



Pár slov na úvod

Náš newsletter sa snaží držať krok s dobou. Predstavujeme vám nové knihy, nové weby, nové smery, nové prístupy a metódy. Hľadáme, čo nás inšpiruje, vždy niečo vyberieme a ponúkneme aj vám. Baví nás to. Pri našej práci na newsletteroch však často zisťujeme, že veľakrát ide o niečo staré dobré v novom obale, s iným názvom. Čítajte napríklad tieto vety: „Systém je spôsob, akým sa rodina vyrovnáva so životom, stresom a zmenou. Systém umožňuje rodine fungovať a používať symptómy „bolesti“, ktoré signalizujú dysfunkcie v systéme. Takýto signál - symptóm - nám dáva kľúč, symbolicky a metaforicky, k podstate systému, jeho pravidlám a jeho hodnotám.“ Znie to (post)moderne? Možno. Walter Zahnd, old school satirovský terapeut, mi vysvetlil, že je to stará definícia Virginie Satirovej spred niekoľkých desaťročí. Takto to je s mnohým, čo vám tu ponúkame: s mentalizá-

ciou, s metódou Open Space a asi aj s inými konceptmi, ktoré nájdete v našich news. Back to roots? Asi áno, vzdelanie o tom, čo bolo kedysi nám pomôže byť pokorným a kritickým. A prečo som vybral do úvodníka satirovský citát? Napríklad preto, že 16. 12. 2014 sa všetci, čo pracujeme so systémami, či rodinami, stretneme na našej konferencii s názvom „Spoločný priestor: inovatívne prístupy k práci s rodinou“. Ste srdečne pozvaní. Dovtedy si môžete vybrať z našej širokej ponuky klubov a workshopov (ich zoznam nájdete na konci), alebo čítať „inovatívne“ texty v našom newsletteri.

„Umenie rásť je schopnosť udržať poriadok uprostred zmien a dať šancu zmene v rámci poriadku.“

Alfred North Whitehead

Psychoterapia z pohľadu teórie mentalizácie

O čom ideme písať?

Je pravda, že sme v našich news už o všeličom písali, napríklad aj o mentalizácii. Je pravda aj to, že sme pred dvomi rokmi robili s Ivanom na túto tému workshop v Trenčíne (názov mal mentalizácia v párovej terapii). Je pravda, že mnohí stále presne nevieme, čo je to tá mentalizácia a pravda je aj to, že viacerí si myslíme, že ide iba o iný názov pre niečo, čo tu už dávno bolo (a je to tu stále) a volalo sa to empatia. Je to pravda? Je, no iba trochu. Alebo šťastie. No nech však je pravda aká je, nech už ide iba o staré víno v novej fľaši, alebo aj o niečo viac, my sme sa rozhodli vrátiť sa k téme a predstaviť vám terapeutický model založený na mentalizácii v kontexte psychoterapie. Možno si kladieme za cieľ vás naň iba upozorniť. Predstaviť vám (zdá sa mi) niečo hodnotné a komplexné, čo stojí za to skúmať a v praxi využívať. S deťmi, mladými, pármami, rodinami, ale aj v koučovaní, či pri práci so skupinami. Nestor slovenskej psychoterapie, doktor Hašto, uvádza vo svojom článku o mentalizovaní dva príklady: malý syn si privrel prst do dverí a plače, matka reaguje - nehraj divadlo a neverbálne ho zosmiešňuje. Toto je príklad pseudo-mentalizácie, respektíve nevydareného mentalizovania. Príklad vydareného by bol, ak by matka reagovala láskavo a ohľaduplne - ach, to zaboľelo, vylakalo ťa to a teraz potrebuješ mamu, aby sa ti ulavilo. Haštov článok sa opiera o teoretikov mentalizácie a ďalej rozpracúva túto našu schopnosť:

-Vnímať, čo sa stalo, respektíve čo sa deje a cítiť, čo asi cíti ten druhý

- Vnímať, čo ja robím/hovorím a ako asi tým, čo robím/hovorím prispievam k tomu, ako sa mám ja sám a ten druhý, ktorý je so mnou - teda vnímať čím prispievam k tomu, že mu je nejako (možno aj zle)
- Reflektovane a jasne o našich vzájomných skú-

senostiach, pocitoch, presvedčeníach, očakávaníach a potrebách rozprávať s tým druhým.

Poviem vám, toto, túto vyššie spomenutú idylku s mojou ženou, alebo deťmi nedokážem dať vždy, a najmä nie vtedy, ak som emočne zahľtený, alebo emočne odstrihnutý, teda vtedy, ak ja nemám schopnosť mentalizovať. Čiže najmä, ak nie som schopný kontajnovat' to, čo je, ak je toho na mňa veľa. Som impulzívny, alebo neprístupný. Vtedy nemám emócie, vtedy som emóciami. Schopnosť mentalizácie iste úzko súvisí s teóriou pripútania, ale keďže tento text nechce byť o mentalizácii, ale o terapii, ktorá je založená na mentalizácii, nebudeme moc odbiehať do teórie, ktorá sa dá všelikde na internete nájsť a môže vás v prípade záujmu aj obohatiť. Čo mimochodom vrelo odporúčame.

Terapia založená na mentalizácii

Terapia založená na mentalizácii (Mentalization Based Therapy, MBT) predpokladá, že hlavným problémom mnohých pacientov je ich zraniteľnosť voči strate mentalizácie. Liečba založená na mentalizácii kladie hlavný dôraz terapeutického procesu na podporu schopnosti mentalizácie. MBT pracuje prostredníctvom nadviazania a udržiavania vzťahu, vzťahovej väzby s pacientom a pritom sa u pacienta neustále stimuluje proces mentalizácie. Jej cieľom je rozvoj terapeutického procesu, v ktorom sa myseľ pacienta stáva ohniskom liečby. Pre pacientov cieľ spočíva v tom, aby zistili, ako rozmýšľajú a cítia vo vzťahu k sebe a k iným ľuďom, a ako tieto myšlienky a pocity ovplyvňujú ich správanie a ako skreslené chápanie seba a iných vedie k maladaptívnym činom, aj keď sú myslené tak, aby udržali stabilitu a zvládli nepochopiteľné pocity. Základné postoje, ktoré predpokladá mentalizácia je zvedavosť, otvorenosť a ne-vedenie/ne-poznanie. To si nevyhnutne vyžaduje skromnosť



a autentičnosť na strane terapeuta MBT. Základný cieľ liečby je znovu nastoliť mentalizáciu, ak sa stratila a udržať ju, ak je prítomná. Terapeuti sa majú zameriavať na pacientovo subjektívne prežívanie seba. Aby to dosiahli, musia a) identifikovať a pracovať s kapacitou pacienta mentalizovať; b) reprezentovať vnútorné stavy v sebe a vo svojom pacientovi; c) zameriavať sa na tieto vnútorné stavy a d) udržať to aj napriek neustálemu spochybňovaniu zo strany pacienta po dlhý čas. Aby sa dosiahlo toto ohnisko, mentalizačné techniky musia byť a) ponúkané v kontexte vzťahovej väzby; b) sústavne aplikované po dlhý čas; c) využité na posilnenie terapeutovej kapacity udržať si mentálnu blízkosť s pacientom. Liečba sa zameriava na facilitovanie dosiahnutia týchto primárnych cieľov. Ide o to zlepšiť mentalizačný proces, bez ohľadu na kontext, v ktorom sa uskutočňuje. MBT terapeut neprevádza kognitívnu reštrukturalizáciu, neposkytuje pochopenie a nesnaží sa priamo zmeniť správanie. MBT nie je terapia orientovaná na pochopenie. Nezameriava sa na pochopenie nevedomých determinánt mentálneho života. Nezdôrazňuje príčinné súvislosti medzi udalosťami v minulosti a prítomnosti. Nie je to ani kognitívne zameraná terapia. Nezdôrazňuje sa abnormálne poznanie ako primárna determinanta symptómov. Zábery MBT sú 1) nastolenie bezpečnej vzťahovej väzby a 2) stimulácia mentalizačného procesu.

Kompetencie a zručnosti MBT terapeuta

Individuálny terapeut by mal byť schopný udržať pacienta zapojeného do mentalizačného procesu, pričom ostane mentálne, v kontexte rozvoja vzťahovej väzby, blízko k pacientovi. Liečba nie je striktné riadená, no sústreďuje sa hlavne na vzťahy (vrátane mentalizácie prenosu a vzťahu), stimuláciu mentalizačného procesu (vrátane ohniska pozornosti na prežívanie a pocity) a udržiavanie prístupu zameraného na proces a ciele terapie. Terapeut sa snaží vytvoriť vzťah tým, že sa zapája do toho, čo pacient prezentuje, pričom dokáže prejavovať záujem, srdečnosť a autenticitu. Následne pomáha pacientovi pri explorácii, pričom je zvedavý a zaujíma stanovisko ne-poznania. V procese spolupráce je dôležitá aj podpora adaptácie, ako aj regulácia emócií a nabudenia pacienta. Emocionálne stavy sú validizované a preskúmané. MBT intervencie sa týkajú 7 oblastí:

1. Stanovisko ne-poznania, pátravé stanovisko
2. Podpora a empatia
3. Objasňovanie, klarifikácia
4. Skúmanie, explorácia
5. Spochybňovanie, problematizácia
6. Zameranie na pocity
7. Vzťah

Stanovisko ne-poznania, stanovisko zvedavého záujmu, pátrania

MBT terapeut je schopný komunikovať s klientom priamym, autentickým, transparentným spôsobom, používať pritom jednoznačné výroky, aby sa minimalizovalo riziko nadmerného nabudenia klienta. Ak si osvojí stanovisko 'nepoznania' komunikujúce kliento-

vi skutočnú snahu spoznať jeho duševné prežívania, pričom nevie, čo sa v pacientovi deje, no pomáha mu jeho prežívanie pochopiť a prostredníctvom spoločného skúmania duševných stavov klienta uchopiť. MBT terapeut nekoná za pacienta, ale ostáva spolu s ním a pomáha mu skúmať oblasti jeho neistoty. Súčasne ho povzbudzuje v tom, aby dokázal žiť s pochybnosťami. Terapeut si musí vo svojej mysli udržovať obraz dvoch ľudí, ktorí si prezerajú mentálnu mapu a snažia sa rozhodnúť, ktorou cestou ísť; hoci sú možno dohodnutí na konečnom ciele, ani jedna strana nevie cestu alebo aké prekážky, či pomoc ich na tejto ceste stretnú. Ciest do cieľa môže byť mnoho. Keď MBT terapeut zaujíma toto stanovisko, demonštruje, že veci vidí z hľadiska pacienta; berie pacientovo subjektívne prežívanie vážne. Kompetencia zaujať ne-vediace stanovisko pri skúmaní subjektívneho prežívania je kľúčom k efektívnej liečbe. Vaša pozícia je taká, že sa snažíte demonštrovať ochotu zistiť, aký je váš pacient, čo ho nabudí, ako sa cíti, a aké sú príčiny jeho hlbších problémov. Pritom sa musíte stať aktívnym, pýtajúcim sa terapeutom, ktorý podrobne sleduje a snaží sa pochopiť interpersonálne procesy a to, ako súvisia s pacientovými duševnými stavmi. Keď zaujmete iný pohľad na pacienta, ako má pacient, malo by sa to verbalizovať v súvislosti s pacientovým iným pohľadom a bez predpokladu o tom, či pohľad je správnejší. Úlohou je určiť a preskúmať duševné procesy, ktoré vedú k iným názorom a zväziť každý pohľad v súvislosti s tým druhým, akceptujúc, že rozličné pohľady môžu byť akceptovateľné. Terapeut by mal byť trpezlivý pri skúmaní a zohľadňovaní rozdielov v názoroch. Odlišné by malo byť nielen porozumené, ale aj legitimizované a akceptované.

Podpora a empatia

MBT terapeut je schopný vybudovať a udržiavať podporný, bezpečný a empatický vzťah s klientom, v ktorom podporuje klientovu autonómiu. Zároveň je v interakcii prítomné ocenenie, ktoré povzbudzuje a podporuje zmenu. Empatické výroky prehľbujú raport medzi pacientom a terapeutom a dávajú pacientovi pocit, že terapeut je na jeho strane. Ale presné reflektovanie hlbších emocionálnych stavov môže byť v liečbe hraničných pacientov problematickejšie než u iných. Hraniční pacienti nedokážu pohotovo rozlíšiť svoj vlastný subjektívny stav a nemajú úžitok z toho, keď sa im povie, ako sa cítia. Empatia v MBT nie je iba výlučné pomenovanie pacientom vyjadreného pocitu, ako ho vidí terapeut - 'cítite sa ním zranený', 'musíte byť pre to veľmi nahnevaný'. Je to niečo viac než len identifikácia priebežného pocitu pacienta vo vzťahu k subjektu - 'aké to je cítiť také zranenie kvôli tomu, čo robí', 'ako ste zvládli taký silný pocit'. Pocity vyvolávajú stav mysle a v závislosti od pocitu môžu byť následky komplexné. Je úlohou terapeuta, aby identifikoval samotný pocit a jeho psychologické dôsledky. Spýtajte sa sami seba - 'ako tento pocit, ktorý mám, vplýva na osobu, s ktorou sa rozprávam? Aký účinok to má na jej interakciu so mnou?'. Ak pacient nevie, čo cíti, MBT empatické stanovisko je 'och, joj, predstavujem si, že to musí byť naozaj na nervy ne-



vedieť, čo väčšinou cítite'. MBT terapeut nie je stále pozitívny, ale vyjadruje uznanie, keď pacient použije mentalizáciu s pozitívnym výsledkom. Princíp je nasledovný: používajte pochvalu so zdravým rozumom, aby ste podčiarkli pozitívne mentalizovanie a skúmali jeho užitočné účinky. Napríklad terapeut zdôrazní, že pacient pochopil komplexnú situáciu a skúma, ako mu to pomáha nielen porozumieť, ako sa cíti, ale aj spoznať pocity toho druhého, čo je všetko na úžitok ich interakcii. Ako príklad možno uviesť také výroky ako: 'to je skutočne pôsobivé, že ste dokázali pochopiť, čo sa medzi vami udialo'. Terapeut skúma podrobnosti z perspektívy seba a druhého človeka - 'ako sa cítite, keď ste na to prišli'; 'čo si myslíte, ako sa cítili, keď ste im to vysvetlili'.

Objasňovanie, klarifikovanie

Schopnosť reagovať na požiadavky klienta priamym a jasným objasnením, ktoré je vzorom pre sebarefektívne stanovisko otvorené korekcii a schopnosť pomôcť pacientovi spojiť činy a pocity je ďalšou s kľúčových zručností MBT terapeuta. Terapeut týmto spôsobom pomáha klientovi jasne preformulovať a prepracovať porozumenie svojich myšlienok, pocitov, presvedčení a ďalších duševných stavov, ktoré klient popísal. Terapeut to robí spôsobom, ktorý skôr otvára, než zatvára diskusiu. Konanie by sa malo vždy spájať s pocitmi, kedykoľvek je to možné, a to spätným odvíjaním udalostí a pomenovaním duševných procesov vedúcich k činu. Otvorené otázky, preformulované fakty a zameranie sa na dianie z momentu na moment - to sú bežné techniky klarifikácie. MBT terapeut postupne skúma súvislosti medzi emóciami a činmi pacienta, pričom identifikuje, ako sú niektoré pocity úzko spojené s konaním a konkrétnym správaním. Telesné signály a vnemy môžu byť varovným systémom, ktorý sa dá pri niektorých pacientoch využiť ako zdroj pre mentalizáciu toho, čo sa deje v živote človeka. Princípom je tu pre terapeuta jeho terapeutický zámer pomáhať pacientovi, aby si lepšie uvedomoval spojenie medzi vlastnými činmi a ich mentálnymi prekurzormi. Terapeut nie je expertom na duševné stavy klienta. Objasňujúce otázky a klarifikačné výroky mu pomáhajú ujasniť si, či klientovi správne rozumie a klientovi pomáhajú uvedomiť si, čo sa aktuálne deje/respektíve sa dialo v situácii, ktorá je v aktuálnom procese predmetom rozhovoru.

Skúmanie, explorovanie

MBT terapeut vedie pacienta k tomu, aby začal skúmať svoju motiváciu, respektíve impulzy, ktoré vedú k istému typu správania. Klienti majú tendenciu „čítať“ myšlienky“ druhých a organizovať svoje vlastné správanie na základe týchto kognitívnych schém - predsudkov, predpokladov, očakávaní, ktoré určujú naše správanie. Schopnosť pomôcť pacientovi, aby identifikoval omyly čítania myšlienok a jeho dôsledkov určuje to, či pacient bude schopný zaoberať sa vlastnými, nereflektovanými predpokladmi, nie však kognitívnym, či interpretačným spôsobom, ale prostredníctvom mentalizovania toho, čo si myslíme a cítíme. To platí ako pre interakcie klienta s inými,

tak aj pre to, čo sa deje vo vzťahu s terapeutom. Terapeut a pacient v interakciách otvorene tematizujú a pravdivo skúmajú vlastné, priebežné pocity a myšlienky, ktoré sú viazané na správanie v terapeutickú miestnosť a sú manifestácie toho, čo sa deje, respektíve sa odohralo v dyáde terapeut - klient. Toto si vyžaduje od terapeuta podporiť vnímanie toho, čo je medzi nami, klientom a mnou, v situácii tu a teraz ako aj terapeutovu zručnosť zamerať sa pritom na pociťované prežívanie oboch zúčastnených. Skúmanie predpokladá terapeutovu otvorenosť. Terapeut, ak má facilitovať pacientovu schopnosť skúmať rozličné alebo podrobnejšie názory na nejakú udalosť, musí vedieť povedať svoj názor pacientovi a zväziť rôzne možnosti pohľadu na to, čo sa stalo alebo čo sa deje v terapii aj iné ako jeho). V kontexte terapie prežíva pacient aj terapeut tú istú udalosť často rozlične a tak sa terapia stáva priestorom, na ktorom sa dajú skúmať rôzne názory z rozličných stanovísk. Podstatné je pamätať na to, že ani jeden názor nemá prednosť a obidva môžu byť platné. Pre MBT to má ten význam, že oba názory sa hodnotia v rámci mentalizácie.

Spochybňovanie, problematizácia

Aj cieľom terapeutickú prácu je porozumenie, MBT terapeut nemusí úplne súhlasiť s pacientovým názorom, či uhlom pohľadu. Keď sa pacient dostane do obdobia pretrvávajúcej nementalizácie, napríklad keď funguje v móde predstierania a nereaguje na terapeutove pokusy o posun, odporúča sa spochybňovať pacientov pohľad, či problematizovať jeho perspektívu. Je dôležité robiť to primeraným spôsobom, čo znamená primerane k pacientovým spôsobom myslenia a fungovania, pričom pomáha, ak terapeut dokáže vystihnúť správny moment na skúmanie pacientovho hlbšieho prežívania vo vzťahu k rigidnému psychickému stavu. V takejto emocionálne vypätej diskusii sa osvedčilo sledovať reakcie partnera na spochybňovanie. Spochybňovanie pacientovho pohľadu je najúčinnější vtedy, keď je prekvapujúce, keď sa deje súbežne s podpornými, validizujúcimi intervenciami a keď konfrontuje vážne nementalizovanie s iným pohľadom.

Zameranie na pocity

Emocionálne stavy rušia mentalizovanie a strata mentalizácie vedie k dysregulovaným emocionálnym stavom. Terapeut pomáha pacientom identifikovať emócie a rozlišovať ich. MBT terapeut pri skúmaní emocionálnych stavov identifikuje tento interakčný 'naruby' prevrátený proces, vďaka čomu si pacient čoraz viac uvedomuje, ako emócie destabilizujú mentálne procesy. Ide o to stimulovať proces, v ktorom sa skúmajú pocity pacienta bez toho, aby ich terapeut pomenoval za pacienta; vtedy pacient prevezme zodpovednosť za mentalizáciu. Ohnisko pozornosti na afekt znamená, sa pacient a terapeut rozprávajú o priebežnom pociťovaní v hociktorom momente sedenia. Pocity sa menia a obvykle sú pod povrchom uvedomovania oboch, pacienta i terapeuta. Identifikácia afektu je subjektívna a vyžaduje si od



terapeuta, aby nesmierne pozorne sledoval vlastné aj klientove duševné stavy - mohol by sa napríklad začať obávať o pacienta, či všimnúť si niečo na tom, ako sa pacient k nemu správa. Terapeut sa vyhýba tomu, aby úplne rozumel, skôr pozýva pacienta, aby spoločne uvažovali, čo kto cíti, čím zabezpečia to, že pacient opíše svoje prežívanie tak, ako ho prežíva.

Vzťah

Vzťah je ústredným komponentom terapie zameranej na mentalizáciu. Vzťah medzi terapeutom a pacientom je spoločne budovaný. Okrem zručností, ktoré sme opisali v predchádzajúcich odstavcoch, vzťah zahŕňa aj schopnosť pomáhajúceho kriticky reflektovať, kedy a ako povedať niečo o sebe a zručnosť otvorene pomenúvať vlastné zážitky, pocity a kognitívne procesy, ktoré sú určované tým, čo prináša klient. Týmto selektívnym odkrytím seba sa odhaľujú pravdepodobné emócie a myšlienky terapeuta vo vzťahovom kontexte opísanom klientom. Bezpečný vzťah je priestor pre nové skúsenosti. Prípadné opatrné sebaodhalenie vo vzťahu verifikuje pacientovo presné vnímanie a podčiarkuje skutočnosť, že v súvislosti s pacientom ako terapeut (a druhý človek) niečo cítite a že pochopenie počiatkov týchto zážitkov je kľúčovým aspektom plnej mentalizácie. Pacient, ak má porozumieť seba, musí vedieť, čo vo vás vytvára. Neodhalenie sa pravdepodobne povedie k tomu že terapeut bude alebo agovať pretrvávajúcimi interpretovaním alebo použitím iných techník či nevhodným konaním. Rigorózne nereagovanie na prejavený záujem zo strany klienta je iatrogénne, pretože v pacientovi vyvoláva paniku, keď sa snaží spoznať inú myseľ a keď sa mu to nepodarí, tak sa jeho reprezentácie sveta zrúti práve vtedy, keď žiada od inej mysle, aby mu poskytla takú reprezentáciu, ktorá je podstatná pre jeho stabilitu. Terapeuti robia chyby, keď sa snažia porozumieť svojim pacientom. MBT terapeut akceptuje, že nebude rozumieť niektorým aspektom pacientovho prežívania. Jeho úlohou je snažiť sa zlepšovať svoju presnosť a užitočnosť v kontakte s klientom tým, že čoraz podrobnejšie skúma problém; pritom však urobí ďalšie chyby. Porozumenie vplyvu, aký to má na pacienta, ďalej podporí proces mentalizácie. Za týmto účelom preberá MBT terapeut zodpovednosť za skreslenia, otvorene akceptuje omyl. Terapeutov omyl sa stáva príležitosťou opätovne preskúmať to, čo sa stalo, aby sa dozvedel viac o kontextoch, zážitkoch a pocitoch. Táto kompetencia označuje jeho schopnosť zamerať sedenie na to, čo sa deje medzi pacientom a terapeutom a schopnosť robiť to v 'priamom prenose' bez navodenia paniky u pacienta. Náročné situácie nastávajú, ak je klientom spochybnený terapeutický vzťah, alebo pacient vníma, že je medzi ním a terapeutom narušená dôvera. V takomto momente je nutné explorať to, čo sa deje medzi pacientom a terapeutom, skúmať spojenectvo, prenos, či iné komponenty vzťahu. Mentalizované pohľady na vzťah pacient-terapeut musia nastať v tom istom duchu spolupráce ako hociktorá iná forma mentalizácie. Metafora, ktorú používame vo výcviku, je, že terapeut si musí predstaviť, že sedí vedľa pacienta,

nie oproti nemu. Sedí vedľa seba a pozerajú sa na pacientove myšlienky a pocity, pričom najlepšie je, ak ku nim obaja zaujímajú skúmané stanovisko. Inou vzťahovou výzvou je, ak pacient na sedení odrazu stráca svoju schopnosť mentalizácie. Je to viditeľné napríklad ak je prítomná afektívna búrka, výrazná úzkosť, či náhla zmena emocionálnych stavov. Terapeut musí vedieť rýchlo identifikovať tieto stavy mysle a znížiť úroveň nabudenia. V takej chvíli môže terapeut zobrať zodpovednosť za spustenie náhlej straty mentalizácie u pacienta. Istý terapeut v takomto prípade otvorene skúmal, čo také mohol povedať alebo nepovedať, či to bol tón jeho hlasu, alebo nejaké konkrétne slovo, čo spôsobilo problém. Zdržal sa toho, aby žiadal od pacienta viac terapeutickú prácu v čase, keď na to nemá kapacitu. Tendenciu stratiť kapacitu pre mentalizáciu nemá iba pacient. Niekedy je to aj terapeut, kto sa vo vzťahu v niektorých momentoch stráca. Schopnosť spoznať to vtedy, keď sa to udeje, je kľúčovou zručnosťou pri opätovnom nastolení mentalizácie. Keď sa stane, že terapeut stratí schopnosť mentalizácie, je potrebné otvorene spolu s pacientom identifikovať kolaps a až potom spätne sledovať, ako sa odvíjalo sedenie a hľadať dôvody, prečo sa to mohlo stať. Najlepšie je, ak MBT terapeut v tomto bode akceptuje ťažkosť - 'v tejto chvíli o tom nedokážem rozmýšľať'; 'stráca sa mi ohnisko sedenia' a potom sa okamžite zamerať na spätné prehrávanie sedenia až k bodu, kedy obaja, pacient i terapeut dokážu adekvátne reflektovať.

Trajektória liečby

Pred liečbou a počas prvých štádií liečby pozostáva klinický proces z podrobného diagnostikovania. To obsahuje:

- Zhodnotenie formálnej DSM/ICD-diagnózy
- Zhodnotenie suicidálneho rizika a ostatných záležitostí, ktoré by mohli narušiť terapiu
- Zhodnotenie schopnosti mentalizácie
- Zhodnotenie interpersonálneho fungovania
- Prehľad medikácie
- Zhodnotenie zneužívania drog a alkoholu
- Zhodnotenie životných okolností

Špecifikom MBT je zhodnotenie pacientovej schopnosti mentalizácie. Ten, kto to posudzuje, by mal vedieť rozlíšiť dobrú mentalizáciu od pseudomentalizácie, módu predstierania a zneužitia mentalizácie. Určite nie je potrebné a ani praktické diagnostikovať mentalizáciu vo všetkých jej formách hneď na začiatku liečby. Proces posúdenia je možný iba po vytvorení vzťahu s pacientom a deje sa súbežne s procesom liečby. Pre úspešné aplikovanie MBT je však podstatne dôležité poznať rozličné typy ne-mentalizácie, ktoré sa v stretnutiach/rozhovoroch s klientom prejavujú. Diagnostické zhodnotenie mentalizácie by malo splniť nasledovné ciele: (1) poskytnúť mapu dôležitých interpersonálnych vzťahov a ich prepojenia na kľúčové problémové správanie; (2) v týchto kontextoch zhodnotiť optimálnu kvalitu mentalizácie; (3) skúsiť zhodnotiť, aká silná je mentalizácia v strese; (4) zhodnotiť, či sú ťažkosti s mentalizáciou gene-



ralizované alebo sa vyskytujú iba v niektorých vzťahoch, či situáciách a (5) v každom prípade zhodnotiť, či u klienta prevláda pseudomentalizácia alebo konkrétne chápanie. Po fáze posúdenia, špecificky posúdenia klientovej schopnosti mentalizovať je dôležité venovať čas psychoedukácii o vývinovom modeli psychopatológie a psychických problémov a základoch liečby. Dostatočné informácie pomáhajú klientovi pochopiť, prečo je istý terapeutický štýl a spôsob práce vhodný a dôležitý a ako môže proces terapie pomôcť dosiahnuť želanú terapeutickú zmenu. Je užitočné, ak terapeut s pacientom spoločne uzavru dohodu o liečbe a prípadne (ak je to dôležité z hľadiska klinického stavu) vytvoria krízový plán. V spoločne vytvorenom liečebnom pláne sa stručne zhrnú osobné ciele, ktoré stanoví pacient a terapeut spoločne. Vo všeobecnosti možno ciele rozdeliť podľa nasledovných kategórií, ale je potrebné ich personalizovať:

- Pacientova schopnosť byť v kontakte (zapojenie)
- Redukcia sebadeštruktívneho alebo suicidálneho správania
- Redukcia psychiatrických symptómov, najmä depresie a anxiety
- Zlepšenie sociálneho a interpersonálneho fungovania
- ...

Po tom, čo prebehol proces posúdenia, psychoedukácie, po tom, čo boli zhodnotené riziká a stanovený

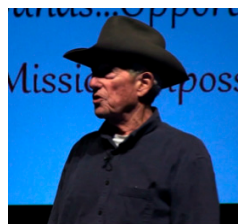
plán liečby, nasleduje proces terapie. Ako bolo spomenuté, MBT je terapia, ktorá je procesuálna, takže nie je riadená obsahom a cieľmi, ani výlučne klientom, či terapeutom, ale samotným procesom spolupráce. Počas a po sade niekoľkých stretnutí, priebežne a na konci terapie a pacient spoločne reflektujú, či sú spolupráce napĺňané a hodnotia pokrok smerom k stanoveným cieľom. Aj tieto stretnutia, podobne ako proces posúdenia, či plánovania sú vedené a spolutvorené takou formou komunikácie, ktorá mentalizácii nebráni, naopak ju podporuje a napomáha jej.

Záver

Mentalizácia obsahuje tak sebarefektívnu, ako aj interpersonálnu komponentu. Obe spoločne poskytujú človeku schopnosť rozlišovať vnútornú a vonkajšiu realitu, ako aj odlišiť psychické a emocionálne deje od interpersonálnych. Poškodenie schopnosti mentalizácie má značný dopad na narušenie psychickej flexibility a možnosti spracovania traumatických skúseností. Terapeutický proces, ktorý mentalizácii napomáha, nie je jednoduchý a vyžaduje si veľa otvorenosti, úprimnosti, aj ochoty riskovať vo vzťahu. Sme zraniteľní, sme ľudia. Prečo to nevyužiť a nebyť ľuďmi aj v terapii?

„Mnoho vecí, ktoré intelektuáli vzletne nazývajú zložitostami reálneho sveta, sú v skutočnosti iba nezrovnalosti v ich myslení.“ Thomas Sowell

Rozhovor s Harrisonom Owenom o metóde Open Space (otvorený priestor)



Chcete, aby sa vo vašej organizácii niečo naozaj pohlo, alebo vyriešilo? Zabudnite na schôdze. Odhodte programy pripravené na dlhé schôdze, ktoré sa aj tak nikdy nedodržia. Zavrhnite Power-

Point a flipchart a urobte svoju najbližšiu schôdzu ako „ne-schôdzu“ metódou otvoreného priestoru. To radí Harrison Owen, pôvodca metódy „open space“ a autor knihy *Open Space Technology: A User's Guide* (Metóda otvoreného priestoru; návod na použitie. Berrett-Koehler Publishers, 3. vyd., 2008). Owen spolu s ďalšími 85 „statočnými“ vytvoril pojem otvorený priestor ešte v roku 1985 na Treťom výročnom medzinárodnom sympóziu o transformácii organizácií, ktoré sa konalo v meste Monterey v Kalifornii. Nám sa metóda páči, takže okrem tohto rozhovoru s jej zakladateľom, nájdete v rubrike „Hry a aktivity“ našich news aj jej charakteristiku a popis. S Harrisonom Owenom sa o Open Space rozprávala Farah Lenserová.

FARAH: Harrison, ty si iniciátor „Open Space Technology“; práve som videla, ako si otvoril „Open Spa-

ce“ pre vyše 100 ľudí. Teraz sú nad nami v kostole a je im spolu dobre. Mohol by si nám povedať, ako si prišiel na myšlienku spájať ľudí touto formou „Open Space“ a aké sú hlavné charakteristiky metódy „Open Space“?

HARRISON: Iste, na myšlienku Open Space som prišiel, lebo som bol frustrovaný. A bolo to veľmi jednoduché: organizoval som medzinárodné stretnutie približne 250 ľudí a zabralo mi to celý rok zo života. Bol som nezávislý konzultant, tak som nebol za organizáciu stretnutia platený. Mali sme teda toto stretnutie, bolo úžasné a keď sa skončilo, každý hovoril, že sa mu páčilo, ale že najviac sa im páčili prestávky. Tak som si povedal: „Som blbec, ale nie hlupák, musí byť aj lepší spôsob, ako organizovať stretnutie. Súhlasil som, že usporiadam také isté podujatie o dva roky. Kolegom som povedal, že to rád urobím, ale nemieňim stráviť prípravou celý rok a že ak si vyberú niekoho iného, tak budem rád, ale ak chcú, aby som to robil ja, tak to urobím ináč a oni by mi mali dôverovať. Kupodivu mi prejavili dôveru a štyri či päť mesiacov pred ďalším stretnutím som sa snažil nájsť základný mechanizmus na organizovanie úspešnej konferencie. Spomenul som si na to, že v Západnej Afrike, kde som niekoľko rokov žil v dedinách v prelese, sa všetko dôležité dialo v kruhu. Vždy to vyzeralo kúzelné,



v Afrike sa používajú bubny... Tak mi napadlo, že to by bol dobrý začiatok, ale sedenie v kruhu je zaujímavé, len nie vždy veľmi produktívne. Tak sme museli použiť niečo, kam by ľudia umiestnili oznam, o čom sa budú rozprávať, takže sme potrebovali akúsi tabuľu. Potom sa ľudia musia dohodnúť, alebo si to musia zariadiť, kedy a kde sa môžu stretnúť. Potrebovali akokeby nejaký trh. Mal som v sebe už druhé martini a tak sa zrodil nápad. Pozvime ľudí do kruhu, vytvoríme tabuľu a diskusné trhovisko a bude to fungovať.

F.: Tento princíp kruhu možno nájsť aj v iných kultúrach - napríklad v tradícii pôvodných obyvateľov Ameriky. Mohol by si povedať niečo viac o tomto princípe kruhu. Možno je kruh fundamentálna forma, ako sa ľudia schádzajú a možno je to niečo, na čo nie sme zvyknutí, pretože sme zvyknutí žiť v hierarchickejšom systéme?

H.: Nuž, neviem, či to niekto už skúmal, ale ja som fascinovaný geometriou komunikácie a je mi jasné, že fundamentálna forma pre komunikáciu je kruh. Ak pozvete ľudí, aby si sadli do kruhu, budú komunikovať; sčasti preto, že nemôžu uniknúť, sčasti preto, že kruh nemá začiatok ani koniec. Nie je tam vrch, ani spodok, nie je tam hierarchia a každý vidí na každého celkom rovnako. Zaujímavé je, že keď ľudia usporiadate do pravouholníka, napríklad okolo stola, veľmi rýchlo začnú pozerat' na jeden alebo druhý koniec, aby zistili, kde je vrch stola a predpokladajú, že tu je moja strana a tam je druhá strana. Musíte vytvoriť podmienky pre vyjednávanie a ukáže sa, že presne to začnú robiť. Ak umiestnite ľudí do radov, ako sa to obvykle na konferenciách alebo v školských triedach robí, jediné čo získate, bude pasívna agresia, budú vás nenávidieť. Niet čo robiť; je to veľmi jasná delba moci. Ten, kto je vpredu, je zrejme múdry a mocný a kto sedí na stoličke v rade, je zrejme hlúpy a nemá moc. Buď tam budú sedieť a robiť si poznámky, alebo hádzať kamene do človeka, čo je vpredu. Ale skutočná komunikácia v zmysle výmeny nenastane. Tieto tvary tvoria veľmi dôležité predbežné podmienky pre komunikáciu. Niekedy uvažujete o sedení za stolom či štvoruholníkovým stolom. Niekedy má niekto informácie v danej oblasti, vtedy je sedenie ako v triede celkom vhodné, ale niekedy chcete, aby sa informácie vymieňali alebo vymýšľali a hľadali nové spôsoby, tak vtedy nič okrem sedenia v kruhu podľa mňa nefunguje.

F.: Viem si predstaviť, že ľudia by povedali, že sa dá sedieť v kruhu s desiatimi, možno tridsiatimi ľuďmi, ale ak je tam viac ľudí, nebude to ono. Máš nejaké skúsenosti, je nejaký limit pre sedenie v kruhu?

H.: Áno, je, ale limit je menej prísny, než by si si myslela. V open space som pracoval s najmenšou skupinou 5 a najväčšou vyše 750 ľudí, ale mám kolegov, ktorí pracovali so skupinami, kde bolo vyše 1000 ľudí. Vždy sme začínali v kruhu, ale keď máme 1000 ľudí, trochu to upravujeme a robíme sústredné kruhy. Stále je to kruh a stále máš dojem, že si čelom ku všetkým, možno okrem dvoch či troch, čo sedia pred tebou ale-

bo za tebou. Takže vlastne neexistuje limit. Mám kolegu v Paríži, volá sa Christopher Shock a on urobil „Open Space“ vo firme Bosch (elektrická spoločnosť) pre 1100 alebo 1200 ľudí. Zaujímavé je, že dynamika práce s päťsto alebo vyše tisíc ľuďmi je rovnaká a všetko to funguje úplne rovnako. Aj v živote čelíme každodennej realite a potom máme elektronickú realitu, keď tie dve veci spojíme, tak „Open Space“ je fyzická aktivita, ktorá sa koná v budove s akýmkoľvek počtom ľudí spojených cez počítače. Dá sa pracovať s 5000 ľuďmi v 500 členných skupinách, pričom môžu byť všetci v jednom meste, alebo môžu byť v Paríži, Stockholme, New Yorku, San Franciscu alebo kdekoľvek a elektronická komunikácia funguje. Nepoužívame video konferencie alebo niečo také, len textové počítačové spojenie. Tam veľmi rýchlo vzniká niečo, čo by som nazval elektronické vedomie. Nemám na to slová, ale všetci účastníci majú vynikajúci pocit. Teoreticky nie je limit počtu zúčastnených ľudí.

F.: Je prekvapujúce, že taká vec ako „Open Space“ funguje. Mnoho ľudí sa bude čudovať, ako to môže fungovať, keď tam nie je žiadny program, žiadny plán. Dôveruješ čomusi ako samoorganizovanie; je za myšlienkou „Open space“ nejaká filozofia ako v budhizme myšlienka, že prázdno je forma a forma je prázdno?

H.: Veľa ľudí povie, že „Open Space“ je nepredvídateľný. Ja by som s tým nesúhlasil. Je to absolútne predvídateľné, len naše racionálne očakávanie je prekrútené. Všetci vieme, že keď vezmeš 500 ľudí, ktorí sa vôbec nepoznajú a dáš ich dokopy v bežnom kurze bez vopred pripraveného programu a bez facilitátora alebo len s jedným facilitátorom, každý očakáva úplnú katastrofu. Máme tisíce skúseností s „Open Space“ po celom svete, tisíce prípadov so všetkými ľuďmi od skúsených vedúcich pracovníkov po dedičanov v kmeňovom spoločenstve a všetko možné medzi tým. Bežne sa stáva, že za menej ako hodinu vedú, o čom sa budú rozprávať; vzniknú pracovné vzťahy, ktoré to zabezpečia a riadia. Sami dovedú ten proces do konca. Potrebný je len jeden facilitátor a ten facilitátor nikdy nezasahuje do diskusií a nie je problém. Dokonca aj vo veľmi konfliktných situáciách, aké sme mali v južnej Afrike u Zuluov a Haussov, samoriadiaci proces funguje. Nastoluje to zaujímavú otázku: „Prečo to funguje, keď všetci vieme, že by nemalo?“ - myslím, že odpoveď je pravdepodobne vo viacerých veciach, ale - kľúčom k pochopeniu, prečo to funguje, je to, čo sa učíme o javoch samoorganizácie. Dnes z teórie chaosu vieme, že uprostred náhodného neporiadku je vzorec. Začíname chápať - dlho to bola ezoterika - že rozdiel medzi poriadkom a neporiadkom, ako keby to boli dve jasne oddelené veci, neexistuje. V každom momente zjavného poriadku je rovnaká možnosť neporiadku alebo chaosu a podobne, v tom, čo by sme mohli nazvať chaos, je tendencia k poriadku a usporiadaniu. Okrem toho sa v takomto otvorenom dynamickom prostredí, ak máme len tri, štyri alebo päť veľmi jednoduchých predbežných podmienok, proces usporadúvania deje automaticky.



F.: Kedy je open space vhodný?

H.: Open space je vhodný v každej situácii, kde je skutočný problém (business issue), ktorý treba vyriešiť a ktorý sa vyznačuje veľkou zložitosťou, kde je treba mnoho rozličných ľudí, aby ho vyriešili a kde je vysoká úroveň konfliktu (potenciálneho alebo skutočného) a je to s ťažkosťami, čiže rozhodnutie bolo treba už včera. Za týchto podmienok otvorený priestor nie len že je vhodný, ale vždy aj funguje. Treba tiež špecifikovať, čo znamená „funguje“. Ak „funguje“ znamená, že skupina vytvorí a bude dodržiavať program v skupinách zameraných na viacnásobné úlohy a to bez zásahu facilitátora - nikdy som nezažil situáciu, kde by sa to nestalo. Ak „funguje“ znamená, že skupina dospeje k užitočným záverom, na ktoré sa neprišlo predtým - moja odpoveď by bola taká istá. Ale ak „funguje“ znamená, že aj 5 rokov potom pôjde všetko hladko, tak si myslím, že toto je omyl. Ak sú vyššie spomenuté podmienky prítomné, rozhodnutie použiť otvorený priestor alebo nejaký podobný postup (Future Search, Realtime Strategic Change a do istej miery aj Appreciative Inquiry, aby som menoval aspoň niektoré) závisí zväčša od štýlu a pohodlia zadávateľa a facilitátora. Ak sú títo dvaja pripravení úplne dôverovať zúčastneným ľuďom, že budú zodpovedne riešiť problém a skutočne veria, že ľudia v prvej línii sú pravdepodobne jediní, ktorí úplne rozumejú problému a najlepšie ho môžu vyriešiť - tak Open Space je jasná voľba. Na druhej strane ak existujú určité výhrady, menšie alebo väčšie, tak by bol pravdepodobne vhodnejší iný postup. Ako hovorí stará mantra: dôveruj procesu! V prípade Open Space je táto dôvera oprávnená, ako dosvedčujú skúsenosti po celom svete. Ale ja si osobne myslím, že iná mantra je v open space ešte dôležitejšia: dôveruj ľuďom.

F.: V posledných rokoch používa „Open Space“ čoraz viac ľudí. Mohlo by byť, že táto metóda je vhodná práve v dnešných časoch, pretože celý svet je teraz v chaotickejšej situácii?

H.: Myslím, že je to pravda - na určitej úrovni. Ale povedal by som, že „Open Space“ existoval vždy, nikdy sme nefungovali ináč. Len sme predstierali, že sme niečo organizovali. V teórii organizácie hovoria ľudia o formálnej organizácii, ktorá bola naštruktúrovaná a vytvorená a existuje aj neformálna organizácia. Ľudia sa dlho snažili zbaviť neformálnej organizácie, pretože bola neovládateľná. Nechceli sme neformálnu komunikáciu, chceli sme formálnu komunikáciu. Nechceli sme, aby sa ľudia rozprávali s kýmkoľvek, chceli sme ich nastrkať do kanálov. Nemyslím, že je to veľmi užitočné, ale to je moja mienka. Neformálna organizácia je vlastne samoorganizujúci sa systém a aj tí, čo budú najrozhodnejšie popierať prítomnosť a možnosť, že open space a podobné veci fungujú, implicitne uznávajú jeho prítomnosť v praxi. Tak sa dostávame k zaujímavej otázke: „Ktorý systém - formálna alebo neformálna organizácia skutočne pracuje?“ To závisí od toho, koho sa pýtate a kedy sa ho to pýtate. Ak sa pýtate pracovníka na vyššej úrovni riadenia: „Funguje táto formálna organizácia?“, z egoistických príčin - myslím - povie: „Samozrejme, že

áno, takto sa robí obchod!“. Ak sa spýtate niekoho iného, ako sa niečo v skutočnosti deje, nikto sa nestará o formálnu organizáciu a naozaj vie, že ak sa bude niečo formalizovať, tak sa nič neudeje, len to bude trvať večnosť a nič sa nestane. Veci sa dejú tak, že zavoláte Norbertovi alebo Zuze, možno s nimi pôjdete na pivo alebo urobíte to, či ono. Tak sa veci robia. Preto hovorím, že 'Open Space' tu bol vždy. Nehovorím, že všetky formálne organizácie sú zlé, ale vážne si začínam myslieť, že sú zbytočné. Ak má Stewart Kaufman pravdu, že „poriadok je zadarmo“ alebo inak povedané: Proces samoorganizácie sa deje - nie len ako teoretická možnosť, ale ako každodenná realita, ktorú prežívame v „otvorenom priestore“. Je mi jedno, kedy to robíte, alebo s akou skupinou to robíte. Ak sú predbežné podmienky prítomné, funguje to. Ak je to pravda, tak bohužiaľ platí, že väčšina času a námahy, ktorú venujeme organizovaniu, je v zása-de plytvaním času. Keby sme sa jednoducho starali o predbežné podmienky, nechali ich jestvovať a potom ľuďom pomohli, tak bude jasné, čo sa organizuje a ako sa to robí, ušetrili by sme si veľa času a námahy. Zaujímavá otázka znie: „Prečo sme si to všimli až teraz“, teda druhá časť tvojej otázky. Myslím, že je to tak, ako si naznačila. Odrazu začína byť jasné, že spôsob, ako sme sa snažili organizovať náš život, či už to bol obchod, štát alebo cirkev, alebo čokoľvek, jednoducho nefunguje. Nie preto, že je to zlé, ale väčšina systémov, ktoré sme navrhli, bolo navrhnutých pre dobu alebo v dobe, ktorá sa pohybovala omnoho pomalšie ako naša. Pred 50 alebo 100 rokmi sa akcia odohrala a mohlo trvať aj rok, aby ste sa o tom dozvedeli a ďalší rok, aby ste reagovali. Máme organizácie, ktoré pracujú veľmi pohodlne v takomto dvojročnom cykle. Teraz však máme svet, ktorý sa pohybuje v nanosekundách. Jednoducho sa stresujeme, keď sa snažíme bežať takým tempom. Tak si myslím, že sa deje toto: dnes sme citliví na nútenie a preto sa môžeme otvoriť silám, ktoré tu boli vždy. Ide teda skôr o to, či si niečo pamätáme, než aby sme to vytvárali.

F.: Včera si spomenul, že pracuješ aj ako konzultant pre veľké korporácie. Ako by prijali túto metódu „Open Space“? Nie je to v protiklade s hierarchickou štruktúrou korporácie?

H.: Ja vlastne pracujem s akýmkoľvek ľuďmi. Pracujem s veľkými organizáciami, so štátnymi orgánmi, s obcami, s ligou proti rakovine prsníka a so združením na podporu miestnych škôl. Pracujem teda s rozličnými organizáciami, ale ty si sa pýtala na korporácie. Odpoveď je: „Áno, akceptujú to.“ No a teraz je otázka „prečo“? „Akceptujú to všetci?“ „Nie!“. Jedna z dôležitých vecí v prostredí „Open Space“ je pochopiť, že nie ste za to zodpovední. Nikto za to nie je zodpovedný. Vlastne je to fenomén samoorganizácie, čo znamená, že každý je za to zodpovedný. Takže ak máme prostredie korporácie, kde môže mať nápady iba riaditeľ, či prezident alebo kto a musí mať kontrolu nad všetkým, tak „Open Space“ je čosi, čo mu nebude vyhovovať. Ale sú dva prípady, kedy ich to môže zaujať; jeden je, keď sú zúfalí. Myslím si, že by mohli byť zúfalí z dvoch príčin, strašnej príčiny



a z dobrej príčiny. Môžete byť zúfalí, pretože odrazu idete zbankrotovať alebo môžete byť zúfalí, lebo odrazu dostanete ten úžasný nový nápad a len dva týždne na jeho propagáciu a ak to nestihnete, tak dáte konkurencii príležitosť. Za takýchto okolností ľudia doslova nevedia, čo robiť a ja im často hovorievam: „Nikdy nepoužívajte „Open Space“, keď nevíete, čo máte robiť!“ Keď prídete na to, čo máte urobiť, tak to urobte. Keď sa vám minú možnosti, prídte za mnou alebo si prečítajte knihu. Myslím, že pôvodne to bolo takto, tak je tu aj ďalší dôvod, prečo ľudia používajú „Open Space“, že funguje efektívne. Napríklad som mal privilégium byť v prípravnom výbore projektu za 200 miliárd dolárov. Vedeli, že im to bude trvať 10 mesiacov. My sme to spravili za 2 dni. Keď dokážete účinne spraviť prácu na desať mesiacov za dva dni - ak ste v branži zarabania peňazí, tak sa to volá konkurenčná výhoda; ak ste v oblasti poskytovania služieb - povedzme sociálnych služieb - je to pre vašich klientov väčšia služba než čokoľvek iné. Mám pocit, že ľudia chápu, že majú čoraz menej času robiť to, čo treba urobiť, čoho je čoraz viac. Je stále jasnejšie, že robiť stále to, čo sme vždy robili tak, ako sme to vždy robili, jednoducho nefunguje. To nie je zlé, ani dobré, jednoducho to nefunguje. Ak nie je iná možnosť, tak sa ideme zbláznit a pozabíjať, čo aj mnohí z nás robia. Máme všetky tie fenomény, ako stres, syndróm vyhorenia, duševný smog a tak ďalej. Je to úplne zbytočné, nemyslím si, že musíme prechádzať všetkými tými slučkami. Posledné roky čoraz častejšie hovorím konkrétnym korporáciám: „Môžete si zachovať ilúziu moci alebo budete zarábať peniaze! Musíte sa rozhodnúť! Na svete nie je absolútne nič menej efektívne, než centrálné ovládaný hierarchicky organizovaný systém. Je to hlúpe.

F.: Myslíš si, že je možné manipulovať ľuďmi pri používaní „Open Space“? Povedzme, že ťa pozvala korporácia, aby si ukázal ľuďom: „My robíme niečo pre každého!“, ale nezaujímajú ich skutočná spoluúčasť.

H.: Vždy je to možné, ale veľmi zaujímavé je, že „Open Space“ je samonápravny. V situácii, kde niekto robí to, čo si práve povedala, sa prinajmenšom stane, že každý bude totálne frustrovaný a situácia sa zhorší. Keď korporácia chce iba to, aby sa ľudia cítili v „Open Space“ dobre a nemajú ani v najmenšom úmysel niečo preto urobiť, ľudia to zistia. V jednej americkej korporácii, ktorú sme doslova zavreli - nebola veľká, ale veľmi známa, bol „Open Space“ pre každého - od manažéra z výboru až po človeka, ktorý umýval dlážku v distribučnom centre. Ohnisko pozornosti sa zameralo na budúcnosť spoločnosti. Mali veľkú schôdzku, prišli s úžasnými novými nápadmi. Po šiestich mesiacoch po tom „Open Space“ mi zavolať prezident, ktorý ma vlastne na začiatku do toho pozval. Bez veľkého vysvetľovania mi povedal: „Práve som dostal padáka.“ Tak som povedal: „Je mi to ľúto!“ Bol som zvedavý, ale nepýtal som sa ho, pretože som cítil, že nie som v pozícii, aby som sa ho pypytoval. O päť minút na to mi volal viceprezident pre ľudské zdroje a povedal mi, že práve vyhodi-

li prezidenta. Povedal som: „Áno, viem o tom.“ „Možno vás zaujíma prečo...?“ Ja som povedal: „Áno...!“ „Nuž, pamätáte sa, keď sme robili ten „Open Space“ a všetko bolo úžasné a mali sme také úžasné nápady. Potom sa ukázalo, že náš prezident chcel mikromanažovať to, čo vzišlo z nášho procesu. Chcel si uchopiť moc. Prvé dva mesiace sme sa snažili, aby pochopil, že to nie je dobrý nápad - jemne. Ďalšie dva mesiace sme sa snažili vysvetliť mu, že to nie je dobrý nápad - už konkrétnejšie - a posledné dva mesiace sme pracovali na jeho rezignácii, čo sa práve stalo.“ Teda tento výsledok nebolo to, čo prezident napokon chcel, ale z hľadiska života celej spoločnosti to bolo absolútne potrebné. Ale to nie je výnimočné, viem o mnohých prípadoch, kedy prešla veľká organizácia procesom „Open Space“, a všetci boli spokojní až na niekoľkých. Tí niekoľkí sú tí, ktorí predpokladajú, že majú moc a teda že mohli povedať: „Nikdy viac nebudeme robiť „Open Space!“. Zaujímavé je, že o dva, tri, štyri alebo päť rokov a niekedy tak dlho - opäť organizujeme „Open Space“. Ono si to žije vlastným životom. Často ľuďom hovorievam: „Čo sa týka „Open Space“, dobrá správa je, že „to funguje“ a zlá je, že „to funguje“. V „Open Space“ sa ľudia nadchnú, prevzmu zodpovednosť, cítia, že je to ich vec, počítajú hrdosť a sebaúctu, majú veľa čo robiť. Ak naozaj nechcete, aby sa to stalo, tak nerobte „Open Space“.

F.: Opísal by si teda „Open Space“ ako proces posilňovania ľudí, aby si viac dôverovali?

H.: To je určite dôsledok, ale trochu mi nesedí slovo „metóda posilňovania“. Je to jednoduchšie, je to jednoducho spôsob, ako odstrániť určité obmedzenia, potom si ľudia uvedomia moc, ktorú už majú. V konečnej analýze vlastne: ak ťa ja posilním, si v mojej moci; je to teda skutočne proces sebaobjavovania a nie otázka čohokoľvek. To sa v prostredí „Open Space“ ukazuje veľmi jasne. Je tam facilitátor, ale facilitátora vidíte 15 minút na začiatku. Takmer v každej takzvanej „veľkej tvorivej skupine“ máte facilitátora, ktorý s ľuďmi pracuje po celý čas. Ja osobne, keď štartujem „Open Space“, trvá mi to 15 minút z hľadiska toho, čo musím povedať a ďalších 25 až 30 minút pre účastníkov, aby zistili, čo chcú robiť. Potom ja už nemám na pozorovateľnej úrovni čo robiť. Tak obvykle odídem a zdriemnem si. To je veľmi odlišné od procesu, ktorý poznáme, pri ktorom facilitátor strávi 8 hodín pred publikom a obyčajne je na konci dňa vyčerpaný. Ja si dobre pospím, alebo idem na prechádzku.

F.: Podobne ako teraz tu sedíme po tom, čo si začal „Open Space“ a rozprávame sa a dúfam, že to bude dobrý „Open Space“.

H.: Dúfajme, že sa zabávajú. Okrem toho, že si rád pospím, je tu niekoľko praktických dôvodov. Práve v tejto chvíli, keď skupina štartuje, nejde len o to, že nepotrebuju moju pomoc, moja prítomnosť by bola vlastne na prekážku, pretože by chodili za mnou a pýtali sa, čo majú robiť a tak a ja by som im vôbec nepomohol. Nechcem byť protivný. Čím skôr pochopia, že jediný človek, kto to má v moci, je on sám, či už



individuálne alebo kolektívne, tím lepšie. Ak tam nie som, nemôžu sa ma pýtať.

F.: Povedzte, že vediem stretnutie Open Space. Ako zapojím účastníkov do tejto akcie?

H.: Ak pod „zapojením účastníkov“ myslíš, ako sa veci pohnú, tak odpoveď je smiešne jednoduchá. Pozvi ľudí, aby si sadli do kruhu, napíšte záležitosti, o ktoré ide, najlepšie na veľký papier na stenu, dohodnite čas, priestory, trh pre účastníkov - a pustite sa do toho. A facilitátor ide z cesty. Na druhej strane, ak máš na mysli presvedčanie účastníkov, aby použili tento postup - moja odpoveď je - to nikdy neskúšam. Pred stretnutím sa zídem so zadávateľom čiže klientom a opíšem mu proces a globálne skúsenosti s ním (vyše 100000 opakovaní, 134 krajín, 23 rokov, účelom bolo napríklad navrhnutie budov, mier na Strednom východe, strategické plánovanie v korporácii). Ale on sa musí rozhodnúť, či je to pre neho to správne. Priznávam, že to všetko vyzerá veľmi pyšne, ale za tie roky som zistil, že väčšine ľudí nezáleží na procese (s výnimkou takých čudákov, ako sme my tréneri a facilitátori). Chcú výsledky. A keď sa začnú objavovať výsledky, tak im záleží ešte menej. Musím sa tiež priznať, že sa hlboko zaujímam o otázku: Prečo alebo ako otvorený priestor funguje? Na začiatku som nemal žiadne skúsenosti, alebo vedomosti z odbornej literatúry o organizáciách, že by takýto mohol fungovať. Ale fungoval.

F.: Pravdepodobne si počul o fyzikovi Davidovi Bohmovi, ktorý napísal knihu o implicitnom a explicitnom poriadku. Ku koncu života sa zúčastňoval diskusných skupín, pretože bol presvedčený, že ľudia dokážu vyriešiť vážne problémy tohto sveta, keď sa začnú naozaj rozprávať. Veľmi jasne dal najavo, že skutočne slobodný dialóg nie je rozhovor, v ktorom ľudia bojujú za svoje argumenty. V jeho slobodných diskusných skupinách sa zišlo aj vyše 50 ľudí, snažili sa počúvať jeden druhého a voľne rozprávať o čomkoľvek, čo ich v tom momente napadlo. Bohm uvádza, že po chvíli tam bola taká atmosféra, ktorú možno označiť gréckym slovom

„dialogos“. V takých momentoch sa jeden človek mohol stať médium pre logos alebo ste to mohli povedať o celej skupine.

H.: To je určite tak ako v „Open Space“ a samozrejme Bohmova práca prichádza k dialógu vo výskume. Zistil som, že jedna z najzaujímavejších vecí na schôdkach „Open Space“ je to, že dialóg je tak trochu - formálne brané - intenzívne počúvanie, to je to, o čo tu ide, čo sa tu deje. Predpokladám, že ak chceš, môžeš trénovať ľudí mnohým zručnostiam. To sa v prostredí „Open Space“ deje automaticky, nemyslím si, že to je pocta pre „Open Space“. Čoraz viac som presvedčený, že samoorganizujúce sa systémy prirodzene fungujú ako dialóg a ľudské samoorganizujúce sa systémy prirodzene fungujú v dialogickom móde. Leadership manifestujú ako potrebný, sami sa prežívajú ako komunita. Zvláštne je, že pracovníci, či už ide o budovanie komunity, vyučovanie dialógu, empowerment alebo rozvoj vedenia - to všetko sa deje v prostredí „Open Space“ bez predošlého nácviku, dokonca bez slova. Tieto ideálne stavy, v ktoré dúfame, sú prirodzené fenomény, ktoré nastávajú, keď si človek dovoľí jestvovanie predbežných podmienok, tak to jednoducho nastane.

F.: Sú nejaké absolútne kontraindikácie, na ktoré by sme mali pamätať?

H.: Vzdajte sa kontroly a moci: jediný spôsob, ako poukázať stretnutie otvoreného priestoru je snažiť sa ho organizovať a ovládať. To nerobte! Metóda Open Space funguje, pretože funguje samoorganizovanie. Organizovať samoorganizujúci sa systém nie je iba oxymoron, čiže protiklad; je to aj frustrujúca, neproduktívna a skutočná bolesť. Tak si dajte pohov a prestaňte sa tak snažiť.

F.: Harrison, ďakujem ti veľmi pekne za tento dlhý a zaujímavý rozhovor!

„Chceme aby bola naša myseľ jasná - nie preto, aby sme mohli jasne myslieť, ale aby sme mohli otvorene vnímať.“ Mary Caroline Richardsová

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

Naratívna expozičná terapia. Maggie Schauer, Frank Neuner, Thomas Elbert. Vydavateľstvo F (2014)

„Toto je jedna z najlepších intervencií pre komplexnú traumu, je založená na dôkazoch, napísaná s veľkým citom a rešpektom voči ľudským skúsenostiam.“ „Táto kniha je pre všetkých terapeutov, ktorí pracujú s opakovane traumatizovanými pacientmi. Výstižné zhrnutie teoretického pozadia, silné presvedčivé odôvodnenie liečby a praktický manuál krok za krokom: úžasné!“ No? Páči sa vám to? Takto o knihe píše titulky na zadnej strane. Zdá sa mi, že model je viac expozičný ako naratívny, to naratívne v ňom je najmä o spôsoboch, ktorými terapeut integruje tie viacnásobné traumatické zážitky klienta do jeho životnej

biografie, do jeho príbehu. Zároveň je táto terapia veľmi silne orientovaná na zdroje a pozitívne skúsenosti pacientov, čo je pri práci s mnohonásobnou traumou nevyhnutné. Tento prístup k terapii vznikol a osvedčil sa aj pri práci s deťmi, alebo v práci s obetami vojen. Ten Jožo Hašto má už od sedemdesiatych rokov minulého storočia dobrý čuch na to, čo sa na Slovensko oplatí priniesť a preložiť.

Co řeknete, až pozdravíte (Transakční analýza životních scénářů) Eric Berne. Portál (2013)

Už v našom tretom newsletteri je niečo z transakčnej analýzy. Jeden by si myslel, že ju nejakou protežujeme, či čo. Nuž, asi by mal ten jeden pravdu, protežujeme ju, keďže nám Sandra Wilson už dala aj termíny



výcviku v TA koučovaní na rok 2015. Protežujeme, nie však nekriticky. Je nám najmä inšpiráciou. Ak sa však stratíte v teóriách, odbehnete od klientov, prestanete vnímať človeka a vidíte iba ego stavy, transakcie, hry, či scenáre, narazíte. Ak sa však chcete iba obohatiť, mať po ruke food for thought, prípadne vedieť používať TA koncepty v praxi, aj táto kniha Erica Ber- na vám môže byť užitočná. Posledných pár stránok dokonca tým, že na nich nájdete zoznam otázok, ktoré skúmajú scenár a scenárové presvedčenia klientov. No a čo je to ten scenár? Napríklad to, čo určuje to, ako vidíme svet a ľudí v ňom, to podľa čoho sa správame... atď. A to sa v praxi hodí.

www.socialni prace.cz/index.php?sekce=2

Nepíšeme často o sociálnej práci. Nepíšeme často o rodinách, násilí, chudobe, deťoch, siet'ovaní, komunitách, nezamestnanosti, rôznych prístupoch a metódach k riešeniu sociálnych problémov. Nie je to primárnym cieľom našich news, no z istého uhla pohľadu je to na škodu, keďže najmä teória sociálnej práce (tá teória, ktorá vzniká v Británii, či Nemecku) a jej praktické aplikácie, to je pole hodné pozornosti a reflexie. Je totiž často inšpiratívnejšia, ako tra-

dičné klinické myslenie minulého storočia. Paradigma sociálneho fungovania, paradigma sociálnej zmeny a konfliktu, paradigma práce s komunitou... sociologizujúci, feministický alebo aj kritický pohľad na ľudské trápenia, na ľudské konanie, na interakcie medzi nami, alebo na pomáhanie ako proces spolupráce medzi ľuďmi, obohacuje konanie sociálnych pracovníkov v praxi. Ak vedia ako teórie v praxi aplikovať. Všetko toto by mohlo obohacovať aj iných pomáhajúcich. Časopis sociálna práca je diskusne a prakticky zameraný, no dbá na to, aby boli príspevky „k veci“ a hodnotné. Vždy v ňom nájdem zopár textov (a to ako teoretických, tak aj praktických), ktoré ma podnietia zamyslieť sa a z ktorých je zrejmé, že niektorí sociálni pracovníci o svojej (pôvodne aj mojej) disciplíne inovatívne rozmyšľajú a vedia toto svoje myslenie kreatívne využiť pri práci so svojimi klientmi alebo užívateľmi služieb.

„Prvých dvadsaťpäť rokov svojho života som túžil po slobode. Ďalších dvadsaťpäť som trval na poriadku. V nasledujúcich dvadsiatich piatich som si uvedomil, že v poriadku je sloboda.“ Winston Churchill

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

www.brief.org.uk/blog

Položte otázku, klient vám odpovie, vy potvrdíte jeho odpoveď a položíte ďalšiu otázku. Aké jednoduché? Otázkou ostáva, či kladiete tie správne otázky. Otázkou ostáva, či počujete a potvrdzujete klienta v tom, čo je preňho významné. Otázkou ostáva, či viete a ako viete, čo v rozhovore urobiť, aby klient (pacient, kolega...) nachádzal v kontakte s vami to, čo hľadá. Títo Angličania, ktorých blog sa oplatí sledovať, v tom majú jasno. Prijali filozofiu Steva De Shazera a už tri desaťročia pracujú na tom, aby boli lepší. Vždy o kúsok. Začali pri sociálnej práci, pokračovali terapiou, dnes okrem iného koučujú, trénujú, pomáhajú... uplatňujú prístup zameraný na riešenie všade tam, kde sa dá. A dá sa všelikde. Z ich blogu je to vidieť.

www.progressfocusedapproach.com

Tento čavo začínal ako na riešenie zameraný konzultant. Jeho web sledujeme už dlhšie, vždy nám bol inšpiráciou, napríklad sme z neho využili niekoľko rozhovorov, ktoré sme preložili a posunuli vám cez naše news. V posledných rokoch transformoval svoje poznanie z prístupu, ktorý je zameraný na riešenie, do niečoho svojbytného a sčasti aj nového. Pridal do svojej teórie a praxe inšpiratívnu motivačnú teóriu - teó-

riu sebaurčenia, obohatil svoj prístup o reflexiu toho, ako sa v tom, čo s klientmi robíme, naplňajú naše potreby a vznikol z toho prístup zameraný na napredovanie (progres). Je proaktívny, ako jeho prístup. Je inšpirujúci a podobne ako veľa jeho SF kolegov, aplikuje svoje poznanie nielen v kontexte psychoterapie, ale aj v organizáciách, školách apod.

www.benfurman.com/en

Do tretice niečo zo súdka zameraného na riešenie. Psychiater Ben Furman sa prístupu venuje od začiatku deväťdesiatych rokov, ak nie skôr. Ak chcete vidieť, čítať a možno aj vedieť niečo o tom, ako nás Furman pozýva k tomu, ako pracovať s rodičmi, rodinami a deťmi, sledujte jeho projekt Kidskills. Pre koučov a tých, ktorí rozvíjajú tímy, prichystal Ben produkt, ktorý nazval Reteaming. Pre ľudí, ktorí pracujú vo firmách, môže byť inšpiráciou štruktúrovaný program s názvom Cooperation. Všetky tieto SF koncepty majú pokračovateľov aj v Čechách, do Olomouca a ďalej ich priniesli naši kolegovia z Daletu, za ktorými občas zjzdeme na návštevu aj my. Je to stále veľmi jednoduché, je to stále veľmi zamerané na budúcnosť. A je to inšpirujúce. Checkujte.

„Všetko sa tvorí dvakrát - najskôr v myšli, potom na fyzickej úrovni.“ Greg Anderson



Čo je nové v obore?

Co-Creative Transactional Analysis: Papers, Responses, Dialogues, and Developments Keith Tudor, Graeme Summers. Karnac books 2014

Táto kniha je písaná ako dialóg. Čo kapitola, to odpoveď na ňu. Dialóg je to, čo sa vytvára. Dialóg je to, čo určuje to, kto sme, aj aké významy o sebe aj našej práci si spolu s klientmi vyzvára. Jazyk, ktorý používame je generatívny. Generuje významy, myšlienky, pocity... a preto je dôležitý. Nielen nevyhnutný nástroj, ale kľúčový spôsob vzťahovania sa. Teória transakčnej analýzy v roku 2014 je silne spätá s tradíciou z rokov 1960 - 1970, no nie je bez zmeny. Táto kniha je knihou o tom, ako by mohla vyzerat' TA v roku 2014. Formuje ju tiež kritické myslenie, sociálny konštrukcionizmus, či postmoderna. To je vidieť aj z mnohých iných súčasných publikácií o TA. Autori, ktorí vymysleli koncept spolu-vytvárajúcej sa transakčnej analýzy (co-creative TA) podrobujú tradičné TA pojmy a teórie novej, konštruktivisticko-vzťahovej rekonceptualizácii. Preto je táto kniha v tejto rubrike našich news. Dalo by sa povedať, že autori sa pokúšajú prejsť zo štruktúr do procesov. Nefixujú, nepsihologizujú, ale zaoberajú sa tým, ako sa fixuje to, čo je a kvalita akých vzťahov a interakcií podporuje, či naopak a obmedzuje naše spolubytie s druhými. To znamená, že sa zaoberajú tým, ako v procese interakcie spolu vytvárame naše myslenie, cítenie

a konanie a ako sa to dá popísať klasickými pojmami transakčnej analýzy bez toho, aby sme to, čo sa deje medzi ľuďmi, rigidne nálepkovali diagnózami a strnulo analyzovali. Je jasné, že v tom, čo sa deje, nie je nikdy klient sám. Vždy sme v tom minimálne dvaja. A vzájomne sa ovplyvňujeme. Aj klienti nás ovplyvňujú a to ako to robia, má spätný dopad na to, čo a ako robíme/hovoríme my. Autori knihy napríklad skúmajú ruptúry vo vzťahu s klientom a spôsoby, akým tieto ruptúry spolu-vytvárame, následne spolu-identifikujeme a spolu terapeuticky využívame. Vždy fičime na našich detských a dospelých ego stavoch, na našich obľúbených hrách a vždy sme zajatí v našich scenárových spôsoboch prežívania a konania, no vždy máme k dispozícii (a to aj vážne narušení klienti) nášho dospelého, naše dospelé ego stavy, ktoré môžeme v práci aktívne využiť, napríklad k reflexii toho, čo sa nám prihodilo, alebo čo sa nám deje, keď sme napríklad deštruktívne aktivovali naše detské, či rodičovské ego stavy, zahrali si spolu naše obľúbené zraňujúce hry a rozvinuli príbehy z našich nevedomovaných scenárov. Sme v tom spolu. Preto to nevyužiť?

„Je ľahké vyhnúť sa vlastnej zodpovednosti, no následkom toho, že sme sa jej vyhli, sa nevyhneme.“
E. C. McKenzie

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

O KOUČOVANÍ, KTORÉ JE SLOBODNÉ (A EKLEKTICKÉ?)

V tomto čísle necháme zaznieť hlas Davida Cluttenberga. Už raz v našich news zaznel, pred dvoma mesiacmi sme s ním publikovali rozhovor. Vo svojom texte vám David umožní nahliadnuť na to, ako rozmýšľa o tom, ako koučuje a čo v procese spolupráce s klientom robí. Mnoho koučov berie podľa autora za základ svojej praxe relatívne zjednodušený model koučovacieho rozhovoru, ako napríklad GROW a jeho deriváty. K nebezpečenstvám, ktoré pozoroval v tomto jednomodelovom prístupe, patrí: koučovanie sa stáva mechanické; dôležité znaky klientovho kontextu ostávajú nepovšimnuté; a napriek všetkému, čo sa uvádza proti tomu, klient ľahko môže byť manipulovaný tak, aby zapadol do koučovej predstavy. To platí obzvlášť pri stanovovaní cieľov, kde výskumy ukazujú, že upínanie sa na konkrétne ciele na začiatku vzťahu, môže niekedy byť barličkou pre kouča, nie prínosom pre klienta. Napríklad v mnohých prípadoch môže byť určenie jasného cieľa až výsledkom koučovania - záver procesu, kedy už klient nepotrebuje ďalšiu pomoc, pretože sám vie, čo má robiť a ako to má robiť. Ak chcete vedieť viac, aké je to byť oslobodeným koučom, začítajte sa do nasledujúcich riadkov, ktoré sú inšpirované Cluttenbergovým článkom Liberated Coach.

Nebezpečenstvá obmedzeného modelu koučovania
Pozorovanie koučov v reálnom koučovaní počas assessment centra nás presvedčilo, že efektívni koučovia majú prístup k širšiemu poznaniu, ktoré je zložené z rôznych skúseností, názorov, prístupov a techník a nie je iba jedným modelom. Jeden z mojich „obľúbených“ strašidelných príkladov je kouč, ktorý priviedol klienta k vyjadreniu cieľa, potom neobľomne prešiel na R z GROW, až kým klient nezastavil rozhovor, nadýchol sa a povedal: „Vlastne, môj naozajstny problém je, že mám pocit, že môj život už nemá zmysel“. Kouč súhlasne prikývol. „To je naozaj zaujímavé. Želal by som si, aby sme mali čas to preskúmať. Ale odložme to a sústreďme sa na problém, s ktorým sme začali...“ V diskusii po assessmente centre si kouč uvedomil, že rigidne dodržiavať by nemusela byť vhodná reakcia! Niektorí koučovia, ktorých sme oslovili, pokročili ďalej a stali sa flexibilnejšími. Zamerali sa na proces. Napríklad koučovanie zamerané na riešenie a prístup, ktorý sa nazýva „čistý jazyk“ (clean language) očakávajú, že kouč bude tvorivý, čo do usporiadania a štruktúry svojho prístupu. Efektívita prístupu založeného na procese závisí od dvoch faktorov: vhodnosť prístupu pre špecifické okolnosti, klienta a problém; a ochota klienta zapojiť sa do procesu. Inak povedané, to čo v koučovaní robíme je ria-



dené procesom a je to užitočné vtedy, keď je klient ochotný byť riadený procesom a či to okolnosti a potreby umožňujú. Iní koučovia si rozvíjali prax v rámci určitej disciplíny, filozofie, alebo teoretického rámca - napríklad kognitívno-behaviorálnej terapie, Gestaltu alebo NLP - čo ponúka škálu techník a širokú teóriu toho, ako pomáhať a teóriu ľudského vývinu. Stúpenci týchto filozofií či disciplín bývajú často nadšení, ale za nadšením sa môže skrývať nebezpečná pasca - implicitný predpoklad, že táto filozofia, hoci môže byť účinná, je vždy najlepší prístup pre každého klienta. Dovoľte mi zdôrazniť na tomto mieste, že neznevažujeme ani jeden z týchto prístupov. Všetky sú platné ako prístupy ku koučovaniu a mentorovaniu, len sa obávame, že všetky môžu a niekedy dokázateľne vedú k strnulosti v názore na klienta a jeho problémy, ako aj na kouča a jeho prácu. Keď pozorujeme prácu koučov, vidíme rozdiel medzi tými, ktorí odvádzajú dobrú prácu, a tými, ktorí nie, aj tom, ako sa pozerajú na svoju prax. Sebavedomejší a úspešnejší koučovia v assessment centrách sú tí kandidáti, ktorí aplikujú jeden model, proces alebo disciplínu oslobodzujúcim spôsobom - pre seba i pre klienta.

Riadený eklekticismus - ďalší krok k tomu byť slobodnejším

Keď hovoríme o riadenom eklektizme, myslíme tým inteligentnú a citlivú schopnosť vybrať si široký prístup a v rámci neho vhodné nástroje a techniky, ktoré naplňajú konkrétne potreby konkrétneho klienta v konkrétnom čase. Pre túto koncepciu je charakteristické, že úvodné rozhovory s koučovaným poskytujú kľúče na to, ktoré prístupy a rámce by sa najlepšie hodili tomuto klientovi a zároveň, že každý rozhovor je experiment ako pre kouča/mentora, tak aj pre klienta. Predpokladáme, že takýto vývin od modelov k riadenému eklektizmu je určovaný aj mierou relatívnej zrelosti kouča alebo mentora, podobne ako napríklad Keganova stupnica kognitívneho a socio-emocionálneho vývoja alebo Tolbertova stupnica vývoja vodcu. Dôležité je podľa nás aj nezamieňať si riade-

ný eklekticismus s jednoduchým zbieraním mnohých techník a nápadov. Techniky bez filozofie, z ktorej pochádzajú, môžu stratiť zmysel alebo ešte horšie môžu škodiť. V prednáške na konferencii EMCC, ktorá sa konala v Stockholme v roku 2007, referovala Helena Dolny o podskupine koučov, ktorí prešli assessment centrom ich spoločnosti. Títo ľudia mali veľa techník, ktoré nedokázali plne integrovať a ani pochopiť. Takých koučov možno prirovnať k nádenníkovi, ktorý zatĺka klinec šroubovák a skrutkuje skrutki kladivom. Úspešní eklektici, ktorých sme stretli, majú spoločné nasledovné charakteristiky:

- Kladú veľký dôraz na pochopenie techniky, modelu alebo procesu z hľadiska jeho pôvodu v rámci pôvodnej filozofie.
- Experimentujú a reflektujú svoje poznatky, aby určili, kde a ako nová technika, model či proces vyhovuje ich filozofii a teoretickému rámcu práce.
- Posudzujú nové techniky, modely a procesy podľa kritéria „Obohatí a zlepší to efektivitu mojich potenciálnych reakcií na klientove potreby?“
- Navštevujú kolegov a chodia k supervízorom na supervíziu, aby si overili svoju filozofiu koučovania a experimentovania s novými prístupmi.
- Vypracovávajú si svoju vlastnú filozofiu - takú, ktorá sústavne rozširuje a prispôbuje ich možnosti a rozvoj pri absorbovaní nových poznatkov a myšlienok.

Naše skúsenosti a pozorovania ukazujú, že skočiť rovno do eklektického štádia nebýva užitočné, dôležitou súčasťou dozrievania je získavať nové techniky ako reakciu na špecifické skúsenosti s klientmi. Ak si kouč osvojí zvyk získavať účelné techniky a integrovať ich na začiatku svojej koučovacej cesty, tak by mohol byť jeho prechod k úplne zrelosti riadeného eklektizmu mohol byť rýchlejší a hladší. Nižšie uvedená tabuľka porovnáva štyri úrovne zrelosti koučovania v koučovacích rozhovoroch:

Koučovací prístup	Štýl koučovania	Kritické otázky na štýl
Viažuci sa na model	Kontrolujúci štýl opierajúci sa o model	Ako ich dostanem tam, kde si myslím, že by mali ísť? Ako prispôbim svoju techniku alebo model tomuto cieľu?
Sledujúci proces	Obsah je založený na procese	Ako dám dost' moci a slobody klientovi a stále udržim účelný rozhovor? Ako môžem najlepšie aplikovať svoj prístup v danom prípade?
Opierajúci sa o filozofiu/teóriu	Facilitovanie založené na filozofii	Čo môžem urobiť, aby som pomohol klientovi urobiť pre seba to, k čomu ho nabáda moja teória/filozofia? Ako uvádzam do kontextu klientov problém v perspektíve mojej filozofie alebo disciplíny?
Riadený eklekticismus	Umožňujúci	Sme obaja dostatočne uvoľnení na to, aby sme dovolili problému a riešeniu vynoriť sa tak, ako budú chcieť? Musím vôbec použiť nejaké techniky alebo procesy? Ak áno, čo mi hovoria klientov kontext o tom, ako si zvolím zo širokého výberu, ktorý mám?



Ako používam riadený eklekticismus? Takmer pred 20 rokmi som pozoroval približne 80 mentorov, ako viedli sedenie. Aj pozorovatelia, aj klienti posudzovali kvalitu mentorovacieho rozhovoru z hľadiska užitočnosti výsledku, pocitu účelnosti, stupňa raportu a tak ďalej. Rýchlo sa objavili opakujúce sa vzorce. Najefektívnejší mentori začali budovaním alebo opätovným nastolením raportu s klientom a potom sa pustili do rozhovoru o dvoch častiach. V prvej polovici rozhovoru sa zamerali na porozumenie, teda aby mentor i klient pochopil:

- klientove motívy a hodnoty, ktorú uplatňuje,
- kontext, v ktorom sa proces vyskytuje.

Robili to pomocou objasňujúcich otázok, spochybňovaním predpokladov a povzbudzovaním klienta, aby si našiel svoju cestu v hmle problému. Svoje skúsenosti a múdrosť využívali opatrne a len vtedy, keď chceli zabezpečiť, aby klient neminul dôležité veci. Len keď bol klient naozaj zaseknutý alebo sa dostal na nebezpečné miesto, tak navrhli alternatívnu myšlienku alebo sa priamo odvolali na svoje skúsenosti. Efektívni mentori v tomto bode zhrnuli rozhovor, povzbudili klienta, aby spochybnil súhrn; potom sa pripravili na prechod od módu porozumenia do módu riešenia. Tu vždy našli nejaký spôsob, ako posilniť sebadôveru klienta, že dokáže nájsť a realizovať prijateľné riešenie. Pomohli klientovi identifikovať a otestovať alternatívne riešenia, vybrať si spomedzi nich a stanoviť si osobné termíny. Napokon povzbudili klienta, aby zhrnul, čo sa naučil, čo bude robiť a nakoľko je odhodlaný realizovať to riešenie, pre ktoré sa rozhodol. Ak to trochu znie ako dobré koučovacie sedenie, je to preto, že na praktickej úrovni majú rozvojové koučovanie a rozvojové mentorovanie veľa spoločného. Ako model koučovania je tu opísaný proces omnoho menej mechanický ako GROW alebo jeho deriváty. Vlastne sa tak dostávame k eklektickému prístupu.

Štyri kroky eklektického koučovacieho dialógu

V mojej praxi sa skladá každý koučovací rozhovor a skoro každé supervízne koučovacie sedenie zo štyroch častí - prípravy, porozumenia, hľadania riešenia a reflektívneho zhrnutia - a každá z nich sa dá riadiť eklekticky. To mi funguje, ale nechápem to ako schému pre iných. Prípravná fáza sa čiastočne týka otázky: „Sme obaja pripravení na koučovanie?“ (alebo supervíziu). Ďalšie otázky sú: Čo pomôže tomuto klientovi začať rozhovor s maximálnou otvorenosťou voči tvorivému učeniu sa? Ako môžem zaistiť, aby som bol úplne citlivý a pozorný od prvého momentu stretnutia? Vypracoval som si niekoľko metód, ktoré možno adaptovať na mnohé osobné charakteristiky a kontexty, s ktorými sa stretávam. Napríklad niektorí klienti, s ktorými som už naviazal dostatočný raport, dobre reagujú na jednoduché relaxačné cvičenie, ktoré zvyšuje ich pozornosť, znižuje hladinu adrenalínu a pripravuje ich na vnútorné prežívanie. Iným pomáha uvoľniť sa, keď sa ich pýtam také veci ako „Čo vás tento týždeň rozosmialo?“ alebo „Z čoho máte dobrý pocit spomedzi všetkých vašich obáv a problémov?“, čo im pomôže zaujať pozitívne, seba-

podporujúce nastavenie mysle. A zase iných môžem povzbudiť, aby vyklopili, o čom chcú hovoriť, ale potom ich vyzvem, aby minútku či dve potichu premýšľali, aký rozhovor by chceli viesť so mnou a aký rozhovor by potom mohli viesť sami so sebou, ako výsledok. Klúčom je tu citlivosť k začiatku a ochota klienta experimentovať, aby sme našli najefektívnejší spôsob, ako začať tento koučovací rozhovor. Dôležité v štádiu prípravy je spoznať, ako klient už rozmýšľal o probléme - a niekedy mu pomôcť reflektovať ešte pred stretnutím, napríklad pomocou záznamu o frustrácii a povznesenej nálade (týždenný zápis udalostí, ktoré ho potešili alebo frustrovali). Prístupy, ktoré tu spomínam, pochádzajú z rozličných zdrojov. Medzi tie, ktoré využívam často, patrí Gestalt, NLP a jeho nasledovníci - Clean Language (čistý jazyk), pozitívna psychológia, teória systémov a niekoľko ďalších, ktoré neviem celkom zaradiť. Rozhodnutie, ktorý prístup si zvoliť, je skôr intuitívne; menej ho vyberám ja alebo klient, viac ide o tvorivý priestor medzi nami, v ktorom spolu s klientom vytvárame to, čo kedy a ako použijeme. Ako som spomenul, kľúčové sa spočiatku stáva porozumenie. Ide o to, neskočiť hneď k riešeniam, pokiaľ nebolo dosiahnuté porozumenie. Táto časť rozhovoru môže niekedy zabráť celé sedenie a preniesť sa až do nasledujúceho. Dôležité tu je tiež to, aby sme sa nenechali zviazať potrebou mať cieľ - širší pocit, že to má zmysel postačí. Proces práce s cieľom má niekoľko úrovní:

- Svrbenie (pocit, že niečo nie je v poriadku)
- Formatívna otázka (niečo, čo dáva svrbeniu formu a začína proces artikulácie)
- Lepšia otázka (alebo častejšie séria otázok), ktorá zase vedie k ešte lepším otázkam
- Definovateľný želaný výsledok, na ktorom klient začne pracovať

Zistiť, kde sa klient nachádza v týchto štádiách definovania cieľa, otvára škálu rozličných možností, ako najlepšie postupovať. To, čo mi umožní vybrať si vhodnú metódu sú ďalšie kritériá výberu, napríklad:

- Aký druh koučovania klient potrebuje? (Zručnosti, výkon, správanie alebo transformácia podľa Hawkinsa.) Ako klient definuje túto potrebu?
- Vidí záležitosť ako problém alebo ako príležitosť, alebo oboje?
- Ako rozmýšľal doteraz? (Veľmi ľahko je spraviť chybu a klásť otázky, ktoré znehodnocujú alebo ignorujú klientove reflexie.)
- Čo už vie o svojich názoroch, emóciách, hodnotách a tak ďalej v súvislosti s touto záležitosťou?
- Čo sa deje medzi nami? Aké „momenty nespojenia“ sa dejú a čo mi hovoria?

Ako viem, aký prístup mám použiť? Príležitostne sa vedome, racionálne rozhodujem, ale väčšinou jednoducho mám pocit „správnosti“ v tom, čo najlepšie pomôže v tomto konkrétnom čase. Klienti to prirovnali k jazzovému duu, čo akosi udržuje synchronizáciu, hoci obaja improvizujú a hoci som nikdy nehral jazz, cítim inštinktívne sympatie k tejto metafore. Je



veľmi pohodlné mať dostatočne veľký repertoár reakcií a nerobiť si starosti, kedy sa vynorí tá „správna“. Niekedy sa s náladou rozhovoru spájajú prvky pozitívnej psychológie; inokedy môže navodiť hlbšiu úroveň prístup bližší kognitívno-behaviorálnemu koučovaniu, najmä keď panuje nezhoda medzi klientom stanovenej zámermi a jeho zjavným rozhodnutím zmeniť sa. Čistý jazyk, transakčná analýza, experimenty Gestaltu - vedomie potenciálu každého z týchto prístupov poskytuje široké plátno, z ktorého, keď je to potrebné, sa dostáva jeden alebo viac prvkov do jasnejšieho ohniska pozornosti. Počas fázy riešenia používam podobné prístupy, ktoré zvyšujú uvedomenie, ale tenor sú zacielené na to, aby sa klient postupne na niečo zamerlal a rozhodol. Čím hlbšie a širšie je porozumenie získané v predošlej fáze, tým ľahšie prichádzajú riešenia. K dôležitým bodom rozhovoru patria otázky, ktoré nás vedú ďalej:

- Čo nám naše porozumenie preberanej záležitosti hovorí o možných zdrojoch jej riešenia?
- Čo nám hovorí naše spoločné poznanie klientových emócií a hodnôt o kritériách, ktoré mu pomôžu rozhodnúť sa tak, aby mu to bolo po vôli a chcel to spraviť?
- Nakolko má byť toto riešenie pre klienta trvalé?

V mojej taške je niekoľko nástrojov a prístupov, ktoré pomôžu klientovi zoradiť podľa dôležitosti rozličné prvky možných riešení. Napríklad „Balón zmeny“ od neho žiada, aby si predstavil všetky želané prvky, ktoré chce mať povedzme v novom zamestnaní; a označiť každé vrece s pieskom na kresbe teplovzdušného balónu jedným z týchto prvkov. Potom ho požiadam, aby si predstavil, že balón praskol. Jedno vrece piesku treba odhodiť - ktoré to bude. Postupne sa odhodajú všetky vrecia okrem jedného. Tak sme získali poradie, ktoré možno použiť ako počiatok úvah o relatívnom význame faktorov v celkovej voľbe. Iné nástroje pomáhajú klientom byť tvorivejší pri pláno-

vaní riešení - napríklad spísať si zoznam riešení, ktoré doteraz nefungovali a porozmýšľať, aké zmeny by tieto riešenia teraz oživil. A ďalšie im zase pomôžu preskúmať, ako riešenie realizujú - napríklad prehľadne ťažkého rozhovoru. Následne prichádza reflexia. Reflexia je konečné štádium a deje sa na sedení aj po ňom. Opäť je užitočné mať sadu rozličných metód, ktoré budú vhodné pre rozličné situácie a klientov. Napríklad na sedení by som mohol použiť štyri „I“:

- Issues (záležitosti, aké témy sme prebrali?)
- Ideas (nápady, aké nás napadli?)
- Insights (poznatky, čo sme sa naučili?)
- Intentions (zábery, čo urobíme v dôsledku nášho učebného dialógu?) [Poznámka prekladateľa Ivana V.: po slovensky by to mohli byť štyri Z: Záležitosti, poznatky, Zmeny, Zábery]

Po sedení by som samozrejme reflektoval, čo by som mohol užitočne priniesť na supervíziu. Ďalšia možná oblasť reflexie, z ktorej následne vyvstáva výskum je, ako efektívni koučovia zbierajú svoje poznatky a zručnosti? Nemáme dôkazy, o ktoré by sme mohli oprieť, iba veľmi široký náčrt získaný na základe pozorovania. Zdá sa, že to nám hovorí, že riadený eklectický prístup vychádza zo širokej škály rozličných filozofií a názorov na koučovanie a príbuzné disciplíny. Prítomné je časté skúšanie nových myšlienok a nápadov v priebehu koučovacej praxe s klientmi. Po tom nastáva individuálna a kolektívna reflexia týchto experimentov, do ktorej sa zapájajú kolegovia i klienti a premýšľajú o tom, ako fungujú pracovné nástroje v praxi. V procese rastu sme čo najviac úprimní a odhodlaní hľadať to, čo je užitočné a nápomocné, to čo je pre všetky strany procesu učením.

„*Budúcnosť nie je nejaké miesto kam ideme, sami si ju vytvárame. Nie je potrebné cestu hľadať, ale urobiť si ju. A vytváranie ciest mení ako tvorcu, tak cieľ.*“ John Schaar

Metódy a techniky pre vašu prax

METÓDY PSYCHOTERAPIE A PORADENSTVA DETÍ

Televízne noviny

Terapeutický cieľ

Pre deti je omnoho ľahšie ukázať svoje problémy v hre, než o nich rozprávať. Deti okrem toho lepšie riešia svoje problémy, keď majú od nich odstup. Televízne noviny (vymyslela ich Heidi Kadusonová) sú zábavná, neohrozujúca technika, ktorá zlepšuje verbalizáciu a zručnosti riešenia problémov u detí.

Popis

Potrebný materiál: videokamera (možná), telefón, papier, stôl a stoličky. Terapeut najprv predstaví Televízne noviny ako televízny program, v ktorom vystupuje terapeut a „odborník“ (dieťa). Potom prečíta správy, ktoré sa budú vysielat; dieťa môže pridať

nové príbehy, pokiaľ sa týkajú témy programu. Po tretej, terapeut najprv prečíta prvú správu a ohlási, že dieťa je odborník, s ktorým bude diskutovať. Po štvrté, po prečítaní prvej správy, terapeut povie, že na telefóne je divák s otázkou na odborníka. Terapeut zmeneným hlasom hrá rolu volajúceho. Všetky prijaté hovory sa týkajú problémov dieťaťa. Dieťa, ktoré akože volá, by malo byť vždy mladšie ako klient. Po piate, dieťa odpovedá na všetky otázky ako odborník, teda rieši svoje vlastné problémy. Ak dieťa nevie nájsť odpoveď na otázku po telefóne, terapeut môže dieťa nasmerovať k bábke, čarodejníkovi alebo inému zdroju konzultácií. Terapeut tak môže pomôcť dieťaťu vytvárať riešenia problémov. Terapeut môže dať rodine kópiu nahrávky, keby to bolo užitočné.



Aplikácie

Televízne noviny sú nesmierne užitočná technika u detí starších ako 6 rokov, ktoré dobre verbalizujú. Pre živé deti to je ľahká aktivita, ale utiahnuté alebo úzkostné deti môžu mať ťažkosti. Bábky možno použiť, keď si terapeut myslí, že dieťa potrebuje väčší odstup od svojich problémov. Variáciou tejto techniky je diskusia, v ktorej je dieťa moderátorom. Terapeut je hosť a riadi, aké „otázky“ sa budú preberať. Podobná technika je TV Show Storyboard (Televízna tabuľa príbehov, ktorú vymyslela Loretta Gallo-Lopezová). Pred sedením si terapeut pripraví tabuľu príbehov tak, že poskladá papier na šesť rovnakých štvorcov. V každom štvorci je nakreslený jednoduchý televízor. Na začiatku sedenia vysvetlí terapeut dieťaťu, že budú vytvárať príbeh do fiktívnej televíznej relácie a použijú pritom slová a obrázky z tabule príbehov. Terapeut požiada dieťa, aby vymyslelo názov relácie, ktorý sa potom napíše na obrazovku prvého televízora a nakreslí sa k nemu patričná kresba. Na druhom televízore uvedie terapeut reláciu nápisom napríklad: „Ahoj! Víťame vás v relácii Samova besiedka. V dnešnej časti. . .“ Dieťa by malo doplniť chýbajúce slová. Dieťa potom vymyslí príbeh za pomoci terapeuta, ak je to potrebné. Ak je pre dieťa ťažké písať, terapeut by mal navrhnúť, že on bude písať slová, ktoré mu dieťa nadiktuje. Ak dieťa veľmi váha alebo kladie odpor, terapeut môže vytvoriť príbeh s doplnovačkami. Táto technika umožňuje deťom preskúmať dôležité záležitosti a pritom sa zachovať dôležitý emocionálny odstup a štruktúru.

Špión a pašerák

Terapeutický cieľ

Špión a pašerák je hra, ktorá bola vymyslená na transformovanie negatívnych rodinných interakcií na pozitívne, čo môže zvýšiť radosť z komunikácie medzi rodinnými príslušníkmi a zvýšiť aj ich sebaúctu.

Hry a aktivity...

OPEN SPACE METÓDA

„Metóda OS je filozofia, prax a proces, ktorý umožňuje akokoľvek veľkej skupine spolupracovať na komplexných, dôležitých záležitostiach a dosiahnuť niečo zmysluplné.“ Peggy Holman

„Poznáte to, že keď idete na konferenciu alebo schôdzu, tak sa najlepšie myšlienky, kontakty, nápady a dohody udejú cez prestávku? Metóda Open Space napodobňuje prirodzený spôsob, ako sa ľudia vyhľadávajú a rozprávajú sa o myšlienkach vo všetkých kultúrach a krajinách. Je založená aj na pochopení toho, že v každej skupine je veľká múdrosť a skúsenosť - že sme všetci odborníci a dokážeme prispieť k riešeniu - čo je skutočne demokratický proces.“ Lisa Heft

Open Space je interaktívny proces skupinovej facilitácie,

rodíčia začnú vidieť mnohé pozitívne charakteristiky svojich detí a odmeňovať dobré správanie. Deti si uvedomia, že získavajú viac pozornosti tým, že budú konať pozitívne a nie negatívne.

Popis

Potrebný materiál: Žiadny. Terapeut sa najprv stretne s dieťaťom a preberie s ním, aké pozitívne správanie sa dá tajne vykonať, aby dieťa prekvapilo rodičov. Dieťaťu sa povie, že je „pašerák“ a rodič je „špión“, ktorý má odhaliť, čo pašerák urobil. Dieťa a terapeut spolu vymyslia tri až päť dobrých skutkov, ktoré súvisia s cieľmi liečby a ktoré dieťa na budúci týždeň vykoná. Terapeut potom pozve na sedenie rodiča a informuje ho o pláne a vysvetlí mu rolu špióna. Rodič si má zapísať všetky dobré skutky, ktoré dieťa za týždeň spraví. Rodič a dieťa sú inštruovaní, aby nehovorili o tom, čo zistili. Na nasledujúcom sedení sa terapeut stretne s rodičom a dieťaťom znovu a preberú, čo sa stalo. Terapeut by mal facilitovať diskusiu o tom, ako sa dieťa a rodič cítia, keď dieťa robí tieto pozitívne skutky. Hra by mala trvať niekoľko týždňov. Rodič si často všimne viac pozitívnych skutkov ako dieťa plánovalo. Dieťa sa teší pozitívnej pozornosti, ktorej sa mu dostáva.

Aplikácie

Špión a pašerák je zábavná technika, ktorá nepotrebuje žiadne náklady, ale výsledkom je obrovský terapeutický zisk. Táto technika je vynikajúca a možno ju použiť u každej rodiny, ktorá prežíva negatívne interakcie. Keď sa rodina takto hrá niekoľko týždňov, terapeut môže inštruovať rodiča a dieťa, aby si vymenili roly, dieťa sa stane špiónom a rodič pašerákom.

„Nič tak neprispieva k upokojeniu mysle ako pevný zámer - bod, kam môže duša upnúť svoj intelektuálny zrak.“ Mary Wollstonecraft Shelleyová

tácie, v ktorom sa účastníci zúčastňujú simultánnych minidiskúsií na nejakú tému alebo problém.

Ciele facilitácie metódy

- Pomôcť ľuďom, aby dokázali pomenovať aktuálne záležitosti a hľadať preferované možnosti, pričom sa podporuje vzájomná dôvera a porozumenie
- Získať príspevky a pohľady na akúkoľvek záležitosť od všetkých účastníkov
- Vypracovať reálny a uskutočniteľný plán

Aplikácie

Vypracovanie vízie organizácie alebo spoločenstva, odštartovanie nového projektu alebo iniciatívy, dlhodobé alebo krátkodobé strategické plánovanie, rozpracovanie nových spôsobov komunikácie medzi skupinami alebo jednotlivcami, team building, roz-



voj leadershipu, riešenie konfliktu, tvorivé riešenie problému a posilnenie spolupráce, rozvoj potrebných zručností na spoluprácu

Materiál

- Stoličky a miesto pre všetkých účastníkov
- Papier, výkresy A4, fixky, lepiaca páska
- Flip chart alebo tabuľa (whiteboard)

Čas

Od 2,5 hodín do 3 celých dní v závislosti od predmetu alebo témy

Princípy metódy Open Space

Nie je žiadny vopred stanovený program. Známy je iba začiatok a koniec diskusie, prípadne približný celkový čas. Účastníci sedia v kruhu a identifikujú záležitosť a témy, ktoré sú pre nich dôležité a ktoré ich zaujímajú. Každý, kto príde, je tá správna osoba, nie je potrebné čakať na „experta“ v danej záležitosti. Každý, kto sa zapojí do diskusie, je tam preto, že je to pre neho dôležité. Diskusiu nie je potrebné riadiť. Nový uhol môže byť presne ten, ktorý nová idea potrebuje. Skupina môže dospieť k záveru alebo riešeniu za desať minút alebo pokračovať aj po tom, čo čas vyprší. Tí, čo skončia skôr, sa môžu premiestniť do inej skupiny alebo skupina môže presunúť svoju diskusiu do inej skupiny. Ak sa kedykoľvek počas procesu ocitnete v situácii, ktorá vám nič nedáva alebo vy neviete dať niečo jej - použite svoje dve nohy a prejdite na iné miesto, kde sa vám bude viac páčiť. To môže znamenať prechod do inej skupiny alebo úplný odchod z celej akcie, alebo dať si päť minút prestávky na čerstvom vzduchu. Ak sa už nič neviete naučiť z účasti na stretnutí Open Space, tak záleží na vás, aby ste veci okolo seba zmenili tak, aby vám lepšie vyhovovali alebo odídete bez sťažovania sa alebo obviňovania niekoho. Zodpovednosť za Open Space spočíva na pleciah jednotlivca. V čase ukončenia Open Space stretnutia by malo byť jasné, že sa diskutovalo o všetkých záujmoch prítomných ľudí a každá diskusia trvala tak dlho, ako účastníkov zaujímala. Je zabezpečené, že všetci účastníci dostanú zápisnicu zo všetkých diskusií a jednotlivé záležitosti sú usporiadané podľa poradia na realizáciu. V priebehu Open Space sa určili dobrovoľníci, ktorí vykonajú príslušné kroky na realizáciu toho, čo bolo dohodnuté. Ide o postup facilitácie, ktorý možno najlepšie využiť vtedy, keď organizátori stretnutia nestanovili výsledky alebo limity výsledkov vopred. Prácu riadi „téma“ či „účel“ alebo „pozvanie“, ktoré vedúci jasne sformulujú ešte pred stretnutím. Organizátori načrtnú priestorovú a časovú schému, kedy budú prestávky. Jasný účel a veľké prestávky priamo podporujú proces sebaorganizácie u samotných účastníkov. Po počiatočnom zadaní sa facilitátor obvykle stiahne do úzadia, neriadi obsah diskusie, ani účastníkov, ale môže slúžiť ako zdroj, napríklad tým, že zostaví výstupnú správu z celého stretnutia na základe dokumentov, ktoré vyprodukujú účastníci. Facilitátor „drží priestor“ tým, že zabezpečuje bezpečný priestor pre otvorenosť a tvorivosť. Open Space mož-

no používať spolu s inými tradičnejšími technikami skupinového stretnutia.

Postup

- Skupina ľudí identifikuje záležitosti a témy, ktoré sú predmetom ich záujmu; témy, ktoré sú pre nich dôležité a o ktorých chcú diskutovať v skupine. Facilitátor stručne nastolí tému, kvôli ktorej sa stretávajú. Potom vyzve všetkých účastníkov, aby strávili päť - desať minút premýšľaním a určovaním vecí alebo možností, ktorá súvisí s témou. Keď facilitátor oznámi, že čas prešiel, ktorýkoľvek účastník, ktorý chce nastoliť tému, príde do stredu kruhu a prečíta krátky (obvykle do 7 slov) popis témy. Potom tento človek nalepiť papier s názvom témy na určené miesto. Ak sa stretnutie koná v miestnosti, môže to byť stena, kde je už plagát s predkreslenými časmi a miestnosťami. Táto stena sa stane programom stretnutia. Facilitátor tiež vysvetlí, že ktokoľvek v kruhu môže vyhlásiť tému podobným spôsobom. Ak niekto vyvesí tému, očakáva sa od neho, že ho táto téma zaujíma natolko, že bude ochotný prevziať zodpovednosť za naštartovanie diskusie o nej. Tento človek musí tiež zabezpečiť napísanie zápisnice z diskusie a zverejniť ju (obvykle tak, že ju vylepí na iné, na to určené miesto na stene), aby každý mal prístup k obsahu diskusie. Podľa veľkosti skupin a túžby účastníkov môže dotyčný tiež tému a výsledky zapísať do počítača, aby sa materiály mohli po konferencii rozširovať elektronicky. Jediným limitom počtu tém je počet ľudí, ktorí prevzmu zodpovednosť za začiatok diskusie o nej.
- Facilitátor/moderátor pracuje so skupinou na tom, aby sa spojili rovnaké alebo podobné tímy do tematickej diskusie.
- Ľudia chodia po „trhu“ a zapisujú sa na jednotlivé tematické diskusie.
- Keď sa určia a vylepia všetky témy, účastníci sa zapíšu a rozídu do jednotlivých skupín. Diskusné sedenia obvykle trvajú 1,5 hodiny, celé stretnutie obvykle trvá pol dňa až dva dni (alebo päť dní, ak ide o veľa). Začiatok a tvorba programu trvá asi pol hodinu, dokonca aj pri veľkej skupine. Boli prípady, keď sa iba oznamovateľ témy ukázal na sedení. V takom prípade má človek niekoľko možností: využiť voľný čas na premýšľanie o téme a zaznamenať si svoje myšlienky ako príspevok, zvoliť si iného vedúceho o príbuznej téme a zistiť, či je ochotný spojiť témy alebo tému úplne opustiť (potom na oznamovacej tabuli vyznačiť, ako vyriešili neprítomnosť ľudí na diskusii, za ktorú bol zodpovedný).
- Malé skupiny sa schádzajú na dialóg či diskusiu o vybranej téme, skupina si zvolí zapisovateľa. Zvolávateľ zľahka facilituje a pomáha skupine formulovať výsledky, ak to tak účastníci chcú (napríklad ďalšie kroky, odporúčania, návrhy). Účastníci si zorganizujú každé sedenie podľa seba – inými slovami, môžu sa rozhodnúť, ktorého sedenia sa chcú zúčastniť a kedykoľvek môžu



zmeniť skupinu. To podporuje rozličné štýly účasti, nakoľko mnoho ľudí rado vidí ukážku skôr, než niekde zakotví, iní hľadajú najproduktívnejšiu diskusiu a ďalší dúfajú, že presne vystihnú diskusiu o záležitosti. Nadväzovanie kontaktov sa môže diať predtým, počas i po diskusných sedeniach, takže diskusia vlastne trvá neustále. Všetky zápisnice s diskusí sa na mieste spracujú do jedného súboru a vzápätí sa bez ďalších úprav rozpošlú účastníkom.

- Účastníci prejdú zo skupiny do skupiny, kedykoľvek ich prestáva baviť táto diskusia alebo ich priťahne iná.
- Zapisovateľ potom zoznámi celú skupinu s výsledkom diskusie.

Variácie (príklad postupu dvojdnovej konferencie):

1. Všetci účastníci sedia v kruhu. Každý účastník si rozmyslí, čo sa chce naučiť alebo počuť, napíše to na papier formátu A4 a oznámi túto tému skupine.
2. Tento plagát sa vylepí na stenu bez ďalšieho vysvetľovania alebo poznámok.

3. Keď už nie sú ďalšie témy na vylepenie, ten, kto tému vylepil, určí čas a miesto stretnutia.
4. Účastníci sa zapisujú na témy, ktoré ich zaujímajú.

Indikácie metódy

Podľa Harrisona Owena táto metóda funguje najlepšie, keď ide o skutočnú záležitosť organizácie, ktorá ľudí zaujíma a o ktorej sa oplatí diskutovať. Záležitosť je zároveň dosť komplikovaná, takže jeden jednotlivec alebo malá skupinka tomu celkom nerozumie a nedokáže to vyriešiť sám/sama. Úspešné riešenie si tak vyžaduje veľa rôznorodých zručností a ľudí. Je výhodou, ak záležitosť vzbudzuje vášne alebo je v nej obsiahnutý potenciálny konflikt, z čoho vyplýva, že ľuďom naozaj záleží na výsledku, alebo je záležitosť súrna, teda „včera bolo neskoro“. Ak toto nie je v skupinách/organizácii prítomné, tak nie sme pripravení na Open Space.

„Svet môže byť uchopený iba činnosťou, nie kontempláciou. Ruka je dôležitejšia než oko... Ruka je rozhodujúca súčasť mysle.“ J. Bronowski

Pár slov na záver



Tak už príď, vnútorný pokoj! Nemám na to celý deň.



Akcie a podujatia

- 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.

Kluby:

- 30. septembra 2014 - *Potrebuju deti psychoterapiu?* Ťažia z nej, získavajú z nej niečo? Čo psychoterapia a psychologické poradenstvo deťom poskytuje, čo im umožňuje, čo v takomto rámci môžu zažiť? Aké sú špecifiká práce s deťmi? Ako môžeme do spolupráce prizvať rodičov? Aké prístupy, metódy a techniky využívame? Na tieto a iné otázky nájdeme spolu s vami odpoveď aj hostia klubu Zuzana Tatárová (na dieťa zameraná terapia hrou, filiálna terapia) a Ľubica Kordošová (koncentratívna pohybová terapia). Diskusie, zdieľanie praxe, čaj, káva, čokoláda a stretnutie s priateľmi sú zaručené.
- 11. novembra 2014 - *Chodíte pravidelne na supervíziu?* Je supervízia pre vás zmysluplná a hodnotne strávený čas alebo si ju len odsedíte? Podporuje vás supervízor alebo sa pri ňom cítite zahanbení? Konfrontuje vás alebo sa vyhýba jasnej a zrozumiteľnej spätnej väzbe? Kriticky reflektujete alebo rigidne opakujete? Ako funguje supervízia na Slovensku? Hana Smitková zo Slovenského inštitútu pre supervíziu a Eva Mydlíková z Asociácie supervízorov a sociálnych poradcov sa s vami podelia o vlastné skúsenosti, zážitky a poznatky, ktoré získali pri supervíziách, vzdelávaní v supervízii, ale aj pri študijných pobytoch v zahraničí.
- 2. decembra 2014 - *História toho, kým sme*. Ako na nás vplyva história? Zuzana Karpinská porozpráva o svojich poznatkoch a skúsenostiach, kde a ako vzniklo koučovanie, ako funguje, kto s kým hral tenis v Palo Alto a ako to celé súvisí s tým, ako klásť tie správne otázky a ako dobre počúvať.

Konferencia:

- 16. decembra 2014 - *Spoločný priestor; inovatívne prístupy k práci s rodinou*. Myslíme si, že na Slovensku dozrel čas na to, aby sa stretli ľudia, ktorí pracujú s rodinami a vymenili si skúsenosti, poznatky a obohatili sa tak navzájom. Ak prídete aj 16. decembra, spoznáte ľudí, ktorí s rodinami pracujú, zistíte, ako s nimi pracujú a čo im pri práci pomáha. Podtitulom konferencie sú inovatívne prístupy, čo znamená, že sa zameriame najmä na to, čo je nové a čo funguje. Konferenciu organizujeme v spolupráci s Katedrou sociálnej práce Pedagogickej fakulty UK v Bratislave.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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