



Pár slov na úvod

Milí priatelia. Tešíme sa na leto. Na dovolenky, na pohodu, na Pohodu. Za nami bude kus práce, ktorá nás baví. Verím, že to máte podobne. Mimochodom, vďaka za dôveru, ktorú nám prejavujete aj tým, že sa u nás vzdelávate. Aj z tohto dôvodu sme si pre vás pripravili novinku - Coachingplus deň. Chceme, aby ste mali možnosť sa navzájom obohacovať, učiť sa od seba, z vlastnej praxe a skúseností. Preto bude 19. 8. 2014 celý deň plný encoutrových skupín, tematických diskusií, supervízií, prezentácií myslenia, alebo workshopov rôznych prístupov a metód (adler, naratívni, nenásilná komunikácia...). Zdarma. Pre všetkých, ktorí sa zместia a budú mať chuť byť spolu.

Dúfame, že bude pršať, aby ste neprišli o nádherný slnečný deň. Veríme, že to bude akýsi „melting pot“, vlastne by to mohol byť taký náš newsletter v praxi. Zo všetkého trošku. Kazuistiky, hry, rozhovory... V písanej forme to bude tento mesiac o psychodráme, transakčnej analýze v koučovaní, psychoanalytickom prístupe k hraničným klientom, pokračujeme v novej rubrike o technikách, tradičnej rubrike o hrách..., no a napokon prídu príbehy a kreslený vtip. Sme radi, že sme s vami.

„Sprievodcovia musia sledovať to, čo nechcú vidieť a počúvať to, čo nechcú počuť.“ John Madden

Kontraktovanie v koučovaní z pohľadu TA

Stručne o rôznych podobách koučovania

Sandra Wilson (áno, to je tá naša Sandra), ktorá bude v Bratislave a dúfame, že nie naposledy hovoriť o kontraktach a využití transakčnej analýzy v organizáciách. Text tohto newslettera o nich bude hovoriť tiež. Trochu inak (čerpáme aj z odlišných zdrojov ako Sandra), trochu rovnako ako ona. Aj my považujeme koučovanie za intervenciu orientovanú na rozvoj, zameranú na pochopenie a konanie, ktorá má za cieľ zvyšovanie efektívnosti jednotlivca v pracovnom prostredí. Aj my si myslíme, že rozliční zamestnanci s rozličnými potrebami potrebujú rozličný typ koučovania v rozličnom momente svojej kariéry. Je zrejme, že to si vyžaduje rozličné typy koučov s odlišnou expertízou. Na úvod teda urobíme trošku poriadok v tom, o čo ide, keď píšeme o koučovaní (neexistuje totiž iba jedno koučovanie) a potom sa pozrieme na to, ako môže transakčná analýza pomôcť pri práci kouča. Poďme na tie typy a aké dôsledky z typológie koučovania vyplývajú. Napríklad koučovanie zacielené na zručnosti sa používa na rozvoj konkrétnych zručností (po tréningu, alebo ako súčasť on-the-job tréningu), ktoré sú potrebné na efektívne, respektíve správne vykonávanie práce. Táto forma koučovania je blízka tréningu. Predstavte si, že zamestnanec sa musí naučiť lepšie vyjednávať a s koučom hľadajú spôsoby ako, kedy a kde pri vyjednávaní využiť konkrétne (v predchádzajúcom tréningu) naučené zručnosti. Kouč ho koučuje, aby tieto zručnosti spoznal a využil ich. Podobné je koučovanie zacielené na výkon. Toto sa týka špecifického cieľa v rámci úlohy, ktorú má niekto vykonať. Kouč spolu s koučovaným zisťujú, ktoré aktivity v úlohe sú ústredné a čo im stojí v ceste, alebo na druhej strane, čo im napomáha v úspešnom vykonávaní. Potom sa koučovaný do nich pustí, napríklad: produktivita tímu sa musí začať zvyšovať v rámci roz-sahu, ktorý si organizácia želá. Vedúcemu tímu sa ponúkne koučovanie. Koučovanie zacielené na správanie prechodom z niečoho do niečoho iného je užitočné pri dôležitých zmenách v kariére konkrétneho zamestnanca, čo môže byť napríklad povýšenie, pričom prispieva k sledovaniu a zvládnutiu konkrét-

nych rozvojových úloh. Príkladom je situácia, keď koučovaný po prvý krát prevezme riadiacu funkciu a pribudne mu viac pracovných úloh. Neposledným typom procesu spolupráce klienta a kouča je koučovanie zacielené na transformáciu. Cieľom tohto koučovania je osobný rast. Preto sa často zaoberá uvedením si zmeny v repertoári správania koučovaného, kde je ústredné odučenie starých návykov a naučenie sa nového správania. Napríklad: koučovaný sa chce naučiť efektívnejšie zvládať spätnú väzbu, konkrétne od vyššieho manažmentu, ktorá má v súčasnosti na neho neustály a zväčšujúci sa škodlivý účinok. Aby sa využili tieto štyri formy koučovania efektívne, je potrebné presne zistiť počiatočné potreby koučovania, aby bolo koučovi i koučovanému a napokon aj klientovi jasné, ktorý typ koučovania je želaný a potrebný. Je teda potrebné, aby mal kouč kompetenčný profil presne pre ten typ koučovania, ktorý je vymedzený kontraktom, pretože najmä tak dokáže pomôcť klientovi v tom, aby dosiahol pozitívne výsledky a využil proces koučovania. **KOMPETENČNÝ RÁMEC** kouča ho predurčuje na jednotlivé typy koučovania, podľa potrieb klienta, na koučovanie **ZRUCNOSTÍ**; **VÝKONU**; **PRECHODU** k **NIEČOMU**; respektíve **TRANSFORMÁCII**

Odbornosť koučov v kontexte TA

Aby bol kouč efektívny na rovinách prechodu a transformácie, musí mať referenčný rámec, ktorý podporuje pevná psychologická teória. Transakčnú analýzu (TA) môžeme využiť ako psychologické hľadisko koučovania. TA je teória rozvoja osobnosti a metóda zlepšovania osobného a medziľudského fungovania. Filozofia TA zdôrazňuje význam úcty a empatie! Takáto základná pozícia TA, ktorú Thomas Harris charakterizoval ako 'Ja som OK, ty si OK', je pre úspech koučovania nesmierne dôležitá. Koučovacia prax TA sa vždy zakladá na kontrakte kouča a koučovaného, kde majú obaja spoločnú zodpovednosť za prácu na spoločnom ciele. Sila teórie TA spočíva v transparentnosti samotného procesu, pretože všetky metódy a pojmy sa otvorene zdieľajú s koučovaným. Týmto spôsobom sa stáva jasné, že kouč a koučovaný môžu úplne



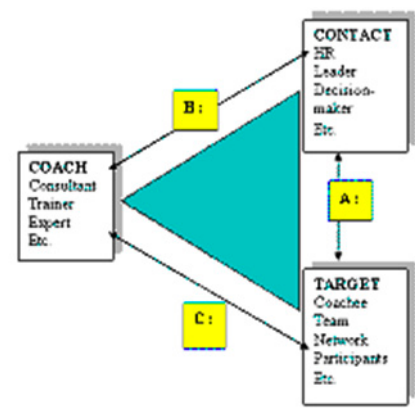
ovplyvňovať proces a výsledok koučovania. Koučovanie je procesom postupného kontraktovania. Nieкто, kto ako kouč uzavrie kontrakt s organizáciou, si položí mnoho otázok, ako napríklad: Kto je môj klient? Čo chce organizácia dosiahnuť tým, že ponúkne svojim zamestnancom koučovanie? Kto zadáva úlohy pre toto koučovanie? Aká je rola líniového manažéra? Ako je zabezpečená mlčanlivosť? Je koučovaný pripravený na koučovanie? Aký je vzťah medzi tým, čo chce dosiahnuť koučovaný a cieľmi organizácie? Ako chápu koučovanie ostatní zamestnanci tejto organizácie? Akým spôsobom kouč podáva hlásenie a komu? Tieto otázky sa určite objavia, keď kouč uzavrie kontrakt s viacerými než len dvomi stranami. Bez kontraktu niet TA. TA je metóda uzatvárania kontraktu! Podľa Erica Bernea (1966) sa vždy zaoberá tým, aby spolu s klientom objasnila, čo budete spolu robiť. 'Kontrakt je explicitný bilaterálny záväzok vykonávať dobre definovanú činnosť', hovorí. Mnoho koučov sa mylne domnieva, že uzatváranie kontraktu predchádza koučovaniu. Uzatvorenie dobrého kontraktu je samozrejme dôležitou súčasťou celkovej práce kouča. Výskumy neefektívnych ciest koučovania, ciest, s ktorými zamestnávateľia a koučovaní neboli spokojní, ukazujú, že príčina tejto nespokojnosti takmer vo všetkých prípadoch spočívala v nedostatočnom 'manažmente očakávaní' zo strany kouča na začiatku cesty. Príčina toho, že veci nešli podľa želania, sa vždy dala nájsť v tom, že kouč nedostatočne dohodol podmienky kontraktu so zamestnávateľom a koučovaným. Z toho vyplýva, že ak niečo nefunguje, nefunguje to od začiatku. TA rozoznáva v každom kontrakte tri úrovne:

1. Procedurálna úroveň: sa zaoberá takými vecami, ako je frekvencia, dĺžka sedení, investícia, platba, miesto stretnutí atď.
2. Odborná úroveň: sa zaoberá dohodou o cieľoch a výsledkoch a spôsobe, ako k nim prispeje každá strana.
3. Psychologická úroveň: táto úroveň býva často najnapínavejšia a zaoberá sa hĺbšou, často nevedomou dynamikou kontaktu zúčastnených strán.

Trojstranné kontrakty

Fanita Englishová rozpracovala Berneove myšlienky a tvrdila, že väčšina kontraktov sú takzvané trojstranné kontrakty, teda určite nie dvojstranné, ako to opísal Berne. Okrem kontraktu s koučovaným tu je tiež kontrakt kouča s organizáciou. Tento kontrakt tiež ovplyvňuje výsledky a pokroky koučovania. Všetky tri strany by mali pri uzatváraní kontraktu preskúmať všetky tri úrovne kontraktu. Koncepcia trojuholníkového kontraktu sa dá odhaliť a využiť pri práci s viacnásobnými skrytými agendami, politickými cieľmi, strategickými cieľmi a osobnými očakávaniami. Ako príklad si predstavte HR špecialistu v korporácii, ktorý si zavolá kouča alebo konzultanta, aby im realizoval koučovanie (alebo tréning alebo konzultačný proces) v prospech určenej tretej strany, ako je napríklad osoba, skupina alebo určitý tím v organizácii. Vzniká situácia, kde je špecialista HR ten, ktorý umožňuje "kontakt (contact)". Túto rolu by mohol zastávať aj majiteľ, riaditeľ alebo vedúci. Následne

by v rôznych situáciách pozíciu "kouča (coach)" mohol zastávať akýkoľvek poskytovateľ služieb, konzultant, tréner, externý expert alebo interný pomocný personál. Určenou tretou stranou alebo "cieľom (target)" by mohol byť zamestnanec, manažér, systém ako napríklad zamestnanci, personál, publikum atď. V takomto trojuholníku, ktorý je znázornený na obrázku HR špecialista už pozná cieľ a má predstavu o jeho potrebách (vzťah A). Kontakt čiže HR špecialista zavolá kouča, trénera alebo konzultanta, stretne sa s ním, aby ho zoznámil s vnímanými potrebami cieľa (vzťah B). Kouč sa potom stretne s cieľom a pracuje s ním, aby sa pokúsil naplniť stanovené čiže preddefinované potreby (vzťah C).



Vzťah A nielen predchádza ostatným dvom, ale často máva dlhú históriu. Jeho štruktúra je všeobecne koherentná s kultúrou organizácie a profesionálnym kontextom už pred príchodom kouča. V trojuholníkovom zobrazení kontraktu sa tento vzťah považuje za viac alebo menej priamo hierarchický: cieľ je podriadený kontaktu na úrovni organizácie, niekedy aj priamo. Vzťah B vzniká počas vyjednávania medzi poskytovateľom a HR špecialistom čiže kontaktom. Kontakt minimálne a vo väčšine prípadov podrobne popisuje potreby a problémy cieľa v jeho neprítomnosti. Táto formulácia potrieb a problémov cieľa slúži ako základ pre kontrakt, pričom si kouč čiže poskytovateľ často myslí, že skutočným klientom je vlastne kontakt, reprezentujúci záujmy organizácie. Vzťah C je posledný z tých, čo vstupujú do hry a býva často najdôležitejšou operačnou dimenziou trojuholníkového kontraktu. Je to vzťah, v ktorom sa očakáva predvedenie kompetencií poskytovateľa ku spokojnosti kontaktom definovaných potrieb. Tento vzťah vzniká, keď sa kouč alebo konzultant stretáva s cieľom, možno najprv realizuje diagnózu a po ňom nasleduje dohodnuté koučovanie, tréning alebo konzultačný proces.

Slepé škrvny trojuholníkového kontraktu

Trojstranné kontrakty so sebou nesú riziká. Každý vzťah sa deje za neprítomnosti tretej strany. Každý z „hráčov“ vzápätí chýba v interakcii medzi ostatnými dvomi a môže si predstavovať, že medzi nimi vznikla tajná koalícia, ktorá je mimo jeho dosahu.



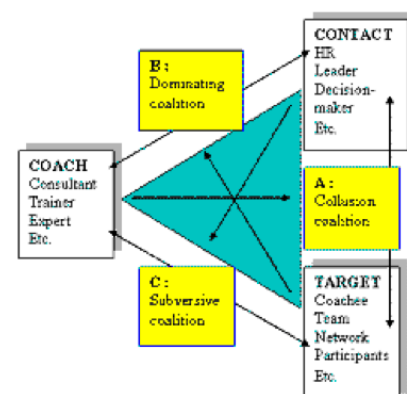
Skryté vzťahy v trojuholníkovom kontrakte ponechávajú každej strane dostatok priestoru na to, aby vymýšľala, predpokladala alebo si predstavovala riskantnú tajnú koalíciu na základe skrytej agendy. Je dôležité uvedomiť si, či neprítomný partner nemá pocit, že je v nadradenej, dominantnej situácii alebo v podriadenej či krehkej pozícii v porovnaní s dvomi ďalšími hráčmi. Konzultant, kouč alebo jeho ekvivalent v skutočnosti nepozná povahu vzťahu medzi kontaktom a cieľom pred tým, než bol pozvaný do ich kontextu alebo prostredia (vzťah A). Kouč si preto môže predstavovať, že medzi nimi existuje silná vedomá alebo nevedomá koalícia. Táto koalícia sa môže opierať o dlhotrvajúcu kultúru v danom systéme. Ako to býva vo väčšine kultúr, môže mať výlučný charakter, ktorý je pre cudzích ťažko prelomiteľný. Kouč si môže napríklad predstavovať, že všetci členovia klientovej organizácie sa navzájom ochraňujú pred vonkajším svetom a kladú odpor každému vplyvu, ktorý by mohol vyvolať zmenu v ich profesionálnej stabilite. Ak to kouč alebo konzultant takto vníma, nazýva sa toto obranné partnerstvo v klientovej organizácii kolúziou. Fantázia o kolúzii sa môže niekedy externým koučom alebo konzultantom potvrdiť, keď neskôr zistia informáciu, ktorá je dôležitá pre úspech ich poslania, ale bola predošlými dvomi hráčmi počas úvodných stretnutí úmyselne či náhodou vynechaná. Podobne ani cieľová osoba či skupina nie je prítomná na počiatkových stretnutiach s externým poskytovateľom s kontaktom. Táto cieľová osoba alebo určená skupina môže fantazirovať o nejakej skrytej agende, ktorá môže mať vplyv na jej úspech, kariéru alebo profesionálny kontext (vzťah B). Cieľové osoby alebo skupina môže nedôverovať ostatným dvom hráčom a ich novej koalícii. Môžu si vykonštruovať existenciu nepriamo manipulatívnych alebo organizačných cieľov, ktoré by mohli byť v protiklade s ich záujmami. Tento strach alebo nedôvera sa nazýva fantáziou o dominancii. Všimnite si fakt, že cieľová osoba alebo skupina je určená vnútorným kontaktom na základe diagnózy (to je silné slovo, ide skôr o úsudok, v lepšom prípade úsudok experta - napríklad HR), ktorá veľmi často stanovuje potrebu alebo problém v neprítomnosti cieľa (koučovania, či iného programu) a bez jeho vysloveného súhlasu. Skúsenosť potvrdzuje, že mnoho koučovacích, tréningových a konzultačných programov označuje za ciele vybraných obetných baránkov, ktorých považujú za zodpovedných za problémy organizácie. Pozor, za tie sú však zodpovední viacerí. Ak kouč alebo konzultant súhlasí, že sa zameria na konkrétny cieľ, možno to interpretovať ako zrejmy dôkaz, že títo externí poskytovatelia zdieľajú tú istú „tajnú diagnózu“ s kontaktom. Predbežná diagnóza (kvalifikovaný, či menej kvalifikovaný úsudok) určuje cieľ ako hlavného zodpovedného za niektoré organizačné problémy. Akonáhle sa kouč alebo konzultant stretne s cieľom, kontakt odíde zo scény priebežných interakcií. Tento tretí vzťah (vzťah C) sa deje mimo priamej kontroly kontaktu. Kontakt by mohol cítiť, že je potrebné dohliadať na tento vzťah, aby zaistil, že sa nevymyká spod kontroly. Čo ak externý poskytovateľ a cieľová osoba dôjdu k záveru, že

za označené problémy v organizácii môže niekto iný? Čo ak sa obaja zhodnú v tom, že narušia krehkú rovnováhu v organizácii a poukážu na to, že zodpovednosť za skutočnú pozitívnu a udržateľnú zmenu má niekto iný? Táto možnosť koalície kouč-cieľ vnímaná kontaktom sa nazýva podvrtná fantázia.

Čo s tým?

Možné objasnenie troch skrytých vzťahov, ako ho ilustruje trojuholníkový kontrakt, umožňuje rozpracovanie rozličných konštruktívnych alebo ochranných stratégií, ktoré môže kouč alebo konzultant uskutočniť. Zvážte nasledovné stratégie, ktoré by mohli byť integrálnou súčasťou kontraktčného procesu vo väčšine korporácií:

- Kouč môže zabezpečiť transparentnosť systematickým využívaním písomných kontraktov, ktoré možno uzatvárať so všetkými zúčastnenými stranami.
- Kouč sa môže vyhnúť stretnutiam medzi externým poskytovateľom alebo koučom a kontaktom čiže hierarchiou v neprítomnosti cieľa alebo predstaviteľov cieľa už od začiatku koučovacieho programu a počas jeho vývoja.
- Kouč môže napísať množstvo písomných krátkych správ a počas rozvíjania koučovacieho procesu ich posilať všetkým zúčastneným stranám.
- Kouč môže usporiadať viacero trojstranných stretnutí, minimálne aspoň na začiatku a na konci koučovacieho procesu a kedykoľvek sa bude javiť potrebné podstatne zmeniť kontrakt.
- Kouč môže dosiahnuť, aby sa všetky strany zhodli na presných kritériách a nástrojoch merania týchto kritérií, ktoré budú sledovať koučovací proces podľa konkrétnych cieľov stanovených všetkými stranami, aby zabezpečil úspech cieľovej osoby.
- Kouč môže zaviesť klauzuly o mlčanlivosti v práci s cieľovou skupinou, čo môže byť hlásené a ako.



Ďalší neprítomní partneri

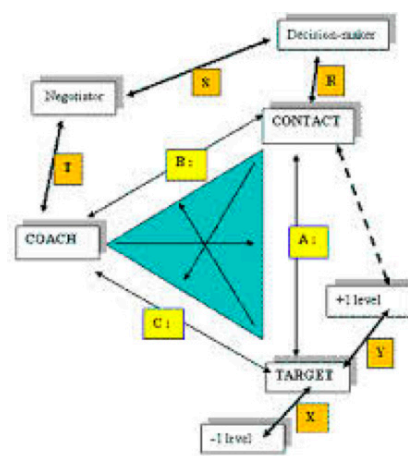
Julie Hayová, ktorá sa zaoberá uzatváraním kontraktu z hľadiska organizácie, je presvedčená, že kontrakt nie je ani dvojstranný, ani trojstranný, ale viacstranný. Okrem procedurálnej úrovne, odbornej úrovne a psychologickej úrovne navrhuje aj zahrnu-



tie dvoch ďalších úrovní do kontraktu, ak sa kontrakt uzatvára s organizáciou: 4. Úroveň vnímania: dôležité je aj preskúmať, ako sa v organizácii koučovanie vníma a či toto vnímanie podporuje koučovanie alebo ide proti nemu. 5. Úroveň politická: ktorá zahŕňa faktory, ako je moc a vplyv. Táto úroveň zohľadňuje to, aká je pozícia zamestnávateľa v mocenskom poli organizácie? Kouč môže využiť rôzne úrovne, aby dosiahol jasný a bezpečný kontrakt, ktorý je v záujme všetkých zúčastnených strán, na všetkých úrovniach viacstranného kontraktu. Procedurálny a odborný aspekt kontraktu zabezpečuje jasnosť rol a štruktúry koučovania. Aspekt vnímania a politiky kontraktu poskytnú náhľad do kultúry, hodnôt, noriem a autority organizácie. Psychologická úroveň, ktorá je neviditeľná a nevyzradená, jasne ukazuje, ako sa jednotlivé strany vidia a ako chápu koučovanie. Psychologický faktor môže mať obrovský vplyv, pretože sa zaoberá fantáziami, mýtmi, predošlými skúsenosťami, prenosom a protiprenosom, nádejami a zúfalstvom a nevedomými očakávaniami. Efektívnosť celého kontraktu závisí od psychologickéj úrovne, inými slovami, to, čo je nevedomé a nevyzradené, môže sabotovať kontrakt. Preto je dôležité, aby kouč preskúmal túto hlbšiu dynamiku a objasnil ju, či vyniesol na povrch. Veci sa komplikujú aj tým, že kouč, konzultant alebo tréner by mohol byť členom väčšej organizácie, ktorá by mohla stáť na počiatku vyjednávania o kontrakte a z dlhodobého hľadiska by mohla mať vplyv na operačné výsledky. Keby klient vyjednával so štvrtou stranou a potom uzavrel subkontrakt alebo bol delegovaný koučovi, konečný kouč alebo konzultant v kontakte s cieľom by mohol zistiť, že potreby a problémy v oblasti nekorešpondujú s popisom stanoveného posolania, ako boli opísané pri pôvodnom jednaní.

Iným problémom býva, ak je cieľová osoba alebo skupina, ktorá je v každodennom kontakte s nepriamymi príjemcami, ako sú napríklad klienti obchodníkov alebo personál manažérov, hodnotená týmito nepriamymi prijímateľmi. Táto mínus prvá úroveň, podriadená cieľovej osobe alebo skupine môže dokonca byť na začiatku definovania potreby koučovania a môže očakávať merateľné výsledky alebo že bude napokon hodnotiť efektívnosť koučovacieho procesu. Okrem mínus prvej úrovne je tu aj plus prvá úroveň. Cieľová osoba alebo skupina môže mať vedúceho alebo vedúcu skupinu priamo nad sebou, ktorá sa líši od kontaktu v pôvodnom trojuholníkovom vzťahu. Toto je plus prvá úroveň, hierarchicky nadriadená cieľovej osobe alebo skupine. Táto úroveň môže byť celkom užitočná pre úspech koučovacej misie, ak nie pre osobu alebo skupinu, ktorá je hlavne zodpovedná za očakávané merateľné výsledky. Hlavný úspech totiž podľa názoru cieľovej skupiny a kontaktu často spočíva na tejto úrovni organizácie. Kontakt môže byť pod tlakom z vyšších stupňov v organizácii alebo od bezprostredne nadriadeného vedúceho, čo očakáva viditeľné výsledky v stanovených dimenziách, ktoré môžu byť viac politické alebo strategické. Objekt koučovacieho procesu sa môže niekedy viazať na skryté interpersonálne, dôverné alebo politické zá-

ležitosti organizácie, ktoré neboli jasne predstreté kontaktu a ktoré vznikli na tej úrovni.



Kde je do kelu klient? A kto to je?

V tomto až príliš častom a zložitom prostredí môže byť pre kouča alebo konzultanta veľmi ťažké určiť, koho má považovať za skutočného klienta. Bud' bude kouč považovať za klienta toho, kto platí a definuje organizačnú víziu, misiu, ciele a prostriedky. Konečné slovo napokon pôjde zhora dolu a mal by ho vysloviť hierarchicky najvyšší hráč v systéme. Alebo bude kouč považovať určené cieľové a nižšie stupne systému za najbližšie k tomu, aby definovali svoje skutočné potreby. Podľa tohto koučovho stanoviska by mali títo hráči mať posledné slovo pri stanovovaní operačných cieľov. Nech už bude rozhodnutie akékoľvek, býva to často najlepší spôsob, ako sa stať nekompetentným v očiach druhej polovice systému. Všeobecne sa pozoruje, že keď kouč stojí na strane hierarchie, stráca hodnovernosť u personálu, a keď je na strane personálu, stráca ju u vedúcich. Preto je otázka, na čej strane by mal kouč hrať koučovaciu hru alebo komu by mal nadiť pri definovaní koučovacej stratégie, zle postavená. Systémovejšia odpoveď je, aby kouč slúžil systému a nie niektorému jeho členovi alebo predstaviteľovi. Kouč by mal a mohol vnímať ako funkčného predstaviteľa organizácie, teda systému, každého prípadného hráča v organizácii bez ohľadu na jeho individuálnu víziu alebo osobné záujmy. Z toho vyplýva, že ak majú koučovia vôbec uvažovať o osobnej zodpovednosti za nejakú záležitosť alebo problém v organizácii, majú okamžite uvažovať aj o zodpovednosti každého prípadného hráča za tú istú záležitosť alebo problém. Ak vôbec majú chváliť jedného hráča za jeho výkon, majú okamžite zdôrazniť účasť každého ďalšieho hráča na umožnení tohto výkonu. Táto stratégia neustále obsahuje odhaľovanie a prácu s prepojeniami v organizácii, nie s jednotlivcami. Koučovia by v konečnom dôsledku mali brať do úvahy, že sú platení za to, aby sprevádzali systém a nie jednotlivca. To by prakticky mohlo viesť k tomu, že všetky predpísané koučovacie kontrakty budú obsahovať sekvencie, počas ktorých bude kouč pracovať aj s kontaktom, nadriadeným, neprítomnými koncovými prijímateľmi, počiatočným vyjednávačom



kontraktu, neprítomnými vedúcimi, ktorí rozhodujú atď. Čím viac koučovia oficiálne zahŕňajú všetkých prípadných hráčov do všetkých kontraktov týkajúcich sa určených klientov, tým viac môžu transformovať potenciálne procesy, vyrábajúce z jednotlivcov obetných baránkov, na procesy orientované na systém, kde je zodpovednosť spoločná. Konceptia trojuholníkového kontraktu a niektoré jej variácie a rozšírenia, ktoré sme prebrali vyššie, môžu pomôcť konzultantovi alebo koučovi postupne začať vnímať väčší obraz. To človeku môže pomôcť posunúť sa od individuálneho koučovacieho prístupu k prístupu, ktorý sprevádza komplexnejšie klientske organizácie ako koherentné systémy. Pre systémového kouča nie je klientom jediná osoba určená interným kontaktom, ale spleť sietí vzťahov, ktorým je potrebné sa venovať ako takým. Okrem určeného klienta alebo koučovaného môže byť prípadným hráčom v konštelácii všeobecného systému každý, koho kouč stretne alebo o kom počuje a každý z nich potrebuje byť vnímaný ako totálne zodpovedný za zabezpečenie úspechu koučovacej misie.

Ako vyzerá kontraktovanie v praxi?

Na každej úrovni kontraktu kouč môže klásť mnoho jednoduchých otázok a to komukoľvek v systéme, kto má záujem na zmene, či zlepšení. Tu je niekoľko príkladov:

Procedurálna úroveň

- Kedy koučovanie začne? Z koľkých sedení bude pozostávať? Ako dlho bude trvať jedno sedenie? Aké finančné investície si koučovanie vyžaduje? Ako sa bude koučovacie sedenie odvolávať? Čo sa bude zapisovať a kto to bude mať na starosti? Ako sa bude postupovať v prípade sťažnosti?

Odborná úroveň

- Čo je cieľom koučovania? Kedy budú zúčastnené strany považovať koučovanie za úspešné? Ako to bude s mlčanlivosťou? Aký typ koučovania sa vyžaduje?

Úroveň vnímania

- Ako organizácie chápe koučovanie? Čo si myslia

o externých koučoch a ich úrovni? Aká je história koučovania v rámci organizácie?

Politická úroveň

- Kto zadáva koučovanie? Aká je pozícia zadávateľa v organizácii? Ako je do koučovania a jeho výsledkov zapojený líniový manažér?

Psychologická úroveň

- Kľúčová otázka tu znie: 'Ktoré faktory, čo by mohli brzdiť úspech koučovania, hrajú rolu medzi koučom a koučovaným?' Najlepšie je preskúmať túto otázku na intuitívnej úrovni. Táto úroveň pocitov sa v TA označuje ako Malý profesor (pojem z teórie TA), aby sa zvýraznila jej hodnota.
- Ďalšie otázky sú: Čo si koučovaný myslí, že sa bude diať na koučovacom sedení? Myslí si niektorá zo zúčastnených strán, že kouč len 'opraví' koučovaného? Aká je motivácia koučovaného pustiť sa do toho konkrétne s týmto koučom? Aké očakávania - či už vyslovené alebo nevyslovené - má od koučovania líniový manažér? Sú všetky zúčastnené strany na jednej vlnovej dĺžke? Ako zvládne kouč a koučovaný polaritu vzdialenosti a blízkosti? Ktoré charakteristiky štýlu môžu kouča a koučovaného brzdiť v ich spolupráci?

Ako sme už uviedli, nedorozumenie u mnohých koučov spočíva v tom, že uzatváranie kontraktu prebieha pred koučovaním; najprv sa uzavrie kontrakt a potom sa začne práca. V TA veríme, že uzatváranie dobrého kontraktu je životne dôležitou súčasťou celej práce kouča. Kouč, ktorý si uvedomuje, že práca sa začína od momentu, kedy sa prvýkrát zapojí, zistí, že má väčší úspech v tejto práci. Pretože uzatvorenie dobrého kontraktu nespočíva len vo vytvorení jasného rámca pre koučovanie, ale aj v otvorenosti voči diskusií o tých aspektoch, ktoré ostávajú nevedomé a ktoré by mohli ohroziť efektivitu práce. To je vlastne tá najkrajšia časť práce, ktorú kouč robí...

„Dôveryhodnosť je tým väčšia, čím je klientovi jasnejšie, že zmena je v jeho záujme a nie v záujme toho, kto mu pritom pomáha.“ Arnold Goldstein

Rozhovor so Zerkou Morenovou o psychodráme



Ivan má v psychodráme výcvik. Každý, kto študoval psychológiu, liečebnú pedagogiku, alebo sociálnu prácu sa o Morenovi, zakladateľovi tohto prístupu učil. Jakob L. Moreno psychodrámu vymyslel. V prvej polovici 20. storočia. Zerka pri ňom stála. Po jeho smrti sa rozhodla učiť psychodrámu a šíriť Morenove myšlienky po celom svete. 30 rokov sa snažila o výučbu a výskum Morenovho prístupu. Známa je kolekcia

jej prác s názvom The Quintessential Zerka: Writings by Zerka T. Moreno on Psychodrama, Sociometry and Group. Rozhovor s ňou viedol Adam Barcroft.

POČIATKY PSYCHODRÁMY

BARCROFT: Ahoj, Zerka.

MORENO: Ahoj, Adam.

BARCROFT: Ďakujem, že si sa k nám pripojila.

MORENO: Hej, ďakujem za pozvanie.

BARCROFT: Je to česť, počúvať ťa, ako rozprávaš o počiatkoch psychodrámy a o ostatných otázkach.



A času je tak málo. Tak, poďme. Podala by si prehľad psychodrámy a sociometrie v skupinovej psychoterapii?

MORENO: Nuž, začnime najprv psychodramou. Moreno dostal ten nápad, keď vo viedenských záhradách začal robiť hrové skupiny s deťmi. Každý v obore o tom vie. Vlastne, vieš, nezačal hrou. Začal – posadil sa na spodnú vetvu stromu v Augarten vo Viedni – bol študentom filozofie – a začal nahlas rozprávať rozprávky, ktoré si vymyslel. Nie klasické rozprávky bratov Grimmovcov, svoje vlastné. A rozprával, ako keby to hovoril celému svetu a postupne sa okolo neho zhromažďovali ľudia, aby počúvali, čo sa tam deje. Chodievali tam pestúnky s kočikmi a deťmi. A napokon sa táto skupina malých vzoriek – detí – začala schádzať a vedieť, kedy stretnú tohto muža, vieš, toho, čo rozpráva rozprávky. A posadali si okolo neho – mimochodom, tak vznikla myšlienka pódia – a sedeli okolo na tráve a počúvali ho. A potom začal rozmýšľať o tom, že ich nechá hrať tieto príbehy. A skutočne, vlastne s nimi hral niekoľko ozajstných divadelných hier. A zistil, že čím častejšie - keď to urobil po prvýkrát, boli veľmi prirodzené, veľmi spontánne, veľmi podarené, čím častejšie opakovali túto hru – bola to Molierova hra – zapamätali si najlepšie repliky, ktoré vyvolávali smiech, najzábavnejšie gestá. Inými slovami začali zabudovávať to, čo neskôr nazval „kulturné konzervy“. Začali konzervovať určité pohyby a určité spôsoby prejavovania sa na scéne. A povedal si: „Zahodíme scenár.“ Tak vznikla psychodráma. A tiež prehlásil, od roku 1914 – v humanistickej psychológii začala byť veľmi dôležitá myšlienka „encounter“: „dôležité je stretnutie dvoch ľudí zoči-voči.“ To by vlastne mohlo zaujímať čitateľov, že nedávno sa zistilo, že on o deväť rokov predbehol Marina Bubera s jeho Ja a Ty. A že Martin Buber mohol od neho okopírovať niektoré myšlienky. Vlastne, celkom určite použil ten istý jazyk. Tak, myšlienka, že – Moreno veľmi skoro začal – nech už je to čokoľvek, skupinová psychoterapia, sociodráma, psychodráma, sociometria, myšlienka, že je dôležitý encounter, skutočné stretnutie ľudí a vzťah medzi nimi, že to je tá oblasť medzi nimi, interpersonálna oblasť, kde sa angažujeme. Psychodráma prešla obdobím improvizovaného divadla. Moreno mal malé štúdio v jednej z miestností v Carnegie Hall, kde dva dni robil improvizované divadlo. A vydával časopis s názvom Impromptu. Takže nechcem vzbudzovať myšlienku, že to všetko vzniklo naraz, vieš, ako nejaký zázračný celok. A keď som s ním začala pracovať, najviac sme sa snažili vytvoriť systém, ktorý by sa dal aplikovať a ktorý by sme mohli odovzdať ďalším ľuďom. Potom prišla myšlienka – že sme prirodzení herci rol na javisku života, niektorí to robíme lepšie než iní. A tí, čo to nerobia tak dobre, potrebujú trochu pomoc. A urobíte to najlepšie, nie opakovaním, ale tým, že budú spontánni a tvoriví. Budú robiť niečo nové a čerstvé, čo tu ešte nebolo. Rada by som povedala ľuďom, ktorí to nepoznajú, niečo o inštrumentoch v psychodráme.

INŠTRUMENTY A REŽISÉR

BARCROFT: Výborne.

MORENO: Je ich vlastne päť. Prvý je režisér. Druhý je to, čo Moreno volal primárne ego alebo protagonista. Primárne ego je osoba, okolo ktorej sa psychodráma buduje. Tretia osoba je to, čo Moreno volal, z hľadiska primárneho ega, pomocné ego – teraz sú to tréningoví herci; využívali sme aj netréningovaných, najmä pacientov, ktorí si pomáhali navzájom – ktorí predstavovali neprítomných, ktorí tam nie sú alebo nemôžu byť. Napríklad ak máte nejaký smútok so starou mamou alebo starým otcom a oni sú už mŕtvi, musí ich niekto reprezentovať, pretože ste stále – vzťah tam stále je. Tá osoba môže byť preč, ale vzťah pokračuje. A práve so vzťahom môžete zápasiť, nie s človekom. Tak, pomocné egá sú vycvičené, aby prevzali rolu neprítomných ľudí a riadia sa inštrukciami protagonistu. O tom budeme hovoriť neskôr. Potom máme obyčajne prítomnú skupinu. Psychodráma začala ako skupinový prístup. Ale musím povedať, že sa dá veľmi efektívne využiť aj s jedným pacientom a jedným terapeutom, a niekedy s jedným pacientom a ďalším – pomocným egom a režisérom. A potom je tam usporiadanie (setting). Pre Morena nebolo žiadne usporiadanie, v akom pracoval, napríklad obyčajné divadlo, dostatočne plastické. Tak si navrhol vlastné divadlo. Máte tu jeho vzorku. To je to jedno z jeho divadiel. Pôvodne malo jeho divadlo vo Viedni viac javísk, nie veľmi veľkých a jedno bolo centrálné, ostatné boli menšie okolo neho, aby každý, kto dostal inšpiráciu, mohol vstať a robiť svoju psychodrámu, kým na centrálnom sa ďalej odohráva tá prvá. No, či to bolo praktické z hľadiska publika alebo pozorovateľov, to neviem. Ale išlo o otvorenosť. A tak namiesto peep show, ktorú používame v klasickom divadle, je toto otvorené divadlo. A namiesto hercov, ktorí prichádzajú na javisko zozadu, tu prichádzajú zo skupiny. Tak, teraz vám poviem niečo o tom, ako funguje režisér a aj o ostatných častiach psychodrámy. Moreno povedal, že – a to platí na všetkých terapeutov, či už robia psychodrámu alebo niečo iné – osobnosť terapeuta je nástroj. A tým myslí, že každý, každý terapeut je iný a môže mať iné interakcie. A ja si spomínam – je to veľmi zvláštne – spomínam sa na mladého muža zo štátu Maine, ktorý bol veľmi plachý a utiahnutý a ktorý bol veľmi efektívny v práci s plachými a utiahnutými ľuďmi, pretože necítili priepasť medzi spontánnou, charizmatickou osobnosťou, ako bol Moreno a sebou. Pritáhovalo ich to k nemu, pretože sa v ňom videli aj so svojimi problémami. Je teda veľmi ťažké predpovedať, ktorý terapeut bude lepší s ktorou skupinou. Ale význam tejto metódy spočíva v metóde samej. Nástroje fungujú, keď sa dobre používajú. Metóda funguje. A my to vieme; videli sme to. Ak sa nástroje vhodne zhromaždia a použijú v prospech protagonistu. Moreno si myslel, že ak máte protagonistu, ktorého slzy sú skutočné, ktorého smiech je skutočný, skupina to ocení viac ako dobrého herca, ktorý hrá Hamleta. Takže protagonista predstavuje nás, ako s tým človekom žijeme. No, tak, čo robí režisér? Režisér sa snaží rozohriať skupinu, aby bola prítomná, aby si dovoľila interagovať so všetkým, čo sa spontánne deje s ostatnými. Môžete to dosiahnuť hudbou, bubnom – vždy tvrdil, že



v niektorých kultúrach nemôžete začať slovami alebo pomiešaním sa alebo nejakým plánom, ale že musíte začať hudbou a tancom. Napríklad v Afrike: začnite skupinu hudbou a tancom. To je stále dobrá myšlienka aj v našej kultúre. Tak si vymyslíte vlastné zahrievacie aktivity, ktoré budú vyhovovať konkrétnej skupine. Zvykli sme to používať, pretože na otvorené sedenia prichádzalo veľa cudzích ľudí, postavte sa a trochu sa zoznámte, aby ste – porozprávate sa, komunikujete medzi sebou o niečom – čo chcete povedať inému človeku. Takže hneď sa začali vytvárať dvojice. Neuvedomujeme si to, ale začiatok každej skupiny je dvojica. A v týchto dvojičkách, v párovom vzťahu máme aj najviac ťažkostí. Režisér by mal poznať teóriu; mal by vedieť, dobre poznať techniky, ktorých je mnoho; byť tak trochu umelec; vedec; antropológ; sociológ; literárna postava – mám namysli vlastne, čím intenzívnejšie žijete, tým lepším režisérom potenciálne – potenciálne ste – pretože môžete použiť všetko, čo ste sa naučili z tých ostatných oblastí, aj v psychodráme.

TEÓRIA ZA PRAXOU

BARCROFT: Je toho veľa čo by sa dalo povedať o psychodráme vo vzťahu k teórii a praxi psychoterapie. Ako súvisí psychodráma s celou teóriou a praxou metódy?

MORENO: No, neviem, či súvisí. Myslím, že to je nová oblasť praxe. Ľudia sa ju musia naučiť. Jeden z hlavných problémov, ktoré sme mali s jej zavádzaním, bolo, že pre Morena bolo mnoho myšlienok, v ktorých boli terapeuti vycvičení, neprijateľných. Všetko to zavrhol. Hovoril: „To nie je o tom.“ Tak, sme mali veľmi – najmä s ľuďmi, ktorí mali psychoanalytický výcvik – veľké ťažkosti. Predovšetkým, Moreno neveril, že jazyk je kráľovská cesta do duše. A mal na to vedecké dôvody. Keď pozorujete skupinu a pozorujete jednotlivca – predovšetkým ontogeneticky dieťa, chvíľu trvá, kým dieťa začne rozprávať. Najprv sa naučí všetičko, kým začne rozprávať. Ako sa to učí? V interakcii s inými ľuďmi. Z fylogenetického hľadiska, z hľadiska rasy máme rovnaké predpoklady. Na začiatku nebol jazyk. A ďalší problém je, že nemáme univerzálny jazyk. Tak Moreno povedal: „Nie. Medzi ľuďmi sa dejú veci na prvotnej úrovni, hlbšie ako jazyk a toho sa chcem dotknúť. Je to reč tela a duše. Je to akcia a interakcia.“ Predstavte si, že by sme sa zrazu ocitli v Babylonskej veži. Mimochodom, myslím, že by sa mala volať bľabotacia veža. Nie, myslím to vážne. Tak to pravdepodobne bolo. Nie Babel (Babylon), ale Babbble (bľabot). A poviem vám prečo. Lingvisti objavili, že bľabotká na celom svete, nech sa narodí kdekoľvek a nech neskôr počujú okolo seba akékoľvek zvuky, bľabocú rovnako. Ale s bľabotáním sa ďaleko nedostanete, bohužiaľ. Takže je to dlhá história, ak uvažujeme o psychodráme z vývinového hľadiska. Hlavná príčina je, že jazyk nie je podľa Morena kráľovskou cestou do duše, a viete veľmi dobre z toho, čo dnes počujeme, jazyk nie je nevyhnutne jazykom pravdy. Niekedy nám povie malé gesto viac ako 1000 slov. Takže to chceme dosiahnuť: tú prvotnú úroveň. OK.

BARCROFT: Môžeš nám povedať trochu viac o vývinovom modeli, ktorému metódu pripisuješ?

MORENO: Hej. Napríklad, keď hovoríme o dieťati. Dieťa pozoruje veľmi starostlivo, čo sa deje a hneď nadväzuje vzťahy, mimochodom na neverbálnej úrovni. A Moreno objavil, že kým je dieťa v symbiotickom vzťahu s matkou, nerozlišuje medzi ja a ty. A spomínam si na jeden večer so svojim synom, aby som uviedla príklad. Mal asi 18 mesiacov. Bolo strašne horúco, keď som ho uložila do postielky a povedala som mu: „Miláčik, zakryje ťa mama prikrývkou – nechá ťa mama neprikrytého alebo ťa zakryje?“ A on povedal: „Mama, zakryje.“ Tak som vedela, že sme stále – stále bol veľmi prepletený so mnou. Tak dieťa nemôže, ani sa reprezentovať, psychodramaticky povedané: „Ja som...“ kým neobjaví samo seba ako samostatnú bytosť vo svete a všetky ostatné objekty vo svete. To trvá asi – líši sa to, samozrejme – dva roky. V tom bode môže dieťa povedať: „Ja chcem...“ Vieš, to robí tie strašné Nie. „Ja chcem“, „Ja potrebujem“ alebo „Ja sám“. To je začiatok separácie. V tom momente môže dieťa reprezentovať, prezentovať samo seba. Chvíľu to trvá, kým sme schopní robiť dvojníka. K tomu sa dostaneme neskôr. Myslím, že je dôležité si uvedomiť a aj hľadať – protagonisti alebo pacienti či klienti, s ktorými pracujeme to nedokážu – často nedokážu robiť dvojníka, kým nezistia niečo viac o tom, akí sami sú. Pretože to znamená vzdať sa niečoho, čo ešte nezískali. Tak, to je veľmi subtilná záležitosť. Vieš, napríklad pracujeme s mládežou a očakávame od nich, že budú schopní robiť dvojníka. To je už krok vpred na ceste vývinu k ľudskej bytosti: momentálne vykročiť zo seba do reality toho druhého. Výmena rol je omnoho komplikovanejšia. Dovoľte mi vrátiť sa k tomu neskôr. Tak by som povedala, že sme svojím spôsobom aj archeologicky zapojení do tohto procesu. Mali by sme študovať, ako – nielen ako Margaret Meadová zisťovala, ako sa balia bábätka, ale aj ako sú matky zviazané s týmito bábätkami. Cítia matky, aké to je byť takto prebaľovaný na stole? Nemyslím. A vedia, ako pochopiť, či dieťa chce alebo nechce jest? Mám na mysli, že to sú všetko veľmi subtilné veci, ktoré sa líšia v každej kultúre. Psychodráma sa toho ešte ani nedotkla. Takže, ak sa ma pýtaš, čo – psychodráma je univerzálny nástroj. Nemyslím si preto, že je ľahké zaradiť ju do nejakej kategórie (pod psychoterapiu napríklad). A preto, obzvlášť ak prejdeme k sociodráme, teda psychodráme skupín, režisér by mal vedieť čítať a robiť a skúmať svet rozličných kultúr. Hovoríme o globálnej kultúre. Nemáme globálnu kultúru. Ale zúfalo ju potrebujeme. V poriadku. Tak, je to odpoveď na tvoju otázku?

BARCROFT: Áno a ja –

PROTAGONISTA A POMOCNÉ EGO

MORENO: Môžeme prejsť k ďalším nástrojom a technikám, skôr než na to zabudneme? V psychodráme?

BARCROFT: Prosím.

MORENO: Ak nemáš nič, čo je dôležitejšie.



BARCROFT: No, chcel som sa t'a spýtať na najpodstatnejšie nástroje psychodrámy a zdá sa, že už o tom hovoríme.

MORENO: Správne. Tak sa teraz pozrime na – máme tu režiséra. Povedala by som, že najdôležitejšou funkciou režiséra je byť prívětivý k protagonistovi a členom skupiny, vytvoriť pre nich bezpečné miesto. Prívětivé miesto. Protagonista. Napríklad to, čo ľudia nazývajú odpor, možno skúmať psychodramaticky. Prečo si...? Prečo tu máme túto bariéru? Čo je to táto bariéra? Môžete dokonca bariéru konkretizovať, čo sme spravili a pokúsiť sa pomôcť ju buď prelomiť alebo do nej spraviť diery, ako – mám na mysli, môžeš konkretizovať všetky tieto problémy až do bodu, keď už nie je abstrakcia, ale realita. Psychodráma sa snaží vložiť telo do vecí, ktoré sú abstraktné. Omnoho ľahšie sa zaoberá niečím, čo je konkrétne pred tebou, než s niečím, čo sa vznáša nad tebou ako abstrakcia. Ako vieme, že odpor nie je niečo iné? Porozprávam ti o tom príbeh. K môjmu manželovi raz prišiel jeden mladý muž, aby s ním pracoval a tento mladý muž pracoval s rogeriánskym nedirektívnym terapeutom. A sťažoval sa, že to nikam nevedie. Tak mu Moreno povedal: „V poriadku. Navoďme si hneď tu situáciu s vaším terapeutom.“ Pomocník prevzal rolu terapeuta. Sadol si na stoličku a obzeral sa a Moreno povedal: „Povedal niečo?“ Odpovedal: „Nie.“ „Nuž“, povedal, „ale vy si hovoríte niečo v sebe, však?“ On odpovedal: „Och, áno.“ „Mohli by sme počuť váš vnútorný monológ?“ Monológ znel takto: „Má na sebe modrú košeľu. Dnes je streda. To je nejaký signál. Nevie, čo to je, ale obávam sa toho.“ „Zistíme, čoho sa obávate.“ Bud'te konkrétny. Psychodráma začína tu. Priviedli k nám 9 ročného chlapca. Jeho otec je psychiater. Jeho otec nie je na sedení. Pomocník tam je. „Pozrime si tvoju obvyklú interakciu s otcom.“ Chlapček zadupe nohami a vraví: „Nechcem byť tvoj syn. Chcem byť tvoj pacient; vtedy sa mi dostáva tvojej pozornosti.“ Tragédia je, že nemá otcovu pozornosť. Jeho otec je psychiater. Tak čo spravíme? Dáme mu pomocníka – pomocné ego, ktoré je milujúcim otcom. Chvíľu trvá, kým dáme týchto dvoch ľudí dokopy. Ale tu je psychiater zanedbávajúci svoje dieťa.

BARCROFT: Môžeš trochu viac opísať pomocné ego?

MORENO: Aha, hej. Tak prejdeme k pomocnému egu. Pomocné ego je človek, ktorý predstavuje neprítomného, ktorý nemôže prísť, nechce prísť, nie je dostupný a nemusí byť ani terapeutický v tomto momente. Ten, čo prevezme potrebnú rolu človeka a koná sprvu tak, ako ho vníma protagonista a potom aj tak, ako ho nemusí vnímať. A trochu preberiem funkcie pomocného ega. Prvá funkcia pomocného ega je zobrazit' rolu, ako ju potrebuje protagonista. Dôležité je reprezentovať rolu tak, ako ju vníma a prežíva protagonista. No a ako sa k tomu dostaneme? Najprv necháme protagonistu zahrať rolu otca a on nám ukáže, ako vníma svojho otca, aby malo pomocné ego príklad. Ale aj tak musíte rolu cítiť a od tej chvíle improvizovať. Potom vznikne obraz – a režisér sa porozpráva s dieťaťom v role otca. Mimochodom,

najfantastickejšie informácie získate po výmene rol. Objavili sme, že pri tejto výmene rol sa dozviete viac o protagonistovi než vám protagonista povie o svojej vlastnej role. Vždy znova a znova. Tak už len to, že reprezentujete, ako sa otec správa k vám, vám začína dávať mnoho informácií. Tak áno, výmena rol je veľmi dôležitá. Nie ako terapeutický nástroj pre protagonistu, ale ako diagnostický nástroj pre režiséra. Ľudia často obviňujú psychodrámu za to, že objavila niečo o nich. Nevedia, koľko odhaľujú potom. Moreno hovorieval: „Nuž, muselo to tam byť, inak by sa to neprejavilo.“ Druhá funkcia je, keď hráte túto rolu, snažíte sa odhadnúť, čo táto interakcie vlastne znamená. Čo sa naozaj deje medzi týmito dvomi ľuďmi? Tretia funkcia je skúsiť interpretovať človeka, ktorého portrétujete, emocionálne. Získať, nielen – získať úplnú zloženinu tohto človeka. Otec má svoje vlastné problémy, napríklad. No a tieto tri funkcie, väčšina pomocných ego sa učí dost rýchlo, ale ešte sú dve ďalšie, ktoré tvoria nadstavbu nad tými tromi. Štvrtá je snažiť sa a – v interakcii, ak je to možné – interpretovať, čo ste sa práve dozvedeli o tomto človeku v akcii. Našla som spôsob, ako to urobiť slovami – v role matky, napríklad, obvinenej matky – „Ešte som ti to nikdy nepovedala, ale...“ A z toho vziđe: „Žiarlim na teba. Máš možnosť lepšieho vzdelania. Ja som bola dieťa krízy. Ty máš možnosti, ktoré som ja nikdy nemala. Okrem toho odo mňa sa očakáva, že viem viac než ty. Ty si moje dieťa. A ja cítim, že strácam pôdu pod nohami. A tak sa pevne držím toho, čo poznám.“ No a protagonista niekedy povie: „Moja matka by to nikdy nepovedala.“ A režisér povedal: „Nie, samozrejme, že nie. Preto robíme túto psychodrámu.“ Alebo „Neopakujeme život. Prenikáme hlbšie do neho. Ideme tam, kam nás život nepustí, pretože sa nemôžeš takto porozprávať so svojou matkou. Tvoja matka si to neprizná.“ „Nuž, neviem, či to tak cíti.“ „Vymeňme si roly a vyskúšaj si to.“ Vždy je tu možnosť vyskúšať si to. Ak nie, v poriadku, zabudni na to. Ale niekedy protagonista povie: „Ako to vieš?“ Ja neviem, veľa razy sme zažili, že sme odpovedali spontánne ako pomocné ego v nejakej situácii. Bez toho, aby vás niekto vyzval, použijete tie isté slová. A potom niekto v skupine povie: „Ale ako to vieš?“ To je ten výsledok budovania vzťahu medzi protagonistom a pomocným egom, a my ten vzťah voláme „tele“. Je to viac než empatia. Je to viac než prenos. Stojí na realite, ktorá je možno niekde pochovaná a zrazu vynesená na svetlo. Takže máte štyri funkcie. Ak sa to nedá urobiť v interakcii, mohlo by sa to uviesť v rámci zdieľania po akcii. Povedať: „Vieš, cítim, že tvoja matka, tvoj otec, tvoj milenec alebo manžel alebo ktokoľvek –“ A veľmi často protagonista povie: „Och. To som nevedel.“ Pretože tu ide predovšetkým o to, niečo sa dozvedieť, pozrieť sa za vnímanie protagonistu. To je váš sprievodca. Ale to, čo otvoríte za tým vnímaním, protagonista nemusí vedieť urobiť, pretože je zaseknutý vo svojom vnímaní. Nemáme tu do činenia s reálnymi ľuďmi. Do činenia máme s vnímaním ľudí, ako vnímajú iných ľudí. A k vnímaniu sa ešte vrátim. A napokon tu máme skupinový proces. A skupinová terapia



sa vlastne začala psychodramou, presnejšie v tom, čo nazývame zdieľanie (sharing). Ľudia v skupine zdieľajú, nie intelektuálne, neanalyzujú, nevedú. Ale niečo mi povedali o mne. Žiadna ľudská bytosť nevníma inú ľudskú bytosť totálne. To nám nie je dané. Možno keby bola nadprirodzená bytosť, ktorá stvorila tento svet, možno ona by to dokázala. My nie. A preto sa veľmi často stáva, že máte starý vzťah a zrazu vidíte v tom človeku, čo ste nikdy predtým nevideli, dobré alebo zlé. Prečo som to skôr nevidel? No, nevidel si. Nemal si nástroje, ktoré na to treba. My im dávame tie nástroje. Keď robíš dvojníka, kladieš seba nabok a vstupuješ do reality toho druhého. Pri výmene rol nekladieš len seba nabok a nepreberáš len realitu toho druhého človeka, ale aj mu čelíš vo svojej role s vnímaním, ktoré ten človek o tebe má so všetkým chybami a nedostatkami. To je, kruci, oveľa ťažšie. Vieš, robila som veľa dvojníkov a výmen rol so svojím synom, keď bol malý. Prvá vec, čo môj syn urobil, keď prevzal moju rolu – pozrel sa na mňa zvrchu. Pomyslela som si: „Božemôj. Takto ma vidíš?“ A musela som – scvrkla som sa, doslova som sa scvrkla pred ním. V tom pohybe. Čo to znamená? Ja som bola autorita nad ním. Veľmi dôležité pre deti, že si požičajú autoritu od osoby, ktorá ju nad nimi má, pretože to ich posilňuje. To im dáva nový pocit, kým by sa mohli stať. Tak, teraz vidíš, aké je to zložitú.

BARCROFT: Rozmýšľam, či by si mohla povedať o dvojníkoví trochu viac.

MORENO: Hej. Keď ma učili robiť dvojníka, učili ma stáť alebo sedieť vedľa protagonistu. Nie za ním. Nevidíš protagonistovi do tváre, keď si za ním, a musíš vidieť aj, aký výraz má na tvári, pretože to je kľúč. Tak vedľa neho, to je iný zážitok výmeny, keď si tam alebo keď si tu. Proximita hrá dôležitú úlohu. A povedali mi – ľudia si myslia, že to je imitácia. To nie je imitácia v zmysle, že – to nie je pejoratívna imitácia. To je – pretože tento človek sa inak prejavuje a inak využíva svoje telo ako ty, odlož prejav svojho tela bokom a zahrej sa na výraz tohto človeka. Pozri sa, ako žije so svojím telom. Tak, ak robí toto s rukou alebo – sleduj jeho nohy. Ľudia nevedia – režiséri nesledujú dostatočne nohy. Nohy sú v psychodráme veľmi expresívne. No, tvoje sú v poriadku. Ale vieš, čo robia ľudia s nohami?

BARCROFT: Veľa s nimi hýbu.

MORENO: Veru tak. Mám na mysli, robia s nohami všetko možné. Vieš, my sme herci, preboha živého. Prichádzame z drámy, myslím – veľa psychodrámy sa robí odtiaľto hore. Nie odtiaľto pochádza: úplne od prstov na nohách až po hlavu. Sleduj celé telo. Ako ľudia sedia na stoličke. Ty a ja sedíme pohodlne na stoličke. Ak niekto sedí na okraji stoličky, sedí doslova na okraji. Môže spadnúť. Testovali sme to na ľudoch. Robila som to so skupinami. Ako si vytváraš priestor – veľmi dôležité. Tempo dychu. Robila som sedenie s dvojníkom, kde som úplne odstránila slová a nechala som ľudí 20 minút – jeden je protagonista; jeden je dvojník – sledujú sa navzájom, chodia. To je ďalšia vec: ako ľudia chodia v priestore. Krok –

veľkosť krokov. Frekvencia krokov a vzorec dýchania. Niektorí ľudia mi povedali – to je úžasné – „Ja dýcham plytko. Môj protagonista dýchal zhlboka. Znovu som sa naučil zhlboka dýchať.“ Sú teda určité jemné nuansy, ktoré sú stratené, kým sa na ne nezameriame každú chvíľku. Robila som jedno sedenie, kde dvojníka naozaj začal bolieť chrbát ako protagonistu a popísal mu to. Museli sme mu pomôcť sa toho zbaviť, samozrejme. Môžeš vlastne prevziať – všetci sme to zažili, keď sme dobre robili dvojníka. Môžeš prežívať bolesť hlavy, chrbta, pliec, krku, všetko, čo prichádza od protagonistu. Niekedy je to len tým, ako používajú svoje telo. Tak, to nie je imitácia. Je to vcítenie sa. Veľmi sa to líši od imitácie. Niekedy sa protagonista pozrie na mňa a povie: „Božemôj, to ja robím?“ Tak, stáva sa z toho aj zrkadlo toho, čo on robí, reflektuješ mu to.

ZERKA AKO REŽISÉR

BARCROFT: Počul som ťa povedať, že niekedy, keď režiruješ, prežíváš sa v kozmickej dimenzii, ako keby si bola prázdna nádoba.

MORENO: Správne.

BARCROFT: To je naozaj – Ako sa to deje?

MORENO: No, ja neviem, ako sa to deje. Ale myslím, že Moreno by to vysvetlil tak, že sme spolutvorcovia vesmíru s tým Božím princípom, a možno to je ten moment, keď sa ťa dotkne ten princíp. Lebo sa pamätám, mala som skupinu 35 ľudí, ktorých som predtým nepoznala okrem toho študenta, ktorý ich priviedol, ktorý študoval u mňa a nejaký čas som ho nevidela. A on priviedol – vlastne navrhol svojej učiteľke na strednej škole, že privedie triedu z Connecticutu. Tak tu bolo 35 ľudí, ktorých som dovtedy nevidela. A ja som si myslela, že nevedia veľa – pochopila som, že toho nevedia o psychodráme veľa, tak by som im mala povedať niečo o základnom materiáli, než začneme pracovať. A začala som to robiť, keď ma zrazu, ako keby ma nejaká ruka tlačila a idem z javiska, ako keby päť centimetrov vo vzduchu. Niekto ma tlačí smerom k dievčaťu, ktoré sedí v prvom rade a ja neviem, čo mu idem povedať, kým to nepoviem. A ja mu poviem: „Daj mi tie pilulky. Viem, že s nimi plánuješ spáchať samovraždu.“ A ona lapá po dychu, otvára kabelku a vyberie fľaštičku piluliek. Tak som povedala môjmu študentovi: „Vezmi túto mladú dámu na záchod. Vieš, kde to je. Dohliadni, aby ich spláchlva v záchode.“ A všetci hovoria: „To je bosorka.“ A ja som sa začala cítiť trochu zvláštne, musím priznať. A potom sme mali sedenie, ktoré bolo vlastne o jej snúbencovi, čo berie LSD, šoféroval a nikto mu nikdy nepovedal, aby nešoféroval pod vplyvom LSD – to bolo v čase, keď každý bral LSD – a neúmyselne sa zabil, narazil do telegrafného stĺpa a na mieste sa zabil. Plánovali sa vziať. Nielen že tomu musela čeliť, ale jeho rodičia dostali folie à deux a považovali ju za skazenú, pretože povedala – pretože za ním smútila. „On sa vráti. Ty si skazené dievča. Ako môžeš takto rozprávať?“ Ona povedala: „Ja sa z toho zbláznim.“ „Dobre. Podme rekonštruovať tú nehodu.“ Teraz – myslela som to fakt doslova. „Ty zahráš rolu,



ako si myslíš, že sa to tvojmu priateľovi stalo.” Tak sme dali dve stoličky na javisko, dve, takže ona sedí na mieste šófera a druhá je prázdna, tak to vyzerá, keď ste sami v aute. A ja som sa pohla k niekoľkým mužom a povedala som im: „Tlačte tieto stoličky z javiska.” Tak sa naozaj skotúlala – mám na mysli, nebolo to – nie je to také vysoké javisko. Skotúlala sa fyzicky. Keď ležala na zemi a ja som ju oslovila, oslovila som ju menom jej snúbenca, pretože ešte stále bola v jeho role. A povedala som mu: „Ako sa to stalo?” A on povedal: „Bola to nehoda. Nikto ma nevaroval, aby som to nerobil. Nikto mi nepovedal, že po užití LSD by sa nemalo nič robiť, len odpočívať. A ja som sadol za volant. Nemalo sa to stať. Nemyslel som, že sa to stane.” Povedala som: „No, vieš, tu je tvoja snúbenica a je absolútne olúpená.” On vraví: „Ja viem.” Medzitým ťahám dievča z tohto – ktoré som tiež nikdy nevidela – ktoré začalo plakať, vieš. Každý plače v tej chvíli. Ťahám jej stoličku a vravím: „Tu je,” použila som jej meno. A povzbudila som ju: „Povedz mu, ako sa cítiš. Povedz mu, že nemôžeš bez neho žiť. Jeho rodičia ťa doháňajú k šialenstvu. Použi presne tie isté slová.” Tak ich povie. Vieš, opakovanie samo o sebe nielen uistuje, ale vracia späť to, prečo sa to celé stalo. Je to neuveriteľné a títo rodičia sú vedľa. Tak ho ona prosí, aby ho mohla nasledovať. Ona vystrelí. On hovorí: „Nie. Nechcem, aby si to urobila. Bola to nehoda. Chcel som s tebou stráviť život. Ak ma budeš nasledovať, budem sa cítiť ešte horšie. A ja viem, že moji rodičia sa zbláznili. Hovoril som im to stále. Nepočúvaj ich. Ži svoj život pre mňa. Nepod’ za mnou.” A teraz výmena rol. Ona to počúva znova vo svojej vlastnej role. To bolo celé sedenie. A ak sa m spýtaš, ako som vedela, neviem. Neviem. Ja len – stalo sa to. Stalo sa to bleskovo. A ja som bola doslova ku nej poháňaná. Mala som inú príležitosť, kedy prišlo dievča zo Švédska, ktoré som nikdy nevidela. A ja som schádzala po schodoch našej budovy. Vystupovala z taxíka a prvé, čo ma napadlo, bolo, že som jej povedala: „Och, božemôj. Potrebuješ veľa materskej starostlivosti.” A jej vyhrkli slzy, pretože to bol jej hlavný problém. No, to máme všetci. Cieľom je použiť to na terapeutické účely, nie devalvovať skúsenosť, ale oceniť ju za to, čo je. Je to pravda? Ak áno, čo s tým urobíme? No, je tu ešte jedna zaujímavosť, ktorú som objavila na prevenciu samovrážd. A napísala som o tom článok. Dôležité je, aby si potenciálny samovrah vymenil roly so všetkými významnými postavami, ktoré by sa mohli cítiť olúpené po smrti tohto človeka. A ešte nikdy sa mi nestalo, aby tí neprítomní, ktorých roly sa hrali, mu dali zvolenie. Ani raz. Tak som to opisala ako sociometrický spôsob prevencie samovraždy. Pretože si myslia, že sa môžu pridať, ale nevedia, čo robia cez ducha neprítomných. Je veľmi zaujímavé, že – iba raz sa to stalo, keď jeden alkoholik – mladý muž si vymenil roly s otcem alkoholikom, ktorý zomrel a ten otec alkoholik povedal: „Áno. Musíš prísť za mnou.” A okamžite vyskočil z roly a povedal: „Áno, Viem, že to chceš, ale ja to nespravím. Nebudem nasledovať tvoju cestu.” Takže okamžite opravil – ukázal mi rolu svojho otca a potom okamžite vyskočil z roly a stal

sa sám sebou. A to je jedinýkrát a ukázal mi to, že nebude nasledovať svojho otca. Teda, ľudia nevedia, že samovražda nie je len v tom človeku. Je aj niekde vonku. Tieto neviditeľné nitky ťahajú ľudí. Nazývam ich sociodráma života a smrti. Sociogram života a smrti. A musíte urobiť to, že ho nahradíte sociogramom života – musíte ho vlastne eliminovať – a vložiť tam namiesto toho platný vzťah v živote, takže to musíme urobiť so všetkými týmito ľuďmi. Koho to najviac v živote zraní? A potom si vymenia roly a stanú sa tou osobou.

BARCROFT: Spomenula si, že sa dá – v psychodráme – že sa dá ísť za protagonistom prezentovanú realitu.

MORENO: Správne. Hej.

BARCROFT: Je – Môžeš mi povedať niečo o nadrealite –

MORENO: Voláme to „nadrealita.” Nie je to len predstava. Je to realita za realitou, ako ju vníma protagonista. Niekedy ju môžu vidieť vo fantázii. Niekedy nie. A tak ich musíš priviesť k tomu, aby si uvedomili, že niekde je ešte jeden vesmír. Máme v tom veľmi blízko k fyzikom, mimochodom.

BARCROFT: Ako to?

MORENO: Och, kvantoví fyzici hovoria o tejto inej realite a ja si myslím, že s tým niekedy v psychodráme pracujeme. Ale nie sme lineárni. Psychodráma nie je lineárna, je totálne nelineárna, čo znamená, že môžeš ísť hocikam. Tak to je realita za schopnosťou protagonistu vidieť realitu, ktorá je vonku. A vytvoríš to, čo je tam vonku, na čo sa ešte nepozreli. A to je tá druhá, to je tá druhá realita, ktorá je veľmi reálna, nie materiálna, ale má na nás vplyv. A to je nadrealita. Môžeš povedať, že dokonca aj taká vec, ako je výmena rol, je technika nadreality, pretože ideme za reálnu realitu človeka. Ale to je tá realita nad, nad, plus všetko, čo je v nej obsiahnuté.

BARCROFT: Vieš, pre študenta je dosť ťažké naučiť sa túto metódu. Aké sú najväčšie výzvy, ktoré prináša vyučovanie tejto metódy študentom?

MORENO: Ako využiť svoju vlastnú kreativitu a spontaneitu, aby pomohli ľuďom. Aby vedeli rozohriať ľudí na maximum. Režisér musí byť ten najspontánnejší človek v skupine a musí to maximalizovať a pomôcť tým skupine. Trochu sme hovorili o sociometrii. Vieš, najdôležitejšia na režisérovi je prax, prax a ešte raz prax – ako v každom umení. Aučiť sa zo svojich chýb. Na to máme supervíziu a vedieť ľudí k tomu aby sa opravovali, vieš. Musím ti povedať, že mi to trvalo sedem rokov, celých sedem rokov, kým som začala cítiť, že som ozajstný režisér. A to je veľmi zaujímavé. Neskôr som si uvedomila, že v európskych cechoch trvalo učňovstvo sedem rokov. Teraz je len veľmi málo ľudí, ktorí študujú tak dlho ako ja, sedem rokov u majstra, tak mám pocit, že sa mi dostalo veľkého privilégia. A vieš, môžem iba dúfať a modliť sa, že on, vieš, schváli to, čo sa tu snažím vysvetliť.



PLNÝ ŽIVOT

BARCOFT: No, vieme, že si vo svojej knihe citovala dr. Morena, že povedal, že chce, aby si ho pamätali za to, že vrátil do psychiatrie radosť a smiech. Vieme, aké ťažké bolo vrátiť radosť a smiech do Americkej psychologickkej asociácie, a ako bojoval s tými konexiami. A naozaj chcel priniesť radosť a smiech do psychiatrie. Ako chceš, aby si pamätali teba?

MORENO: Ľudia sa ma na to pýtajú, vieš, a ja skutočne o tom nemám jasnú predstavu. Myslím – myslím, že ľudia by sa mali pozrieť do svojho srdca a rozhodnúť sa, čo – čo si chcú zapamätať. Niekedy si myslím, že osobnosť je ako skladačka: jeden človek si

zapamätá tento dielik, iný zase iný dielik, ďalší zase ďalší. Keď sa ma ľudia pýtajú, myslím si, že by si ma mali pamätať ako niekoho, kto naozaj chcel žiť plným životom. Hovorím – neviem, či to píšem v tejto knihe; dúfam, že áno. Aristoteles povedal: „Nepreskúmaný život nie je hodný žitia.“ Nežitý život nie je hodný skúmania, tak ho žite naplno, tak naplno, ako sa len dá. To je – myslím, že tak by som bola rada, aby si ma pamätali.

BARCOFT: Ďakujem veľmi pekne.

„Musíme akceptovať konečné sklamania, ale nikdy nesmieme strácať nekonečnú nádej.“ Martin Luther King

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

Terapia zameraná na emócie

Júlia Sadovská Halamová, vydavateľstvo UK, 2013

Toto je dôležitá kniha. Nie je dokonalá, chýbajú jej vinetky - príklady intervencií z praxe a podrobné kazuistiky + prepisy dlhších terapeutických sedení na emócie zameranej terapie (EFT) s rozborom, kedy, ako a prečo EFT terapeut robil. Dôležitá je preto, že hutne predstavuje EFT v jej individuálnej aj párovej podobe. Detailne uvádza jednotlivé markery, ktoré riadia terapeutický proces a rolu terapeuta pri práci s nimi, čím jasne znázorňuje v čom je EFT integratívna a zároveň humanistická. EFT na vedeckej a výskumnej báze (čiže nie z vody) kombinuje PCA základ, s Gestalt a inými experienciálnymi technikami. Iste, ide aj o attachment, iste, v páre ide aj o cirkularitu a rekurzivitu behaviorálnych vzorcov systému, ale, ide najmä o človeka a jeho prežívanie. Emócie a potreby. Kniha je výnimočná aj tým, že je k nej priložená cvičebnica s cvičeniami pre tých, ktorí chcú cvičiť. ©

Kapitoly z poradenskej psychológie

Hana Smitková a kol, vydavateľstvo UK, 2014

Úplne súhlasím s tým, čo Hanka Smitková napísala v predslove, pretože tým výstižne charakterizuje, aká táto kniha je: „Od autorov a autoriek sa nám, žiaľ, nepodarilo získať kapitolu venovanú základným definiciám, modelom a zaradeniu poradenskej psychológie medzi ostatné psychologické disciplíny, chýbajú kapitoly zaoberajúce sa Gestalt prístupom, prístupom zameraným na človeka, individuálnou psychológiou, krízovou intervenciou, smútkovým poradenstvom, prácou so závislosťami, s párom... Zároveň sa nám však podarilo dosiahnuť, že medzi textami sa

objavujú aj také témy, ktoré doteraz neboli zahrnuté v žiadnej z pôvodných poradenských publikácií. Sú to tieto témy: psychologické poradenstvo v práci s menšinami a v medzikultúrnom kontexte, psychologické poradenstvo s gej/lesbickými/bisexuálnymi/transrodovými osobami, poradenská psychológia v medzinárodnom kontexte, rod v psychologickom poradenstve. Anyway, kapitolu o naratívnych prístupoch som napísal ja (Vlado), na čo som patrične hrdý, čím ešte raz ďakujem za pozvanie do kolektívu autorov.

Psychoterapie 3 - 4, FSS Brno, 2013

Už je aj novšie číslo tohto časáku na svete, no o tom budem písať až nabadúce. V tomto dvojčíse ešte z konca minulého roku ma najviac zaujali príspevky z mojej naj teórie - vzťahovej analýze, príspevok Davida Skorunky „když se dialog nedaří“, ale aj pojednanie o terapeutickom tvorivom písaní z naratívnej perspektívy. To svoje si nájdu aj tí z vás, ktorí sa zaujímajú o Systemickú transformačnú terapiu Satirovej (Markéta Brunová Meluzínová ponúkla kazuistiku z klinického prostredia) a tí z vás, ktorí sa zaujímajú o témy odpustenia v terapii, alebo sebaodhalenia pomáhajúceho. Keď som kedysi napísal, že iný časopis o psychoterapii (Revue PP) považujem v našom čas kontexte za najlepší, tento (Psychoterapie), považujem za najužitočnejší. Práve tým, že je o všeličom možnom a to z rôznych uhlov pohľadu. Už nie je taký konfrontačný, ako jeho predchodca Konfrontace, avšak priestor na diskusiu ponúka aj naďalej.

„Mysel, ktorá nemá pevný cieľ, stráca samu seba, pretože, ako sa hovorí, byť všade znamená nebyť nikde.“ Michel De Montaigne

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

www.youtube.com/user/JonFrederickson/videos

Vrelo odporúčam všetky videá na tejto stránke. Iste, nebude to zážitková výučba, iste, nestretnete iných kolegov, iste, nepozriete sa na zadok troch - štyroch

mužov v miestnosti a uvidíte najmä teóriu a interpretáciu skúseností môjho obľúbeného autora učebnice/cvičebnice Psychodynamická terapie, ktorá vyšla aj v češtine vo vydavateľstve Triton. Ale zato to bude



všetko bezplatne. Ak sa teda psychodynamickú terapiu učíte radi autistickým spôsobom, sledujte youtube Jona Fredericksona. Keď už nič iné, je to kvalitný doplnok k vášmu core výcviku.

<http://istdpinstitute.com/blog>

Stále sme v téme krátkodobá intenzívna dynamická psychoterapia. Týmto odkazom kliknete na blog. Jeho posledné príspevky, ktoré pribudli sú o krátkodobej intenzívnej dynamickej terapii a závislostiach (najmä o technike práce), existenciálnom utrpení, nemožných, či nereálnych cieľoch, hneve... Kategórie v ktorých tohto blogu, v ktorých sú začlenené príspevky sú: úzkosť, obrany, vina, projekcia, somatizácia, prenos, trojuholník konfliktu. No nevyber si. Už

Čo je nové v obore?

**The Art of Group Analysis in Organisations:
The Use of Intuitive and Experiential Knowledge
Gerhard Wilke Karnac books 2014**

Viete, myslím si, že na Slovensku je to sci-fi. Prepojiť svet organizácie (nech už ide o biznis firmu, NGO, či štátnu/verejnú/rodinnú firmu) a svet skupinovej analýzy. Napriek tomu a možno práve preto ma to láka. Teda nielen mňa, ale aj zopár (oveľa viac ako u nás) čávov na západe. V teórii s tým začali Lewinovi a Binovi, či Foulkesovi súpútnici a nasledovníci pred 40 - 50 rokmi, v praxi potom ich žiaci, ktorých si volali do firiem osvietení riaditelia. Všetko to prepojenie psychodynamického, systémového, skupinového a organizačného začalo v zdravotníctve, školstve, alebo sociálnych veciach, keďže múdri a mocní na západ od nás si uvedomili, že v záujme pacienta/klienta je mať organizáciu, ktorá je nielen výkonná, či funkčná, ale kde tí, čo sa starajú o pacientov/klientov, musia spolupracovať, riešiť medzi sebou konflikty, vzájomne si rozumieť a akceptovať sa, no hlavne cítiť sa dobre. Potom sa aj ich pacienti/klienti budú cítiť lepšie. Mimochodom, tu by mala začať reforma pomáhajúcich profesií a vzdelávacieho systému na Slovensku. Najprv musíme byť fit (zdravotne a psychicky), poznať sa, spolupracovať a dôverovať si a chcieť byť s druhými (aby sme to isté mohli poskytnúť aj našim žiakom, či klientom), až potom skutočne pochopíme, že to potrebujú aj tí, o ktorých sa staráme. To, čo nám v tom bráni, sú naše halušky. Naše vzájomné skupinové (rodinné, organizačné, národné, kultúrne atď.) halušky, aby som bol presný. Táto kniha jednotlivé halušky kriticky reflektuje a to z pohľadu veľmi aktuálnej súčasnosti, výskumu vodcovstva a skupinových procesov. Autor je veľmi kritický k tendencii individualizovať, heroizovať a zbožšťovať rolu lídra

len ten čas na štúdium si nájsť.

www.facebook.com/DynamicPsychotherapy

Ak ste doposiaľ nepoužívali facebook, urobte tak v tomto prípade. Teda v prípade, že chcete sledovať poznanie, myslenie a prácu ľudí okolo krátkodobej intenzívnej dynamickej psychoterapie. Výhodou facebooku je jeho interaktivita a (v istom zmysle) dialogičnosť. Po príspevku nasleduje diskusia. Kupodivu k veci, teda k obsahu príspevku, čo nebýva vždy zvykom. Čítať to, veľa sa naučíte. No, to som prehnal. Čítať to, dostane sa vám good food for thought.

„Ak máte pochybnosti, nekonajte.“

Sigmund Freud

v organizácii. Tvrdí, že skupina (v organizačných procesoch) je oveľa viac - v pozitívnom aj negatívnom význame slova - a je dôležité vnímať jej rolu. Ľudia sú nedokonalí, aj lídri. Je nutné si túto „ľudskosť“, omylnosť, tendenciu nebyť dokonalým priznať, keďže to lídrov, aj ich followerov v skupinách oslobodzuje. Líder nie je superman, ale ak by ním aj bol, nemal by ním byť. Aj najheroickejší líder potrebuje skupinu nasledovníkov. Prílišné zameranie na jednotlivcov (koučovaním, mentoringom, individualizovaným rozvojovým plánom) bráni sile skupiny organizovať sa vlastným, pre ňu užitočným spôsobom. Podpora bytia spolu a následnej spolupráce je tak cieľom práce organizačného konzultanta. Prílišné zmeny v tímoch, fluktuácia, vynútené odchody prv než bolo niečo dokončené, napätie z toho, že nie je možné bezpečie a istota, pokoj pre prácu..., prílišné (oidipálne, alebo súrodenecké) rivalizovanie členov skupín ktoré majú rovnakú misiu, to všetko sa stáva kontraproduktívne. Ešte raz opakujem, kontra-produktívne. Každá neočakávaná zmena je pre skupinu traumou. Organizácie a tímy sú v procese neustálej traumatizácie a re-traumatizácie. Je dobré vedieť ako na traumy reagujeme, je dobré to chápať. Túto knihu je nutné si prečítať, ak chcete porozumieť tomu, kde pracujeme. Poprosť vášho šéfa (manželku), nech vám ju kúpi!

„Rozdiel medzi vinou a hanbou je veľmi jasný... Či-time sa vinní za to, čo robíme. Hanbu pocitujeme za to, čo sme. Človek pocituje vinu za to, že urobil niečo nesprávne. A človek cíti hanbu, pretože v ňom nie je niečo v poriadku. Môžeme sa cítiť vinní za to, že sme klamali svoju matku. Môžeme cítiť hanbu, pretože nie sme takým človekom, akým nás chcela mať naša matka.“ Lewis B. Smedes



Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

POCHOPENIE, INTERPRETÁCIA PRENOSU A TERAPEUTICKÁ ZMENA V DVOCH PRÍSTUPOCH DYNAMICKEJ PSYCHOTERAPII HRANIČNEJ PORUCHY OSOBNOSTI

Vinetka a jej reflexia

Slečna A, 23-ročná slobodná žena s hraničnou poruchou osobnosti prišla za terapeutom kvôli trápnej epizóde, pri ktorej kričala na predavača v obchode, pretože neakceptoval jej kreditnú kartu, ktorou chcela zaplatiť za nákup. Všimla si, že sa všetci na ňu pozerajú a mala pocit, že sa strápnila. Povedala, že by nebola bývala kričala, keby predavač nebol hrubý a strohý. Psychoterapeut ju požiadal o objasnenie: „Bolo to pravidlo v tom obchode, že neakceptovali kreditné karty alebo nechcel akceptovať len vašu kartu?“ Pacientka mala pocit, že terapeut jej naznačuje, že to prehnala a nahnevala sa na neho: „Aký je v tom rozdiel? Aj keby to bolo pravidlo obchodu pre všetkých a nielen proti mne, aj tak by mal byť zdvorilý!“ Pacientkino podráždenie sa stupňovalo až do výbuchu zlosti, pri ktorom na neho kričala: „Vás nezaujímajú moje pocity, že som bola ponížená – chcete len prísť na to, ako som zapríčinila celý incident ja! Je jasné, že sa nezaujímate o mňa, len o svoje peniaze! Niekedy si myslím, že ma chcete spraviť horšou, tým že ma dráždíte, aby ste ma mohli dlhšie držať v terapii!“ Terapeut sa pokúsil vysvetliť jej, že ju neobviňuje za nič, len chce mať viac informácií o podrobnostiach tej situácie. Terapeut sa na chvíľu odmlčal a povedal: „Zdá sa mi, že sa tu teraz deje to isté, čo sa udialo v obchode. Pripisujete mi zlý úmysel, ktorý ja vôbec nemám. Robíte si utrpenie tým, že chápete veci tak, ako nie sú.“

Terapeut v tejto drobnej kazuistike čelí známej dileme. Stretáva sa so silným prenosom hnevu založenom na podľa jeho názoru nesprávnom vnímaní pacientky. [Ivanova poznámka: Tu sa mi žiada poznamenať, že pacientkino vnímanie môže naozaj byť nesprávne len podľa názoru terapeuta. Podľa môjho názoru sa skutočne svojou otázkou odklonil od pohľadu na udalosť očami klientky. Jeho odpoveď, že „len chce mať viac informácií o podrobnostiach tej situácie“ vyzerá byť prvoplánová. Mohol si byť naozaj len toho vedomý, ale trúfam si tvrdiť, že za tým odklonom uhla pohľadu môže byť niečo viac. Napríklad nesympatie voči klientke, jej spôsobu vyjadrovania sa a podobne. Alebo len letmá myšlienka, že predavač za to nemohol, lebo mal svoje inštrukcie, čo je však pohľad jeho očami. Čo vedie terapeuta k tomu, aby vnútri v sebe menil stanovisko a prestal sa na situáciu pozerat' očami klientky? Či by to v konečnom dôsledku viedlo k tomu, že jej začne vysvetľovať, že si za to vlastne môže sama, celkom presne neviem, ale podľa mojich skúseností by sa to prinajmenšom u nás, na Slovensku - kolegyne prepáčia - ľahko mohlo stať.]

Niektoré výskumy dokazujú, že pacienti s hraničnou poruchou osobnosti na rozdiel od kontrolných subjektov pripisujú negatívne vlastnosti neutrálnym tváram, ktoré vnímajú ako ohrozujúce a nehanebné. Ale rozhodnutie, či oslovit' pacientkinu emocionálnu

reakciu pomocou interpretácie prenosu predstavuje pre terapeuta významnú dilemu. Hoci je interpretácia prenosu užitočná v situácii „tu a teraz“, pacient ju môže prežívať ako formu kritiky a môže vzbudiť viac takého hnevu, aký sa snaží oslovit'. Mala by byť interpretácia prenosu v psychoterapeutickej liečbe pacienta s hraničnou poruchou osobnosti ústredná? Táto otázka vyvoláva v psychodynamicknej psychoterapii fundamentálne roztržky. Hoci sa interpretácia prenosu v analytickej terapii považovala za ústredný terapeutický faktor, dnes sa všeobecne prijíma, že existujú viaceré vhodné terapeutické intervencie a terapeutický vzťah môže byť rovnako dôležitý, ak nie dôležitejší ako interpretácia prenosu. Na druhej strane môže byť efektívna interpretácia prenosu hlavným posilňujúcim faktorom terapeutického spojenectva. Podstata prenosu spočíva v tom, že intrapsychické faktory – reprezentácie postáv z minulosti a pocity spojené s týmito postavami – tvoria pacientovo vnímanie a interpretovanie prežívania a vedú k stereotypným alebo rigidným reakciám. Slečna A teda predpokladá, že jej terapeut sa o ňu nezaujíma, keď ju žiada o objasnenie pravidiel obchodu. [Ivan: a má pravdu! Terapeut sa v tejto chvíli zaujíma o obchod, teda o jej okolie a nie o ňu.] Interpretácia prenosu sa klasicky definuje ako uvedomovanie si niečoho, čo si pacient predtým neuvedomoval – konkrétne, že niektoré vlastnosti, ktoré pacient pripisuje terapeutovi, pochádzajú od postáv z jeho minulého života. Týmto spôsobom sa poskytuje pochopenie vzorcov, ktoré fungujú mimo pacientovho vedomia. Interpretácia prenosu sa pri práci s pacientmi, ktorí majú hraničnú poruchu osobnosti, modifikuje. Môže sa napríklad zamerať na vypracovanie bežného pohľadu na realitu v terapeutickom vzťahu alebo na to, ako aspekty vzťahu ovplyvňujú štiepenie. Aj keď si pacient uvedomuje oba rozmery štiepenia, terapeut môže aj tak interpretovať funkciu štiepenia: „Minulý týždeň ste povedali, že ma nenávidíte, ale dnes ma opisujete ako najmúdrejšieho terapeuta na svete. Je možné, že stále máte nejaké pocity nenávisti aj dnes, ale jednoducho sa ich bojíte vyjadriť?“ Tvrdíme, že medzi výlučným ohniskom pozornosti na interpretáciu prenosu ako spôsobu terapeutической činnosti a vyhýbaním sa interpretácii prenosu kvôli posilneniu terapeutického vzťahu sa robí falošná dichotómia. Hovoríme, že juxtapozícia čoraz lepšie definovaného terapeutického spojenectva s nevyhnutnými prenosovými akciami pomáhajú objasniť problematiku myšlienky a pocity, pričom poskytujú situáciu tu a teraz, v ktorej pacient a terapeut môžu spolu jednat' o tom, ako im budú čeliť adaptívnejšie a teda aj realistejšie.

Psychodynamická terapia hraničnej poruchy osobnosti

Ak skúmame hraničnú poruchu osobnosti podrobne,



ukazuje sa, že výskum preukázal efektívnosť aspoň šiestich foriem psychoterapie: terapie založenej na mentalizácii, dialekticko-behaviorálnej terapie, terapie zameranej na prenos (Otto Kernberg, jej zakladateľ, bol v júni v Bratislave), terapie zameranej na schému, podpornej psychoterapia + tréningu emocionálnej predpovedateľnosti a riešenia problémov. Hoci terapia zameraná na schému, ktorá vznikla ako tretia vlna kognitívno-behaviorálnej terapie, so svojím dôrazom na presvedčenia o sebe a o iných ľuďoch a diferenciáciu medzi realitou a projekciou, má veľa spoločného s dynamickými prístupmi, v tomto texte sa budeme sústrediť predovšetkým na terapiu založenú na mentalizácii a na terapiu zameranú na prenos, čo sú dve vyslovene psychodynamické terapie. Jedna z týchto modalít, terapia zameraná na prenos, sa zameriava najmä na interpretácie prenosu. Obe dynamické liečby sú pri hraničnej poruche osobnosti efektívne a obe liečby zlepšujú mentalizáciu. K práci s prenosom však pristupujú rozdielne. Terapia založená na mentalizácii znižuje význam pochopenia pomocou interpretácie prenosu, pretože vynálezcovia tejto terapie sa obávajú, že interpretácia prenosu, najmä hnevu, by mohla hraničných pacientov destabilizovať. Okrem toho sa terapeuti založení na mentalizácii obávajú toho, že interpretácia prenosu prináša riziko presvedčenia, že všetku mentálnu prácu vykonáva terapeut, čím nepodporuje proces mentalizácie u pacienta. Terapia založená na mentalizácii sa namiesto toho sústreďuje na súčasný mentálny stav pacienta a na jeho mentálne fungovanie, čím pomáha pacientovi vypracovať si väčší pocit sebestačnosti a schopnosti introspekcie. Terapia zameraná na prenos na druhej strane chápe neintegrovateľný hnev ako ústrednú zložku hraničnej psychopatológie, a interpretácia prenosu má pomôcť pacientovi integrovať hnev ako aj s ním spojený objekt a reprezentácie seba do celkovej reprezentácie objektu (alebo konfigurácií modelov rolových vzťahov), nie ako odštiepenú časť reprezentácií (alebo disociovaných vzťahových modelov). Tí z vás, ktorí sa v tejto chvíli stratili, pretože sa nevyznajú v teórii objektových vzťahov, nebojte sa, ide totiž o to, ako prežívate jednotlivé časti seba tak ako sa vidíte, alebo časti seba, ktoré sú vašou súčasťou, pretože ste si ich vytvorili tým, že ste sa „našli“ v istom správaní, či prežívaní vašich rodičov. Oba modely stavajú na terapeuticko-aliancii a pomáhajú pacientom s hraničnou poruchou osobnosti pri vnímaní a prehodnocovaní toho, čo cítia a čo si myslia, čo im umožňuje usporiadať si vnútorný chaos, ktorý prežívajú a dodať mu nejaký zmysel. Rozličné typy pacientov s hraničnou poruchou osobnosti reagujú rôzne na rozličné terapeutické intervencie. Niektorí pacienti môžu ihneď využiť interpretáciu prenosu, kým iní prežívajú takú destabilizáciu stavu, že nedokážu realisticky spracovať ponúkané myšlienky.

Technika práce

Väčšina pomáhajúcich pracovníkov na základe svojich skúseností a výskumov bude súhlasiť, že spojenectvo medzi terapeutom a pacientom je kľúčovým prvkom pri predpovedaní výsledku v každej liečbe hraničnej

poruchy osobnosti. Väčšina bude tiež súhlasiť, že terapeutické spojenectvo sa s týmito pacientmi nadväzuje ťažko. Okrem toho by väčšina uznala, že samotná kvantita intervencií, ktoré sa viažu k prenosu by mohla byť omnoho menej užitočná než načasovanie takých intervencií. Načasovanie a výber slov sú pri určovaní, či interpretácie prenosu podstatné, keďže tieto intervencie facilitujú následné racionálne prehodnotenie situácie pacienta, alebo naopak, ak sú nevhodné, destabilizujú spracovanie informácií a utvrďujú pacienta v jeho surovom, alebo mätkom prežívaní. Vo výskume procesu psychoterapie, v ktorom boli použité audionahrávky dlhobežnej dynamicko-psychotherapie pacientov s hraničnou poruchou osobnosti, kde sa vyhodnocoval vplyv terapeutovej intervencie do terapeutického spojenectva, sa ukázalo, že interpretácia prenosu má väčší vplyv na terapeutické spojenectvo – pozitívny aj negatívny – než iné intervencie. Výskumníci dospeli k záveru, že interpretácia prenosu prináša veľké riziko, ale má aj veľký prínos u pacientov s hraničnou poruchou osobnosti. Všimli si, že interpretácia prenosu je najúčinnnejšia vtedy, keď je vydláždená empatickými, potvrdzujúcimi a podpornými intervenciami, ktoré vytvárajú pre pacienta podporné prostredie (holding environment). Cesta ďalej pokračuje až za interpretáciu prenosu k ďalším metódam, ktoré uľahčujú užitočnú zmenu pacientových trvalých presvedčení.

Fázy terapeuticko-terapeutického zmeny

Cestu terapeuticko-terapeutického zmeny uvádzame v podobe rôznych fáz terapie a možno ju ilustrovať na priebehu práce so slečnou A. Tieto po sebe nasledujúce fázy ponúkajú systematický spôsob usporiadania terapeutických úloh, pričom si uvedomujeme, že cesta zmeny sa často môže zdať tmavá a nejasná, stratená v chaotických prenosoch a protiprenosových reakciách. Jednotlivé fázy v terapii sú skôr plynulé než striktné lineárne a do istej miery sa prekrývajú. Prvá fáza objasňuje vzorec, ktorý je maladaptívny, pričom terapeut ho spochybňuje. Hoci takéto spochybnenie môže pacientka pociťovať ako napadnutie, nevychádza z pohrdavého alebo zlomyseľného stanoviska. Iniciačná fáza povzbudzuje pacientku, aby si bola vedomá toho, že jej nepohoda vyrastá z toho, ako ona vníma udalosti a nie z presnej repliky reality. Slečny A by sme sa mohli spýtať, čo si predstavuje, že si predavač myslí. Tento pokus pochopiť myslenie niekoho iného v tom zmysle, že vychádza z iného presvedčenia než, aké má na mysli pacientka, je podstatou mentalizácie. [Ivan: A sme pri tom! Ak chceme doviest' pacientku k tomu, aby sa pokúsila pochopiť myslenie niekoho iného, je našou snahou adaptovať ju na prostredie. Nie pochopiť ju a porozumieť jej.] Terapeut identifikuje opakujúci sa interpersonálny postoj tak, aby ho pacientka mohla intrapsychicky spoznať ako stav svojej mysle a v reflexiách tento obsah jej mysle prináša naspäť do rozhovoru. V kauzistike by pacientka mohla napríklad pomenovať svoj stav s terapeutom ako stav "naježenia". V tomto stave samu seba chápe ako neprávom poškodenú potenciálnu obeť a ostatných vníma ako zlomyseľných, pohrdavých a potenciálne škodlivých. Tento stav sa



môže za pomoci spúšťacích stimulov posunúť do ne-regulovanej zlosti, ktorá môže zničiť možnosť pozitívneho osobného vzťahu, či už s cudzími alebo blízkymi ľuďmi, alebo s terapeutom. Terapeut pacientke pomáha reflektovať jej myšlienky a pocity skôr, než na ich základe začne konať. Táto počiatočná fáza obsahuje intervencie mentalizácie, objasnenie pacientkiných kognícií a zameranie sa na psychické procesy, ktoré jej pomáhajú ovládať pozornosť a ktoré by mohli slúžiť na riadenie pacientkinho správania v momente posunu zo zatrpknutého do rozzúreného stavu. Terapeut zostáva pokojný a spochybňuje pacientku (napríklad klarifikáciou, či konfrontáciou), aby videl, ako často je vnútorne pripravená vidieť iných ľudí konkrétnym spôsobom, aj keď to nemusí byť pravda. Terapeut by mohol napríklad povedať: „Tento stav naježenia sa objavuje v rozličných situáciách pozoruhodne často – minule v obchode a dokonca aj so mnou, keď som sa vás spýtal na to.“ Keď pacientka zbadá tento vzorec, ešte nemusí byť schopná zmeniť postoje, ktoré produkujú seba-poškodzujúce stavy. Terapeut trpezlivo pomáha pacientke identifikovať model rolového vzťahu, ktorý sa skrýva za týmto stavom naježenia a v stave pokryteckej nedomodulovanej zlosti. Kľúčom tu je rozpoznanie stavu naježenia, pretože v tomto stave by mohla mať slečna A dostatočné mentálne schopnosti, aby predišla vstupu do stavu zlosti spojenej s protiútokom. Keď sa zoznámí s modelom rolového vzťahu, v ktorom sa cíti byť pripravená na zlovoľné jednanie, mohla by sa zoznamiť s chronickým charakterom svojej pohotovosti cítiť sa ukrivdená pomocou interpretácií, ktoré prepájajú tento model s minulými situáciami. Takýto druh interpretácie má za cieľ odpojiť tento model vzťahu z detstva od jeho aplikovania v súčasných medziludských situáciách. Terapeut znovu trpezlivo objasňuje a spochybňuje pacientkinu vnímanie a reakcie, aby jej ukázal iracionálne odhadovanie iných ľudí. Prvá fáza je stav analýzy a kontroly, druhá udržiava spojenectvo a pritom spochybňuje a objasňuje s tým spojené fantázie a presvedčenia o sebe a tom druhom, ktoré vedú k maladaptívnym vzorcom. Tretia fáza je udržiavanie jasnosti o iracionálnom a pretrvávajúcom pociťovaní ukrivdenia a jeho prepojenie s osobným životným príbehom slečny A. Terapeut by napríklad mohol ponúknuť nasledujúce pozorovanie: „Znelo mi to tak, že keď ste sa sťažovali rodičom na to, že vás zanedbávali, verbálne na vás za to vybuchli. Možno to vás viedlo k tomu, že ste si otočili roly a pustili ste sa do verbálneho protiútku z pozície sily, nie zo slabosti.“ Terapeut takto vysvetľuje a toto vysvetlenie potom vedie k práci s prenosom bez priameho pomenovania prenosového vzťahu. Toto pozorovanie sa opakovane dáva do protikladu s realitou rastúceho terapeutického spojenectva: terapeut ju vlastne verbálne nehreší, keď je nabáda, aby prehodnotila svoju interpersonálnu situáciu. Radšej jej objasní, že jej fantázia o tom, že je zneužívaná je opätovné prehratie, nie rozumná reakcia na predpokladané zanedbávanie, nedostatok empatie alebo zneužitie. Táto fáza môže obsahovať dobre načasované interpretácie prenosu, čo je užitočné. Tieto interpretácie pravdepodobne skôr podpora než destabilizujú pacientkinu pocit bez-

pečia a koherentnosti, vďaka kontextu solídneho terapeutického spojenectva, ktoré sa vytvorilo počas prvých dvoch fáz. Cesta však musí pokračovať ďalej, do štvrtej fázy. Tu sa využíva dosiahnuté pochopenie, dohodnutý kontrakt a vnímaný pocit spojenectva na sformovanie základu proti stavu naježenia v jej mysli a postojom, ktoré ho organizujú. Táto fáza je ako techniky, ktoré sa obhajujú prakticky v každej forme psychoterapie: využitie racionálnych “kognícií” proti navyknutým, takmer okamžitým predpokladom a fantáziám, ktoré reflektujú dysfunkčné presvedčenia a vzorce internalizovaných objektových vzťahov alebo osobných schém. V piatej fáze sa naučené mentalizačné schopnosti využijú na zváženie možnosti iného pohľadu na myšlienky iných ľudí. Zmenu podporuje aj uvažovanie o iných možnostiach, ktoré by mohli vysvetliť správanie ľudí, ako je ten predavač. Terapeut zdôrazňuje, že pacientka musí byť pripravená na to, že sa objaví navyknutý pocit krivdy a musí byť v strehu, aby mohla detegovať signály nastupujúcej zlosti u seba a spúšťacieho správania, ktoré očakáva od druhých. Tento zámer pôsobiť proti navyknutej dráždivosti a dezintepretácii interpersonálnych signálov obsahuje aj prípravu na väčšiu toleranciu, trpezlivosť a reflexiu. Tento postoj by sa mal spočiatku možno maskovať ako obyčajná spoločenská zdvorilosť a vyhýbanie sa pocitu poníženia. Špecificky môže tento posun znamenať, že slečna A bude musieť pracovať v terapii na tom, aby pochopila, že iní ľudia sa môžu hnevať alebo byť podráždení z vnútorných príčin a nie preto, že majú vrodennú zlomyseľnosť konkrétne voči nej. Ochota predpokladať stanovisko praktikovania tejto stratégie hrá dôležitú rolu pri de-eskalácii stavu krivdy. Pacientke môže terapeut pomôcť tak v tom, aby bola aspoň benigné ľahostajná voči nevrnému správaniu iného človeka.

Poznámky na záver

Tvrdíme, že mnoho efektívnych intervencií v dynamickej terapii pacientov s hraničnou poruchou osobnosti má spoločný koncový cieľ, totiž zmenu intrapsychických ústredných postojov k sebe a k druhým ľuďom za účelom zmeny maladaptívnych interpersonálnych vzťahových vzorcov. Tieto techniky môžu obsahovať kombináciu interpretácií prenosu, objasňovania a budovania terapeutickéj aliancie, ako aj povzbudzovania mentalizácie. Všetky tieto manévry obsahujú klarifikáciu špecifickej dysfunkcie správania a posilnenie iných koncepcií seba a iných ľudí. Cesta, ktorú navrhujeme začína ovládaním stavu, budovaním pozorovacích a mysliačich zručností a posilňovaním terapeutického spojenectva. Na tejto ceste môžu interpretácie prenosu poskytovať dôležité, momentálne vzájomné pozorovanie, v ktorom sa jedná o postojovej zmene a ďalšom posilňovaní spojenectva. Pochopenie vývinových počiatkov prenosových reakcií a ich súčasného situačného vytvárania nestačí. Cesta vedie ďalej k rozvoju nových protipostojov, úmyslov a praktickej prípravy na nové a lepšie stretnutia s druhými ľuďmi.

„Rada je oveľa prijateľnejšia v ústach než v uchu.“
Mason Cooley



Metódy a techniky pre vašu prax

MOJA ŽIVOTNÁ CESTA („Kde som v živote bol“)

V nasledujúcom cvičení sa pozriete na cestu, ktorú ste v živote prešli. Účelom cvičenia je pomôcť vám reflektovať, kedy ste vo svojom živote prežili „nedokončené“ emocionálne záležitosti. Ak uvažujete o svojom živote ako o ceste, je zrejmé, že ste ju niekde začali. To bolo vaše narodenie, chvíľa, keď ste prišli na svet; a odvtedy až doteraz sa stalo mnoho vecí. Prešli ste detstvom, uzavreli ste nejaké kapitoly a prežili ste nejaké scény. Boli ľudia, čo boli pre vás nejakým spôsobom na tej ceste dôležití. Niektoré obdobia vo vašom živote sú už uzavreté, existujú aj udalosti a zážitky, ktoré sa diali v tých časoch a možno ostávajú otvorené možno kvôli emocionálnemu zraneniu alebo preto, že sa ešte niečo má naplniť. Toto cvičenie vám dá príležitosť spätne reflektovať to, „kde ste boli“ v širokom zmysle slova a otvoriť možnosť identifikovať a opustiť emócie, ktoré si nesiete z minulosti. Obdobia alebo kapitoly vášho života sa všeobecne označujú dôležitými udalosťami a trvajú určitý čas. Tieto obdobia môžu byť dlhé alebo krátke podľa toho, čo ste prežili. Mohlo by to byť chodenie do určitej školy, obdobie spolužitia s nevlastným otcom, obdobie zápasu s určitou chorobou, obdobie života v inej krajine, obdobie nejakého vzťahu alebo možno obdobie života v určitom dome. Tieto obdobia sú tie „časy“ vášho života a subjektívneho prežívania, ako sa váš život štruktúroval. Keby bol váš život príbehom, tieto obdobia by predstavovali rozličné „kapitoly“. V tomto cvičení vytvoríte zoznam maximálne 9 širokých období, kapitol svojho života, ktoré budú nasledovať v časovom poradí. Obmedzte sa na 9 období, aby ste si mohli zvoliť najvýznamnejšie obdobia; počet môže byť nižší alebo trochu vyšší. Pri každom období vyznačte svoj vek, kedy ste sa nachádzali v tomto období a opíšte obdobie niekoľkými stručnými vetami alebo slovnými spojeniami. Dobrý začiatok je: „Obdobie...“ a potom pokračujte a opíšte tento čas. Začnite prítomným obdobím a potom postupujte smerom dozadu. Napište aj mená ľudí, ktorí boli pre vás dôležití, či už pozitívne alebo negatívne, ktorí boli prítomní vo vašom živote v danom období. Potom si zvolte obdobie, ktoré sa vám javí ako významné alebo dôležité pre váš život. Možno to bude vtedy, keď sa vám niečo prihodilo, keď ste zápasili o niečo alebo obdobie, ktoré malo na váš život významný vplyv. Mohol by to byť čas veľkého posunu alebo kritického rozhodnutia vo vašom živote. Mohla by to byť príležitosť, kedy ste sa začali pozeráť na seba inými očami, či už pozitívne alebo negatívne. Vezmite toto obdobie a prejdite k veľkému kruhu, ktorý je na nasledujúcej strane a zapíšte si opis tohto obdobia vo vyhradenom mieste. Potom chvíľku reflektujte toto obdobie a dovoľte si voľne spomínať na konkrétne udalosti, miesta a ľudí v tom období. Možno si ho môžete nakresliť. To sú konkrétne spomienky, ktoré sa vytvorili v tom čase. Zapíšte, za-

značte (nakreslite) si ich všetky, čo vám prídu na um bez toho, aby ste vopred vyhodnocovali, či boli alebo neboli dôležité. Fakt, že si na nejakú príhodu spomínate, je sám o sebe dostatočný. A niektoré z týchto spomienok môžu byť príjemné, niektoré nepríjemné. Po reflexii tohto obdobia odpovedzte na nasledovné otázky, ktoré vám pomôžu vyhodnotiť, ako toto obdobie vášho života prispelo k tomu, akým človekom ste dnes. Tieto otázky sa týkajú toho:

1. Ako ste dospeli k svojmu názoru na seba – svojmu sebaobrazu?
2. Ako ste dospeli k svojmu názoru na iných ľudí – svojmu svetonázoru?
3. Ktorí ľudia boli v tomto období pre vás najdôležitejší a mali vplyv na váš život?
4. Aké rozhodnutia ste spravili?
5. Ako vyzeral váš vnútorný dialóg?
6. Aké emócie vo vás stále „bežia“?

Každé obdobie vášho života môže obsahovať určité definujúce momenty, ktoré ovplyvnili váš život viacerými spôsobmi z hľadiska vašich rozhodnutí a presvedčení, vašej rodiny, vzdelania, vzťahov, spoločenského života a duchovného naplnenia. Cvičenie si zopakujte aj s ostatnými obdobiami alebo udalosťami, ktoré majú nejaký emocionálny „náboj“.

Handout k cvičeniu „Moja životná cesta“ (9 okruhov na flipchartovom papieri)

1. Vyberte si 9 životných období a nakreslite/zaznamenajte si poznámky od SÚČASNOSTI spätne až po NARODENIE (Vek od _____ do „Obdobie kedy ...“, Vek od _____ do „Obdobie kedy ...“)
2. Vybavte si a zaznamenajte spomienky v jednotlivých obdobiach (Obdobie života/Vek od - do: Aké udalosti si v ňom pamätám? Toto bolo obdobie kedy ...)
3. Vybavte si a zaznamenajte dôležitú udalosť na vašej životnej ceste (Počas tohto obdobia mala na môj život najväčší vplyv táto udalosť, keď ...)
4. Vybavte si a zaznamenajte ľudí, ktorí boli dôležití vo vašom živote v tomto období, keď sa udiala dôležitá udalosť... (Mená ľudí)
5. Vybavte si a zaznamenajte niekoľko hlavných emócií, ktoré ste cítili/a počas tejto udalosti: ... (Názvy pocitov)
6. Vybavte si a zaznamenajte telesné vnemy, ktoré ste pociťovali/a, keď ste cítil/a vyššie uvedené pocity ... (opíšte tieto vnemy, ktoré ste cítili v rozličných častiach tela. Alebo opíšte svoj telesný postoj či výraz)
7. Doplňte si obraz tým, že si spomeniete na to čo ste si v duchu som si hovorili/a keď ste cítili/a tieto pocity ...
8. Doplňte si obraz tým, že sa zamyslíte ako odvtedy vidíte seba (seba vidím ako...) a ostatných ľudí (ostatných ľudí vidím ako ...)
9. Pokračujte tým, že sa zamyslíte nad maskou, ktorú ste sa odvtedy naučili nosiť (Maska, kto-



rú som sa naučil/a nosiť, bola ..., Keby som vedel/a pomenovať túto masku niekoľkými slovami, tak by to bolo ...)

10. Uvedomte si svoja hlboké rozhodnutie v danom období, ktoré pretrváva dodnes (Počas tohto života som sa rozhodol/la, že ...)

11. Uvedomte si dôsledky, ktoré z minulosti dodnes pretrvávajú (Najviac sa obávam, že keď niekomu poviem o svojich pocitoch, tak ...)

„Práve zmenou dospievajú veci k harmónii.“
Herakleitos

Hry a aktivity...

METODIKA AKČNÉHO UČENIA V PRAXI

Minulý mesiac ste si mohli v našom newsletteri prečítať rozhovor s dr. Judy O'Neilovou o akčnom učení. Aby ste mohli zažiť silu akčného učenia v praxi, tento mesiac vám ponúkame návod, ako sa to dá. Toto cvičenie sa volá „Poznatky získané z obyčajných udalostí v živote“ a je upravené podľa materiálov Randy Raysbrookovej a Billa Mowryho. Cieľom je učenie zo skúseností. Ako sa však líši akčné učenie alebo učenie zo života od tradičného spôsobu učenia? Aké výhody má akčné učenie pre môj rast v pracovnej role? Čo môžem urobiť, aby sa z akčného učenia stal pravidelný zvyk? Aj toto sú ciele tohto cvičenia.

Začiatok

Porozmýšľajte o zážitkoch, témach alebo myšlienkach, na ktoré by ste sa mohli dnes pozrieť, ktoré by ste mohli reflektovať, skúmať. Tu je niekoľko príkladov, o čom to môže byť: telefonáty, ktoré ste mali, udalosti vo vašom spoločenstve, komunite, skupine, článok, ktorý ste čítali v novinách, nedostatok prejavenej dôvery medzi priateľmi, poznatky z pozorovania spolupracovníkov, nakoľko a ako využívajú pracovný čas, takmer ste pri telefonovaní narazili do auta (aj to je udalosť, z ktorej sa dá čosi naučiť), dlhodobý nevyriešený konflikt so spolubývajúcou alebo spolupracovníčkou, zabudnete na dôležitý telefonát... Napíšte svoj zoznam možných zážitkov, tém a nápadov zo života, ktoré by ste mohli skúmať. Prejdite si posledný týždeň alebo dva (pohľad do diára alebo vám možno pomôže) a zostavte zoznam. Môže ich byť 7 - 8. Možno máte niečo z posledných 24 hodín. Ktorí ľudia, udalosti, myšlienky vyvstávajú pred vami?

Ďalší postup

Vyberte si jeden zážitok alebo myšlienku, na ktorú sa

sústredíte. Jednou či dvomi vetami ju opíšte. Preskúmajte ju. Tu je niekoľko otázok, ktoré vám pomôžu skúmať hlbšie:

- Prečo považujem túto udalosť, rozhovor alebo pojem za dôležitý?
- Čo je neobvyklé na tejto udalosti, pojme alebo výroku?
- Aké predpoklady mám?
- Prečo sa toto stalo?
- Čo v súvislosti s tým cítim?
- Čo mi hovoria moje pocity o mne, o vzťahoch s druhými, o svete?
- Čo ma táto udalosť, okolnosť atď. Učí ma o niečo o ľuďoch, o vzťahoch, bohu, živote alebo o mojom vplyve na iných ľudí?
- Mohlo by to mať významné dôsledky? Aké?
- Venujte minútku zapísaniu si myšlienok, ktoré vo vás vyvolali tieto otázky. Vydestilujte z rôznych vyššie uvedených myšlienok nejaké poučenie v jednej alebo dvoch vetách.

Experimentovanie s poznaním zo skúsenosti

Zamerajte sa na to, ako by mohli tieto nové myšlienky ovplyvniť váš život? Jeden zo spôsobov, ako skúmať dôsledky, sú otázky: „Čo keby?“. Napríklad: Čo keby som zmenil spôsob, ako som sa ozval do telefónu a rozhodol sa používať jemnejší tón? Čo keby som počúval priateľovu radu a rozhodol sa najprv počúvať, až potom hovoriť? Venujte minútku zapísaniu si myšlienok, ktoré vo vás vyvolali tieto otázky. Napokon si spomedzi týchto otázok vyberte jeden jednoduchý krok, ktorý je praktický a dá sa vykonať.

„Nemôžem radiť. Akoby som mohla, keď nezaručujem úspech.“ Gertruda Stein

Pár slov na záver

Príbeh rabína Radlica

Rabín Radlic z Poľska bol veľmi malý rabín s dlhou bradou, ktorý vraj svojim zmyslom pre humor vyvolal veľa pogromov. Jeden z jeho žiakov sa ho raz opýtal: „Koho mal Hospodin radšej - Mojžiša, alebo Abraháma?“ „Abraháma,“ povedal mudrc. „Lenže Mojžiš priviedol Izraelitov do zaslúbenej zeme,“ namietal žiak. „No dobre, tak Mojžiša,“ odpovedal učenec. „Chápem, rabi. To bola hlúpa otázka.“ „Bola. A hlúpy si aj ty, tvoja žena je ohydná, a ak mi neprestaneš stáť na nohe, dám ťa exkomunikovať!“

Príbeh rabína Meira

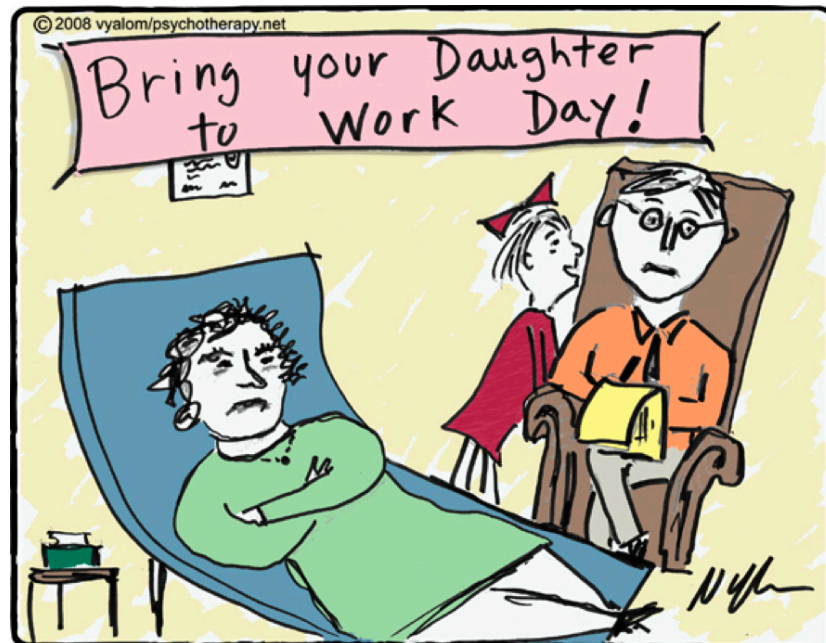
Jeden kazateľ prosil rabína Meira o povolenie, aby mohol v jeho synagóge kázať, pretože by si tak chcel zarobiť trochu peňazí. Rabín Meir mu to ochotne dovolil. Kazateľ teda predniesol svoju kázeň, no neutŕžil ani kopejku. Neskôr sedel v izbe rabína a videl, že mu tam veľa veriacich kladie peniaze na stôl. „Tomu nerozumiem. Prečo sú ochotní dávať peniaze vám a nie mne?“ „To vám vysvetlím,“ odpovedal rabín Meir. „Tak ako vy, aj ja sa snažím ovplyvňovať svojich poslucháčov a moji poslucháči sa ma potom snažia napodob-



ňovať. Vy máte rád peniaze a vaši poslucháči, tak ako vás počúvajú, tiež milujú peniaze. Oproti tomu ja peniazmi opovrhujem a tak nimi, podľa môjho príkladu, opovrhujú aj moji poslucháči a to tak silno, že sa ich chcú ihneď zbaviť. A mne stačí ich už iba pozbierať.“

Príbeh rabína Naftaliho

Ešte keď bol rabín Naftali z Ropčice dieťa, jeden priateľ jeho otca mu povedal: „Ak mi povieš, kde je Boh, dám ti zlatý dukát.“ „A ja“, odpovedal, vám dám dva dukáty, ak mi poviete, kde Boh nie je.“



“C'mon Daddy, say *something!*”

(Nápis v pracovni) Zoberte si dcéru do práce.

“No tak, ocko, povedz niečo!”

Akcie a podujatia

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

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 vzápätí ešte raz.

19. augusta 2014 - Coachingplus deň - pestrá paleta prístupov k ľuďom v pomáhajúcich profesiách, trošku teoreticky, ale najmä prakticky.

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.

25.-26. septembra 2014 - *Postmoderné myslenie v psychoterapeutickej praxi* - nový workshop v našej ponuke.

9. - 10. októbra 2014 - *Prenos a protiprenos v psychoterapii*. Po druhýkrát sa budeme venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud.

24. - 25. októbra 2014 - *Efektívny pomáhajúci rozhovor*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 1. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

19. - 20. novembra 2014 - *Práca s emóciami v poradenskom procese*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 2. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

11. - 12. decembra 2014 - *Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 3. Modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

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