mediácie. Učíme, že sú štyri základné kontexty mediácie: interný, kde je konflikt v hlave človeka; interpersonálny, pri ktorom ste jednou zo strán; neformálny, kde je konflikt medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi a vy konáte ako mediátor bez toho, aby ste o to boli požiadaný; a formálny, kedy vás požiadať o mediáciu. Skupinové rozhodovanie je buď neformálne alebo formálne; podľa toho, či ste facilitátor alebo vedúci skupiny, alebo ním nie ste, ale rozhodli ste sa požičať svoje zručnosti skupine, aby dospela k rozhodnutiu. V procese práce prostredníctvom nenásilnej komunikácie ide o to, dostať na povrch potreby jednotlivých strán a nájsť stratégiu, ktorá tieto potreby naplní.

Proces sa odvíja v podobe hegelianskej dialektiky – máte tézu, antitézu a potom nachádzate syntézu.



Dovoľte mi vysvetliť to na veľmi jednoduchom príklade. Ste facilitátorom workshopu a skupina sa rozhoduje, čo bude ďalej robiť. Povedzme, že niekto v skupine žiada rozdelenie na menšie skupinky. Ako facilitátor požiadate skupinu, či niekto nie je ochotný rozdeliť sa na skupinky, aby sa nacvičovalo. Niekoľko ľudí odpovie, že na to ešte nie sú pripravení. V tej chvíli ste na začiatku procesu skupinového rozhodovania sa. V tomto procese pomáhate človeku, ktorý prvý požiadaval rozdeliť sa na skupinky, zistiť aké potreby si chce naplniť. Možno dúfa, že si naplní potrebu ovládať danú činnosť tým, že si precvičí to, čo sa doteraz na workshope naučil. Potom pomôžete ľuďom, ktorí sa nechcú deliť, zistiť a pomenovať ich potreby, o ktorých predpokladajú, že sa nenaplnia, ak budú súhlasiť. Možno si predstavujú, že sa nenaplní ich potreba porozumieť, keď pôjdu do náviku tak skoro a radšej by boli, keby sa činnosť ešte predviedla. Keď sa teraz vyniesli na povrch potreby oboch strán, skupina sa môže pokúsiť nájsť návrh, ktorý by naplnil potreby oboch – syntéza. Mohla by to byť modifikácia pôvodného návrhu, alebo by to mohol byť úplne nový návrh. Možno niekto príde s prosbou, aby sa demonštrácia činnosti konala v jednej časti miestnosti a ktokoľvek, kto chce ísť rovno nacvičovať, by nacvičoval v malej skupinke v inej časti miestnosti. Alebo, ak dovoľí čas, niekto by mohol požiadať o krátku demonštráciu a po nej rozdelenie do menších skupiniek. V každom prípade tento nový návrh, vyslovený ako prosba, prináša novú tézu. Proces sa opakuje dovtedy, kým je každý v skupine ochotný súhlasiť s predneseným návrhom. Tak v tomto procese mediuje našu cestu k rozhodnutiu tým, že prednášame jednu prosbu – ktorá sa pravdepodobne bude meniť a modifikovať počas svojej cesty procesom – až kým sa na tejto prosbe nezhodne celá skupina. Proces predstavuje zisťovanie potrieb, o ktorých si ich podporovatelia myslia, že budú naplnené, potom hľadáme potreby ľudí, ktorí nesúhlasia s prosbou, konkrétne ktoré potreby sa podľa ich predstavy nespĺnia, ak sa návrh stane skutočnosťou. S týmito dvomi informáciami – potreby každej z oboch strán – má niekto zo skupiny pozíciu sformulovať novú prosbu, ktorá splní všetky potreby. Potom sa z toho stane opakujúci sa proces, pričom nová prosba tvorí začiatok. Vidíte teda, že to je v zásade tá istá štruktúra ako mediácia; potreby všetkých strán sa zistia a pomenujú, potom sa hľadá nové riešenie, ktoré by splnilo všetky potreby. Keďže sa to deje v skupine, je tam viac ľudí a tým narastá aj zložitosť. S väčšou zložitosťou prichádza potreba väčšej jasnosti od facilitátora, čo sa týka jednotlivých krokov a väčšej jasnosti o jeho zámeroch pri každom kroku.

Aké sú výzvy a zradné miesta?

Jedným z primárnych zradných miest, ktoré som videl pri skupinovom rozhodovaní, je keď niekto – obvyčajne facilitátor, ale niekedy aj radový člen skupiny – zastáva viac než len jednu alternatívu. Príkladom by mohlo byť, keby vo vyššie uvedenej situácii facilitátor povedal: „Ok, chceli by ste sa rozdeliť na malé skupinky alebo ostať vo väčšej skupine a vidieť de-

monštráciu?“ Kľúčom k prístupu, ktorý tu vykreslujem, je začať vždy s jedinou prosbou a pracovať odtiaľ. To pomáha zamerať rozhovor na jedno ohnisko a uľahčí to prácu facilitátora. Ak začnete: „Mali by sme robiť A alebo B?“ ľudia obvyčajne začnú rozprávať o tom, čo sa im páči na jednej alebo na druhej možnosti a nič nevedie diskusiu k rozhodnutiu. Začať s prosbou: „Ja žiadam, aby sme sa teraz rozdelili na menšie skupinky, nech môžeme nacvičovať to, čo sme sa naučili“ – dáva každému počiatočný bod, odkiaľ môže pokračovať. Obzvlášť, keď pracujete so skupinou, ktorá nepozná NVC, je hlavnou výzvou to, že ľudia v našej kultúre nie sú trénovaní klásť prosby. Mnoho ľudí sa vlastne cíti nepríjemne, ak má jasne vysloviť, čo chce na prvom mieste, omnoho menej to vedia vyjadriť ako prosbu, ktorú je možné uskutočniť, v prítomnom čase a jazykom činov. Niekedy to ľudia považujú za príliš otvorené alebo majú k žiadosti o to, čo chcú, privesenú nejakú nálepku, ako napríklad „hrubá“ alebo „sebecká“. V dôsledku toho máme v tejto spoločnosti tendenciu hovoriť: „No, mohli by sme napríklad urobiť...“ alebo „Myslím, že by bolo dobré, keby sme...“ alebo dokonca len „A čo tak...?“ Nechceme príliš rozhodovať čln, tak nerobíme presne to, čo by pomohlo skupine ľahšie sa rozhodnúť – presne vyjadriť, čo chceme a previazať to s potrebami, ktoré by nám to naplnilo. Nedostatok skúseností pri vyjadrovaní prosby podľa môjho názoru tvorí najväčšiu prekážku dosahovania cieľov, ktoré budú uspokojivé pre každého. Jednou z primárnych úloh facilitátora je pomáhať ľuďom meniť také výroky, ako sú uvedené vyššie, na skutočné prosby. Kedysi som predpokladal, že ak niekto povie návrh, tak skutočne myslí to, čo chce, aby sa stalo; ale keď som zmenil výrok na otázku a opýtal som sa ho: „Tak, Jim, chcel by si robiť X?“, zistil som, že veľa razy ľudia nehovorili to, čo by naozaj chceli; často predkladali nápad, o ktorom si mysleli, že by to chcel niekto iný. Bud' chceli niečo iné alebo jednoducho nevyjadrili jasne to, čo by skutočne chceli oni sami. Napriek tomu je to jeden zo spôsobov, ako začínam meniť takéto výroky na skutočné prosby – spýtam sa dotyčného, či chce, aby sa stalo to, o čo požiadal. Ľudia sa niekedy cítia veľmi nepríjemne, keď sa ich to pýtam; žiada sa od nich, aby si stáli za tým, čo chcú. Zistil som, že pomáha, ak sa pýtam kvôli sebe, a nie kvôli tomu, že žiadam väčšiu jasnosť od nich. Mám sklon formulovať otázku tak, aby to objasnilo moje potreby, aby som ja mohol povedať: „V tejto chvíli by mi pomohlo, Jim, keby som porozumel, či by si rád robil to, čo si navrhol?“ Dokonca aj keď odpovie nie, niekto iný môže povedať, že to chce on, takže aj tak posúvam rozhovor smerom k návrhu. Zistiť, čo v prosbe ľudia navrhujú, je dôležité aj z iného dôvodu. Keď niekto prehovorí, existujú štyri hlavné možnosti: je mu jasné, čo chce, je mu to jasné, ale cíti sa nepríjemne, keď to hovorí skupine ako svoju prosbu, nie je mu to jasné a chce podporu, aby si to vyjasnil, alebo len chce vyjadriť svoj nápad do zmesi a posunúť sa vpred. Facilitátorovi pomáha odlišiť pomocou odhadov, čo niekto chce získať tým, čo hovorí. Bez toho môže nastať ping pongový efekt, kedy ľudia začnú



hovorí, pretože reagujú na to, čo povedal niekto iný v treťom alebo štvrtom výroku pred tým a narastajúci počet reakcií zvyšuje frustráciu. Podporiť jasnosť, čo niekto chce získať tým, čo povedal, znižuje pravdepodobnosť takejto výmeny reakcií.

Ako zvládať reakcie?

Keď facilitátor vedie skupinový rozhodovací proces, ktorý sa snaží zahrnúť čo najviac názorov, môže očakávať, že sa stretne s určitým odporom a reakciami, najmä v skupine, ktorá nie je zvyknutá na túto metódu rozhodovania sa. Byť si toho vedomý a mať predstavu o tom, ako možno reagovať, keď sa objavia, pomôže facilitátorovi cítiť sa pri skúšaní tohto procesu voľnejšie. Bežnou reakciou uprostred procesu je, že niekto vyjadří frustráciu z toho, ako dlho trvá dosiahnutie rozhodnutia. Prejav frustrácie, bohužiaľ (čo je iróniou osudu) často končia tým, že sa proces rozhodovania ešte viac predĺži. Nedávno som sa zúčastnil skupinového procesu rozhodovania s približne 80 ľuďmi; v skupine bolo dosť veľa ľudí, ktorí tento prístup poznali a štyria, čo sme spoločne facilitovali proces. Ako som to sledoval, boli sme veľmi blízko dosiahnutia zhody, voči ktorej by nikto nemal námietky a vtedy ku skupine prehovoril jeden muž: „Moja prosba znie, aby sme sa v nasledujúcich dvoch minútach rozhodli: áno alebo nie.“ Tento výrok vyslovil veľmi intenzívne a s veľkou frustráciou. Moja prvá reakcia na tento výrok bola, že to nie je prosba, pretože sa to nedá vykonať. Aby sme sa rozhodli v dvoch nasledujúcich minútach, museli by sme všetci súhlasiť s tým, že to urobíme, čo by odštartovalo celkom nový skupinový proces. Dokonca aj keby sme súhlasili, že sa rozhodneme za dve minúty, už by dve minúty prešli a nedospeli by sme k dohode o pôvodnej otázke. Videl som mnoho takýchto príkladov, kedy prichádza výbuch frustrácie priam v okamžiku samotného záveru. Dotýčný to zadržoval – z jeho perspektívy – omnoho dlhšie, než bolo únosné a preto bol ochotný ísť proti spoločenským normám o odhaľovaní seba a vyjadrovaní frustrácie na verejnosti. Často chcel záver, chcel dokončiť proces a pohnúť sa ďalej. Môže byť, že všetky posledné návrhy boli v rozsahu akceptovateľnosti, takže sú dvojnásobne frustrujúce, keďže zmeny sú pre nich bezvýznamné. Keď sa však frustrácia vypovie bez vykonateľnej prosby, má tendenciu podnietiť ďalších ľudí, aby ventilovali svoje vlastné podráždenie; tak sa samotná vec, ktorú človek chce – rozhodnutie – ďalej odloží, čo spustilo ich vlastné vyjadrenie frustrácie. Takmer vždy reagujem najprv na výbuch frustrácie určitou formou empatie voči tomuto človeku. Niekedy tiež vyjadrim niečo o tom, čo ich pravdepodobne frustruje a aké potreby nemajú naplnené, ak sa mi to podarí odhadnúť. V prvých empatických výrokoch sa snažím vyjsť im v ústrety s rovnakou úrovňou energie a intenzity, akú má ich prejav a potom v tomto výroku, najmä keď odhadnem ich potrebu, začnem postupne intenzitu znižovať. Takáto neverbálna komunikácia pomáha ľuďom cítiť, že sa s nimi niekto stretol tam, kde sa nachádzajú a potom znížiť úroveň svojej energie. Môj výrok by mohol znieť približne takto: „Tak, keď

hovoríš, že si frustrovaný, lebo toho máš dosť a chceš nejaké riešenie, nejaké rozhodnutie, hocikaké rozhodnutie by bolo lepšie ako to, čo prežíváš teraz? To sa v tebe odohráva?“ Ak som to odhadol správne alebo ten človek povie niečo, čo naznačuje, že mám dobrú predstavu o tom, čo prežíva, tak sa môžem rozhodnúť pre vyjadrenie svojej obavy a zakončiť to prosbou; „Nuž, ja sa obávam, že to, čo hovoríš, bude mať paradoxný účinok a bude to trvať dlhšie, ako by si chcel. A ja by som ťa rád podporil v tom, aby sme sa dostali k záveru – aj ja chcem záver – tak sa pýtam, či by si nebol ochotný chvíľu počkať s tým, čo chceš ďalej povedať, tak asi päť minút. A ak nebudeš spokojný s tým, ako sme pokročili, tak to povieš znova. Bol by si ochotný?“ Niekedy úplne stačí empatia, človek sa cíti vypočutý a upokojí sa, posadí sa a vy môžete prejsť k ďalšiemu človekovi, sledujúc líniu, kde ste sa nachádzali pred tým, než tento človek prehovoril. Najdôležitejšie je to, aby facilitátor dospel k záveru s týmto človekom vyjadrujúcim frustráciu, aby jej vyjadrenie nespustilo celú sériu ďalších prejavov frustrácie od iných ľudí v miestnosti. Mohlo by sa to stať tak či tak, ale je to menej pravdepodobné, keď ľudia cítia, že niekto počul potrebu za ich frustráciou. Keď ostatní počujú len energiu výroku, tak sa spustia všetky možné hodnotiace reakcie, ale ak ľudia počujú potrebu za tým a konkrétna prosba sa dá vykonať, je podaná v prítomnom čase a jazykom konania/správania, znižuje to pravdepodobnosť, že to spustí reakcie ostatných ľudí v miestnosti. Jedna z vecí, čo sa mi obzvlášť páčia na tomto modeli skupinového rozhodovania je to, že je úplne vnútorne konzistentné; to jest, bez ohľadu na to, čo sa stane, možno to využiť v kontexte modelu. Ostaňme napríklad v tom, že niekto vyjadruje frustráciu z toho, že to trvá dlho. Môžem s ním empatizovať a vyjadriť to slovami: „Počujem, že by si rád, aby sme sa hýbali rýchlejšie a dospeli k nejakému riešeniu; moja obava je, že neviem, ako by sa to dalo urýchliť inak než použitím diktátu alebo pravidla väčšiny. To chceš? Pre mňa bude úplne v poriadku použiť niektorú z týchto stratégií, ak sa na tom dohodneme ako skupina.“ Ten človek by mohol odpovedať: „Hej, ja len chcem, aby ste sa rozhodli.“ Ja by som to potom mohol premeniť na prosbu a vrátiť to do skupiny: „John je rozrušený, rád by mal rozhodnutie a posun, jeden zo spôsobov, ako to urobiť, je že rozhodnem na základe doteraz dostupných informácií. Je tu niekto, kto nechce, aby to tak bolo?“ To sa stáva novou prosbou, s ktorou pracujeme. Ak by to bolo pre mňa prijateľné a nikto zo skupiny by nenamietal, tak by som mohol rozhodnúť; skupinovo by sme sa rozhodli, ako sa rozhodneme. Najpravdepodobnejšie by niekto zo skupiny povedal: „Nie, ja to tak nechcem“ a keby bol z toho John frustrovaný, mohol by som reagovať potrebami, ktoré by mi to nenaplnilo, keby som rozhodol bez ohľadu na iného človeka. Proces je teda holografický – bez ohľadu na to, čo niekto hovorí, je možné empatizovať, zistiť, aká je prosba a predniesť ju skupine, aby sa skupina rozhodla. Toto je však možné a vhodné iba v tých prípadoch, ak je potrebný skupinový konsenzus, nie keď horí.



Ako pomôcť skupine, ak nie ste jej facilitátor?

Ak nie ste určený za facilitátora skupiny, ale máte záujem a schopnosť pomôcť skupine rozhodnúť sa, tak sa v podstate staviate do pozície neoficiálneho facilitátora. To môže niekedy viesť ľudí k podráždeným reakciám ako napríklad: „Kto ťa poveril?“ Ak som v takej situácii, tak mám sklon sledovať celkovo ten istý proces, ako keď som facilitátor, len som ešte pozornejší k svojim vlastným potrebám. Pred tým, než sa ozvem, sledujem, čo sa deje vo mne a identifikujem tie veci, ktoré nenapĺňajú moje potreby, alebo môžem niečo ponúknuť, čo by lepšie napĺňalo moje potreby a potreby ostatných ľudí v skupine. Snažím sa pomenovať, čo ma pohlo, aby som vstúpil do diskusie práve v tomto momente, čo zmení priebeh diskusie; uvedomujem si, prečo robím to, čo robím, lebo to ma vracia k prítomnosti. Keďže takýto vstup do diskusie môže byť vnímaný ako hrubý alebo arogantný, keď prehovorím, vstupujem do diskusie spôsobom, ktorý sa snaží o spojenie s ľuďmi, s ktorými komunikujem. Moja stratégia pritom obvykle odhaľuje, čo sa deje vo mne, čo ma motivuje povedať to, čo idem povedať; spájam ľudí so svojimi potrebami. Napríklad, ak Jim rozprával a povedal viac, ako som dokázal sledovať, mohol by som sa ozvať: „Aby som dokázal pochopiť, čo nám chceš povedať, pomohlo by mi, keby som mal predstavu, čo chceš od nás, aby sme urobili.“ Ak sa zdá, že skončil, mohol by som povedať: „Jim, pomohlo by mi pochopiť a vlastne ti pomôcť dostať to, čo chceš, keby si mi povedal, čo by si rád. Je niečo, čo by si teraz chcel počuť odo mňa alebo od niekoho iného?“ Mám na pamäti rozdiely ohľadne prosby (vykonateľnosť, prítomný čas a jazyk konania/správania) a ak vyslovil prosbu, ktorá nie je v tejto forme, pomáham mu sformulovať ju tak, pričom neposudzujem a nekritizujem toho človeka za to, že to tak nevyjadril. Každá moja interakcia so skupinou končí prosbou, pokiaľ ma len nežiadajú o konkrétnu informáciu, inak sa môj príspevok do diskusie vždy končí prosbou, aby bolo jasné, čo chceme a čo potrebujeme. Pri odhaľovaní seba a príčiny, prečo intervenujem hovorím v krátkych vetách, nevysvetľujem to dlho; napríklad by som mohol začať slovami ako: „Som zvedavý“ „Zaujímá ma“ alebo „Toto by mi pomohlo“ a potom, keď ten druhý odpovie, poďakujem mu slovami ako napríklad: „Vďaka, to mi pomohlo“ alebo „Oceňujem to, bolo pre mňa podporou počuť to od teba“ alebo „Som rád, že si mi to povedal“. Tieto krátke frázy predstavujú spôsob spojenia, ale len vtedy, ak sú pravdivé. Neodporúčam používať ich, ak nie sú pravdivé, pretože ľudia veľmi rýchlo vycítia, ak boli použité len ako technika.

Ako riešiť vyhrotenejšie konflikty?

Príklady, ktoré som uviedol, opisujú pokojné situácie; existuje však mnoho kontextov, v ktorých možno použiť model, ktorý opisujem, na ovplyvnenie skupinového rozhodovania za značne konfliktnejších podmienok. Často sa schádzajú spoločenstvá, aby vyriešili problémy v bytovom dome. Uskutočňujú sa politické mestské schôdzky, kde majú ľudia nahlas vyjadriť svoje obavy z nejakého opatrenia, ktoré úrady

chcú uviesť do praxe. V takýchto emocionálne vypätých prípadoch by mohol byť užitočný model, ktorý sa viac podobá mediácii. V menej vyhnaných prípadoch sa obvyčajne sústreďujem na jednoduché zisťovanie a pomenovávanie potrieb na oboch stranách. Ale v prípade, kde sa emócie pravdepodobne viac vyhrotili, pravdepodobne pomôže, keď potreby reflektuje na každej strane jeden alebo i viacerí ľudia. Povedzme napríklad, že vás požiadali, aby ste facilitovali schôdzku občanov, ktorí sú v konflikte kvôli využívaniu určitého územia na pobreží. Podľa diskutovaného návrhu by sa pás pieskových dún mal využívať na rekreačné účely. Prítomní sú aj ochrancovia prírody a sú proti návrhu. Pomáhate im vyniesť na povrch potreby, ktoré si predstavujú, že nebudú naplnené, ak sa návrh schváli, možno potreba krásy, pokojného miesta na kochanie sa prírodou a ochrana ohrozených druhov rastlín a živočíchov v krehkom ekosystéme dún. Požiadate členov skupiny, ktorí sú za návrh, aby ich reflektovali. V role facilitátora by ste potom mohli pomáhať skupine, ktorá je za návrh, aby vyniesli na povrch svoje potreby a požiadali členov environmentálnej skupiny, aby reflektovali tieto potreby. Žiadať ľudí, aby reflektovali potreby, pomáha uistiť obe strany, že sú vypočuté aj druhou stranou. Keď sa potreby oboch strán pomenujú a reflektujú, a pomocou otázok alebo citenia posunu v miestnosti je zrejmé, že obe strany sú spokojné, že tá druhá strana ich počula, môžete sa spýtať, či má niekto návrh, ktorý by splnil všetky vyjadrené potreby. Keď som facilitátorom na workshope, často som ochotný ponúknuť stratégiu, o ktorej ja domnievam, že je syntézou potrieb; ale v konfliktných situáciách nerád ponúkam svoje návrhy. Namiesto toho sa snažím vyniesť ich na povrch od účastníkov samotných. Keď niekto prednesie návrh, facilitátor by mal pomôcť sformulovať ho tak, aby bol vykonateľný, v prítomnom čase a v jazyku konania/správania a potom začať proces znovu, aby sa zistilo, či niekto nie je ochotný postupovať podľa tohto návrhu, pričom sa odhaľujú jeho potreby a tak ďalej. Pri skupinových rozhodnutiach vo vyhrotenejších situáciách môže byť ešte dôležitejšie, aby sa ľudia cítili vypočutí a pochopení aj tými, s ktorými nesúhlasia, bez toho je nepravdepodobné, že budú spolupracovať pri hľadaní riešenia. Presnejšie sledovanie mediálneho modelu môže viesť k vzájomnému porozumeniu, ktoré facilituje kooperatívne riešenie.

Ako tento proces využiť pri učení sa postupu nenásilnej komunikácie?

Ak používate tento proces skupinového rozhodovania v kontexte učenia sa NVC, ako napríklad na workshope, ako to väčšinou robím, môžu sa účastníci učiť priamo týmto samotným procesom. Facilitátor môže integrovať typ komentárov, ktoré vkladá do procesu takým spôsobom, že účastníci si popritom môžu uvedomovať, čo sa deje. Aby to bolo možné, na začiatku zahrniem do vyučovania zoznámenie sa s modelom, ktorým pracujem. Dám im vedieť, že existuje model, ktorým som posadnutý a čo je to za metóda, aby mohli sledovať proces, keď ním prechádzame. Keď sme potom uprostred procesu, vyhlásim pre-



stávku a poviem, čo sa deje. Tieto prestávky sa môžu odohrať kedykoľvek; napríklad môžem povedať: „Teraz si všimnite, že vynášame na povrch potreby tých ľudí, ktorí si predstavujú, že im ich návrh nesplní.“ Inokedy môžem poznamenať: „Chcem, aby ste videli, že práve teraz hľadáme stratégiu, ktorá by naplnila všetky vymenované potreby“ alebo „Teraz sa snažím zmeniť počiatky tohto alternatívneho návrhu na niečo, čo sa dá vykonať v prítomnom čase v jazyku konania/správania.“ Poskytovaním týchto „titulkov“ počas procesu umožňujem účastníkom vidieť to, čo sa deje z nadhľadu a spojiť aktuálne dianie procesu s jeho uvedeným poznaním. Tento proces sa stáva príležitosťou niečo sa naučiť aj pre jednotlivcov. Niekedy som svedkom toho, že jednotlivci, ktorí sú v procese najaktívnejší, prežijú osobný posun v pohľade a porozumení. Každý má príležitosť vidieť svoje reakcie na to, čo sa deje a využiť to ako možnosť empatizovať so sebou nahlas, či potichu. Ľudia niekedy prežívajú aj to, ako ich reakcia blokuje alebo prispieva k blokovaniu práve toho výsledku, ktorý chcú dosiahnuť. Poskytnúť empatiu sebe znamená, že dokážem vnímať vlastné pocity a nenaplnené potreby, pričom si uvedomujem aj to, čo si želim, respektíve aké správanie nie je prítomné. Napríklad keď som sa stal členom výboru Centra nenásilnej komunikácie a bol som v situáciách s Marshallom Rosenbergom (ktorý túto organizáciu založil na podporu svojej práce), pri ktorých sme spomaľovali proces rozhodovania a hľadali sme príspevok rozličných hlasov, všimol som si rovnaké pocity, ako som vždy mal –frustráciu a pocit naliehavosti, pretože som chcel vec pohnúť a dokončiť. Keď som dokázal jednoducho ostať s týmito pocitmi a praktizovať empatiu voči sebe, umožnilo mi to zostať prítomný dost' dlho na to, aby som prežil posun, ktorý sa často odohral v mojom vnímaní; to, čo som pôvodne vnímal, že nejaký človek hovorí,

bolo úplne odlišné od toho, čo som sa napokon dozvedel, že chce povedať. V tomto posune som opakovane prichádzal na to, že si napokon veľmi cením to, s čím prišiel do debaty; a videl som aj to, že sa naplňajú moje potreby (napríklad spojenia, či blízkosti s ním), ak sa jeho príspevok vezme do úvahy. Čoraz viac som začal dôverovať tomu, že aj keď bude spočiatku pre mňa ťažké počuť a byť trpezlivým a súcítnym, ak tomu čo počujem porozumiem a keď to zahrnieme do spoločnej debaty, tak to skončí dobre. Proces skupinového rozhodovania neznamená už len prispôsobenie sa niekoho, transformoval sa na to, že ten človek povie niečo pre mňa dôležité, čo som spočiatku nechápal. Proces poskytuje každému príležitosť zostať prítomný v tom, čo sa deje a zblízka sledovať, čo chce a či sú jeho činy s tým kongruentné.

Záver

Ike Lasater predstavil jeden model skupinového rozhodovania, za ktorým v Coachingplus stojíme, pretože si ceníme výsledky a zmeny, ktoré sme zažili pri jeho používaní. Nepoužívame ho stále a netvrdíme, že to je jediný proces, ktorý funguje. Je to schopnosť a vedomosť, ktorá môže byť užitočná, pričom sa vždy môžeme rozhodnúť, či ju použijeme. Môžeme ju využiť v každej situácii, ale nemusíme. Súhlasíme s autorom, že mnoho rozhodnutí v spoločnosti sa robí bez toho, aby boli vypočítané potreby všetkých zúčastnených, čo často vedie k problémom a dohodám, za ktoré sa nepreberá zodpovednosť alebo sa realizujú len tak napoly. Tento model je jedným zo spôsobov, ako možno dospieť v skupine k rozhodnutiam, ktoré odrážajú potreby všetkých zúčastnených a na ktorých môžu spolupracovať všetci.

„Verím v lásku, aj keď ju necítim, verím v slnko, aj keď ho nevidím, verím v Boha, aj keď nekoná.“
Oswienčim

Rozhovor s Dr. Judy O'Neilovou o akčnom učení



Poznáte akčné učenie? Čím ďalej, tým viac korporácií na celom svete si vyberá tento prístup ako rozvojový proces pre svojich ľudí. Rozvíja ho Dr. Judy O'Neilová, ktorá spolu s Prof. Victoriou Marsickovou vydala knihu *Understanding Action Learning (Pochopiť akčné učenie)*. Je prezidentkou organizácie Partners for Learning and Leadership, Inc. Pracuje s organizáciami po celom svete. Špecializuje sa na využívanie metódy akčného učenia a realizáciu intervencií, ktoré pomáhajú zvýšiť schopnosť učiť sa v rámci organizácií. Zároveň pomáha klientom vytvárať učiace sa organizácie. Učí na Pedagogickej fakulte Kolumbijskej univerzity v New Yorku. Má titul Ed.D. a M.A. z andragogiky. Predtým, než sa stala prezidentkou Partners for Learning and Leadership pôsobila ako manažérka svojej vlastnej konzultačnej

firmy. Okrem toho strávila vyše 25 rokov vo svete korporácií, kde sa zameriavala na rozvoj ľudských zdrojov a zmenu v organizáciách. Rozhovor, ktorý čítate bol pôvodne publikovaný v LIM news.

LIM NEWS: Prečo ste sa rozhodli venovať sa akčnému učeníu?

JO'N: Učenie sa na úrovni jednotlivca, skupiny či organizácie sa považuje za dôležitý zdroj konkurenčnej výhody. Aj akademickí, aj praktickí pracovníci čoraz častejšie stoja pred požiadavkou, aby si vypracovali intervencie a infraštruktúry, ktoré pomáhajú ľuďom aj celým organizáciám učiť sa. Odhaduje sa, že približne 80% takého učenia sa odohráva neformálnym spôsobom. Oveľa viac sa však vie o spôsoboch formálneho vzdelávania či efektívneho tréningu, než o neformálnom učení sa v danom momente mimo priestorov učebne. Tak sme sa rozhodli zaoberať sa metódou, ktorá sa využíva pri neformálnom vzdelávaní a začali rozvíjať postupy akčného učenia (AU).



LIM NEWS: Ako by ste opisali, čo máte na mysli pod akčným učením?

JOHN: Napriek tomu, že je medzi manažermi čoraz populárnejšie, znamená akčné učenie pre mnohých ľudí mnoho rozličných vecí. V ostatných rokoch získalo akčné učenie povest' prístupu, ktorý využíva ako spôsob učenia sa prácou na skutočnom projekte. Akčné učenie pomáha ľuďom rásť v práci tým, že si budujú učebné prostredie okolo dôležitých výziev, ktoré musia oni alebo ich organizácia riešiť. Rozhodli sme sa napísať knihu o tejto metóde preto, aby sme pomohli verejnosti pochopiť esenciu akčného učenia sa, rozhodnúť sa, či a ako ho využiť vo svojom prostredí a ako mať úžitok z toho, čo je známe ako efektívna realizácia. Akčné učenie znamená, že sa učíme tým, že reflektujeme to, na čom pracujeme a z toho, že si z takejto reflexie berieme skúsenosti, ktoré potom ďalej v praxi uplatňujeme.

LIM NEWS: Je rozvoj radiacích zručností hlavnou oblasťou aplikácie akčného učenia?

JOHN: Určite je stále väčší dopyt po rozvoji strategického riadenia a akčné učenie sa využíva v líniiovom manažmente na plnenie strategických cieľov. Ale možno ho realizovať mnohokrátmi spôsobmi. Akčné učenie sa môže adaptovať na konkrétne potreby v rôznych oblastiach obchodu, kultúry a kontextu každej organizácie. Nepredpokladáme, že nejaká špecifická verzia akčného učenia je optimálny alebo jediný spôsob využitia. Je dôležité posúdiť, či je pre konkrétnu organizáciu akčné učenie sa vhodné a ak áno, ako je potrebné akčné učenie pre zamestnancov navrhnuť tak, aby najlepšie vyhovovalo ich potrebám – ich cieľom, charakteristikám ich organizačnej a odvetvovej kultúry, či potrebám jednotlivých účastníkov.

LIM NEWS: Dávate prednosť niektorej z definícií akčného učenia sa?

JOHN: Myslíme si, že akčné učenie sa je prístup k práci s ľuďmi, ktorí sa chcú učiť a sú v procese rozvoja. Akčné učenie využíva prácu na skutočných projektoch alebo problémoch ako spôsob učenia sa. Účastníci pracujú v malých skupinkách, kde riešia problém a učia sa, ako sa učiť z tejto činnosti. Kouč, alebo konzultant, ktorý prístup aplikuje, často pracuje so skupinou, aby pomohol jej členom učiť sa, ako vyvížiť svoju každodennú prácu s učeníom sa z tejto práce.

LIM NEWS: Aké rôzne typy akčného učenia ste zistili?

JOHN: Rozličné druhy akčného učenia sa sme pokúsili usporiadať do štyroch škôl. Tieto štyri školy sa rozdelené podľa toho, aké učenie sa odohráva počas akčného učenia sa. Tieto školy vznikli, či vytvorili sa, aby bolo možné pochopiť hlavné podobnosti a rozdiely, nemajú v úmysle nejako nálepkať pracovníkov. Kategórie boli odvodené induktívnym spôsobom, na základe odbornej literatúry a rozhovorov s pracovníkmi, ktorí sa akčne učili v Spojených štátoch, Anglicku a Švédsku, takže iní ich môžu rozdeliť do kategórií ináč. Rozličné školy majú veľa spoločného, ale hlavný rozdiel spočíva v názore na to, ako sa akčné učenie

odohráva. Školy sú nasledovné: „tacitná škola“ - škola implicitných vedomostí, „vedecká škola“, „zážitková škola“ a „škola kritickej reflexie“.

V prvom prístupe, v tacitnej škole sa ohnisko zameriava primárne na činnosť a výsledky v projekte. Škola opierajúca sa o tacitné poznanie (skryté vedomosti a zručnosti, ktoré ľudia v práci majú, respektíve majú ich osvojené a ani nevedia, že ich majú) predpokladá, že učenie sa odohráva vtedy, keď starostlivo vybraní účastníci pracujú spolu, trochu sa tým buduje tím a v priebehu vzájomnej spolupráce títo sa kolegovia rozprávajú o tom, čo a ako robia, čím si vzájomne odovzdávajú vlastné (pôvodne tacitné, skryté) skúsenosti. Toto odovzdávanie poznania sa deje vo forme akčného učenia sa zo skúsenosti, čím sa generované skúsenosti a vedomosti ďalej odovzdávajú ostatným zamestnancom. Pozornosť sa nemusí klásť na proces učenia, pretože nielen poznanie, ale aj učenie sa je primárne skryté a náhodné.

Druhá v poradí, vedecká škola, má základ v práci Revansa, ktorý opísal túto metódu dosahovania manažérskych cieľov ako metódu pozostávajúcu zo systému Alfa, Beta a Gama. Keďže Revans bol pôvodným vzdelaním fyzik, tieto systémy majú základ vo vedeckej metóde. Systém Alfa označuje stratégiu, kde manažér musí vymyslieť niečo v konfrontácii s rozhodnutím. Systém Beta je vyjednávanie a realizácia navrhutej stratégie a systém Gama predstavuje duševnú predispozíciu manažéra, ktorú vnáša do situácie. Učenie sa odohráva pomocou otázok, čo Revans vyjadril vzorcom $L=P+Q$ (L =learning, čiže učenie sa, P =programmed instruction a Q =questioning insight). „ P “ je naprogramovaná inštrukcia, čo je „expertíza, alebo odborné vedomosti, poznatky z kníh, jednoducho to, čo nám povedali, aby sme robili, pretože tak sa to robilo po celé desaťročia“. „ Q “ je pochopenie pomocou otázok a definuje sa ako poznanie, ktoré prichádza pomocou „odlišujúcej otázky“, či otázky, ktorá vytvára odlišenie a tým zmenu v uvedomení. Toto odlišenie prináša pochopenie. Učenie sa teda prebieha tým, že učiaci sa aplikuje rovnicu $L=P+Q$ v systémoch Alfa, Beta, aj Gama.

Ako súčasť zážitkovej školy a teoretický základ chápu mnohí predstavitelia akčného učenia Kolbov cyklus učenia. Kolb zdôrazňuje kognitívnu a zároveň aj holistickú dimenziu učenia pri preberaní a transformovaní informácií na poznatky v procese učenia sa. Kolbov cyklus hovorí, že učenie sa deje najprv prežívaním niečoho (alebo pochopením pomocou simulácie zážitku), reflektovaním tohto zážitku a rozhovorom o vnímaní tohto zážitku, porovnávaním si týchto vnemov s teóriou, ktorá pomáha vysvetliť, čo sa stalo, aplikovaním naučeného do praxe a experimentovaním s novými spôsobmi myslenia a práce, čo vedie k novému cyklu učenia. Akčné učenie umožňuje učenie sa v každom štádiu zážitkového cyklu učenia. Akcia - konkrétna činnosť na pracovisku plus reflexia tejto akcie spolu zvyšujú vedomie o tom, ako sa práca vykonáva, dáva účastníkom či tímu viac možností rozšíriť svoj repertoár efektívnej práce.

Napokon, tí pracovníci, ktorí sú zástancami školy kritickej reflexie veria, že akčné učenie musí ísť



d'alej, ako je jednoduchá reflexia, ktorú nachádzame v zážitkovej škole a je preto potrebné sústrediť sa na „kritickú reflexiu“ pomocou reflexie bazálnych premis nášho myslenia. To jest, ľudia si uvedomujú, že ich vnemy môžu byť chybné, pretože sa filtrujú cez nekriticky prijímané názory, presvedčenia, postoje a pocity zdedené z rodiny, školy a spoločnosti dotyčného človeka. Také chybné vnemy často skresľujú porozumenie problémov a situácií. Kritická reflexia môže ísť ďalej, ako zájde jednotlivcov a môže viesť k preskúmaniu samozrejmych noriem organizácie, ktoré sa nespochybňujú. V tejto škole, respektíve prístupe k akčnému učení sa účastníci môžu naučiť ako klásť dobré otázky, ako byť kritický k rýchlym a samozrejým odpovediam, ako sa lepšie rozhodovať, keď niet jednej alebo jednej správnej odpovede, ako experimentovať s novými spôsobmi práce, ako myslieť strategickejšie a pracovať s rozličnými názormi.

LIM NEWS: Prečo by mohol byť jeden typ akčného učenia vhodnejší ako iný?

JOHN: My (to jest Lyle Yorks, Victoria Marsick a ja) sme vytvorili pyramídu akčného učenia (viď nižšie), aby sme pomohli ľuďom v praxi vybrať si spomedzi rozličných typov akčného učenia podľa toho, na čo sú pripravení a podľa želaných výsledkov. Pri efektívnom využití pyramídy je potrebné zvážiť tri elementy. Po prvé, zvážte pripravenosť organizácie na AU. Po druhé, zistite, aké výsledky učenia sa majú programom u účastníkov ako aj v celej organizácii dosiahnuť. Po tretie, zistite, čo vloží organizácia do programu. Pyramída ukazuje jednotlivé školy/prístupy z hľadiska učenia sa a želaných výsledkov

programu. Skrátka, ako človek prechádza od spodku k vrchu pyramídy, učenie a výsledky programu, ktoré možno dosiahnuť, sú zložitejšie, kritickejšie a kontextuálnejšie. Tento druh učenia produkuje v systéme viac „rozruchu“ a teda potenciálne spôsobí väčšie zmeny v organizácii, ale môže priniesť aj viac odporu voči procesu.

LIM NEWS: Čo máte na mysli pod „rozruchom“?

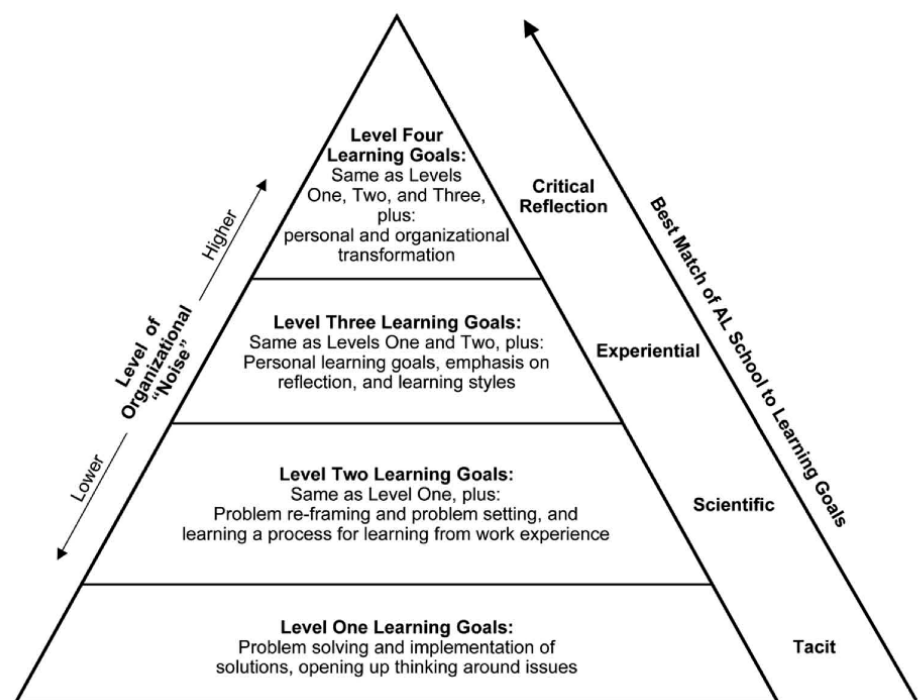
JOHN: Rozruch môžu byť poznámky účastníkov, ktoré spochybňujú program akčného učenia a postupy, keď majú reflektovať hlboké predpoklady, mentálne modely a otázky, ktorými sa organizácia predtým nezaoberala a nediskutovalo sa o nich. Čím viac rozruchu spôsobí program, tým je dôležitejšia pripravenosť organizácie na AU a na zmenu v organizácii.

LIM NEWS: Aké sú indikátory „pripravenosti“?

JOHN: Naša pyramída poukazuje na niekoľko otázok, ktoré si možno položiť, aby sme zistili pripravenosť organizácie a ľudí v nej – obzvlášť pripravenosť na akčné učenie, ktoré môže generovať viac kritického myslenia. Otázky ako napríklad: „Patrí medzi želané výsledky formálneho učebného programu transformačné individuálne a organizačné učenie sa?“ a „Sú služobne starší vedúci pripravení sa učiť?“ Ak ľudia v organizácii odpovedia na tieto a podobné otázky ‚áno‘, tak to je dobrý znak pripravenosti.

LIM NEWS: Akú radu máte pre toho, kto chce začať program akčného učenia sa?

JOHN: Navrhujeme proces nazvaný ko-dizajn. Ko-dizajn v akčnom učení znamená, že konzultant AU, či už externý alebo interný, klient AU zvnútra organizá-



The Action Learning Pyramid

© 2007 Judy O'Neil, Lyle Yorks, Victoria J. Marsick. All rights reserved.



cie (z oddelenia HR alebo OD) a oblasť organizácie sa zapoja do zhromažďovania špecifických poznatkov a podpory navrhovania programu AU. Každý program AU by sa mal navrhovať spoločne, aby vyhovoval potrebám a kapacitám organizácie - všetkých jej relevantných súčastí. Vytvorený dizajn musí byť v súlade s kultúrou organizácie, ako aj s položkami a cieľmi programu. Keďže AU má za cieľ vytvoriť zmenu a niekedy transformáciu, do rozhodnutí o tom, čo a ako sa to má dosiahnuť, sa zapája aj HR/OD, aj široká oblasť organizácie naprieč jej rôznymi úrovňami (nielen manažment oddelení). Tým, že sa zapojí špecifická časť, či oddelenie organizácie, začína sa vytvárať aj potrebný pocit osvojenia si programu, čo je potrebné na to, aby bol program úspešný. Ko-dizajn tiež umožňuje konzultantovi AU zaistiť, aby dizajn programu učenia sa organizáciu natiahol, ale neroztrhol.

LIM NEWS: Ak sa celá organizácia intenzívne zapojí, ako dlho obyčajne taký program trvá?

JOHN: Dĺžka programu sa líši v závislosti od školy/prístupu, ktorý sa aplikuje a ideálnej rovnováhy medzi potrebným časom na program a kapacitou organizácie. Kapacita organizácie obsahuje pripravenosť na program v organizácii a schopnosť podporovať potreby programu. Celkový čas na akčné učenie sa teda

veľmi líši. V niektorých programoch sa účastníci stretávajú na jeden deň za určitý čas v priebehu niekoľkých mesiacov. V iných sa tímy stretávajú na niekoľko dní v určitom čase, v rozpätí niekoľkých mesiacov a v ďalších sa tímy stretnú na niekoľko dní, ale iba raz.

LIM NEWS: Judy, čím to, že ste taká nadšená akčným učením?

JOHN: Po prvý krát som sa o akčnom učení dozvedela od mojej učiteľky, mentorky, priateľky a partnerky Victorie Marsickovej. Pred mnohými rokmi mi pomáhala navrhnuť program vo firme AT&T. V tom programe som prvý raz začala chápať, ako hlboko ľudí zasiahne také učenie, ktoré môže byť výsledkom akčného učenia. Spomínam si na jedného mladého muža v tíme akčného učenia, ktorý povedal, že ho ohromilo, keď sa dozvedel, že ľudia, s ktorými úzko spolupracoval, si nepredstavujú a nechápu svet tak, ako on. Objavil, že jeho predpoklady sa líšia od predpokladov iných ľudí a to zmenilo spôsob, ako bral sám seba a svet okolo. Uvedomila som si, že akčné učenie môže mať také hlboké výsledky a to ma nadchlo.

„Kedysi veľmi dávno som sa naučil, že bojovať so sviňou sa nikdy neoplatí. Zašpiníte sa a okrem toho, urobíte tej sviňu radosť.“ George Bernard Shaw

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

Motivační rozhovory v praxi
Jan Soukup, Portál (2014)

Niektorí z vás sa s nami stretli na nejakom z našich výcvikov, či workshopov. Ak by ste sa ma opýtali, na aký prístup sa podobá kombinácia toho všetkého, čo ja (Vlado) a Ivan učíme, povedal by som, že na motivačné rozhovory. Napokon, minulý rok sme organizovali vikendovku, ktorú viedla Marta Špaleková, o tejto téme, keďže aj nás zaujíma. Kniha je povinnou literatúrou pre všetkých našich frekventantov. Prečo? Pretože je zrozumiteľná. Pretože je prehľadná. Pretože je praktická. Pretože sa dobre číta. Pretože z nej cítiť, že autor sa vyzná. Pretože je aktuálna a využíva súčasné zdroje. Go for it!

Kvalita v sociálnych práci a sociálnych službách
Věra Malík Holasová, Grada (2014)

Koučovanie, mentoring, facilitácia, supervízia... to všetko, čo v organizáciách ponúkame, sú metódy rozvoja ľudí. Plánovanie, organizovanie, rozhodovanie... to sú všetko procesy, ktoré v organizáciách (aj sociálnych služieb) manažérov učíme. Robíme to napríklad aj preto, že tím zvyšujeme kvalitu. Ale. Je tu jedno ale. Je tu jeden rozmer, ktorý považujem za dôležitý a týka sa strategického riadenia organizácie ako celku. Jednou z možností, ako to robiť, je aplikovať v organizácii vybraný systém kvality. Ak chcete vedieť, či

je to možné, aké sú riziká, aké sú modely kvality, ktoré sa v organizáciách sociálnych služieb dajú aplikovať a hlavne, ako to funguje, čo je potrebné realizovať - táto kniha vám môže byť dobrým prehľadom.

Body psychoterapie
Tree Stauntonová, MAITREA (2014)

Body nie sú body, ale telo. Ktovie prečo to Česi nepreložili ako telová, telesná, či na telo zameraná psychoterapia. Ezoterické vydavateľstvo MAITREA sa občas utrhnú a vydá niečo blízke hlavnému prúdu. No, to je otázka, či je práca s telom v psychoterapii hlavný prúd, skôr veľmi vedľajší, podľa mojich skúseností. Väčšina autorov v publikácii sa vo svojich textoch opiera predovšetkým o reichiánske a neoreichiánske modely. Spomenuté sú aj iné, trochu uletené, spirituálne „halušky“. Ak už pre nič iné, tak pre záverečný text Nicka Tottona sa oplatí knihu prečítať. Veľmi zrozumiteľným spôsobom poukazuje na potenciál, riziká a teoretickú bázu rôznych modelov alebo prúdov na telo zameranej psychoterapie. Nestáva sa často, že niekto napíše niečo tak výstižne a zrozumiteľne. Aj iní autori a iné texty v zborníku sú fajn, takže s dôverou čítajte.

„Som iba duša s dobrými úmyslami. Ó Bože, nedopuť, aby som zostal nepochopený.“ The Animals



Weby, blogy a iné odporúčané kliky

www.alfredadler.org

Pred časom som mal tú česť byť opäť na workshope švajčiarskeho kolegu, ktorý žije na Slovensku - Sama Schürera. Sam je adlerián. Workshop sa volal štruktúra a procesy individuálnej psychológie. Mal hlavu a pätu a v mnohom ma, napriek mojej odlišnej „orientácii“, inšpiroval. A tak som trochu pobrovsoval po sieti a našiel niekoľko odkazov, ktoré vám, ak na ne kliknete, otvoria okná dokorán sveta individuálnej psychológie. Môžete začať napríklad touto stránkou a ak si nájdete čas, ponúkne vám strážne veľa materiálov, článkov, handoutov z konferencií a starších textov z adleriánskeho odborného časáku nielen o individuálnej psychológii, či adleriánskej psychoterapii, ale aj o pozitívnom rodičovstve a pedagogike, ktorá je inšpirovaná myšlienkami tatička zakladateľa a jeho súputníkov.

www.alfred-adler.blogspot.sk

Tento blogger sa volá Henry T. Stein a je vyznávačom klasickej adleriánskej hlbinej psychológie. To znamená, že sa opiera o pôvodné texty, často na ne odkazuje a pôvodné metódy. Mnohé z nich si môžete nájsť v odkazoch jednotlivých postov. Má rád humor, keďže na jeho blogu nájdete veľa kreslených terapeutických vtipov, ktoré vždy potešia, no niekedy k nim

treba chápať adleriánsku teóriu a pojmy. Príspevky sú často iba krátke, njspikom by som povedal že twitterácke. O to cennejšie je, že si cez ne môžete nájsť ďalšie a ďalšie čítanie, či celé knihy napríklad linkom na adler.us.

www.positivediscipline.org/Default.aspx?pageid=564045

Handouty, videá, odporúčané knihy, otázky rodičov a učiteľov a odpovede na ne, kratšie aj dlhšie články... všetko v duchu prístupu individuálnej psychológie k výchove detí. Adler bol prvý, kto sa venoval výchovnému poradenstvu. Iste je vám známe aj meno jeho prominentného žiaka Rudolfa Dreikusa, ktorý bol veľkým výchovným čvóm v päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch minulého storočia a je ním (aj keď už dávno po smrti) doposiaľ. Napokon, Dreikus vyšiel v preklade aj u nás. Koncept pozitívneho rodičovstva je známy na Slovensku i v Čechách a iste sa o ňom viete dozvedieť aj z niekoľkých slovenských, či českých článčok na webe. Ak sa vám však budú zdať príliš teoretické, alebo vám nestačia, tento odkaz v angličtine vás poteší.

„Akceptujte svoje obmedzenia, lebo inak vás budú tyranizovať.“ Mason Cooley

Čo je nové v obore?

Coaching for Change
John L. Bennett, Mary Wayne Bush
Routledge (2014)

Túto knihu odporúčame preto, že kombinuje to, čo je dôležité pri procesoch manažmentu zmeny v organizácii s tým, ako pri riadení zmien v organizáciách môžu byť využívaní kouči, respektíve koučovanie. Iste, každé koučovanie je o zmene, ide však o to, kedy, ako a pre koho využívať koučovanie v organizácii, ktorá prechádza zmenou, respektíve transformáciou. Zároveň kniha ponúka obrázok o tom čo je pri koučovaní procesov zmeny dôležité, respektíve aké sú jeho špecifiká. No, možno špecifiká sú príliš silné slovo, skôr ide o to, na aké otázky si jednotlivci,

či tímy v organizáciách musia odpovedať, respektíve aké sú výzvy pre koučov v konkrétnych fázach zmeny. A ešte, a to zdôrazňujem, napriek tomu, že koučovanie je metóda práce zväčša využívaná na mikro rovine a organizačná zmena sa týka celku, myslím si, že kouč podkutý znalosťou komplexných procesov zmeny, sa síce nestáva agentom zmeny v organizácii, no koučovanie vhodne využíva ako možný spôsob podpory pre tie úrovne a subjekty, kde je indikované. Viac v knihe, ale aj na workshope kolegyny Sandry Wilson. ©

„Rozdiel medzi genialitou a hlúpostou je v tom, že genialita má svoje medze.“ Albert Einstein

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

SUPERVÍZIA KOUČOVANIA Z HĽADISKA MODELU 3 SVETOV A 4 ÚZEMÍ

Teória modelu

V nasledujúcich riadkoch by sme chceli predstaviť jeden supervízny model, ktorý sa pokúša skombinovať u nás známy sedemoký prístup Hawkinsa a Shoheta a Renewal Model (Renovačný model) Newella & Munro Turnera. Pôvodne bol vyvinutý v kontexte koučovania, no predpokladáme, že jeho aplikácia môže byť vhodná aj v iných kontextoch pomáhania a rozvoja. Text v rubrike sa opiera o prácu Dr. Mikea

Munro Turnera. Ak pozorne čítate naše news, kedysi dávno sme vám vrelo odporúčali jeho web. Pokiaľ ide o pojmoslovie, v individuálnej supervízii sú potenciálne zapojení štyria hráči: 1. Supervízor 2. Supervidovaný čiže kouč 3. Koučovaný, s ktorým kouč pracuje 4. Klient koučovania, čo môže byť tá istá osoba ako koučovaný (keď si ako jednotlivec najal kouča priamo) alebo to môže byť niekto iný (napríklad organizácia, ktorá platí svojmu zamestnancovi koučovanie).



Niektorí kolegovia nehovoria klient (zákazník, ktorý si koučovanie objednal), ale sponzor (CEO, HR apod.). Zmyslom supervízie koučovania je:

- poskytovanie zdrojov - supervízia pomáha koučovi zvládnuť emócie koučovaného, ktoré sa vyskytujú pri práci s klientmi.
- rozvoj - rozvoj zručností, porozumenia a schopností koučovaného
- kvalitatívna funkcia - zabezpečovanie kvality koučovej práce.

Predkladaný model sa sústreďuje na tretiu z týchto oblastí - a obzvlášť na zlepšovanie kvality a efektivity konkrétneho koučovacieho vzťahu tým, že pomáha koučovi nachádzať nové možnosti pri svojej práci s klientom. Zameranie sa na kvalitatívne aspekty práce však vedie kouča aj k explorovaniu a angažovaniu sa pri poskytovaní zdrojov a rozvojových otázok, ktoré sa vynárajú. Pri supervízii ide o praktickú reflexiu práce kouča a učenie sa zo skúsenosti. Aby proces reflektovania nás a našej práce a pochopenia rozličných systémov mohol fungovať, je užitočné mať mapu systémov (svetov) v ktorých pracujeme a mapu ľudí (teritórií, či osôb), ktorí sa na práci podieľajú. Môžeme si teda vytvoriť dve mapy toho, čo je potrebné reflektovať - mapu ľudí, zainteresovaných osôb, ktorí sú do práce zahrnutí a mapu systémov, v ktorých sa pracovné procesy odohrávajú. Spomínaný model identifikuje 3 subsystemy alebo 'svety' ktoré si supervízor všima:

1. Systém (svet) práce - ktorý tvorí koučovaný klient na svojom pracovisku a širší kontext organizácie, ktorá môže byť klientom/sponzorom koučovania.
2. Systém (svet) koučovania - ktorý tvorí kouč a jeho koučovaný, je aktívny počas koučovacieho sedenia a supervízor ho prežíva iba nepriamo, či už tým, čo o ňom rozpráva kouč, alebo pomocou toho, čo nevedome evokuje v supervízorovi. Prípadne je dostupný prostredníctvom video, či audio nahrávok, alebo iných dokumentov. Možné je využiť aj živú supervíziu, kde je svet koučovania priamo pozorovaný.

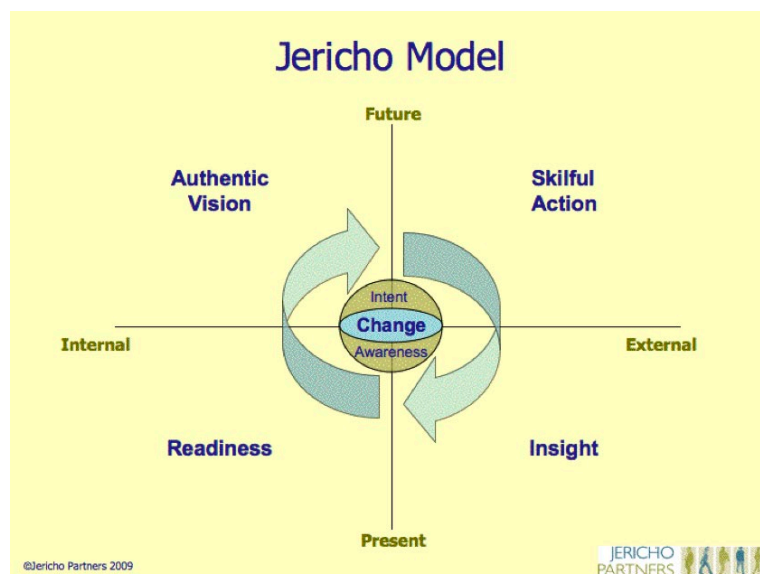
3. Systém (svet) supervízie - ktorý tvorí supervízor a kouč a ktorý prežíva supervízor priamo (pretože, ak supervídujeme koučovanie, tak sa samozrejme nachádzame priamo v ňom).

Tieto svety sú prepojené rozličnými spôsobmi. Prostredníctvom kouča, ktorý je prítomný v koučovacom svete a supervíznom svete. On prináša koučovaci svet na supervízne sedenie (a tak poskytuje supervízorovi obsah, s ktorým pracuje) - a on potom prenáša posuny a náhľady naspäť do koučovacieho sedenia. Ďalšie prepojenie je medzi systémom (svetom) práce a systémom koučovania: tu ide o prepojenie cez koučovaného, ktorý je prítomný vo svete práce a v koučovacom svete. Prináša svoje zážitky z práce na koučovacie sedenie, aby skúmal nesúlad, ktorý cíti (a tak poskytuje koučovi obsah, s ktorým pracuje) - a on potom prenáša posuny a náhľady späť do práce na pracovisku.

Pokiaľ ide o ľudí, ktorí participujú na supervízii koučovania, zážitky každého človeka v tomto modeli možno reprezentovať z hľadiska 4 území (teritórií):

1. Náhľad - pre človeka je dôležité vidieť, zistiť, či porozumieť tomu, čo sa deje vo „vnútri“, čo sa deje „v mojej hlave, srdci, či tele“.
2. Pripravenosť - čo znamená všimanie si toho, čo mi sťažuje alebo uľahčuje reagovať na môj svet; a čo mi pomáha zameriavať sa na rozvoj mojej flexibility a odolnosti.
3. Autentickú víziu - objasnenie rozdielov, ktoré chceme dosiahnuť; môj želaný spôsob bytia.
4. Zručné konanie/správanie - ktoré mi umožňuje transformovanie mojej vízie do činov.

Úlohou pomáhajúceho je všimáť si, čo sa deje na jednotlivých 4 územiach - u supervízora, kouča, koučovaného klienta, prípadne klienta sponzora/zadávatela a podporovať, renovovať (od slova renewal), obnovovať procesy, ktoré sa na týchto „územiach“ človeka dejú.





Kombinovanie 4 území obnovy s 3 svetmi nám umožňuje mapovať, čo si môže supervízor všimnúť na supervíznom sedení. Existuje osem rozličných pohľadov, ktoré sú znázornené nižšie aj s príkladmi otázok, ktoré môžu vnieť aspekt supervízneho systému do supervízneho sedenia. Supervízor môže:

1. Klásť koučovi otázky o koučovanom klientovi a jeho systéme (svete) práce atď.:
 - Skúmať jeho náhľad na systém práce: údajmi z 360° spätnej väzby, náhľad na kontext organizácie koučovaného, na výzvy, ktorým čelí, reflektovať jeho životnú cestu, hodnotiť ju, hodnotiť výsledky, ktoré dosahuje a projekty, ktoré vytvára.
 - Skúmať pripravenosť a schopnosti koučovaného: to, čo mu pomáha, alebo bráni byť spokojným a zistiť to, kým je: údajmi z psychometrických testov, posúdením sily ega, v ktorom štádiu rozvoja je, spoznaním jeho osobného príbehu.
 - Skúmať víziu koučovaného: cieľ koučovaného, rozdiel/zmenu, ktorú chce dosiahnuť, dedičstvo, ktoré chce zanechať po sebe.
 - Skúmať akcie koučovaného: jeho návyky, to, čo už vyskúšal, na čo sa zamerá.
2. Klásť koučovi otázky o koučovanom klientovi na koučovacom sedení (systém/svet koučovania z pohľadu koučovaného):
 - Skúmať náhľad koučovaného: Ako asi vníma koučovaný kouča a koučovanie?
 - Skúmať pripravenosť: Čo si koučovaný myslí a ako sa na koučovaní cíti?
 - Skúmať víziu koučovaného: Čo chce koučovaný získať od koučovania?
 - Skúmať akciu na koučovaní: Ako sa koučovaný správal, čo hovoril, ako to hovoril?
3. Klásť koučovanému otázky, ktoré mu pomôžu reflektovať, čo on, ako kouč prežíva a čo robí na sedení s koučovaným, a čo by mohol prežívať a robiť ináč na ďalších sedeniach (systém/svet koučovania z pohľadu kouča):
 - Skúmať náhľad kouča: Čo ste si všimli na koučovanom, aké témy a vzorce ste si všimli v jeho príbehu?
 - Skúmať pripravenosť kouča: Čo ste si mysleli a čo ste cítili, čo ste dokázali povedať alebo sa spýtať koučovaného?
 - Skúmať víziu kouča: Aký ste mali zámer na sedení? Akú zmenu, alebo aký rozdiel ste sa snažili osloviť, podnietiť?
 - Skúmať akciu kouča: Aký prístup ste použili na sedení, čo ste robili, aké intervencie ste vykonali?
4. Pomôcť koučovanému reflektovať koučovací vzťah a to, čo sa deje medzi ním a jeho koučovaným klientom:
 - Aký vzťah máte s koučovaným?
 - Čo sa odohráva v priestore medzi vami a koučovaným?
- Keby ste sa pozorovali s koučovaným, čo by ste si všimli?
- Keby ste boli s koučovaným na pustom ostrove, čo by sa dialo?
5. Zamerať sa na kouča, aký je na supervíznom sedení:
 - Skúmať a podporiť náhľad: Čo si všimate, že sa deje na našom supervíznom sedení, ako vidíte mňa a moju rolu, v akom kontexte sedíte v tomto momente?
 - Skúmať pripravenosť: Čo si myslíte a čo cítite; čo nevnímate, čo je pre vás ťažké, aký posun potrebujete dosiahnuť?
 - Podporiť víziu: Aký výsledok si želáte dosiahnuť na supervíznom sedení, čo pritom cítite?
 - Skúmať a podporiť akciu: Čo si všimate, ako sa správate na sedení? Čo vyskúšame inak?
6. Použiť vlastné skúsenosti supervízora v danom momente, aby si uvedomoval, čo sa deje v ňom:
 - Náhľad supervízora: Čo sa tu skutočne deje? Ako vidím koučovo správanie? Oslovujem oblasť zdrojov, rozvoja a kvality? Čo vidím, že prehrávam? Vidím posun u kouča?
 - Pripravenosť supervízora: Nakoľko som slobodný byť najlepším supervízorom, aký dokážem byť (slobodný od svojej vlastnej anamnézy, od toho, čo vo mne kouč vyvoláva, od toho, čo vo mne vyvolávajú veci, ktoré pri nás? Čo potrebujem, aby som sa od toho oprostil? Čo si myslím a čo cítim? Aké impulzy a potreby prežívam? Ako môžem využiť zdroje, na ktoré sa môžem sústrediť pri tom, čo sa prezentuje? Aké zdroje mám k dispozícii?
 - Vízia supervízora: Čo je mojím zámerom, aké mám aspirácie? Čo potrebujem, aby pomáhať iniciovať zmeny, či posun u kouča?
 - Akcia, kroky supervízora: Ako môžem konať, aby som utváral priestor pre rast, zmenu a posun v tom, čo sa deje v miestnosti?
7. Všimnúť si, čo sa deje vo vzťahu supervízora s koučom a v supervíznom svete ako celku:
 - Aký vzťah so supervídovaným koučom máme?
 - Keď som spojený so svojím prežívaním, s prežívaním kouča a priestorom medzi nami, čo si všimam? Kedy som ako človek - supervízor v spojení s koučom a čo mi v tom pomáha? A čo bráni?
8. Všimnúť si a pracovať so vzťahom medzi rozličnými systémami, pomáhať koučovi dosiahnuť posun na supervíznom sedení, ktorý povedie k posunu v jeho vlastnom koučovaní a u jeho koučovaného. Podporovať posun a zmeny v práci kouča a v práci klienta koučovaného:
 - Dokážem si uvedomovať všetky tri systémy (svety) simultánne?
 - Ako osvetľuje to, čo sa deje v nejakom vzťahu (napríklad medzi mnou - supervízorom a koučom) to, čo sa deje v ostatných vzťahoch (čiže napríklad ako to čo sa odohráva



na supervíznom sedení, osvetľuje to, čo sa deje na koučovacom sedení)? Aké paralelné procesy sa dejú?

- Aký posun, alebo aké zmeny potrebujem robiť, alebo dokázať zvládnuť, aby som ako supervízor umožnil koučovi posunúť sa, respektíve aby som v dôsledku vlastnej zmeny umožnil koučovanému posunúť sa a tak vytvoriť posun a zmeny na jeho pracovisku?
- Čo tvorí väčší kontext našej spolupráce? Ako to, čo sa deje v organizácii vplýva na to, čo sa deje medzi koučom a koučovaným, koučom a mnou, koučovaným a jeho kolegami?

Prax supervízneho modelu - ako sa používa?

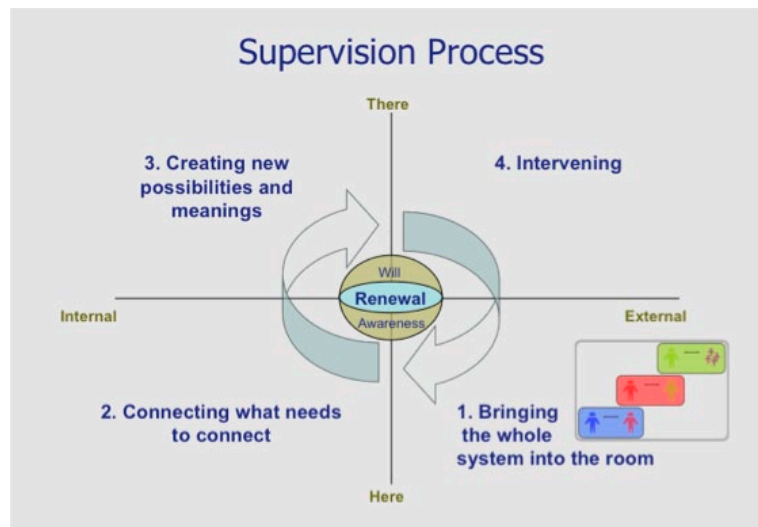
Model možno využiť pri premýšľaní o prežívaní každého jednotlivca v supervíznom systéme a na mapovanie a štruktúrovanie supervízneho rozhovoru. Keď sme identifikovali koučovaného, s ktorým pracujeme a dôvod, prečo prišiel na supervíziu, supervízny rozhovor bude obsahovať:

- Zahrnutie celého systému (všetkých svetov) do toho, čo sa deje v miestnosti supervízora.
- Prepájanie toho, čo je potrebné prepojiť.
- Vytváranie nových možností a významov.
- Intervenovanie.

čo sa deje na koučovacom sedení a tak sa oslobodiť a získať nové možnosti. Niekedy je pre kouča na supervízii dôležité získať k tomuto know how. Vytváranie nových možností a významov znamená podporovať kouča pri tom, aby videl a skúšal nové a aby toto poznanie vrátil do koučovania prostredníctvom nového správania. Možno kouč potrebuje iba nové pohľady na svoju situáciu. To môže znamenať napríklad prerámčovanie situácie, čím sa môže objaviť nová možnosť. Supervízor sa snaží naučiť kouča novému a tak umožniť posun, ktorý potrebuje koučovaný, aby mal nové možnosti vo svojej práci. Intervenovanie znamená finálny krok, ktorým je pomoc koučovi k tomu, aby stabilizoval svoje náhľady a poznanie, ktoré získal zo supervízie a pomoc v tom, mať jasno, čo bude robiť ináč alebo ako bude ináč existovať na budúcom koučovacom sedení. Ak kouč urobil jasný posun počas supervízneho sedenia, tak toto štádium nemusí obsahovať špecifické intervencie a môže sa viac zamerať na pomoc koučovi udržať si posun.

Kazuistika

Systém/Svet práce. Po kontrakte s koučom (Thomas) som ako supervízor začal klásť otázky o koučovanej. Thomas mi hovorí, že mal úvodné sedenie s koučovanou (Jane). Opisuje ju ako váženu programovú ma-



Zahrnutie a cielené vnášanie celého systému do miestnosti je viditeľné pri zbere informácií o celkovom systéme supervízor-kouč-koučovaný-práca, ktoré sa deje pomocou otázok alebo všímaním si 3 svetov a 4 území. Pozornosť sa bude všeobecne venovať najprv pracovnému systému, potom koučovaciemu systému a napokon supervíznomu systému. Supervízor má k dispozícii informácie o systéme kouča a práce, ako aj o supervíznom sedení tu a teraz. Prepájanie toho, čo sa má prepojiť v situáciách, keď je systém v miestnosti znamená, že kouč začne vidieť medzery, protirečenia, konflikty, slepé škvry, vlastné bud' alebo, atď'. priamo sám alebo pomocou intervencií supervízora. Keď na supervíznom sedení vidí tieto medzery atď., môže sa kouč posunúť a vidieť,

nažerku vo verejnom sektore. Jane cíti, že jej chýba potenciál pokračovať ďalej, kvôli nedostatku sebadôvery, obzvlášť s obtiažnymi osobnosťami. Thomasove otázky odhalili, že tie 'obtiažne osobnosti' sú ľudia, čo sú starší od nej a ľudia, ktorých vníma ako silnejších od seba. Okrem tohto problému v práci Jane uvádza, že toto isté je aj problém s jej manželom, starším policajtom so silnou osobnosťou. Vrávi tiež, že privedla rozmyšľa o tom, čo si o nej myslia iní ľudia, že potrebuje pochvalu a že sa bojí, že ju 'prekuknú'. Chce koučovanie, aby jej pomohlo byť asertívnejšia voči týmto starším, silnejším ľuďom. Uvedomil som si, že som nič nepočul o Akčnom kvadrante Janinho pracovného života, pýtam sa, čo konkrétne robí v prítomnosti 'obtiažnych' ľudí. Thomas hovorí, že je opa-



trná a dáva si pozor, snaží sa nerobiť nič kontroverzné, čo by ich mohlo rozčúliť.

Systém/svet koučovania. Thomas priniesol Jane na supervíziu, vraviac: „Ako sa s ňou pohnem? Kam by som mal ísť s tým ďalej? Cítim sa zaseknutý“. Zameriavajú sa na Thomasovu vnútornú dynamiku (*prípravenosť*) som zvedavý na to, prečo sa cíti zaseknutý, lebo ho poznám ako schopného kouča, ktorý sa obvyčajne nezasekne v takejto situácii. Je preto pravdepodobné, že sa tu deje niečo iné, čo prekáža jeho normálnym schopnostiam. Robím si v duchu poznámku, že sa k tomu vrátim. Aby som dodal Thomasovi inú perspektívu, obrátim jeho pozornosť na iné územie prežívania, videnie, pomocou otázky: „Keby ste ležošli spolu na opustenom ostrove, čo by sa dialo?“ Tento posun v pohľade ho uvoľní, hneď začne rozmýšľať ináč a okamžite odpovie „Ja by som viedol a dával návrhy a Jane by spolupracovala - chcela by, aby veci fungovali.“ Poukážem Thomasovi na toto zjavné protirečenie. Na jednej strane nevie, ako pokračovať v koučovaní a predsa na imaginárnom pustom ostrove sa vidí ako vodca. Tak sa Thomas cíti zviazaný pocitom, že musí viesť - ale nevie, čo má robiť. Thomas to reflektuje takto - „Áno, preberám zodpovednosť. Budem silnejší, starší človek, kde poznám odpovede a kde Jane spolupracuje, ale nie je asertívna.“ Zdá sa, že Jane na sedení znovu vytvorila realitu, s ktorou zápasí vo svojom každodennom živote tým, že nevedome „skoučovala“ Thomasa, aby hral rolu silnejšieho, staršieho človeka a on nevedome prijal túto rolu, jasný príklad paralelného procesu medzi koučom a koučovanou na území prípravenosti. Toto poznanie však Thomasa neoslobodilo, pretože jeho nasledujúca odpoveď znie: „Ale stále potrebujem vedieť, aké otázky jej mám klásť“. Hoci to znie ako záležitosť Akcie, zdá sa pravdepodobné, že to má korene v opačnom kvadrante, prípravenosti, kde niečo z nevedomého procesu prekáža Thomasovej schopnosti vedieť, kam s Jane ísť.

Systém/Svet supervízie. Bol som zvedavý, či moje prežívanie ,tu a teraz‘ môže vrhnúť trochu svetla na Thomasovu dilemu, tak som obrátil pozornosť na svet supervízie. Zameral som sa do svojho vnútra na vlastné územie prípravenosti a všimol som si, že aj ja cítim tlak, aby som prišiel s nejakými odpoveďami a neistotu, kadiaľ ísť ďalej. Thomasov pocit zaseknutia a neistoty, ako najlepšie koučovať Jane, sa sám prejavil ako vnímaný tlak napraviť Thomasa - druhý paralelný proces. Uvedomenie si týchto prepojení mi poskytlo možnosť, aby som tieto informácie použil na supervíziu. Teraz mám priamy zážitok toho, čo sa môže diať nielen s Thomasom na koučovacom sedení, ale aj s ľuďmi okolo Jane na jej pracovisku a doma. Obraciam svoju pozornosť na svoju kreatívnu myseľ (víziu) a začínam byť zvedavý, aký posun musím urobiť, na tomto supervíznom sedení, aby sa odblokoval druhý paralelný proces, aby sa odblokoval aj ten prvý? Paralelný proces medzi Jane a Thomasom je komplementárny k tomu, v ktorom Janina poslušnosť evokovala Thomasovo direktívne stanovisko. Obaja sú spútaní - Jane preto, že vie, že poslušnosť nepovedie k tomu, čo chce mať v práci a Thomas pre-

to, že nevie, aký smer dať! V paralelnom procese medzi Thomasom a mnou je naše prežívanie podobné - obaja pociťujeme tlak, aby sme prišli s odpoveďami. A potom si uvedomím (teraz s výhodou pochopenia jasnejšie), že to platí aj na Jane - že jej spôsob, ako sa vyhnúť nepríjemnému pocitu neschopnosťami, je byť poslušná a nechať ostatných, aby viedli. Ak je táto hypotéza správna, tak musím vystúpiť z paralelného procesu a tak umožniť Thomasovi urobiť to isté, aby sa uvoľnil, aby mohol uvoľniť Jane. Predpokladám, že si to bude vyžadovať posun v prípravenosti od nás, od oboch, aby sme boli ochotní nevedieť, cítiť sa neisti a cítiť sa neschopní. Uvedomujem si, že moje zameranie sa na hľadanie riešenia (Vízia) pre Thomasa, aby ich on mohol použiť (Akcia) u Jane, udržuje paralelný proces. Paralelné procesy majú obvykle korene v kvadrante prípravenosti a keď sa zameriavam na moje vnútorné prežívanie, uvedomujem si, že moje intervencie poháňala moja potreba javiť sa ako ,expert na supervíziu‘. Aby som to narušil, musím prestať hľadať riešenia v sebe, opustiť svoju personu ,experta na supervíziu‘ a prepnúť pozornosť na objasnenie môjho úmyslu (Vízia) - uvedomujem si, že sa musím zamerať na to, aby som pomohol Thomasovi dosiahnuť svoje pochopenie. Zameral som svoju pozornosť na externé kvadranty a uvedomil som si, že to bude chcieť také intervencie, ktoré budú tlačiť myslenie späť k Thomasovi (Akcia) a skôr brat Thomasa, nie seba, ako usilujúceho sa - to mi napovie, že som úspešný (Náhľad). Keď som pochopil kauzalitu od sveta práce cez svet koučovania až po svet supervízie, dokázal som sa oslobodiť, a teraz musím pomôcť Thomasovi, aby sa oslobodil, takže obraciam svoju pozornosť na svet koučovania.

Systém/svet koučovania. Keď som si uvedomil, že Thomas je zaseknutý vo fixnom vzorci myslenia o Jane, snažím sa zamerať jeho pozornosť mimo tohto systému koučovanej tým, že sa pýtam: „Čo by si urobil v prípade typickej koučovanej?“ Thomas okamžite sebavedomo odpovedá zoznamom otázok, ktoré by kládol. „Tak čo ti prekáža urobiť to tu?“ Okamžite odpovedá: „Ona odo mňa očakáva, že viem odpovedať“. Thomas sa zasmieje, keď zbadá ten vzorec a povie: „Necítim sa schopný nevedieť“ (jeho kvadrant prípravenosti). Odmlíči sa, premýšľa nad tým, čo povedal a potom poznamená, že to prežíva aj Jane (jej kvadrant prípravenosti). V jeho energii nastáva hmatateľná zmena, ktorá naznačuje, že jeho prípravenosť sa posunula. Pýtam sa ho, čo sa posunulo. Thomas hovorí, že si uvedomil, že jeho schopnosti dobre koučovať bránilo chcenie cítiť sebadôveru. Ďalšie skúmanie tohto posunu v prípravenosti mu pomáha uvedomiť si, že tým, že si dovolil mať pocit nedôvery v seba, môže rozšíriť svoj rozsah koučovania (keďže teraz môže koučovať Jane aj vtedy, keď cíti sebadôveru - aj keď ju necíti). Uvedomuje si, že musí byť ochotný necítiť sebadôveru (Prípravenosť) - sčasti preto, aby mohol klásť otázky, ktoré treba klásť - a sčasti preto, aby demonštroval Jane, že človek môže cítiť sebadôveru aj vtedy, keď nevie (Akcia). Zameriavam sa na jeho prípravenosť a nahlas sa pýtam, či jeho pocity ,nedôvery v seba‘ môžu byť



jeho spojencom v koučovaní, čo mu umožní využiť svoje vlastné pocity „nedôvery v seba“ na nasledujúcom sedení ako indikátor, že robí skutočnú prácu s Jane a umožňuje jej posunúť sa späť k práci. Žiadam Thomasa, aby si predstavil sám seba na nasledujúcom sedení s Jane a pýtam sa ho, aké bude jeho prežívanie v každom zo 4 území, aby som zabezpečil koherentnosť medzi územiami. Vraví: Pripravenosť: cítim sa dobre v polohe „nedôvery v seba“ - a dokonca sa vidím, ako to vítam, pretože je to ukazovateľ, že som skutočne zapojený do vzťahu s Jane. Vízia: Mojim úmyslom je pomôcť Jane, aby sa zapojila do svojho pocitu nedôvery v seba ako spôsobu zvyšovania sebadôvery a pri práci s ťažkými ľuďmi. Vidím sám seba a ju ako niekoho, kto sa cíti dobre, ba dokonca mu dodáva energiu pocit nedôvery v seba. Akcia: zabezpečím, aby som neintervenoval tak, že budem Jane ponúkať riešenie, ale zdržím sa, aby som vytvoril priestor pre jej väčšiu asertivitu. Môžem dokonca urobiť paradoxnú intervenciu v duchu „Jane, si silná žena - dokážeš dokonca dostať iných k tomu, aby boli asertívnejší ako ty!“ aby som jej pomohol prerámčovať to, ako vidí samu seba. Pochopenie: Budem dávať pozor na to, či sa Jane necíti dobre v pozícii „nevím“, aby som jej pomohol zvyknúť si na tento pocit.

Zhrnutie

Supervízny model 3 svety a 4 územia môže byť užitočný mnohými spôsobmi. Pre nových supervízorov poskytuje rámec rôznych intervencií, umožňuje zabezpečiť, že na supervízii je prebrané všetko, čo je potrebné. Keď sa viac zoznámime s modelom, tak bude vedenie našej pozornosti skôr sekundárne. Pre koučov pracujúcich v supervíznych kolegiálnych skupinách poskytuje štruktúru rozhovoru a pomáha nám efektívne prebrať všetky oblasti. Pre skúsených supervízorov poskytuje ukotvenie, ku ktorému sa môžu vracieť, keď sa na supervíznych sedeniach cítia stratení alebo zmätení. Ukazuje aj to, čomu dávame ako supervízori prednosť a kam náš zrak nepadne. Pre všetkých supervízorov poskytuje autosupervíziu, reflektovanie po supervíznom sedení a dáva štruktúru k zápiskom o ňom. Pre koučov, ktorí používajú model 2 svetov (práce a koučovania) a 4 území, umožňuje autosupervíziu a reflexiu po koučovacom sedení. Výstup z toho je veľmi užitočným vstupom do supervíznych sedení.

„Starostlivosť je ľudským spôsobom bytia. Človek sa stáva autenticky ľudským vtedy, keď je v sebe schopný vyvolať kapacitu pre starostlivosť, rozvíjať ju a vyjadrovať.“ M. Simone Roach

Metódy a techniky pre vašu prax

Vymysleli sme novú rubriku. Verím, že sa vám, milí naši čitatelia, bude páčiť. Nazvali sme ju „metódy a techniky pre vašu prax“ a jej cieľom je sprostredkovať vám nástroje rôznych poradenských, koučovacích a terapeutických škôl a prístupov, ktoré môžete, ak chcete a máte odvahu využívať so svojimi klientmi. Nie som zástanca eklektizmu v našej práci, ale ak viete čo robíte, kedy a prečo... hádam to vašim klientom skôr pomôže. OK, začíname Gotmannom. Dr. John Gottman sa už od roku 1973 venuje štúdiu manželstva a v Seattli v USA má prosperujúci inštitút, kde sa spolu s manželkou venuje skúmaniu a náprave vzťahov. Vydal niekoľko kníh, prednáša a vedie množstvo seminárov a výcvikov nielen pre páry v kríze, ale už aj pre manželských poradcov. Gottman dopel k niekoľkým záverom o tom, čo spôsobuje rozpad manželstva, čo spôsobuje jeho úspech a čo manželstvo poskytuje. Napríklad zistil, že medzi partnermi, ktorých partnerstvá pretrvávajú a sú silné sa veľmi často vyskytujú „ponuky alebo pokusy o spojenie.“ Pokusy môžu byť verbálne alebo nonverbálne. Môžu byť na výsosť telesné alebo prichádzať len z intelektu. Môžu byť sexuálne alebo nesexuálne. Ide o to, že pokus o spojenie je snaha vytvoriť spojenie medzi dvomi ľuďmi. Jeho funkciou je udržiavanie vzťahu, aby pokračoval pozitívnym smerom. Pokusy sú základným prvkom citového spojenia. Krátky test, ktorý je uvedený nižšie, sa opiera o jeden z ich výskumov a pomôže vám zistiť, aký je štýl vašich snáh o spojenie. Pri vyplňaní tohto testu majte na mysli osobu, ktorá je pre vás dôležitá. Pri každej položke uveďte

mieru svojho ne/súhlasu na stupnici s piatimi možnosťami: silne nesúhlasím, nesúhlasím, neutrálna (odpoveď), súhlasím, silne súhlasím.

1. Niekedy ma ignoruje, keď najviac potrebujem pozornosť.
2. Táto osoba obvykle nevie, čo cítim.
3. Často sa mi nedarí nadviazať zmysluplný rozhovor s touto osobou.
4. Veľmi sa nahnevám, keď sa mi nepodarí získať pozornosť, ktorú potrebujem od tejto osoby.
5. Často ma táto osoba podráždi alebo nahnevá.
6. Často som podráždený, že táto osoba nie je na mojej strane.
7. Mám problém dosiahnuť, aby ma táto osoba počúvala.
8. Mám problém dosiahnuť, aby sa táto osoba predom otvorila.
9. Mám problém dosiahnuť, aby sa táto osoba so mnou porozprávala.

Vyhodnotenie

- za odpoveď silne nesúhlasím si započítajte 0 bodov
- za odpoveď nesúhlasím si započítajte 1 bod
- za neutrálnu odpoveď si započítajte 2 body
- za odpoveď súhlasím si započítajte 3 body
- za odpoveď silne súhlasím si započítajte 4 body

Výsledky

Ak je vaše skóre za prvé tri otázky nižšie ako 8 bodov, znamená to, že ste vo vzťahu priami. To je dob-



re, pretože máte schopnosť jasne dať najavo, čo od tejto osoby potrebujete. Ak je vaše skóre za prvú tri otázky spolu 8 alebo viac bodov, môžete ste v snahe o spojenie príliš zdržanliví. Tá druhá osoba vo vašom vzťahu má možno pocit, že musí čítať vaše myšlienky, aby vedela, čo potrebujete. Ak je vaše skóre za otázky č. 4 - 6 spolu nižšie ako 8 bodov, znamená to, že nie ste príliš násilní vo vyjadrovaní toho, čo potrebujete od tejto osoby. Váš vzťah to zlepšuje, pretože tá druhá osoba ľahšie počuje a chápe, čo potrebujete. Ak je vaše skóre za tieto tri otázky spolu 8 alebo viac bodov, možno vyjadrujete pri pokusoch o spojenie s touto osobou toľko hnevu, že ju to odháňa preč. Možno je to tak kvôli vašim minulým frustráciám alebo ste možno taká osobnosť. Ak je vaše skóre za otázky č. 7 - 9 spolu nižšie ako 8 bodov, znamená

to, že vo vašom vzťahu je vysoký stupeň dôvery. Ak je vaše skóre za tieto tri otázky spolu 8 alebo viac bodov, odráža to problém s dôverou vo vašom vzťahu. Možno by ste mali urobiť niečo viac, aby ste si získali dôveru tejto osoby. Niektorí to dosiahnu tak, že sa viac sústredia na to, aby reagoval na pokusy tej druhej osoby o spojenie a menej na to, aby dosiahol reakciu tej osoby na svoje pokusy o spojenie.

„Slová a magično boli na samom začiatku jedno a to isté a dokonca i dnes slová majú v sebe veľa so svojej magickej sily - slovami možno dať druhému to najväčšie šťastie, alebo mu nimi možno spôsobiť nevýslovné utrpenie. Slová spúšťajú emócie a sú univerzálnym prostriedkom nášho pôsobenia na iné ľudské bytosti.“ Sigmund Freud

Hry a aktivity...

POPOLUDNIE NA DOSTIHOCH

Účel

Explorovať, ako skupina spolu pracuje, keď čelí problému, ktorý nemá logické riešenie.

Čas

30 až 45 minút, Účastníci: 10 až 36 ľudí. Pomôcky: Leták pre účastníka pozorovací formulár.

Metóda

Vytvorte skupiny po piatich, šiestich členoch. V každej skupine určíte jedného človeka ako pozorovateľa. Vezmite pozorovateľov von a každému dajte pozorovací formulár. Poradte im, aby hovorili iba o tom, čo videli. Ich úlohou bude pozorovať, ako skupina spolu pracuje, pričom im pozorovací formulár bude slúžiť ako pomôcka, a neskôr podajú hlásenie. Keď dostali inštrukcie, môžu sa pripojiť k svojej skupine. Povedzte skupinám, že sú tím, ktorý oslavuje úspešné ukončenie projektu. Išli preto na dostihy, aby sa trochu zabavili a chcu stavieť. Ich problém je prísť na to, ktorý kôň vyhrá. Majú 15 minút na to, aby vyriešili problém. Dajte každému leták pre účastníka a pridajte im rozličné miesta v miestnosti, kde budú pracovať. Po 15 minútach povedzte, že je čas a požiadajte každú skupinu, aby nahlásila, na ktorého koňa stáli a prečo si zvolili práve toho koňa. (Správna odpoveď je Fire Dancer - víťaz závisí od počtu samohlások v mene koňa - 1. preteky - kôň s jednou samohláskou; 2. preteky kôň s dvomi samohláskami...) povedzte účastníkom, že nielen aktivita im pomohla vyriešiť problém, ale aj to, ako spolupracovali v skupine. Požiadajte pozorovateľov, aby podali hlásenie, čo videli. Požiadajte účastníkov, aby sa vyjadrili k pozorovaniu pozorovateľov.

Debriefing

Spýtajte sa: Čo prispelo k vášmu úspechu/neúspechu

pri riešení problému? Ako by ste mohli byť ako tím úspešnejší? Ako sa táto aktivita vzťahuje k problémom, ktoré riešite na pracovisku?

Leták pre účastníka

Váš tím oslavuje úspešné ukončenie veľkého projektu. Rozhodli ste sa vybrať si pol dňa voľno a ísť na konské dostihy. Prebehli tri preteky a skupina chce stavať na víťaza štvrtého dostihu.

Víťazi prvých troch pretekov boli:

Prvé preteky - Lust, Druhé preteky - Lobo, Tretie preteky - Mirador

Mená koní v štvrtom preteku sú:

Saturnin, Fire Dancer, Dynamo, Rocket

Na ktorého koňa stavíte? Prečo? (Poznámka: tento problém má logické, hoci nie na prvý pohľad zjavné riešenie.)

Pozorovací formulár

- Aké metódy riešenia problému použila skupina pri riešení problému?
- Pracovala skupina ako tím alebo ako jednotlivci?
- Bol tam konkrétny vodca alebo sa členovia delili o vodcovstvo? Uvedte príklady.
- Aké správanie pomohlo skupine vyriešiť problém?
- Aké správanie brzdilo skupinu pri riešení problému?

„Medziludské vzťahy obsahujú istý logický princíp, podľa ktorého môže jednoduchý nový vzťah, alebo zmena v staršom preniknúť do celého psychického systému človeka a zmeniť celý jeho vnútorný systém významov seba: seba vo vzťahu k druhým a/alebo dokonca aj prívlastkov prisudzovaných tomu, čo sa v živote všeobecne považuje za dobré alebo zlé.“
C. Everett Bailey



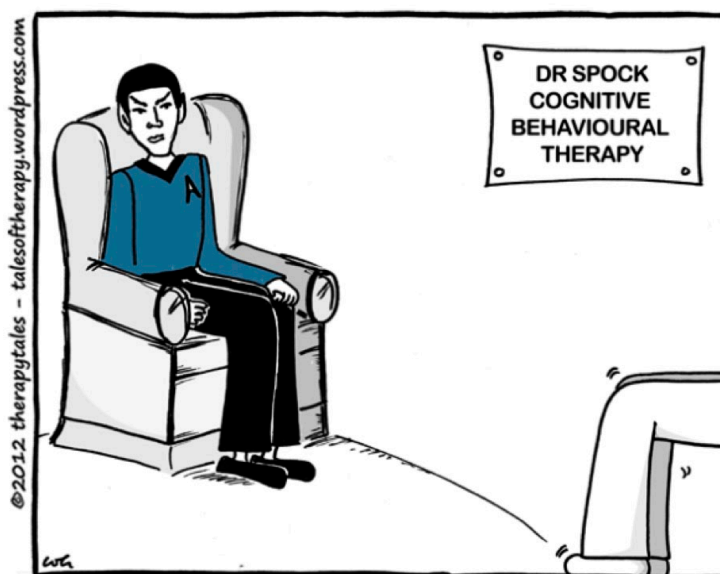
Pár slov na záver

O Samovi Goldwynovi

„Scenárista vraví filmovému producentovi Samovi Goldwynovi. Pán Goldwyn, rozprávam vám senzačný príbeh. A pýtam sa vás iba na váš názor a vy zaspíte. Sam Goldwyn na to: A či nie je názor uspávajúci?“

O Miltonovi Ericksonovi

„Raz Milton Erickson popísal svojim študentom plán domu a vyzval ich, aby zodpovedali na otázku, koľkými cestami sa môžu dostať do spálne pána domu. Keď študenti vyčerpali všetky konvenčné prístupové cesty, poznámenal, že ešte môžu zísť na letisko, nasadnúť do lietadla a odletieť do iného mesta, vrátiť sa vlakom späť a potom použiť k domu taxík a vojsť dnu oknom.“



“Your reasoning is illogical”

Kognitívno-behaviorálna terapia dr. Spocka
„Vaše uvažovanie je nelogické“

Akcie a podujatia

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, rodinou a skupinou. Znovu 1. modul: *Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi*. Pre veľký úspech

a mnoho prihlásených opakujeme tento modul zá-päť 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. Módny 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