



Pár slov na úvod

„Aby si sa dostal k tomu, čo sám nevieš, musíš ísť cestou nevedomosti“, napísal T. S. Eliott. Blížia sa Vianoce. Nesú so sebou tajomstvo. Nemáme istotu, dôkazy. Ani v Černe ju stále nemajú. Ostáva nám naša nevedomosť. Možno je to pre niekoho málo, pre iných všetko. Uznať túto nevedomosť, vnímať ju, nezľaknúť sa jej, znamená akceptovať naše limity, protirečenia v nás, znamená všimnúť si náš vnútorný zápas. Zápas, ktorý zvädzame pri hľadaní seba, pri hľadaní

druhých, pri hľadaní pravdy, pri hľadaní Boha. Všimnúť si ho a uznať. Oceniť. Dôverovať mu. Ak dôverujeme svojmu vnútornému zápasu, ak dôverujeme aj chvíľam našej nevedomosti, sme otvorení hĺbke tícha. Aj tej Vianočnej. Snáď nám prinesie odpoveď. Želáme požehnané sviatky a šťastný nový rok 2015.

„Najlepší čas zasadiť strom bol pred dvadsiatimi rokmi. Druhý najlepší čas je teraz.“ neznámy autor

Manažment zmeny (časť prvá)

Pred desiatimi rokmi som bol (a stále jednou nohou som) súčasťou organizácie, ktorá prechádzala komplexnou transformáciou. Dôsledky toho, ako sme (ja a moji vtedajší kolegovia) vtedy nedokázali zvládnuť procesy zmeny, si nesieme v organizácii doteraz. Začal som sa teda svojho času venovať téme, ktorá ma oslovila, iste aj osobne, a veru, je to téma na dlhé štúdium a viacročnú prax. Ak vás riadenie zmien v organizáciách zaujíma, tento text (a niekoľko nasledujúcich) vás možno bude inšpirovať. A potom budete úspešní. Alebo aspoň oveľa úspešnejší ako my vtedy, v tej našej organizácii. Neberte tento povzdych, že sme niečo nezvládli ako výhovorku, manažment zmeny je termín, ktorý sa používa voľne. Niekedy je to naozaj obetný baránok pre zlé výsledky. Počujete napríklad: „Tá iniciatíva zlyhala, pretože sme sa dostatočne nesústredili na manažment zmeny.“ Manažment zmeny je podstatné meno, napríklad v podobe: (ten) „Manažment zmeny je kľúčom k projektu.“ Zároveň je to sloveso: „Skutočne musíme manažovať ten proces.“ Ale aj prídavok: „Moje zručnosti manažmentu zmeny sa zlepšujú.“ Alebo (a to iste manažéri a ich koučovia a konzultanti poznajú) je pojem nadávka: „Manažment zmeny!“ Ale čo to presne je?

Manažment zmeny je štruktúrovaný prístup zabezpečovania toho, aby sa zmeny realizovali starostlivo a hladko, a aby ich výhody pretrvali. Ohnisko pozornosti sa kladie na širšie dopady zmeny, obzvlášť na ľudí a na to, ako jednotlivci a tímy prechádzajú zo súčasnej situácie do novej. Predmetná zmena sa môže týkať jednoduchého procesu, ale aj veľkých zmien v stratégii, ktorú organizácia potrebuje, aby dosiahla svoj potenciál.

Jednoduché, nie? Teórie o tom, ako sa organizácie menia, sa odvodzujú z mnohých vedných disciplín, od psychológie a spoločenských vied až po technické disciplíny a systémové myslenie. Všeobecný princíp je, že zmena sa nedeje v izolácii - vplýva na celú organizáciu (systém) okolo nej a na všetkých ľudí, ktorých sa týka. Okrem zväzovania hmatateľných vplyvov a dopadov zmeny je dôležité vziať do úvahy aj osobný dopad na tých, ktorých sa to týka, a ich cestu

k novému spôsobu práce a správania sa, ktoré podporí zmenu. Krivka zmeny je užitočný model, ktorý podrobnejšie opisuje osobný a organizačný proces zmeny. Manažment zmeny je teda veľmi široká oblasť a prístupy k manažmentu zmeny sa od organizácie a od projektu k projektu veľmi líšia.

Čo robíte, ak riadite zmenu?

Manažment zmeny sa zameriava na ľudí a má za cieľ zabezpečiť podrobnú, hladkú a trvalú realizáciu zmeny. A aby ste vedeli, čo to vo vašej situácii presne znamená, musíte hľadať a definovať ciele vašej špecifickej zmeny a jej manažmentu. Obyčajne to znamená hľadať a definovať v organizácii okruhy zodpovednosti, ktoré pomôžu zabezpečiť aktívnu podporu zmeny na riadiacej úrovni a zároveň pomôžu zapojiť ľudí zodpovedných za zmenu do dosahovania želaných výsledkov. Je užitočné, ak pri navrhovaní a realizácii zmien participujú tí správni ľudia, ktorí vykonajú tie správne zmeny. Ďalej je potrebné odhadnúť to, ako zmeny ovplyvnia ľudí a čo s tým môžete urobiť. V procese riadenia zmien je samozrejme dôležité vedieť zrozumiteľne povedať o zmenách každému, koho sa týkajú a pripraviť ľudí na ne prostredníctvom správnych informácií, tréningu a pomoci. Ak ako konzultanti pomáhame organizáciám v procese prípravy, realizácie a reflexie zmien, zaujímajú nás otázky ako napríklad: Kto je zodpovedný? Keď definujete ciele a aktivity, ako ich môžete koordinovať s ostatnými: projektovými manažérmi, manažérmi v obchode a na oddelení HR apod. Ak sa zaujímate o systém a ľudí v ňom, kladiete ťažké otázky, ako napríklad kto je zodpovedný za vyhľadanie ľudí, ktorí budú agentmi zmeny? Ako to urobiť? Kto je zodpovedný za definovanie vzdelávacích potrieb a rozbehnutie tréningu nových zručností, ktoré sú pri realizácii zmien a v následnom výkone potrebné? Zaujímate sa o to, akú zmenu prinesú nové náplne práce a pracovné zmluvy... a tak ďalej. Keďže je každá zmena iná, povinnosti manažérov aj podriadených sa budú meniť v závislosti od toho, ako sú zorganizované jednotlivé aktivity zmeny a projektu. Len ak viete, kto je za čo zodpovedný a ako sú veci zorganizované vo vašej situácii, tak budete vedieť, čo je vo vašom dosahu a ako budete pracovať s ostatnými ľuďmi, aby ste uskutočnili želanú (a občas aj potrebnú) zmenu.



Procesy manažmentu zmeny

Keď už máte premyslené ciele a rozsah manažmentu zmeny, musíte tiež zvážiť konkrétne úlohy. Rozsah možných aktivít je opäť široký. Dôležité je rozpracovať, čo vám najviac pomôže pri plnení záväzkov, ktoré ste si zadefinovali vo svojich cieľoch a rozsah/spôsobu toho, ako spolupracovať s inými ľuďmi na projektových aktivitách a povinnostiach, ktoré budú proces zmeny sprevádzať. Podstatou je identifikovať úlohy, ktoré sú potrebné, ak má mať zmena najväčšiu pravdepodobnosť úspechu. Vychádzajúc z toho, medzi činnosti v manažmente zmeny môže patriť:

- Zabezpečiť jasné pomenovanie dôvodov zmeny a pomôcť tomu, kto to má na starosti, aby to komunikoval ostatným.
- Identifikovať „agentov zmeny“ a ďalších ľudí, ktorí sa musia zapojiť do konkrétnych aktivít zmeny, ako je návrh, testovanie a riešenie problémov. Identifikovať a splnomocniť toho, potom môže vystupovať ako vyslanec zmeny.
- Definovať štruktúru podpory, zapojenia a spôsoby komunikácie, ktoré budú potrebné (pre všetkých zúčastnených).
- Plánovanie, ako a kedy sa budú zmeny komunikovať a organizovať a odoslať tieto komunikačné správy.
- Odhadnúť vplyv zmien na ľudí a na štruktúru organizácie.
- Plánovať a zabezpečiť aktivity potrebné na zvládnutie vplyvu zmeny.
- Zabezpečiť, aby ľudia, ktorých sa zmena týka a má na nich vplyv, rozumeli procesu zmeny.
- Zaistenie toho, aby títo ľudia dostali pomoc a podporu v čase neistoty a otrasov.
- Odhadnúť tréningové potreby, ktoré si vyžaduje zmena a plánovanie, kedy a ako sa realizuje.
- Identifikácia a dohoda na indikátoroch zmeny, a

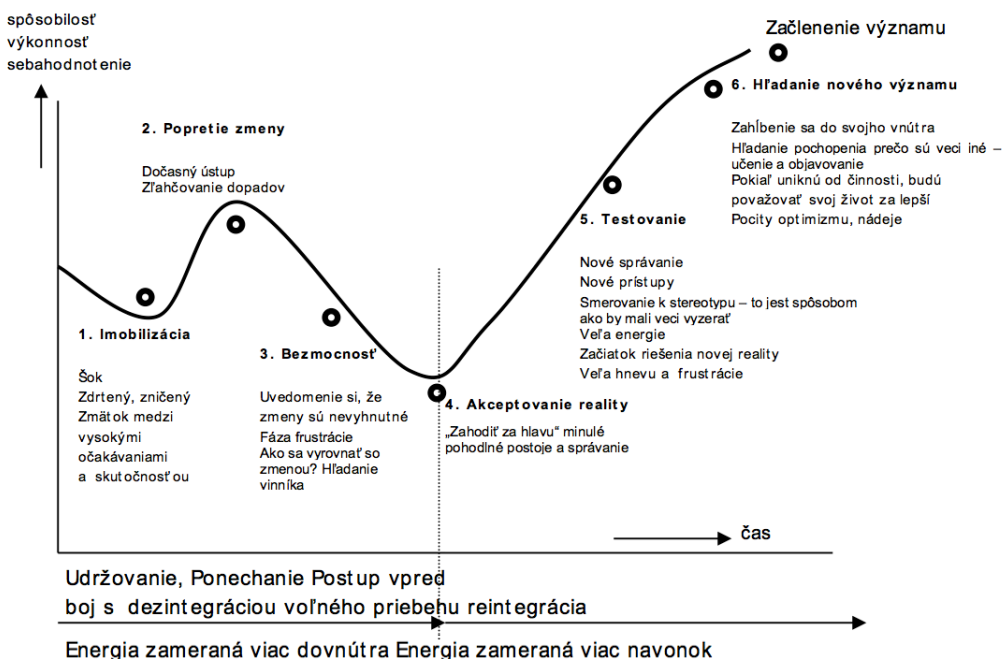
zabezpečenie ich pravidelného merania a vykazovania.

Je toho veľa. Je to aj preto, že nejde iba o individuálne zmeny, ale proces zmeny v komplexnom celku, ktorým je organizácia. Vyššie spomenuté sú len niektoré typické aktivity v manažmente zmeny. Vo vašej konkrétnej situácii môžu byť potrebné aj iné. A podobne sa niektoré môžu vymykať z vašich právomocí, takže plánujte starostlivo a koordinujte sa s ostatnými ľuďmi, ktorých sa to týka. Nižšie ponúkame niekoľko užitočných nástroj pre manažerov zmeny, ale aj pre konzultantov, koučov, supervízorov v organizáciách a facilitátorov, ktorí manažerom a ich tímom so zmenami pomáhajú

Nástroje, metódy a techniky pre pochopenie toho, čo zmena znamená

Krivka zmeny - Tento účinný model opisuje štádiá osobného prechodu, ktorý sa odohráva vo väčšine organizácií. Pomôže vám pochopiť, ako ľudia reagujú na zmeny a potom môžete lepšie naplánovať, ako ich v tomto procese podporiť. Čas potrebný na prijatie väčších zmien môže byť až 18 mesiacov, alebo ešte dlhšie. Avšak, pochopenie toho, čo sa deje, môže často znížiť čas potrebný na realizáciu zmeny a na plné prijatie nových spôsobov správania. Podpora a záujem respektívne starostlivosť manažera počas týchto štádií môže byť pre individuálneho člena tímu postaveného pred väčšiu zmenu tiež kľúčové. Pochopenie tohto procesu bude tiež pomáhať manažerovi pracovať s jednotlivcom spôsobom zodpovedajúcim štádiu, v ktorom sa nachádza. Tento proces je možné najlepšie pochopiť na grafe, ktorý je známy ako krivka prežívania zmeny. Táto krivka ukazuje, ako sa líši spôsobilosť, respektívne výkonnosť jednotlivca v príslušnom čase zmeny a ako sa to odráža v pravdepodobných zmenách nálady a morálky (ako i vo vývoji jeho spôsobilosti) v priebehu prekonávania zmeny.

Príklad krivky zmeny (je ich určite viac, podľa toho, kto si z teoretikov čo myslí)





Lewinov model manažmentu zmeny - Tento model opisuje, ako sa vo všeobecnosti musíte „rozísť“ so súčasným stavom vecí, aby ste sa mohli zlepšiť, pričom sa využíva koncepcia „rozmrziť - zmena - opäť zmraziť“. Náš článok ukazuje rozličné veci, ktoré musíte urobiť v každom štádiu, aby ste podporili tých, ktorých sa to týka. Čítajte ďalej.

Beckhardov a Harrisov model zmeny - Prináša ďalší pohľad na zmenu. Opisuje, ako si iniciatíva zmeny vyžaduje podmienku skutočnej nespokojnosti so súčasným stavom, víziu toho, prečo bude nový stav lepší a jasné prvé kroky, ako sa tam dostaneme, aby sme boli úspešní.

Nástroje, metódy a techniky manažmentu zmeny vo fáze plánovania

Analýza vplyvu - Toto je užitočná technika na odhľad „neočakávaných“ dôsledkov zmeny.

Burke-Litwinov model zmeny - Tento komplexný model pomáha prepracovať sa cez účinky zmeny medzi 12 elementmi organizačného návrhu.

McKinseyho rámeček 7S - Veľmi známy nástroj, je trochu podobný Burke-Litwinovmu modelu a pomáha pochopiť súvislosti medzi siedmimi „tvrdými“ a „mäkkými“ aspektmi organizácií.

Leavittov diamant - Podobne ako McKinseyho 7S a Burke-Litwinov model, aj tento nástroj vám umožní prepracovať sa cez vplyvy navrhovanej zmeny na vzájomne prepojených elementoch úloh, ľudí, štruktúry a technológie v každej organizácii.

Organizačný dizajn - Hoci je každá organizácia jedinečná, niektoré štruktúry sú spoločné. Tento nástroj (praktická metóda) opisuje a rozoberá veci, ktoré musíte vziať do úvahy, keď hľadáte najlepší dizajn zmeny (návrh, obraz) vo vašej situácii.

SIPOC diagramy - Celkový nástroj na meranie vplyvu navrhovanej zmeny na vašich dodávateľov, vstupy, výstupy a zákazníkov.

Nástroje, metódy a techniky vo fáze realizácie zmeny

Kotterov 8-krokový model zmeny - Bazálna sada aktivít manažmentu zmeny, ktoré je potrebné urobiť, aby sa uskutočnila zmena a mala dlhodobú trvácnosť.

Analýza tréningových potrieb - projekty zmeny takmer vždy vyžadujú od ľudí, aby sa naučili novým zručnostiam. Proces analýzy tréningových potrieb je štruktúrovaný spôsob, ako zabezpečiť, aby správni ľudia dostali v správnom čase správny tréning.

Technika: Prečo môže zmena zlyhať - Zmena je komplexná a vedieť, čo sa NEMÁ robiť, je rovnako dôležité, ako vedieť, čo sa MÁ robiť!

Nástroje metódy a techniky podporujúce procesy komunikácie pri zmene

Analýza zúčastnených - Formálna metóda na identifikáciu, usporiadanie podľa dôležitosti a pochopenie účastníkov projektu.

Manažment zúčastnených - Proces plánovania komunikácie medzi zúčastnenými, aby sa zabezpečili

správne informácie v správnom čase pre správnych ľudí, aby ste získali podporu pre svoj projekt.

Práca s misiou a víziou - Misia a vízia sa skladá z výrokov, ktoré dobre štruktúrovaným spôsobom pomáhajú komunikovať, čo sa má zmenou dosiahnuť a motivovať zúčastnených inšpirujúcou, spoločnou víziou budúcnosti.

V tomto čísle newslettera sa bližšie pozeráme na vybrané nástroje v prípade, že chcete zmenám v organizácii lepšie porozumieť - okrem krivky zmeny vysvetlíme model zmeny podľa Kurta Lewina.

Model zmeny Kurta Lewina

Pre lepšie pochopenie Lewinovho modelu si môžete predstaviť ako kocku ľadu. Ak máte veľkú kocku ľadu, ale viete, že chcete mať kužel, čo urobíte? Predovšetkým musíte roztopiť ľad, aby podliehal zmene (rozmrziť). Potom musíte vytvárať ľadovú vodu do tvaru, ktorý chcete (zmena). Napokon musíte upevniť nový tvar (opätovné zamrzenie). Lewinov model zmeny je teda jednoduchý: rozmrziť, zmeniť, znovu zamraziť. Chápanie zmeny ako procesu s odlišenými štádiami vás môže pripraviť na to, čo príde a naplánovať si zvládnutie prechodu - tak povediac, pozrieť sa doľava, doprava, prv než vykročíte. Ľudia príliš často idú do zmeny naslepo, čím vznikne zbytočne veľa zmätkov a chaosu. Aby ste mohli začať úspešný proces zmeny, musíte začať tým, že pochopíte, prečo sa zmena musí uskutočniť. Ako to vyjadril Lewin: „Motivácia na zmenu sa musí vytvoriť skôr, ako nastane zmena samotná. Človeku treba pomôcť znovu preskúmať mnoho obranných a ochranných predpokladov o sebe a o vzťahoch s inými ľuďmi.“ To je rozmrazovacie štádium, ktorým zmena začína.

Rozmrziť

Toto prvé štádium zmeny obsahuje prípravu organizácie na akceptovanie toho, že zmena je potrebná, čo znamená rozbiť existujúci status quo, prv než začnete budovať nový spôsob fungovania. Kľúčom k tomu je tvorba presvedčivej správy, ktorá ukazuje, prečo existujúci spôsob nemôže pokračovať ďalej. To sa najľahšie rámcuje, keď môžete poukázať na klesajúce čísla predaja, prieskumy nespokojnosti zákazníkov alebo podobne: To ukazuje, že veci sa musia zmeniť a tomu všetci rozumejú. Aby ste organizáciu dobre pripravili, musíte začať v jej strede - musíte spochybniť presvedčenia, hodnoty, postoje a správanie, ktoré ju v súčasnosti definujú. Ak použijeme analógiu s budovou, musíte preskúmať a byť pripravený na zmenu existujúcich základov, pretože možno neunesú pridané poschodia; pokiaľ sa to nespraví, celá budova sa môže zrútiť. Táto prvá časť procesu zmeny je obvykle najťažšia. Keď začnete tým, že budete rušiť „spôsob, ako sa veci robia“, každého a všetko vychýlite z rovnováhy. Môžete vyvolať u ľudí silné reakcie a presne to treba urobiť. Ak prinútite organizáciu, aby opätovne preskúmala svoje jadro, účinne vytvoríte (kontrolovanú) krízu, čo zase môže vytvoriť silnú motiváciu na vytvorenie novej rovnováhy. Bez tejto motivácie nezískate potrebný súhlas a účasť na uskutočnenie zmysluplnej zmeny.

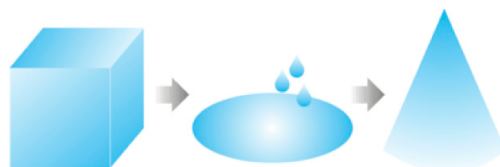


Zmena

Po neistote vytvorenej rozmrazením, začnú ľudia v štádiu zmeny hľadať riešenie tejto neistoty a nové spôsoby, ako veci robiť. Ľudia začnú veriť a konať tak, aby podporili nový smer. Prechod od rozmrazenia k zmene sa neudeje za noc: ľudia potrebujú čas na to, aby si osvojili nový smer a proaktívne sa zúčastnili na zmene. S tým súvisiaci model zmeny, krivka zmeny sa zameriava na konkrétne otázky osobného prechodu v meniacom sa prostredí a je užitočný pre podrobnejšie pochopenie špecifického aspektu. Aby ľudia akceptovali zmenu a zúčastnili sa na jej úspešnej realizácii, musia chápať, aké výhody zmena prinesie. Nie každý zasalutuje a zaradí sa do radu len preto, že zmena je potrebná a bude na úžitok spoločnosti. To je bežný predpoklad a pasca, ktorej sa treba vyhnúť. Bohužiaľ, niektorých ľudí zmena naozaj poškodí, najmä tých, ktorí majú veľké výhody zo súčasnej situácie. Ostatným môže trvať dlho, kým zistia, aké výhody zmena prinesie. Musíte predvídať a zvládať tieto situácie. Čas a komunikácia sú dva kľúče k úspechu pri uskutočňovaní zmeny. Ľudia potrebujú čas, aby pochopili zmeny a musia tiež cítiť silné spojenie s organizáciou počas prechodného obdobia. Keď manažujete zmenu, to si môže vyžadovať veľa času a úsilia; najlepší je praktický prístup.

Opätovné zmrazenie

Keď sa zmeny črtajú a ľudia si osvojili nový spôsob práce, organizácia je pripravená na opätovné zmrazenie. Vonkajšie znaky zmrazovania sú stabilná schéma organizácie, konzistentné náplne práce a tak ďalej. Štádium opätovného zmrazovania pomáha ľuďom a organizácii internalizovať alebo inštitucionalizovať si zmeny. To znamená uistiť sa, že zmeny sa využívajú po celý čas; a že sú zabudované do každodenného chodu organizácie. S novým pocitom stability cítia zamestnanci dôveru a dobre sa im pracuje novým spôsobom. Dôvod vytvorenia nového pocitu stability v našom každodennom svete sa často spochybňuje. Ale aj keď je zmena v mnohých organizáciách konštantná, toto zmrazovacie štádium je dôležité. Bez neho sa zamestnanci cítia chytení do pasce prechodného štádia, v ktorom nemajú istotu, ako by sa veci mali robiť, takže nič sa nerobí naplno. Ak nenastane nový stav zamrznutia, je veľmi ťažké účinne navodiť ďalšiu zmenu. Ako presvedčíte ľudí, že niečo sa musí zmeniť, ak ste nenechali, aby sa nedávne zmeny usadili? Zmenu budú ľudia vnímať ako zmenu pre zmenu a potrebná motivácia na jej uskutočnenie nebude. V rámci zmrazovacieho procesu určite oslávte úspešnú zmenu - to pomáha ľuďom uzavrieť vec, vyjadriť im to vďaka za to, že v ťažkých časoch vydržali a pomáhajú im to veriť, že budúce zmeny budú tiež úspešné.



Praktické kroky v jednotlivých rámcoch:

Rozmrazenie

1. Určite, čo sa má zmeniť.

- Urobte prieskum v organizácii, aby ste pochopili súčasný stav.
- Pochopíte, prečo sa musí udiť zmena.

2. Zaisťte silnú podporu od vrcholového manažmentu.

- Využite analýzu zúčastnených a manažment zúčastnených na to, aby ste identifikovali a podporili kľúčových ľudí v organizácii.
- Zarámčujte túto záležitosť ako dôležitú pre organizáciu.

3. Vytvorte potrebu zmeny.

- Vytvorte presvedčivú správu o tom, prečo musí nastat zmena.
- Využite svoju víziu a stratégiu ako podporné dôkazy.
- Komunikujte víziu v pojmoch požadovanej zmeny.
- Zdôraznite „prečo“.

4. Zvládnite a pochopte pochybnosti a obavy.

- Ostaňte otvorení voči obavám zamestnancov a zaoberajte sa nimi z hľadiska potrebnej zmeny.

Zmena

1. Jasne a opakovane komunikujte.

- Prostredníctvom plánovania a realizovania zmien.
- Opisujte a ovplyvňujte ľudí smerom k výhodám zmeny.
- Vysvetľujte ako presne ovplyvnia zmeny každého organizácii.
- Pripravujte každého na to, čo príde.

2. Rozptýľte klebety - transparentnosť.

- Na otázky odpovedajte otvorene a úprimne.
- Problémy riešte bezodkladne.
- Uved'te zmeny do súvisu s operačnými potrebami.

3. Posilnite činy.

- Poskytnite dostatok príležitostí na to, aby sa zamestnanci zapojili.
- Zabezpečte, aby líniovní manažéri zmeny každý deň riadili.

4. Zapojte ľudí do procesu.

- Vytvárajte krátkodobé zisky, ktoré posilnia zmenu.
- Ak je to potrebné vyjednávajte s externými účastníkmi (ako sú napríklad odbory).

Opätovné zmrazenie

1. Ukotvite zmeny v podnikovej kultúre.

- Stanovte činnosti a procesy v organizácii, ktoré podporujú zmenu.
- Zistite bariéry, ktoré bránia zmene.



2. Vypracujte spôsoby, ktoré udržia zmenu.

- Podporujte lídrov zmeny.
- Vytvorte systém odmien.
- Zaved'te systém spätnej väzby.
- Upravte štruktúru organizácie, ak je to potrebné.

3. Podporujte a trénujte.

- Nech je každý informovaný a nech má podporu.

4. Oslavujte úspechy!

(Koniec prvej časti seriálu o manažmente zmeny[©]. Nabudúce sa pozrieme na nástroje, metódy a techniky manažmentu zmeny vo fáze plánovania)

„Nebojte sa chýb. Žiadne neexistujú.“ Miles Davis

Rozhovor s Johnom C. Norcrossom, PhD. (časť druhá)



Tento mesiac pokračujeme v rozhovore s nestorom psychoterapie a hlavným predstaviteľom transteoretického modelu zmeny, Johnom Norcrossom. Toto je druhá časť rozhovoru, prvú si nájdete v našej novembrovej šesťdesiatke.

SÚ TERAPEUTI BLÁZNI?

WYATT: No a sú tu nejaké povere a mýty – neviem, nakoľko sú pravdivé – videl som nejaké tvoje články o tejto téme, takže niečo viem, ale chcem počuť od teba, čo viac máš k tejto otázke povedať. Ľudia často hovoria: „Ó, ty študuješ psychológiu alebo psychoterapiu, lebo pochádzaš z bláznivej rodiny alebo si sám cvok. Väčšina terapeutov, čo poznám, sú blázni“. Čo na to hovoria tvoje výskumy? Sú terapeuti väčší blázni ako ktokoľvek iný?

NORCROSS: Nie, ukazuje sa, že nie. Ale nie sme ani zdravší. Hej, je to také zmiešané. Nie sme zdravší než ostatní ľudia s porovnateľnou inteligenciou a socioekonomickým postavením, ale ako skupina nie sme ani väčší blázni.

WYATT: Nie sme kúzelníci.

NORCROSS: Nie sme kúzelníci. No, sme kúzelníci nižšej ligy. Určite nie čarodějníci z krajiny Oz. Pred mnohými rokmi sa verilo, že efektívnejší terapeuti sú tí, čo sami zažili nejaké zranenie.

WYATT: Chcem sa k tomu dostať.

NORCROSS: V poriadku. A výskum to ako kategóriu nepotvrdil. Omnoho dôležitejšie je to, že psychoterapeuti žijú plný život, vedia, čo to je cítiť bolesť, zvládať konflikt, prežili vzťahy, ktoré strpkli a mali pocit, že im to prebodlo srdce. Teda žiť plný a živý život, to vám umožní nadviazať s pacientmi vzťah, nie byť výnimočne traumatizovaní. Súčasný výskum Barryho Farbera ukazuje, že keď požiadate ľudí, aby zostavili zoznam dôvodov, pre ktoré chodia k psychoterapeutovi, na jeho vrchol sa dostane porozumenie sebe samému – „pomôcť sám sebe“ – a samozrejme pomôcť iným ľuďom. A pokiaľ pomoc sebe samému je vedľajší produkt pomáhanie iným, myslím, že psychoterapia je kúzelné povolanie, v ktorom môžeš vykonávať takúto ohromnú službu a pomáhať iným a ako

vedľajší produkt pomáhať aj sám sebe a rásť.

WYATT: Ako keby si hovoril o sebe. Sám si určite prekonal ťažkosti, možno ti aj prebodli srdce.

NORCROSS: Áno.

WYATT: A motivovalo ťa to vôbec, aby si začal pracovať v tejto branži, alebo prečo si v obore ty, keď sa už rozprávame o tom, prečo sú v obore iní?

NORCROSS: Kopec rozličných dôvodov. Po prvé, to ľudové „pomáhať druhým“. Obaja moji rodičia boli oddaní verejnej službe. Môj otec bol odborár, organizoval štrajky po celej krajine, kedysi v '30. a '40. rokoch, kedy to bolo veľmi nebezpečné povolanie. Moja matka bola jednou z prvých dozorkyň na celý úväzok v histórii Správy národných parkov. Po celý život nám zdôrazňovali, že „Ste tu na to, aby ste urobili trochu viac, než len utekali ku kapitalizmu. Prejavme teda trochu služby.“ Na vysokej som mal dočasne tri hlavné predmety. Chcel som byť angličtinár a bol som aj spisovateľ, filozof a psychológ. Zistil som, že filozofia nemá veľmi dobré kariérne vyhliadky. A vedel som, že chcem písať a vedel som, že chcem pomáhať ľuďom a rád sa stále spoznávam. Tak za tie roky sa z toho stala úžasná zmes profesionálnych a osobných dôvodov. Chcel som vedieť viac o tom, ako fungujem. Chcel som rozumieť tomu, ako fungujem vo vzťahu k iným ľuďom. A psychológia, špecificky najviac spomedzi všetkých humanitných odborov, spĺňala aj môj cieľ písať a skúmať popri službe samotnej.

ROZLIČNÍ ĽUDIA MAJÚ ROZLIČNÉ CHUTE

WYATT: Odhalil by si niekedy klientovi svoju vlastnú skúsenosť s bolesťou alebo utrpením či zranením?

NORCROSS: Určite, keby to bolo v jeho záujme. A presne to ukazuje aj výskum.

WYATT: Čo to znamená?

NORCROSS: To znamená –

WYATT: To by mohol byť nadpis: „V jeho záujme“. Každý hovorí, že to musí byť v záujme pacienta, ale v každom momente sa musíme rozhodnúť, čo povieme.

NORCROSS: Určite sa rozhodujeme, ale mali by sme mať filter, nielen vylietavať si srdce pred pacientmi a vraviť: „Práve ste hovorili o niečom, čo vo mne



spustilo túto asociáciu“. Napríklad ako rodič, ako manžel, ako syn, všetci máme momenty, kedy klientova skúsenosť a pocity v nás niečo spúšťajú. Dúfam, že ľudia to nevyblafnú okamžite a nepovedia: „Och, to sa stalo aj mne“. Tak pri tom filtri by sme mali zväžiť niečo v zmysle: „Je v tejto chvíli pravdepodobné, že moje odhalenie tomuto človeku pomôže?“ A ono sa ukáže, či to bude užitočné. Ja sa pravdepodobne menej odhalujem a určite som menej neformálny, alebo spontánny než väčšina psychológov.

WYATT: Spomenieš si na príklad, kedy si sa odhalil a o čom to vôbec bolo? Alebo je to –

NORCROSS: Minulý týždeň, tu je jeden príklad. Prichádza päťdesiatnik, ktorý rozpráva o svojej celoživotnej bolesti a napätí vo vzťahu k svojim deťom a o tom, že mal predstavu, že jedno z jeho detí pôjde do tej istej profesie ako on a bude kráčať v jeho šľapajach. Spomínam si, že v jednom momente som si pomyslel: „Nebolo by to pekné aj u mojich detí?“ A skoro zo mňa vyhrklo niečo v zmysle: „Nesníva každý rodič, že jeho dieťa, ani nie že pôjde v jeho šľapajach, ale že bude žiť alebo sa vydá na cestu, o ktorej si myslíme, že je pre neho najlepšia?“ Napokon v tom momente som povedal niečo takéto. „Zdá sa mi, že väčšina rodičov má nejaký obraz, kde by mali skončiť ich deti.“ A dodal som: „Aj ja som si to niekedy myslel.“ A on pokračoval: „Vy ste si to mysleli?“ A ja som povedal: „A tuším, že ak sa porozprávate s mnohými rodičmi, že je to takmer univerzálna skúsenosť. Keď sa deti narodí, predstavujeme si, že niečo dosiahnu. A potom príde tá bolesť rodičovskej zrelosti, keď si uvedomíme, že sme tu na to, aby sme podporovali ich rast, nie na to, aby naše deti nasledovali cestu, ktorú im naordinujeme.“ V tom momente vyzeral celkom prekvapený, že aj iní rodičia to cítia, vrátane mňa.

WYATT: Keď o tom hovoríš, myslím na svojho terapeuta, ku ktorému teraz nechodím, ale dost som k nemu chodil a jedna vec, na ktorú sa pamätám, bola, že odhalil svoju stratu priateľa a fakt, že bol v čase jeho smrti mimo krajiny. No jeho smútiaci blízki tu, mu nepovedali, že jeho priateľ umrel. A potom, keď sa vrátil, zistil, že jeho priateľ dva týždne predtým umrel a všetci boli o dva týždne ďalej v žialení. Povedal mi to, keď sa niečo podobné stalo mne. Veľa toho o sebe nepovedal, bol dost psychoanalytický, ale toto mi utkvelo.

NORCROSS: Dost na to, aby to na teba malo vplyv. Aj po rokoch si to pamätáš.

WYATT: Hej, takže si myslím, že sebaodhalenie musí byť dobre načasované a dobre prefiltrované.

NORCROSS: Áno a nevieme, či to je niečo, čo posilní klientovu prácu. No výskumy Clary Hillovej a ostatných ukazujú, že sebaodhalenie u väčšiny klientov normalizuje ich skúsenosť. Sebaodhalenie dodá klientovej skúsenosti perspektívu ľudského spolučestujúceho, ako to ja nazývam. Ide o to, že všetci cestujeme po tomto svete a ja som mal ten pocit a fakt to bolí?!

WYATT: Vráťme sa trochu k pojmu zranený liečiteľ. Ten pojem vychádza z Nouwenovej práce. Niektorí ľudia hovoria, že zranený liečiteľ je zraniteľnejší. Iný názor je, že všetci máme zranenia a úlohou terapeuta je venovať pozornosť týmto zraneniam tak, aby mu to pomáhalo sledovať zranenia iných ľudí. Takže keď učím, vždy sa snažím pripomínať študentom a terapeutom, aby venovali pozornosť svojim zraneniam – takže terapeut sa stáva tak povediac bojovníkom, ktorý venuje pozornosť svojim zraneniam.

NORCROSS: Áno. A tento zranený hrdina má dva odlišné významy. Niektorí ľudia to berú ako psychopatológiu a bolesť. Iní to chápu ako zvláštny dar, závisí to od perspektívy. Tak, výskum jednoducho hovorí, že ľudia, ktorí naozaj prešli patologickými stavmi, nemusia byť nevyhnutne lepšími psychoterapeutmi. Ale toto odhodlanie a záväzok venovať sa sebe, odhodlanie byť bojovníkmi, starať sa o seba, to je presne to, čo by sme sa mali všetci učiť. A po rokoch workshopov som prišiel na to, že odborníci na duševné zdravie veľmi úprimne hovoria: „Nie som v tom dobrý. Nerobím to, čo kážem. Často sa cítim pokrytecky. Tu som o ôsmej večer, sedím s rodičom a radím mu, aby trávil viac času so svojimi deťmi a pritom ja, terapeut, nie som so svojím deckom.“ Myslím, že mnoho terapeutov hlboko prežíva tento paradox, že dávame rady, ktoré sami nedodržiavame.

WYATT: To nie je výnimočné. Ako lekári, čo fajčia a priveľa jedia a nezdravo sa stravujú.

NORCROSS: A právnici nie sú úprimnejší než my ostatní. Je to teda veľmi upokojujúce, že v tom nie sme sami, ale je to trochu irónia. Dúfam len, že budeme užívať trochu viac našej medicíny.

WYATT: A ak to budú vysoké školy podporovať, tak to bude dobrý začiatok.

NORCROSS: To bude dobrý začiatok – ak bude na predmetoch o profesionálnej etike aj zložka starostlivosti o seba. Ak budú autority a štandardy odporúčať skúsenosť osobnej terapie. Ak budú poskytovať študentom skúsenosť práce v skupine počas štúdia. Ak budú varovať účastníkov výcvikov, čo asi tak zažijú, že takmer polovica zo všetkých odborníkov na duševné zdravie niekedy počas svojej praxe zažije suicídium klienta. Musíme byť pripravení takým spôsobom, akým v súčasnosti ešte nie sme.

ZAČNITE TAM, KDE PACIENT JE

WYATT: Presne. Vráťme sa k osobe terapeuta. Povedal si, že manualizovaná liečba a viac KBT modelov určite hrá dôležitú rolu v našej oblasti. Ale späť k osobe terapeuta. Každý terapeut je človek, má osobnosť, má kultúru, má rod a tak ďalej. Nie sme formičky na koláče. Niektorí sú introverti. Niektorí sú extroverti. Len táka idea extroverzie/introverzie, akú to hrá rolu – premýšľal si o tom?

NORCROSS: Iste. Nielen že som o tom premýšľal, ale aj sa to skúmalo. Arnie Lazarus, kolega a mentor –



WYATT: **Extrovert.**

NORCROSS: Extrovert. Napadla ho predstava autentického chameleóna, povedal, že môžeme zmeniť naše farby – nazvime ich naše vzťahové stanoviská. Môžeme sa aj prinútiť k tomu, aby sme boli trochu extrovertovanejší. Alebo sa môžeme trochu stiahnuť a trochu menej rozprávať podľa toho, aké sú konkrétne klinické podmienky a pacient. Ale dokonca ani ako chameleón sa nemôžeme zmeniť úplne. Začína to teda identifikáciou toho, akí sme a nakoľko hodnotným podnetom sme pre pacientov. Nemusíme vedieť každého úspešne vyliečiť. A ak vieme, akí sme, koho neliečime úspešne, tak ho môžeme odoslať niekomu inému a takýchto pacientov neprijímať. Teda, keď to poviem, väčšina ľudí si okamžite pomyslí na konkrétne odborné činnosti alebo diagnostické kategórie ako napríklad „Nepracujem s deťmi“ alebo „nerobím neuropsychologické vyšetrenie“ alebo „Nepredpisujem lieky“. Ja to myslím úplne ináč. Myslím to v kontexte vzťahu. Veľmi extrovertovaní ľudia budú vhodnejší pre niektoré typy pacientov. Introvertovanejší klinici sa pravdepodobne budú viac zaoberať teoretickými orientáciami a vzťahovými otázkami. Počkej chvíľu. Nie som ani zďaleka taký extrovert, ako si ľudia myslia. Ale keď učím, vedím workshopy, píšem, je to také „ty si mudrc na javisku a ty by sa mal niečo robiť“. No, prosím. Keď mám veľmi závislého pacienta, ktorý chce, aby som bol veľmi direktívny, mám s tým ťažkosti. Taký pacient, samozrejme zistí, že zakaždým, keď som direktívnejší, že sa deje aj niečo s ním – a on na to obyčajne príde veľmi rýchlo – napríklad: „Keď ste direktívny, no, potom sa nakrátko cítim lepšie, ale z dlhodobého hľadiska, samozrejme, sa cítim závislejší a viac dolu“ – len sa posilňuje jeho závislé stanovisko v živote. Teda u takých pacientov hovorím: „Nie som až taký direktívny azda z krátkodobého hľadiska, ako by ste možno chceli. Ak je to z dlhodobého hľadiska vašej terapie dôležité, že na tom chcete pracovať, veľmi rád na tom budem s vami pracovať. Ale ak hľadáte skôr šesť až desať sedení zacielenejšej, direktívnej práce, tamten môj kolega vám bude viac vyhovovať.“ Takže to nie je len liečebný manuál napojený na diagnostickú kategóriu. Je to osoba terapeuta a jej súlad s osobou klienta. A vo vzťahoch k ľuďom máme viac flexibility a väčšiu šírku. Napríklad jedného dňa, aby som uviedol príklad, práve teraz som tu subjektom rozhovoru, ale o niekoľko momentov sa možno budem pýtať na smery terapie pri výučbe študentov. Potom možno budem účastníkom workshopu. Môžem sa otočiť za dve hodiny a byť rodičom a potom môžem byť synom. Máme teda veľmi pružný a široký repertoár, oveľa väčší, než si myslíme. Ale máme aj limity a človek sa v tom všetkom musí identifikovať a potom nájsť.

WYATT: **Nemáme teda tradičné, či už freudiánske alebo rogeriánske terapeutické stanovisko typu jedna veľkosť pre všetkých.**

NORCROSS: Rozliční ľudia majú rozličné chute. To je esencia citlivosti. Ale nemôžeme byť citliví absolútne na všetko.

WYATT: **Správne. Uvediem príklad, ako som sa niečo naučil. Rozprával som sa so študentkou, ktorá bola veľmi tichá a tak, výnimočne introvertovaná. A povedal som: „No, musíš sa naučiť viac sa prejavovať,“ a ona sa pravdepodobne naučila. Ale kolega mi povedal: „Hej, vieš, že niektorí títo introverti sú vynikajúci poslucháči. A dokážu naozaj hlboko počúvať. Siete, môžu sa naučiť trochu viac sa prejavovať a tak.“ A odvtedy som si zapamätal, že – cti si introvertov.**

NORCROSS: Áno, a cti si to, aký ten konkrétny štýl je a aký má zámer, zmysel. Roky sme sa snažili zmeniť introvertov na extrovertov, s obmedzeným úspechom. Nová perspektíva, ktorá je myslím konzistentná s tými humánnymi hodnotami, ktoré si práve vyjadril, ako aj empirický výskum, je začať tam, kde pacient je a pracovať s tým štýlom zvládania a tou osobnosťou, bez toho, aby sme ju menili. Vieme napríklad, že direktivita z krátkodobého hľadiska pomôže menej závislým pacientom s malým odporom viac, než menej direktívna terapia. Ale za starých čias by sme povedali: „Nuž, budem menej direktívny, aby som vás donútil otvoriť sa.“ A keby ste mali sto sedení, mohla by to byť užitočná stratégia. Teraz v kratšej terapii hovoríme: „Ctíme si osobnosť“ – pokiaľ nemá patologické rozmery – „a budeme vedieť s vami pracovať.“ V minulosti sme v podstate žiadali pacientov, aby sa nám prispôbili. Myslím, že všetci sme sa naučili, že sa rovnako musíme prispôbiť štýlu a preferenciám našich pacientov.

WYATT: **Myslím teraz na klientov, ktorí veľa nerozprávajú. Terapeut má obyčajne rád klientov, ktorí rozprávajú viac.**

NORCROSS: Je to užitočné.

WYATT: **Terapeut sa môže pri takýchto klientoch stiahnuť, môže intervenovať, len keď potrebuje... Ale myslel som na seba – keď som bol na supervízií alebo na konzultácii, hovoril som si: „Tak teraz sa môžem naučiť trpezlivosti.“ Keď vnímame pacientove správanie, môže to byť príležitosť na to, aby sme sa naňho nastavili, alebo naopak, môžeme konštatovať, že je to odpor, klientov odpor. Tu sa dostávame k spoločenským otázkam. V určitých kultúrach ľudia neprídu obviňovať svojich rodičov – Aziati napríklad. Tam je tabu ist' a začať obviňovať svoju matku, otca, rodinu za všetky vaše problémy. Ak s nimi terapeut pracuje, je dôležité nie obviňovať, ale na druhej strane anamnéza a tak, to sú tiež dôležité témy psychoterapie. Mohol by si porozprávať o spoločenských záležitostiach a povedať napríklad, aký je rozdiel medzi tradičným Ázijcom a tradičným západným Európanom?**

NORCROSS: Áno. Citlivosť by sa mala týkať všetkých týchto dimenzií a faziet multikulturalizmu. Nejde len o etnickú príslušnosť. Je to aj rod a vek a status spojený s chorobou, respektíve postihnutím. Takže, keď hovorím kultúra, myslím to tak široko ako individualitu. Zbadal som to rýchlo, keď prišli ázijski muži a ako som už spomínal, ja mám sklon byť celkom neformálny. A na konci prvého sedenia som povedal: „A bu-



dem rád, ak si budeme tykať, ak súhlasíte. Ja som John.“ Deväťdesiat osem percent mojich pacientov povie: „Och, to je skvelé, John“ a potrasie mi rukou. Tento pán okamžite odpovedal: „Myslím, že by mi to nevyhovovalo.“ A namiesto uvažovania, že to je odpor, by sme mali okamžite povedať: „Využíva ma ako činiteľa zmeny za účelom psychoterapie. Povedal, že by mu to nevyhovovalo.“ Keď sa pýtam pacientov: „Ako môžeme ušit' terapiu na mieru vašich potrieb?“ prichádzajú s rozličnými tvorivými, zaujímavými nápadmi. „Dajme preč stoličky“, napríklad. Máme tendenciu byť dosť blízko. To môže fungovať na Strednom Východe, ale v iných kultúrach nie. Tak poviem: „Sme príliš blízko?“ niektorí ľudia chcú, aby bol medzi nami konferenčný stolík. Ja občasne pracujem na priamo. Tak sa pýtam pacientov: „Prosím, využite, ale nezneužite ma.“ A všetko, čo žiadajú, samozrejme, nemusím sa vedieť tomu prispôbiť – vždy sú tu nejaké etické a právne hranice. Ale väčšinou platí, že keď začneme tam, kde pacient je a ctíme si a privilegujeme tieto preferencie, terapia omnoho pravdepodobnejšie dosiahne výsledky.

WYATT: Slovo privilegium má mnoho významov. Čo máš na mysli pod privilegovaním?

NORCROSS: Že ich rešpektujeme, zistíme si ich a snažíme sa prispôbiť týmto preferenciám.

WYATT: Počujem ťa – citlivosť voči klientovi. Ale vrátim sa k – na škole teraz učíme veľmi veľa ľudí z rozličných kultúr, ľudí z celého sveta. Terapie sa otvára celému svetu. Už to nie je –

NORCROSS: Iba záležitosť bielych príslušníkov strednej triedy v Európe a Amerike.

WYATT: Presne, ktorí sú z Nemecka a Anglicka a prichádzajú do Ameriky - tam terapie začala, tam boli a sú jej základy. Ale teraz je to veľmi odlišné. A musí to byť odlišné.

NORCROSS: Áno.

WYATT: Ale stále máme veľké očakávania od určitého typu osobnosti, o ktorom si predstavujeme, že bude terapeutom. A ja si myslím, že ľudí mrzačia rôzne – Taliani napríklad, ktorí používajú ruky a „Podme“ a tak ďalej a tak podobne. Alebo Newyorčania. Chvilu som pozoroval dvoch Newyorčanov, jedného človeka z New Jersey, jedného Filadelfčana. V jednej chvíli som ich dal spolu do skupiny. A ver mi, reflektívny, pasívny štýl nefungoval. Išli do mňa. Nechceli žiadnu kalifornskú milotu. Niečo som sa tam naučil.

NORCROSS: A to sa učíme všetci. Psychoterapeutická integrácia sa venuje tomuto návrhu: že každé klinické stretnutie potrebuje niečo trochu iné, a že čisté teoretické orientácie skutočne nie sú obzvlášť užitočné. Hovorí to za ten okamžitý, pragmatický príkaz: „Každý pacient potrebuje niečo trochu iné.“ A ak máš taký široký štýl, dokážeš citlivo reagovať na každého, kto k tebe príde. Pretože kultúra je ako vzduch, ktorý dýchame. Pokiaľ to nie je odlišné, tak si to nevšímame. Ale nielen terapeuti sú odlišní, vi-

díme, že aj pacienti sú teraz odlišní. Vždy sme chceli mať takzvaného MAVIS pacienta, mladého, atraktívneho, výrečného a inteligentného, a tiež takého, čo je úspešný, má úspech, a väčšinou je to dosť bohatý beloch. Takých už nie je väčšina. Multikulturalizmus je tu a pravdepodobne nás budú vnímať viných z mierneho zanedbávania, ak nezačneme výcvik v multikulturálnych kompetenciách. A hoci aplaudujem tejto iniciatíve, jednoducho dúfam, že ľudia ju zoberú a zahrnú do toho všetkého čo robia. Aby to nedopadlo zjednodušujúco, pretože toto robíme aj vo feministickej terapii: na klientovi sa jednoducho cenil rod. Teraz je tu multikulturalizmus, ak si nedáme pozor, budeme oceňovať iba etnicitu a rasu. Ja si chcem cenit' individualitu. To by mohol byť vek. To by mohla byť národnosť. To by mohol byť stav postihnutia, náboženstvo, hodnoty, introverzia a extroverzia. Takže, keď povieme kultúra, ako to teraz väčšina ľudí robí, dúfam, že máme na mysli ten širší pojem a obraciame sa tam, kde sa človek práve nachádza, nie iba vypichujeme rod alebo národnosť ako spôsob reagovania. Tak si myslím, Randy, že sme na rovnakej strane. Len to vidím trochu širšie.

WYATT: To mi dáva zmysel.

NORCROSS: Hej, vrátane medzinárodného obohacovania, ako si spomínal.

WYATT: Správne.

NORCROSS: V Nemecku som viedol niekoľko workshopov. Publikum a pacienti, s ktorými ma žiadali pracovať, boli rôzni, nielen čo do jazyka, ale aj štýlu, a očakávaní od terapie a ako rýchlo chceli radu, oproti ľuďom, ktorí pracovali v iných krajinách.

WYATT: John, vo výcviku študentov a začiatočnikov vedieme k väčšej konformite. Očividne sa musia naučiť remeslo a spôsoby videnia sveta a spôsoby práce terapeutov. Ale netrénujeme ich individualitu, či jedinečnosť. Ako môžu terapeuti maximalizovať a posilniť svoju individualitu v terapeutickom praxi?

NORCROSS: A to je, Randy, skutočne kľúčom: ako produkovať technicky kompetentných terapeutov a pritom podporovať človeka terapeuta. Pretože všetci vieme, že nechceme týchto uniformovaných terapeutov, ktorí len – vlastne, ak ma chceš fakt niekedy naštváť, nazvi ma „poskytovateľom starostlivosti“ a ja ťa pravdepodobne označím nejakým násilným menom. A to je preto tak, že manažovaná, účelne riadená starostlivosť teraz očakáva, že ľudia budú navzájom vymeniteľní „poskytovatelia“ ako keby na terapeutovi - človeku nezáležalo. To začína už vo výcviku, kde venujeme pozornosť individuálnemu budúceho terapeutovi. Samozrejme, že sa musíš naučiť zručnosti spojené, ako hovoriš, s remeslom. Ale sme tu na to, aby sme podporili individualitu. A to začína tým, že ju zahrnieme do práce, tým, že pri každom cvičení oceniš individuálne reakcie, ktoré vedú na to isté miesto, a nehovíš: „No, to nie je v súlade tu s týmto prístupom“ – hovíš: „Dostali ste sa na to isté miesto a ty si išiel na to iným spôsobom a to ti



zrejme vyhovuje. “ Pri pozieraní video nahrávok sleduješ individualitu a hovoríš: „To bolo naozaj úžasné. Nikdy som také niečo nevidel.“ Znamená to dovoliť ľuďom, aby do toho vniesli svoje individuálne reakcie – filtrované, nielen protiprenosové – disciplinované, ale naozaj improvizujúce ako individuum. To sa teda deje vo výcviku, to sa deje na supervízii, to sa deje na praxi, že sa dokážeš disciplinovane uvoľniť ako individuálny terapeut na úžitok pacienta. A to je prosťe séria dialektických napätí všade. Ako nás môžem dostať cez toto, čo je, ako hovoríš, na kompetencii založené, čo je akési normatívne alebo všeobecné? Ale ako súčasne môžeš zabezpečiť, že si jednotlivec so všetkým bohatstvom, svojimi nuansami, svojimi osobnými odleskami na úžitok pacienta?

KULTIVÁCIA EMPATIE

WYATT: Správne. To je vynikajúce pre individualitu terapeuta. Ako môžu supervízori a učitelia všetkých prístupov a postupov pomôcť terapeutom kultivovať empatiu v terapeutickom spojení?

NORCROSS: Vieš, čiastočne sa to dá výberom správnej osoby, o čom sme už hovorili, ale stojí za to, znovu to zdôrazniť. Ak vyberiete ľudí, ktorí nie sú oddaní službe iným a ktorí nežijú plný a bohatý život, tak je ťažké dostať predošlým očakávaniam. Ešte raz, oblasť – ako majú tendenciu všetci ľudia – máme tendenciu chápať čiernobielo. Bud' sú rodenými terapeutmi, alebo ich z nich urobíte. Výskum vlastne ukazuje, že oboje je tak trochu pravda, ale každý jeden terapeut môže zvýšiť svoju schopnosť empaticky sa naladiť. Opäť, môžeš začať tým, že si budeš pozerat' videonahrávky. Môžeš si cvičiť empatické výroky. Na každom sedení môžeš mať na pamäti: „V tomto momente je mojím najdôležitejším cieľom úplne porozumieť tomuto človeku a tomu, ako prežíva svoj život.“ Carl Rogers mal určitým spôsobom absolútne pravdu – hoci bol tak trochu absolutistom, keď hovoril, že ide len o vzťah – keď povedal: „Cítim na konci sedenia, že som nadviazal spojenie? Odíde pacient a povie: ‘Ten terapeut ma naozaj poznal?’“ Môžeš navčičovať pred zrkadlom. Môžeš do toho vojsť a reagovať na svoju bolesť. Jednoducho povieš niečo – znie to, ako keby bez rozmyšľania: „Viete, keď rozprávate, aj mňa to bolí, keď som tu s vami pri tom.“ Alebo povieš: „Och.“ A netreba nevyhnutne opakovať tie dlhšanske klasické rogeriánske reflexie. Pred mnohými rokmi som na to prišiel pri práci s jedným adolescentom, môj supervízor to pozeral a stále mi hovoril: „Viac empatizuj.“ V jednej chvíli chlapec povedal: „Prečo stále opakujete, čo som povedal?“ A ja som si uvedomil, že empatia vychádza z toho, čo naši na klienta zameraní výskumníci nazývajú idiosynkratické empatické módy – návrat k tejto koncepcii citlivosti. Ukáže sa to, keby prišiel a ja by som si spomenul na dobrý žart z toho týždňa, čo by bol úžasný spôsob, ako ho pozdraviť a byť empatický. Mierne ho poklepať po pleci by v tom momente znamenalo oveľa viac, než moje dlhatánske pokusy reflektovať jeho emócie. Takže ide aj o to, snažiť sa porozumieť pacientovmu prežívaniu toho, čo je pre neho empatické a nie čo je empatické pre nás.

WYATT: Jeden z mojich adolescentných klientov mi povedal: „Tak rozumiete všetkému? Aký doktor ste vy? Rozumiete všetkému?“ A to mi zavrelo ústa. A on povedal, že má toho dost'. Na 15 minút si zdriemol a potom sme mali lepšie spojenie. Je to neobvyklé, táto myšlienka – povedal si: „idiosynkratické empatické spojenie“?

NORCROSS: Áno. Každý má svoj spôsob, ako mu možno porozumieť a spojiť sa s ním, je to veľmi individuálne, teda idiosynkratické.

WYATT: Niekedy nepovedať nič. Niekedy povedať veľa. Všetko sú to rozdielne veci. Na čo sa zameriaš.

NORCROSS: Niekedy bľabotať a niekedy si dať do úst jablko - to je spôsob bytia. Niekedy mierne poklepať po pleci – len aby sa to nezačalo chápať tak, že Norcross chodí a potľapkáva pacientov. Je to celé o tom, ako stretnúť človeka. A dokážeš to, opäť, sčasti svojou vnútornou reakciou ako terapeut. Ale čoraz viac zisťujeme, že sa treba pýtať pacienta, čo u neho funguje.

WYATT: Opäť si to overuješ.

NORCROSS: Overuješ. „Ako nám to ide? Cítite, že rozumiem vášmu uhlu pohľadu?“

WYATT: Len krátka reakcia na to – pravdepodobne to nechcem robiť príliš často, však?

NORCROSS: Vlastne ľudia, ktorí to robia príliš často, ako keby nevedeli, čo majú robiť. A to je častá chyba tých, čo sa to učia. Tak často sa pýtajú, že ich pacienti majú dojem: „Neviete, čo robíte?“

WYATT: „Ako sa nám darí?“ znovu a znovu.

NORCROSS: Áno. Tak som opatrný na začiatku terapie, toto je úžasný spôsob, ako uviesť, že psychoterapia nie je ako medicínsky model, kde som jednoducho expert udeľujúci rady alebo lieky – radšej poviem: „Tu ide o spoluprácu a konsenzus o cieľi a s vašim dovolením vám občas položíim tieto tri otázky: Ako sa vám darí z hľadiska symptómov a cieľa? Ako ide terapia? A potom ako sa nám darí?“ Ak sa to budeš pýtať na každom druhom či treťom sedení, zistíš – a povzbudíš pacientov k otvorenosti – zistíš úžasné veci, ktoré u nich fungujú. Od jednoduchých vecí ako: „Venujme trochu viac času spracovaniu mojich pocitov voči smrti rodičov“ cez „Môžeme si dať stoličky trochu ďalej od seba?“ až po to, ako často by mali sedenia byť. Samozrejme ako u väčšiny ľudí, obvyčajne začínam stretnutiami s pacientom raz za týždeň. Teraz už viem a výskumy to potvrdzujú, že u väčšiny ľudí funguje terapia aj raz za dva týždne. Alebo som zvykol mávať magické 50-minútové sedenie. Teraz už viem, že 30 minút alebo častejšie 90 minút u niektorých mojich klientov – je omnoho optimálnejšie využitie ich času a peňazí.

KLÚČE K ÚSPEŠNEJ TERAPII

WYATT: To je veľmi pôsobivé, všetky tieto detaily terapeutického vzťahu a aliancie. Ale – hovorím to trochu sarkasticky, hoci to myslím vážne – aké sú



hlavné ingrediencie u terapeuta – a môžeš sa vrátiť k niekoľkým veciam – hlavným veciam o osobe terapeuta vo vzťahu?

NORCROSS: Prejdem zoznam na základe výskumných údajov. Jadrom je empatia. Tá má, štatisticky vyjadrené, najvyššiu účinnú mieru. Väčšina ľudí si dnes myslí, že to je aliancia, ale v skutočnosti je na vrchole stará dobrá empatia, ktorá je súčasťou terapeuticko-aliancie. Je tu samozrejme aj terapeutická aliancia. A jej paralela v skupinovej terapii je kohézia – skupinová kohézia členov skupiny, ako aj kohézia členov s terapeutom. Je to spolupráca. Je to konsenzus o ciele. Je to pozitívny pohľad. Je to terapeutova ozajstnosť a kongruencia. Teraz by samozrejme mnoho ľudí okamžite povedalo: „No, to sú predsa facilitujúce podmienky Carla Rogersa.“ A naozaj sú. Výskum ich veľmi podporil. Až na to, že dnes vieme, že je ich viac, a málokto by tvrdil, že sú nutné a dostatočné. Sú veľmi facilitujúce a môžu byť veľmi nutné, ale nie sú nutné a dostačujúce.

WYATT: A čo rola nádeje, o ktorej Carl Rogers hovoril?

NORCROSS: A očakávanie.

WYATT: Áno, nádej a očakávanie.

NORCROSS: Nádej a očakávanie má určite systematický súvis s úspechom psychoterapie. A je zaujímavé, ako človek „inštaluje“ nádej do niekoho iného. Deje sa to prostredníctvom správania a konkrétnymi výrokmi, ktoré znejú: „Teraz, keď sme sa stretli raz alebo dvakrát a už sa poznáme, cítim dôveru, že veľmi pravdepodobne dosiahnete svoje ciele.“ Takže sú to skôr terapeutove činy než pusté slová, a samozrejme tu vchádza do obrazu kongruencia. Človek tam nemôže sedieť a hovoriť: „Mám nádej a som optimista, čo sa týka vašej psychoterapie“, pokiaľ terapeut nemá vnútorné presvedčenie, že to tak naozaj je. Zaujímavé je, že to tiež súvisí so zisteniami z vlastnej terapie terapeuta. Zistilo sa, že trvalé poučenie pre nich je, že psychoterapia je mocná, pretože si ju zažili vnútorne. A to pomáha mnohým účastníkom výcviku a teda aj v tejto veci ostrieľanému praktikovi, počas terapie, ktorá postupuje skôr pomaly a spočiatku slabšie. Vieme, že s 85% pravdepodobnosťou bude väčšina psychoterapií celkom úspešná.

WYATT: Predtým si povedal niečo, k čomu sa chcem vrátiť. Povedal si, že sú určité veci, ktoré terapeuti môžu robiť, ktoré z hľadiska aliancie a osobnosti terapeuta nefungujú. Môžeš k tomu niečo povedať?

NORCROSS: Iste. Nedávno sme sa o to veľmi začali zaujímať, pretože hnutie na dôkazoch založenej praxe sa snaží určiť, čo funguje. Prekvapuje nás, že je rovnako dôležité a pravdepodobne ľahšie získať konsenzus o tom, čo nefunguje. Takže na zozname toho, čo akože nefunguje je neignorujte prerušenia vzťahu. Tvoj príklad – pacient, ktorý cítil, že to je necitlivé od teba pozerat' sa na hodinky a potom napadol tvoje presvedčenie vo svojom záujme. Mnoho terapeutov sa cíti strašne a nechce to načiť v rozhovore

s klientom, lebo sa obáva, že by to nešlo. To je podľa výskumov v klinickej praxi kontraindikované. Odložme na chvíľu naše nepohodlie a oslovme to. Takže neignorujte prerušenia vzťahu. Ďalšie „ne“ je spoliehať sa na svoje presvedčenie, akí sme empatickí. Pamätajte, že výsledok determinuje pacientovo prežívanie našej empatie. Nie naše presvedčenie. Takže „ne“ je nehovorte: „Nuž, myslím že som empatický. Pred chvíľou to bola dosť dobrá reflexia. Bola to príliehavá interpretácia.“ V skutočnosti ide o to, čo vníma klient, ako to on prežíva. Ďalšie „ne“ je „pštrošie správanie“. Veľa terapeutov len vraví: „Hm, to je ťažké“ – nielen o prerušení vzťahu ale o čomkoľvek. A tak akosi strkajú hlavu do piesku. Minulý týždeň prišla jedna kolegyňa ku mne na supervíziu a povedala, že tam u nich, v zdravotnom stredisku Linden Community Mental Health Center sa čiastočne hospitalizovaný pacient cez prestávku medzi skupinami sexuálne ukájal na záchode. A svoju kolegyňu ako stážistku varovali: „Nemali by ste prísť s týmto pánom do telesného kontaktu alebo mu podávať ruku.“ Ja som povedal: „No, to bolo múdre varovanie.“ A potom som sa na chvíľu zamyslel a povedal: „Ako pojednali tento problém sebaukájania toho muža cez prestávku?“ A ona odpovedala: „No, nijako, všetci sa tomu vyhýbame.“ A ja som okamžite zareagoval: „No tak, to je vec, ktorú treba veľmi a jasne a citlivo prebrať. Ale to by mal byť liečebný cieľ v spolupráci s týmto pánom.“ Terapeuti nie sú jediní, čo ignorujú patológiu. Niekedy sa proste nedotkneme toho, čo je ťažké.

WYATT: Môže to byť nepríjemné.

NORCROSS: Bude to nepríjemné. Som rád, že to nemusím riešiť ja. Ale z dialky to môžem povedať.

WYATT: V poriadku, čo by sme ešte nemali robiť? Sú nejaké postoje alebo štýly alebo spôsoby vzťahu?

NORCROSS: Áno, všetko, čo je ponižujúce, pejoratívne, samozrejme negatívne súvisí s výsledkom psychoterapie. Preukázalo sa to už veľa razy. Najdôležitejšie na tom zozname bude odsudzovanie. Toto niektorí nesprávne chápu tak, že by sme nemali uplatňovať svoju individualitu, ale tam sedieť a hovoriť: „No, my nemáme názor na nič.“

WYATT: Naše názory.

NORCROSS: Áno, môžeme to tak robiť, ale až keď naviažeme vzťah, potom to nemusí byť odsudzujúce. Aj výskumy ukazujú, že by sme mali šetriť konfrontáciami. Teraz tu musíme byť opatrní. To neznamená, že nepoukážeme na nezrovnalosti alebo duplicitu v tom, čo pacient povie a pacient robí, ale ide o to, ako sa to povie. Ak sa to povie konfrontačne, ako keď Zeus metá blesky na pacienta z hory Olympus, tomu sa treba vyhnúť.

WYATT: Ja by som povedal, a počul som to aj od jedného zo svojich mentorov Jima Bugentala, keď povedal: „Radšej by si mal mať dobré spojenie“, ak ideš, aby som použil tvoje slová, metať blesky



– veľa bezpečia, veľa dôvery, veľa spoločnej histórie. Potom to môžeš uplatniť, ak naozaj potrebuješ konfrontovať človeka.

NORCROSS: Áno, a Jimova paleta intervencií hovorí, že konfrontácie by sa mali používať úsporne. Vlastne predbehol výskum a celú klinickú prax. To neznamená, že nemáme do toho vnášať seba alebo že máme ignorovať látku, ale že všetky konfrontácie majú byť vzťahový, spolupracujúci akt, nie odtážitý, pejoratívny výrok.

WYATT: Ešte niečo vzťahové robia terapeuti? Vlastne mám na mysli jednu vec, keď človek príde do terapie a bol u iného terapeuta alebo sa sťažuje na svojho terapeuta na verejnosti a v kaviarni: „Môj terapeut nikdy nič nepovie. Môj terapeut je taký neutrálny alebo taký odtážitý. Môj terapeut sa ma nikdy na nič nespýtal, ani mi nezaželal veľa šťastia na skúške. Bola som na skúške a ani to nekomentoval. Je to ako, kruci.“ A keď príde ku mne, a chodí aj k niekomu inému, nie žeby som bol perfektný terapeut, ale sťažuje sa na taký odstup alebo odtážitosť.

NORCROSS: Áno. A osobne aj profesionálne súhlasím, a tomu sa vo väčšine prípadov treba vyhnúť, okrem – vždy je tam výnimka, pretože to býva rôzne – sú ľudia, ktorým sa darí v terapii lepšie pri trochu väčšom odstupe, nie v takom extrémnom, ako si spomínal. Napríklad pacienti, ktorí sú podozrievaví, paranoidní – klinicky, sme zistili, že keď sa k nim dostaneme príliš blízko, vlastne spomalujeme ich pokrok. Takže u niektorých ľudí musíme akoby pol kroka odstúpiť, aby mal pacient dostatok komfortu rozvíjať sa, a potom sa postupne pohneme vpred. Ako si už povedal, mnohí z nás vidia pacientov v podstate ako „malého seba“. To je častá terapeutická chyba. „Takto by som reagoval, preto by tak reagoval aj pacient.“ To je jednoducho klasický narcizmus, namiesto predpokladu, že tento pacient možno nebude reagovať tak ako ja. Sú teda tí podozrievaví, paranoidní pacienti, ktorí azda zápasia s hypomániou, ktorí potrebujú trochu väčší odstup alebo trochu viac štruktúry, než aká vyhovuje nám.

WYATT: To je veľmi dôležité. A ja som počul, že aj spravodlivosť. Niektorí klienti povedia: „Ten človek bol príliš srdečný. Bol ako môj priateľ. Ja chcem doktora. Ja sa nechcem muckať.“ Tak to znovu vedie k flexibilitě.

NORCROSS: Áno. V jednom článku sme raz napísali, Arnie Lazarus a ja sme spomínali jeden incident, bola to jedna z jeho pacientok. Táto žena sa volala, volajme ju pani Hojivá, do svojho informačného balíčka napísala, že potrebuje silného terapeuta. Už bola v terapii u niekoho, koho nazvala „papagájom“ a nemastným-neslaným. Tak hneď na prvom sedení, keď prišla do pracovne Arnieho Lazarusa, ktorá je pristanávaná k jeho domu, tak vošla a hovorí: „Dr. Lazarus, prečo máte hroby okolo pracovne?! Arnie odpovedal: „Hroby, pani Hojivá?“ A ona povie: „Pozrite sa z okna, vy hlupák.“ No, a on sa pozrie von a skutočne vidí na oboch stranách chodníka nové záhony kvetov, ktoré

vyzerali ako čerstvo vykopané hroby, lebo kvety ešte nezvišli. Arnie, ako génius, ktorým teda je, okamžite vyšiel tej žene v ústrety tam, kde potrebovala byť a povedal: „Keď už sa pýtate, pani Hojivá, to sú hroby pre mojich pacientov, ktorí nespolupracujú. Tamto do toho som práve pochoval jednu neúspešnú pacientku, a ak mi to budete aj ďalej sťažovať, tak ten ďalší rezervujem pre vás.“ No ako účastník výcviku si nedokážem predstaviť, že by také niečo mohol niekto povedať. Ale ako skúsený terapeut vychádzam v ústrety pacientovi tam, kde je a bolo by to perfektné. A skutočne, Arnie povedal, že žena zažmurkala a povedala: „Myslím, že som našla správneho terapeuta.“ No, to je extrémny prípad. A neobchádzajme nevedomé aktivovanie strachu nášho pacienta, že ho zabijeme. Ale išlo o to, že niektorí pacienti si vyžadujú trochu väčší odstup. Niektorí pacienti si vyžadujú trochu viac štruktúry a iní viac blízkosti. Extrémy by však nemali byť preceňované, väčšinou sú chybou. Napríklad veľmi odtážití terapeuti pravdepodobne nebudú veľmi úspešní, ale úspech nebudú mať ani tí veľmi naliehaví, „vzťahovo blízki“ ľudia, čo nenechajú svojich pacientov rozprávať a robiť si svoju prácu.

OVPLYVŇOVAČI A INŠPIRÁTORI

WYATT: Akí terapeuti, akí učitelia alebo psychológovia ťa inšpirovali alebo spôsobili zmenu v tvojej práci, keď si sa vzdelával a učil?

NORCROSS: Bolo ich mnoho.

WYATT: Začnime aspoň niekoľkými.

NORCROSS: V poriadku, začneme niekoľkými z dlhého zoznamu. Môj mentor na vysokej škole bol Jim Prochaska, najznámejší vďaka štádiám zmeny, na ktorých pracoval dlhé roky. A spolu s ním sme napísali niekoľko kníh o štádiách zmeny a teraz o systémoch psychoterapie. Arnie Lazarus, otec technického eklektizmu, hoci ja by som dal prednosť termínu integrácia psychoterapie. Larry Beutler, ktorý vykonal najlepší výskum o tom, že „rozliční ľudia majú rozličné chute“, čo sa v tradícii výskumu volá schopnosť liečebnej interakcie – schopnosti pacientov interagovať so špecifickými typmi liečby. Jim Bugental bol mojim mentorom z dialky a neskôr, takže som s ním nestrávil toľko času.

WYATT: Napísal *The Art of the Psychotherapist* (Umenie psychoterapeuta).

NORCROSS: Napísal a *The Art of the Psychotherapist* je stále klasika, ako aj jeho skoršia kniha o existenciálno-humanistickej práci. Je ich tak mnoho. Albert Ellis, ktorého som mal to šťastie zažiť a pracovať s ním začas skôr, než umrel. Zaujímavé je, že –

WYATT: Čo si sa naučil od Ellisa, keďže on je v mnohých ohľadoch veľmi odlišná postava a veľmi priamočiara?

NORCROSS: Je to pestrofarebný, priamočiary terapeut. Úprimnosť a skúsenosť. Ten človek bol úprimný. Thomas Paine raz napísal, že „ak nenahneváte niektorých ľudí, pravdepodobne nie ste úprimní“. A Al mi pomohol na mnoho spôsobov v podstate povedať:



„Nesúhlasím s ľuďmi.“ Pretože ja som od prírody viac spolupracujúci a integratívny psychoterapeut – snažím sa byť pluralistický a vidieť na všetkom obidve strany. Al povedal: „Nesed' stále na plote. Proste niekedy povedz 'nie', ak sa ti niečo nezdá“, keď sme spolu písali alebo robili iné veci. Takže som mal tú česť stretnúť niekoľko špičkových ľudí, ako vo výskume, tak aj v praxi, za čo som veľmi vd'ačný.

WYATT: Čo si povedal o Albertovi Ellisovi, on určite nazýval veci pravým menom, aspoň ako to on videl.
NORCROSS: Áno.

WYATT: Hoci psychoterapia niekedy býva umením dvojznačnosti, umením ambivalencie – treba vidieť všetky stránky na všetkom. A on istým spôsobom ide proti tomu, určite.

NORCROSS: Áno a on tvrdil, hoci ja si cením dvojznačnosť a pluralizmus v živote, že sú momenty v osobnej pozícii človeka, kedy musíš povedať: „Nie, ja nie som za to.“

WYATT: Na tom niečo je a klienti to niekedy považujú za občerstvujúce.

NORCROSS: Áno.

WYATT: Že terapeut vlastne môže vysloviť priamy výrok a potvrdiť alebo povedať priamo svoj názor na niečo.

NORCROSS: A opäť, ide o načasovanie a empatiu. Niektorí terapeuti s tým prídu príliš skoro a potom vyzerajú ako autoritatívni. Iní terapeuti, ako dobre vieš, sa nikdy nedostanú k direktívnemu, zameranému výroku. Dúfam, že môžeme ísť strednou cestou, ktorá sa naladí na to, čo pacient potrebuje.

WYATT: Čo považuješ vo svojej práci psychoterapeuta za najuspokojujúcejšie a najradostnejšie?

NORCROSS: Nuž, okamžitá a zrejma odpoveď znie pacientov rast. Keď príde a dosiahne svoje liečebné ciele, reštrukturuje svoj vzťah, cíti sa lepšie vo svojej koži, opustí symptóm, dokáže sa zapojiť a má k sebe celkom nový vzťah – to je jednoducho úžasný moment a celé to stojí za to. Inokedy sa mi veľmi páči flexibilita toho, čo robím: trochu individuálnej práce, trochu skupinovej práce, trochu párovej terapie. Mám radosť z rôznorodosti a synergie profesionálnych činností. A samozrejme, na psychoterapii naozaj zbožňujem to, že ju nemusím robiť na plný úväzok. Na stáži a počas praxe som sa naučil, že hoci to dokážem, nechcem mať 30 až 40 pacientov týždenne. Som omnoho šťastnejší, keď ich mám 10 až

15 a čas trávim aj vyučovaním a konzultovaním, supervíziou a písaním.

WYATT: John, veľa sme hovorili o psychoterapii ako o vede a výskume, ja som len spomenul Umenie psychoterapeuta. V čom sa umenie a veda psychoterapie až natoľko nelíšia?

NORCROSS: Nemyslím si, že sú až natoľko odlišné, keď sa človek pozrie na psychoterapiu ako vedu. Nedávno ma veľmi rozrušilo, že vedu psychoterapie komandujú ľudia s jedným obrazom psychoterapie ako v zásade medicínskeho modelu: diagnostikujte pacienta, vyhodnot'te symptómy, vyberte manualizovanú liečbu a liečte ho, ako keby neexistoval žiadny terapeut. Pacienta nechápu o veľa viac ako diagnostickú kategóriu. Keď sa skutočne pozriete na celú vedu psychoterapie, tak zistíte, aké bohatstvo predstavuje individuálny terapeut, ktorý môže za 5% až 9% úspechu psychoterapie. Dostanete sa k psychoterapeutickému vzťahu, ktorý možno brať aspoň ako liečebnú metódu. Takže všetko, čo sme nazvali umenie – kultivovanie vzťahu, výber a podpora individuálnych terapeutov, a samozrejme technická kompetencia – všetko to umenie sa takmer dokonale zhoduje s vedou, ak sa na vedu pozeráte ako na celok a nielen na niektoré jej deformované časti.

WYATT: Takže subjektivita, ľudskosť, humanita terapeuta a klient a jeho vzťah je súčasťou vedy tiež. A stojí to na dôkazoch.

NORCROSS: Áno. Terapeutické vzťahy sú podložene vedecky aspoň tak ako liečebné manuály. A preto mnoho ľudí priťahuje práca, ktorú sme s mojimi kolegami urobili. Na jednej strane je to rigorózna veda a 14 meta-analýz. Na druhej strane sa cení vzťah a bytie s klientom v harmónii. Je to proste kúzelné, ako úspešná psychoterapia. Vzťahy stojace na dôkazoch bez bezduchej dichotómie medzi „Ide o techniku alebo o vzťah?“ Samozrejme je v tom všetko. A keď kráčame tou strednou cestou a vidíme celú vedu, spája sa s umením.

WYATT: No, John, bola to radosť stretnúť sa tu s tebou dnes a rozprávať sa s tebou o tom.

NORCROSS: Ďakujem, Randy, aj mňa to tešilo.

WYATT: V poriadku.

„Naša hlava je guľatá, aby myslenie mohlo meniť smer. Kreativita znamená vidieť to, čo vidia ostatní, ale niečo iné si o tom myslieť.“ Francis Picabia



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

Základy naratívnej terapie a naratívneho koučinku.
Vratislav Strnad, Alžběta Nejedlá. Portál (2014)

„Co dělá jazyk? Jazyk vrtoší a kličkuje. Dělá to rafinovaně. Zdálo by se, že poslušně sleduje linii vyprávění, kvůli níž by tu přece měl být jako její pouhý nástroj. Ale nejde přímo k věci, což jej mimochodem usvědčuje z věrolomnosti, anebo z jakéhosi jiného, důležitějšího poslání, které přesahuje jeho služební postavení vůči sdělovanému ději. Ve vztahu k terapii to znamená: můžeme odhalit příběh, ale nemůžeme odhalit jazyk, jakým je děj nesen, vyprávěn. Odhalený a dopadený Jazyk by hned převlékl děj do jiného šatu. Vymkl by se nám z rukou. Jazyk prostě nelze mít - vlastnit. Nelze dojít k bodu: „hle, uchopil jsem to, co jazyk dělá!“, aniž by to znamenalo tragický a směšný omyl, vypadnutí ze hry jazyka, roztančené v děj příběhu... Ptáme-li se dále, odkud jazyk pochází a kde se bere, nutně musíme dospět k instanci stvořitele či autora. On je tou osobou dostatečně svěbytnou, nezávislou na „tlaku reality a okolností“, aby mohl něco tvořit...“ (Vratislav Strnad, Moc příběhu) Filozofia? Kdeže! Ak chcete vedieť, ako teória vyzerá v praxi (knihy), čítajte.

Na hraně intimity (Práce s přenosem a protipřenosem v analytické praxi).
Darlene Bregman Ehrenberg. Portál (2014)

Toto je moja kniha roka. Vzťahová psychoanalýza stojí za to. Skúma nielen to, čo sa deje v pacientovi, čo sa deje v terapeutovi, ale aj to, ako je to, čo sa deje v pacientovi aj v terapeutovi spoluvytvárané ich vedomou aj nevedomou interakciou. Vzťahová psychoanalýza reflektuje a kriticky sa zaoberá tým, ako

terapeut prispieva k tomu, čo cíti jeho pacient. Na druhej strane, jeden zo základných textov vzťahovej analýzy je článok „Pacient interpretuje analytickú skúsenosť“ Irvina Hoffmanna. Takže vzájomnosť. Takže vzťahovosť. To sú tie kľúčové slová. Ale kniha je aj o technike terapeutického práca, jej podtitul znie: práca s prenosom a protiprenosom v analytickej praxi. Ježiško, ak mi ju neprinesieš, nevdám, ja si ju aj tak kúpim.

Láska nad propastí (Od raných traumat k pevným vzťahům). Boris Cyrulnik. Portál (2014)

Boris Cyrulnik je významný francúzsky psychoanalytik, etológ a neuropsychiater. Viedie výskum etológie Toulone. Ak niečo píše francúzsky psychoanalytik, často sa to nedá čítať nie preto, že by to nemalo obsah, ale preto, že to je nezrozumiteľné. Táto kniha je, napriek svojmu francúzskemu pôvodu, dostatočne zrozumiteľná. Autor píše o tom, ako sa naše traumy detstva (z detstva) prejavujú v dospelosti. Ale jej zámerom je nie iba ostat' v patológii a problémoch, ale vykreslať nádej. Nádej týchto pacientov (ľudí☺) je pre Cyrulnika spojená so životnou radosťou a zároveň schopnosťou nadväzovať zmysluplné, obohacujúce a dôverné milostné vzťahy s vedomím vlastnej minulosti. O tom je táto kniha.

„Veta by nemala obsahovať žiadne zbytočné slová a odstavce by nemali obsahovať zbytočné vety z rovnakého dôvodu, ako že kreslenie by malo byť bez zbytočných čiar a stroje bez zbytočných častí.“
Strunk and White

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

<http://www.change-management-toolbook.com>

V našom decembrovom newsletteri sa venujeme aj téme manažment zmeny. Podrobne inde, stručne aj tu, v rubrike weby, blogy... Okrem teórie je dobré mať aj know-how a následne aj konkrétne nástroje, ktoré sa dajú využiť pri príprave a facilitácii stretnutí, ktoré uľahčujú procesy manažmentu zmeny. Odkaz na túto stránku vám sprostredkuje možnosť čítať blog, prezrieť kľúčové texty o teórii, no hlavne stiahnuť si užitočné nástroje (dotazníky, návody, skupinové aktivity, modely a schémy pre prax, cvičenia...). Je to cool. Odporúčam všetkým manažérom, ktorí majú čas venovať sa riadeniu zmien, konzultantom a koučom v organizáciách, ale aj supervízorom, ktorí pracujú v organizáciách.

<http://www.torbenrick.eu/blog>

Managing change has to be a core competence. To je názov jedného z príspevkov na tomto blogu. Úplne súhlasím. Jedným dychom však musím dodať, že to nejde bez toho, aby boli manažéri schopní načúvať, počuť a porozumieť, aby boli manažéri schopní

diferencovať podstatné a jasne to komunikovať, aby boli manažéri schopní zaujímať sa o druhých takým spôsobom, ktorý ich nedevaluje, aby boli schopní hľadať a vytvárať spoločné riešenia, aby boli schopní a ochotní spolupracovať. Ak budú schopní toto všetko zvládnuť, komunikovať s nad aj pod riadenými, budú sa môcť pustiť to všetkých tém manažmentu zmeny.

https://www.youtube.com/watch?v=3f0Q_XjCcyA&list=UUeW5XqWJgzcV8JhgJggV_TQ

Tak toto je krátke jútubácke video o najznámejšom prístupe k manažmentu zmeny, prístupe Johna Kottera. Knihy od autora sa dajú kúpiť aj na našom trhu. Ide o výstižne a vizuálne podanú prezentáciu toho, čo by ste našli na stránkach, blogoch, či obšírne aj v knihách. Pri sledovaní toho, ako Kotter chápe zmeny v organizáciách a čo je v každej fáze zmeny dôležité, ma napadali paralely s psychoterapiou. Je zaujímavé, že proces zmeny u nás a v organizáciách môže byť v niečom tak podobný.

„Nikdy nepoužívajte dlhé slovo, ktoré môže byť nahradené krátkym.“ George Orwell



Čo je nové v obore?

THE CHANGE DOCTORS: REIMAGINING ORGANISATIONAL PRACTICE.
KATHLEEN KING, JOHN HIGGINS. ASHRIDGE. (2014)

Zaujalo ma názov knihy. Zaujalo ma vydavateľstvo, kde vyšla. Názov sľuboval pohľad na proces zmeny v organizáciách z pohľadu konzultanta, vydavateľstvo (a zároveň škola manažmentu v UK) je zase symbolom toho najlepšieho, čo v oblasti rozvoja organizácií na svete máme. Autori sú nielen konzultanti, ktorí pracujú s organizáciami, ale aj výskumníci, ktorí aplikujú metódy akčného výskumu v prostredí veľkých aj malých firiem. Kniha nie je o lineárnych návodoch, o ľudoch a ich reakciách, o jasných konceptoch, procesoch a štádiách zmeny, kniha je o komplexných systémoch, cirkularite a rekurzivite v procesoch zmeny,

ale hlavne o tom, ako metóda akčného výskumu nielen skúma, ale zároveň ovplyvňuje tieto organizačné procesy. V knihe nájdete texty o úzkosti, bezpečí v organizáciách, seba-reflexivite, vzťahovosti a telesnosti v procese konzultovania a koučovania, o privátnom a verejnom v organizáciách a o mnohom inom zaujímavom, čo môže inšpirovať všetkých z nás, ktorí sa zaujímate nielen o to, ako sa majú jednotlivci v systéme, ale aj o to, ako si systém žije ako celok.

„Rozdiel medzi mnou a Sylvestrom Stallonom je v tom, že ja som ja a on je on.“ Arnold Schwarzenegger

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

PREČO A KEDY MENTORING ZLYHÁVA?

Mentoringu sa príliš často nevenujeme na stránkach nášho news. Chceme to zmeniť. Začíname zostra, kritickou reflexiou toho, prečo zlyhávajú niektoré programy mentoringu a aké sú riziká vzťahu medzi mentorom a mentorovaným. Je pravda, že organizácie väčšinou nepropagujú svoje neúspechy, takže sa bežne nedočítate veľa o mentorovacích programoch, ktoré zlyhali. A predsa je pochopenie príčin zlyhania iných ľudí často kľúčom k úspechu. Aj mentorovacie programy, aj vzťahy zlyhávajú z mnohých príčin, ktoré možno zadeliť do rozličných kategórií: kontextové, interpersonálne alebo procedurálne. Špecifickou kategóriou sú ešte problémy s motiváciou. Pozrime sa na ne v tomto poradí.

Problémy v kontexte

Kontextové problémy programov súvisia predovšetkým s otázkami jasnosti cieľa alebo podporou z prostredia organizácie. Pri vzťahoch ide tiež o jasnosť cieľa spolu s očakávaniami oboch strán o tom, aký štýl mentorovania si majú osvojiť. Význam jasného cieľa mentoringu ilustruje prípad nadnárodnej spoločnosti so sídlom v USA, ktorá nedávno vydala pre všetky svoje pobočky po celom svete požiadavku vytvoriť mentorovacie dohody a vzťahy medzi služobne staršími pracovníčkami vo výkone a stovkami zamestnaných žien. Účastníčky programu vedeli, že to nejakou súvisí so snahou firmy o priateľské vzťahy, rovnosť a podporu pre začínajúce kolegyne, ale nikto im nevyvetlil, ako má mentorovanie prispieť k tomuto cieľu. Väčšina vzťahov v priebehu niekoľkých mesiacov pomaly zanikla, pretože obe strany očakávali, že im tá druhá povie, čo by mali robiť. Jasný cieľ programu - prečo sa robí, čo sa od účastníkov očakáva, aké sú povinnosti mentorov a mentorovaných, ako aj aké sú želané výstupy - priamo súvisí s jasným cieľom v jednotlivých vzťahoch. Mentoring si tiež vyžaduje značnú dávku podpory v rámci organizácie. Stali sa

prípady, že mentori a mentorovaní boli penalizovaní za to, že využívali pracovný čas na stretnutia, pretože v „pracovných hodinách“ nebolo jasne vymedzené, kedy sa má mentorovanie vykonávať. Nedostatok prejaveneho záujmu top manažmentu tak isto podkopáva chod programu. Jasný cieľ vzťahu je pre energiu a úspešnosť vzťahu nesmierne dôležitý. Väčšina vzťahov potrebuje jasný cieľ a definovanú zmenu, ktorú majú dosiahnuť. Čím jasnejšia je zmena, tým cieľnejšie sú diskusie a tým ľahšie je možné nájsť súvis medzi každodennými otázkami a nadradeným cieľom. Dokonca aj vo vzťahoch, kde je primárnym zámerom mentorovaného len možnosť vyrozprávať sa, bude jedna alebo obe strany sklamané, ak sa to jasne nedohodne vopred. Malo by byť zrejmé, že mentoring povedzme pre rizikovú mládež, si vyžaduje iný prístup ako pre služobne starších zamestnancov. Mentorovaní v týchto dvoch prípadoch sa budú líšiť čo do úrovne zrelosti, sebaúcty a možných zdrojov, na ktoré sa môžu spoliehať. Rozličné organizačné kultúry si vyžadujú rozličný prístup k mentoringu. Napriek tomu spoločnosti často predpokladajú, že vnímanie mentoringu je celkom štandardné. V skutočnosti existujú aspoň dve hlavné školy, dva prístupy, či spôsoby práce v mentoringu a neobjasnenie, o ktorých z nich pôjde môže viesť k zmätkom, hádkam a nedorozumeniam medzi účastníkmi alebo medzi organizáciou a účastníkmi. Tieto dve školy možno charakterizovať ako tradičnú - vznikla v USA, obsahuje značné množstvo pomoci, týka sa autority alebo vplyvu staršieho partnera, zameriava sa väčšinou na postup v kariére a primárne je to jednosmerný postup učenia; a vývojovú - učenie je obojstranné, očakáva sa, že mentorovaný si bude robiť mnoho vecí sám, zameriava sa viac na rast schopností menej skúsenej osoby a svoj pôvod odvodzuje skôr z európskych skúseností. Nadnárodné spoločnosti, ktoré sa pokúsili zaviesť mentoring na celom svete bez toho, aby vzali tieto rozdiely



do úvahy, sú prekvapené, keď sa stretnú s odporom. Je základnou chybou predpokladať, že každý bude chápať mentoring a prácu mentorov rovnako. Problémy s organizačnou kultúrou môžu nastať napríklad ak sa európske spoločnosti pokúšajú zaviesť program vo svojich amerických pobočkách, aj naopak, bez zohľadnenia rozdielov.

Interpersonálne problémy

Interpersonálne problémy programov vznikajú z reakcií ľudí, ktorí nie sú zahrnutí do párov - napríklad líniových manažérov mentorovaných zamestnancov; alebo rovesníkov v programoch zameraných na pomoc pre nespokojnú mládež. Inou témou je, ak sa primárne ťažkosti vo vzťahoch týkajú inkompatibility osobností a osobných hodnôt medzi mentorom a mentorovaným. Programy mentoringu často nezahrnú líniových manažérov a nedbajú na to, aby títo pochopili výhody programu. Neprekvapuje teda, že mnohí sa obávajú toho, že sa o nich bude hovoriť na stretnutiach ich priamych podriadených a starším, skúsenejším manažérom. Preto je pre program užitočné zapojiť aj líniových manažérov, zoznámiť ich s výhodami toho, že budú mať niekoho, s kým môže mentorovaný prediskutovať, ako mentorovaný zvláda pracovné vzťahy (a najmä vzťah sa nadriadeným). Vo veľmi neformálnych programoch alebo programoch s nejasným cieľom, býva odpor ľudí bežný. Časté sú aj klebety, najmä v rodovo zmiešaných pároch. Otvorenosť programu a jeho zamerania na určité skupiny ľudí pomáha prekonať takéto problémy. Mentori niekedy vo vzťahoch nenastolia primeranú rovnováhu medzi direktívnosťou a úplne voľným prístupom. Najdôležitejšou spôsobilosťou mentora skutočne je viesť, kedy viesť a kedy nechať mentorovaného, aby viedol rozhovor. Jednou z najčastejších sťažností mentorovaných je, že mentor im rozpráva, namiesto toho, aby ich zapojil do reflektujúceho rozhovoru. Menej obvyklý, ale rovnako neefektívny je mentor, ktorý nikdy nedáva rady a nevie upraviť svoj štýl podľa potrieb mentorovaného. Problémom môže byť, ak mentor poskytuje príliš veľa pomoci, čo môže zabrzdiť vývoj mentorovaného smerom k nezávislosti a podporiť jeho závislosť. Naopak, príliš málo pomoci môže mentorovaného zanechať v tápaní a opäť utlmiť pokrok smerom k nezávislosti.

Procedurálne problémy

Procedurálne problémy vznikajú z toho, ako je program alebo vzťah v ňom vedený. Často vidíme programy, ktoré sú veľmi premenežované. V jednom prípade (spoločnosťou prezentovanom ako príklad dobrej praxe) dostali mentori a mentorovaní diskusné formuláre, aby sa zabezpečila jednota toho, o čom budú hovoriť. Touto nadmernou pozornosťou sa však stratila spontánnosť a individuálne zameranie efektívneho mentoringu. V inom prípade sa stal presný opak. Nadšení HR funkcionári jednoducho povedali ľuďom, že budú mentormi a mentorovanými a zvyšok nechali na nich. Keď sa vzťahy dostali do ťažkosti alebo účastníci potrebovali radu, nemal ich kto podporiť a HR profesionáli nemali na nich čas, pretože

už rozbíhali ďalšiu iniciatívu. Niekedy je problémom zvládanie konfliktných požiadaviek. Na začiatku kariéry mávajú jednotlivci veľký problém povedať „nie“. Mladí absolventi, doktorandi s mnohými mentormi alebo supervízormi sú niekedy zaplavení pracovnými požiadavkami. Keďže nevedia, ako si tieto požiadavky usporiadať podľa dôležitosti, môžu sa stať pre nich bremenom a hrozbou kariérneho rozvoja. Keď chcú váš čas využiť viacerí mentori naraz, je ťažké sa rozhodnúť, ako túto pracovnú náplň usporiadať. Problém býva často ťažší, keď nechcete nikoho sklamať. Jeden spôsob, ako vyriešiť túto dilemu, je spísať si zoznam úloh a požiadať mentora, aby vám ho pomohol usporiadať podľa dôležitosti. Ešte lepšie je zavolať schôdzku tímu, aby sa vaši mentori mohli dohodnúť medzi sebou, čo má prednosť. Problém môže nastať aj v situácii, ak majú mentorovani viac mentorov a poradcov. Vtedy je len otázkou času, kedy dostanú rady, ktoré si budú protirečiť. Konfliktné rady nevyhnutne vedú k zmätku, strachu a iným negatívnym emóciám a reakciám. Vaši mentori sú iste múdri a veľa toho vedia, ale nie sú neomylní. Keď dostanete konfliktnú radu, respektíve s ňou nesúhlasíte, premyslite si, čo chcete robiť. Spýtajte sa na názor napríklad priateľov. Porozprávajte sa s kolegami. Hľadajte podporu pri rozhodovaní.

Problémy spojené s motiváciou

Prvou alternatívou je, ak je mentorovaný považovaný za nemotivovaného. Mentor môže veriť, že jeho mentorovaný nemá dostatok motivácie a odhodlania, aby vykonal dostatok práce, ktorá je potrebná na rozvoj úspešnej kariéry. Takáto situácia je ťažká pre oboch, pre mentora i pre mentorovaného, pretože mentorovaný môže skutočne zlyhať, nakoľko mentor si bude myslieť, že premárnil veľa času. Súčasne je možné, že mentorovaný si bude myslieť, že mentora nezaujíma jeho kariéra. Frustrácie mentorovaného a nedostatok vedenia zo strany mentora môže utlmiť jeho rozvoj a nezávislosť. Kvôli nerovnomernému rozdeleniu moci medzi mentorom a mentorovaným bude ťažké tento problém vyriešiť a pritom zachovať produktívny a priateľský vzťah. Ak sa na mentorovaného pozerá ako na niekoho, kto nemá dostatok chuti a odhodlania, pre mentora je dôležité dozvedieť sa príčinu, prečo je to tak. Je možné, že vzťah mentor - mentorovaný nie je funkčný, alebo je možné, že mentorovaný zistil, že ho už kariéra nepriťahuje. Ak je za nemotivovaného považovaný mentor, prípadne mentorovaný verí, že jeho mentor nemá dostatok chuti alebo záujmu o jeho kariéru, frustrácie mentorovaného a nedostatok vedenia zo strany mentora dokáže utlmiť jeho rozvoj a nezávislosť. Kvôli nerovnomernému rozdeleniu moci medzi mentorom a mentorovaným bude ťažké tento problém vyriešiť a pritom zachovať produktívny a priateľský vzťah. Ak napríklad vynecháva stretnutia, neodpovedá na e-maily, mentorovaný s tým musí niečo urobiť. Pamätajte, že jednotlivci, ktorí sa zaviazali byť mentorom, už majú motiváciu k tomuto procesu, mentorovaný by teda mal nastoliť túto otázku v rozhovore s mentorom. Ak je mentor obzvlášť zanepřízdný,



mentorovaný sa ho môže spýtať, či to mentor nechce s ním prebrať a prípadne niekoľko týždňov uskutočňovať mentorovacie rozhovory telefonicky. Bohužiaľ, niekedy sa môže stať, že medzi mentorom a mentorovaným panuje nesúlad. Nesúlad môže vyplývať z rozličných osobností, rozličných kariérnych cieľov alebo oblastí zamerania, rozdielov v etike práce, alebo z mnohých iných príčin. Nesúlad sa našťastie obyčajne zistí skoro. Čím dlhšie nesúlad trvá, tým ťažšie ho možno riešiť. Hoci je nesúlad poľutovaniahodná okolnosť, je to problém, ktorý možno pomerne jednoducho napraviť. Ak si obaja, mentor aj mentorovaný myslia, že výmena je potrebná, mentorovaný môže dočasne pracovať s vedúcim svojho oddelenia, alebo odboru a dokonca aj súčasný mentor môže pomôcť hľadať vhodnejšieho mentora.

Ako sa vyhnúť najväčším nástrahám

Príprava

Čas strávený rozmyšľaním o tom, na čo sa má program zacieliť, čo má docieľiť a ako by sa mal zvládnuť, podporiť a zmerať každý jeho aspekt, sa určite vyplatí. Ak sa do plánovania zapoja aj všetci zainteresovaní, bude možné identifikovať prekážky úspechu a niekedy to povedie k radikálnym zmenám v štruktúre programu. (V jednom prípade viedla spätná väzba od budúcich príjemcov k prevráteniu programu na hlavu, napokon sa z nich stali mentori!)

Výber

Nie každý je dobrý mentor. Niektoré organizácie predpokladali, že kvality manažéra alebo vodcu automaticky vedú k dobrému mentorstvu. V praxi sa však mnoho manažérov nedokáže oprostíť od zvyku rozprávať a radiť. Mnohým chýba aj hĺbka uvedomenia seba, ktorá charakterizuje efektívneho mentora. Vo všeobecnosti možno povedať, že čím viac je niekto presvedčený, že je „prirodzeným“ mentorom, tým je pravdepodobnejšie, že to tak nie je. Dobrá prax sa vystríha akýchkoľvek návrhov na „násilné sobášie“ medzi mentormi a mentorovanými. Nedáva však ľuďom ani úplnú slobodu pri voľbe mentora, pretože sa môže stať, že potom nie je vo vzťahu dost' nárokov, alebo si človek vyberie niekoho, na koho účet sa bude viezť. Koordinátor programu obvykle ponúkne zoznam mentorov, z ktorých si mentorovaný vyberie. Týmto spôsobom sa dosiahne, že mentorovaný má určitý pocit „svojho“ vzťahu a cití zodpovednosť za to, aký bude. S voľbou mentorovaných mentorom nie sú dobré skúsenosti.

Tréning

Najúspešnejšie mentorovacie programy v rámci organizácie trénujú aj mentorov, aj mentorovaných a líniovým manažérom poskytujú minimálne podrobné individuálne brífingy. Číslo sú strohé. Bez tréningu dospeje k významným výsledkom menej ako jedna tretina dvojíc. Tréning samotných mentorov zvyšuje úspech približne na 65%. Tréning oboch a vzdelávanie líniových manažérov o programe vytlačí podiel úspešnos-

ti nad 90%, pričom obe strany hlásia významné zisky.

Zodpovednosť za proces

Jednou z príčin, prečo je dobré trénovať obe strany, je to, že mentorovaní očakávajú a postupne získavajú sebadôveru a spôsobilosti na zvládnutie vzťahu; ako aj to, že mentori vedia, ako im pritom pomôcť. Vývojový mentoring si obzvlášť vyžaduje, aby mentorovaný pomáhal mentorovi pomáhať, a to tým, že rozumie procesu a prispieva k nemu.

Podpora po tréningu

Tréning na začiatku málokedy býva dostatočný na to, aby dal mentorom viac než len základnú úroveň kompetencií a sebadôvery. Skúsenosti z vyše stovky programov z viac ako troch tuctov krajín ukazujú, že mentori chcú a aj potrebujú neustály odborný sprievod pri mentorovaní a rozvoji svojich spôsobilostí; a že si veľmi cenia možnosť zdieľať svoje skúsenosti s ostatnými mentormi.

Meranie

Efektívne, vhodné meranie najmä v kľúčových bodoch počas prvých 12 mesiacov nielen pomáha udržiavať program v chode, ale aj stimuluje mentora a mentorovaného k dobrej praxi - napríklad reflektovať vzťah a zisky z neho na oboch stranách. Mnoho firiem si teraz osvojuje prístup „vyrovnanej súvahy“ na meranie svojich mentorovacích programov.

Minimálny základ

Odhady, koľko mentorovacích programov nedosahuje dostatočné výsledky, sa veľmi líšia, podľa toho, ako sa meria úspech alebo neúspech. Dobrý pracovný odhad by však bol, že aspoň 40% nespĺňa jedno alebo viac z týchto kritérií:

- Stanovenie jasného obchodného cieľa (napríklad zlepšenie udržania cieľovej skupiny mentorovaných aspoň 25% alebo viac)
- Dosiahnutie väčšiny cieľov osobného rozvoja mentorovaných
- Väčšina mentorov sa niečo naučí
- Ochota oboch strán zapojiť sa do mentorovania (ako mentor alebo mentorovaný) opäť

...a mnohí nespĺnia z toho nič.

Positívnym znamením však je, že čoraz viac HR odborníkov pozná mentoring a uvedomuje si hodnotu jeho pevného ukotvenia medzi obchodné priority podniku. Mnohé z týchto firiem okrem toho zažili počiatočný neúspech a teraz sa pozerajú rozvážnejšie a zrelšie na tento proces a zabezpečujú ho vhodnejším spôsobom.

„Za 20 rokov vám budú oveľa viac vadiť veci, ktoré ste neurobili. Oveľa viac, než tie, ktoré ste urobili. Takže zahod'te svoju zaprdenosť. Odplávajte od bezpečného brehu. Chyťte dobrodružný vietor. Objavujte. Snívajte. Skúmajte.“ Mark Twain



Metódy a techniky pre vašu prax

CVIČENIE IDENTITY – ZA KOHO SA POVAŽUJETE?

Cvičenie je vhodné využiť pri koučovaní, alebo aj v kontexte poradenstva. Je jednoduché. Postup: Pozvite klientov k tomu, aby venovali trochu času reflektovaniu a zapísaniu odpovedí na nasledujúce otázky.

- Kto ste? Spište štyri alebo päť kladných prídavných mien, ktoré vás opisujú. Berte to ako stručný popis vašej identity.
- Teraz opište niečo, čo ste nedávno urobili, čo sa, či už vedome alebo nie, zameriavalo na získanie uznania za tieto vlastnosti od iných ľudí. Aké zvyky viete identifikovať u seba, ktoré vás chránia a budujú vašu identitu?

- Napokon si zvolte jednu zo svojich pozitívnych vlastností a považujte, ako vás obmedzuje. Ako vaša snaha posilniť túto črtu vylučuje iné spôsoby reagovania? Aké možnosti by sa vám otvorili, keby ste neposilňovali tento konkrétny aspekt svojej identity?

Cvičenie sa dá spojiť aj s reflexiou toho, ako koncept identity, o ktorej sa rozprávate, súvisí s problémom, s ktorým klienti za vami prišli.

„Najkratšia vzdialenosť medzi pravdou a ľudským bytím je príbeh.“ Anthony de Mello

Hry a aktivity...

DIVADLO OBRAZOV

Minulý mesiac sme začali s konceptmi Augusta Boala a priblížili sme vám Novinové divadlo (Newspaper Theater). Tento mesiac pokračujeme ďalším konceptom Divadla utláčaných - Divadlom obrazov. Ponúkame niekoľko vybraných hier a aktivít, ktoré sa v súlade s filozofiou Divadla utláčaných dajú využiť pri práci so skupinami. Tieto techniky vytvoril Augusto Boal a podrobne ich opísal v knihe *The Rainbow of Desire* (Dúha túžby). Často sa využíva na skúmanie vnútorného a vonkajšieho útlaku, nevedomých myšlienok a pocitov ľudí. Obrazové divadlo pozostáva z fyzickej (telesnej) reprezentácie myšlienok a ideí prostredníctvom výrazu tela, čo je najzákladnejší umelecký nástroj jednotlivca. Účastníci v obraze skúmajú otázky útlaku (sociálneho, emocionálneho atď.) pomocou neverbálneho výrazu a modelovania. Telá účastníkov sú modelované do statických, alebo dynamických fyzických obrazov, ktoré znázorňujú čokoľvek konkrétne alebo abstraktné, ako je pocit, otázka alebo moment. Diváci majú pozorovať tieto obrazy a reflektovať to, čoho sú svedkom. Kľúčom ku skúsenosti je využitie tela na rozvoj nových spôsobov komunikovania prostredníctvom telesného jazyka, telesného vyjadrenia. Neverbálne tak vzniká fyzický obraz ako umelecká forma. Boal tvrdí, že „Každý sa dokáže divadelne vyjadriť bez verbálnej zručnosti, jednoducho použitím svojho... tela“.

Prečo to využívať a ako to robiť?

Obrazové divadlo je pružný nástroj na skúmanie otázok, postojov a emócií v skupinách, ktoré sú oboznámené s divadlom, aj v skupinách, ktoré s ním nemajú veľa skúseností. Nikto sa nemusí učiť text alebo „hrať“ pred ostatnými. Modelovanie z tiel môže umožniť účastníkom skúmať svoje pocity a zážitky menej hrôzostrašným spôsobom, než aký ponúkajú techniky improvizácie. Účastníci tvoria telesné obrazy na danú tému, napríklad násilie. Mali by to robiť rýchlo,

bez dlhého premýšľania. Potom sú vyzvaní, aby išli do stredu a znovu urobili obraz. Iní študenti môžu teraz dopĺňovať svoje statické obrazy. To by mohlo viesť k abstraktnému skupinovému obrazu alebo tabuľke, ktoré sa „dynamizuje“ alebo oživuje sledovaním myšlienky alebo dodaním zvuku či pohybu. Dvojice alebo malé skupiny si tiež môžu vytvoriť svoj obraz, ktorý postupne modelujú do tvaru a potom hľadajú spôsob, ako tieto tvary pospájať. To sa najefektívnejšie robí bez slov. Všetky obrazy odrážajú spomienky, predstavy, emócie každého pozorovateľa, ktorý sa na ne díva. To znamená, že všetky obrazy sú mnohoznačné - môžu mať mnoho významov a nikdy by sme ich nemali redukovat' na 'správny' alebo na ten, ktorý sochár mal 'v úmysle' - učiť sa môžeme iba prostredníctvom mnohoznačnosti pocitov, názorov, evokácií účastníkov. Tu je niekoľko vybraných techník Divadla obrazov:

Úplný obraz

Dvaja herci si podajú ruky. Obraz zamrzne. Spýtajte sa skupiny divákov, aké významy by mohol obraz niest': je to obchodná schôdzka, milenci sa lúčia navždy, predaj drogy, majú sa radi, nenávidia sa? Aby sa ukázali všetky 'významy', ktoré môže obraz mať, skúmajú sa všetky možné významy. Všetci sa rozdelia do dvojíc a začnú zmrazeným obrazom podania rúk. Jeden partner odíde z obrazu a nechá toho druhého s natiahnutou rukou. Aký je za tým príbeh? Partner, ktorý odišiel z obrazu, nepovie, čo si myslí, že tento nový obraz znamená, sa vráti do obrazu a doplní ho, čím ukáže, čo vidí ako možný význam; potom zaujme inú pozíciu, s iným vzťahom k partnerovi s natiahnutou rukou, zmení význam obrazu, ale prejaví ideu, emóciu, pocit - toto je dialóg obrazov, nielen ich juxtapozícia (teda umiestnenie vedľa seba). Potom vyjde z tohto nového zamrznutého obrazu prvý partner a pozrie sa naň. Keď bol v ňom, mal pocit;



mimo neho, ostávajúci partner ostáva zamrznutý a teraz sám, má obraz iný význam, evokuje inú emóciu, ideu, tak ho doplní a znovu zmení jeho význam. A tak ďalej, partneri sa vymenia, vždy v dialógu obrazov. Herci by sa mali rýchlo pozrieť na polobraz, ktorý majú doplniť tým, že sa naaranžujú do komplementárnej pozície tak rýchlo, ako dokážu, nielen, aby ušetrili čas, ale aj aby sa vyhli premýšľaniu v slovách a ich tlmočeniu do obrazov; podobne ako pri modelovacích cvičeniach by mali herci rozmýšľať telom a očami. Nezáleží na tom, že v tom nie je doslovný význam toho, ako sa herec rozhodne doplniť obraz - dôležité je, aby hra pokračovala a myšlienky plynuli. Potom môže Joker (Žolík) - čiže facilitátor stretnutia, ktoré je vedené formou Divadla utláčaných - pridať do hry stoličku, dve stoličky, jeden predmet alebo dva predmety - ako to ovplyvní situáciu, ako to zmení dynamiku?

Jedného človeka sa bojíme, jeden človek je náš ochranca

Všetci účastníci musia byť rôzne rozmiestnení po celej miestnosti. Každý si musí pomyslieť na jedného človeka v miestnosti, ktorého sa bojí (len pre účely tejto hry), nahlas však nič nepovie. Všetci sa pohybujú po miestnosti, snažia sa držať čo najďalej od človeka, ktorého sa bojí, ale zároveň mu nedajú najať, že to je on, ktorého sa bojí. Po krátkom čase Joker každého požiada, aby si pomyslel na iného človeka, ktorý je jeho ochrancom (ktorý by tiež nemal vedieť, že bol vybraný). Znovu sa všetci pohybujú po miestnosti a snažia sa, aby bol ochranca medzi ním a človekom, ktorého sa boja. Joker napokon odpocíta a na tri musí každý zamrznúť tam, kde je - potom herci zistia, komu sa podarilo vyhnúť sa tomu, koho sa boja.

Budovanie vzťahov medzi postavami

Toto cvičenie sa môže diať buď potichu alebo so zvukom. Jeden herec začne akciu. Druhý sa priblíži a prostredníctvom viditeľných telesných gest s ním nadviaže vzťah, zachová povahu roly, ktorá je zvolená - brat, otec, syn, strýko atď. Prvý herec musí vypracovať svoju rolu a druhý podľa toho reagovať. Ihneď potom začne tretia osoba nadväzovať vzťah s prvými dvomi, potom príde štvrtá a tak ďalej. Prvá časť tohto cvičenia sa musí diať mlčky, aby sa vzťahy s vonkajším svetom rozvíjali prostredníctvom zmyslov a nie slov. Alternatíva: Herec začne nejaký pohyb a ostatní sa snažia zistiť, čo robí, aby sa mohli zapojiť do komplementárnych aktivít. Napríklad pohyby sudcu na športovom zápase doplnia obranné a útočné aktivity hráčov; kňaz slúži omšu a ostatní doplnia minštrantov a zhromaždenie veriacich atď.

Povedzte svoj príbeh

Herec vyličí svoj zážitok, hocijaký, pokiaľ sa mu to naozaj stalo; jeho kolegovia potom ilustrujú jeho príbeh. Herec/rozprávač nesmie počas cvičenia zasahovať alebo opravovať. Na konci hovoria o rozdieloch. Rozprávač tak môže porovnať svoje reakcie s reakciami svojich kolegov.

Zvieratá

Túto hru možno najlepšie využiť, ak sa posunie čo najďalej. Každý herec v náhodnom poradí dostane papierik, na ktorom je napísané meno zvieratá, mužského alebo ženského rodu; hoci to nevedia, dvaja sú rovnaké zvieratá. Joker dá signál a všetci herci naraz začínú hrať svoje zvieratá; t.j. začínú vytvárať obraz svojho zvieratá, ktorý môže byť realistický, surrealistický, symbolický, poetický atď. Joker zdôrazní, že herci by sa nemali obmedzovať na jeden informujúci detail a keď sa obraz bude rozvíjať, mali by objaviť čo najviac detailov - chvost, krídla, pohyby hlavy, rýchly alebo pomalý pohyb, chôdza, sedenie, lezenie atď. Po niekoľkých minútach Joker navrhne niekoľko aktivít:

1. Zvieratá sú hladné. Herci musia predviesť, ako ich zvieratá žerie. Hltavo? Pomaly? Potajme? Postojácky? V pohybe? Nesmelé? Agresívne?
2. Zvieratá sú smädné. Ako pijú? Veľkými hltmi alebo malými dúškami? S myslou na niečom inom alebo s úplným sústredením?
3. Zvieratá bojujú. Herci musia ukázať, ako zvieratá prejavujú svoju zlosť, svoju agresiu, svoje násilie, svoju nenávisť.
4. Zvieratá sú unavené a idú spať. Ako? Stojac, sediac, ležiac? Na vetve?
5. Zvieratá sa zobúdzajú a postupne nachádzajú v sebe zalúbenie. Musia si pohľadať partnera, mužského alebo ženského. Joker hercom pripomenie, aby neprestali hrať svoje zvieratá, pretože to je jediný spôsob, ako ho partner spozná. Ak herec prestane hrať, aby pozoroval ostatných, tak nespoznajú jeho. Keď si dve 'zvieratá' myslia, že sa našli, predvedú 'scénu lásky', pričom stále ostávajú verné svojmu zvieraciemu správaniu. Býk a krava, napríklad, sa viac náhli a sú násilnejší než žrebec a kobyľa, ktorí predvádzajú viac nehy, bozkávajú sa a obtierajú jeden o druhého. Kohút a sliepka sa nesprávajú tak ako nosorožec a jeho družka.

Napokon dve 'zvieratá' opustia herný priestor a odhalia si svoju identitu. Ale hra tu nekončí! Preto je dôležité nerozprávať a predovšetkým nepovedať zvyšku skupiny, kto sú. Joker vyzve páry, aby sa vrátili do prostriedku miestnosti a ak chcú, aby znovu prehrali svoju scénu lásky. Keď už ostatní účastníci vedia, aké zvieratá to sú, primerane nazvú volanie zvieratá - rev leva, kikirikanie kohúta alebo o čo išlo. Ak uhádnú, dvojica je z hry von. Joker môže tiež ponúknuť, aby ostatní herci vošli do ringu a ukázali ďalšie prvky, ďalšie 'vizuálne' charakteristiky, ktoré dotýčny pár neobjavil, čím obohatia predvedenie obrazu či reprezentácie. Zvolené zvieratá sa musia veľmi líšiť: mačky, hady, ryby, veľké vtáky, malý hmyz atď. Nie je zlý nápad zaradiť aj 'muža' a 'ženu' medzi páry. Diváci ich často nevedia len tak ľahko identifikovať.

Povolania

Toto funguje na rovnakom princípe ako predošlá hra, ale zvieratá sú nahradené povolaniami; mali by sa vyberať také povolania, ku ktorým sa v skupine viažu



silné pocity (láska alebo nenávisť). Ľudia, ktorí predvádzajú rozličné povolania, tiež prechádzajú rozličnými činnosťami - jedia, zabávajú sa, pijú atď. napríklad sa môžu obliekať, cestovať, ísť na výstavu, mať nehodu na ulici, zotavovať sa, loviť ženy (alebo mužov) a napokon vykonávať svoje povolanie. Hra opäť funguje najlepšie, ak sa nepoužívajú slová, hoci zvuky možno povoliť (pokiaľ to nie sú 'poznávacie znamenia', ako napríklad opakované húkanie policajného auta). Podobne ako v predošlej hre, ani tu by nikto nemal pred ukončením hry odhaliť svoju identitu nikomu inému. Toto cvičenie možno urobiť s dvojicami hercov rovnakej profesie, ktorí sa musia spoznať, alebo vytvoriť partnerstvo s inými. Raz, keď sme hrali túto hru, šesť hercov sa vôbec nedokázalo spoznať. Bola to dvojica policajtov, vrátnikov a pre-

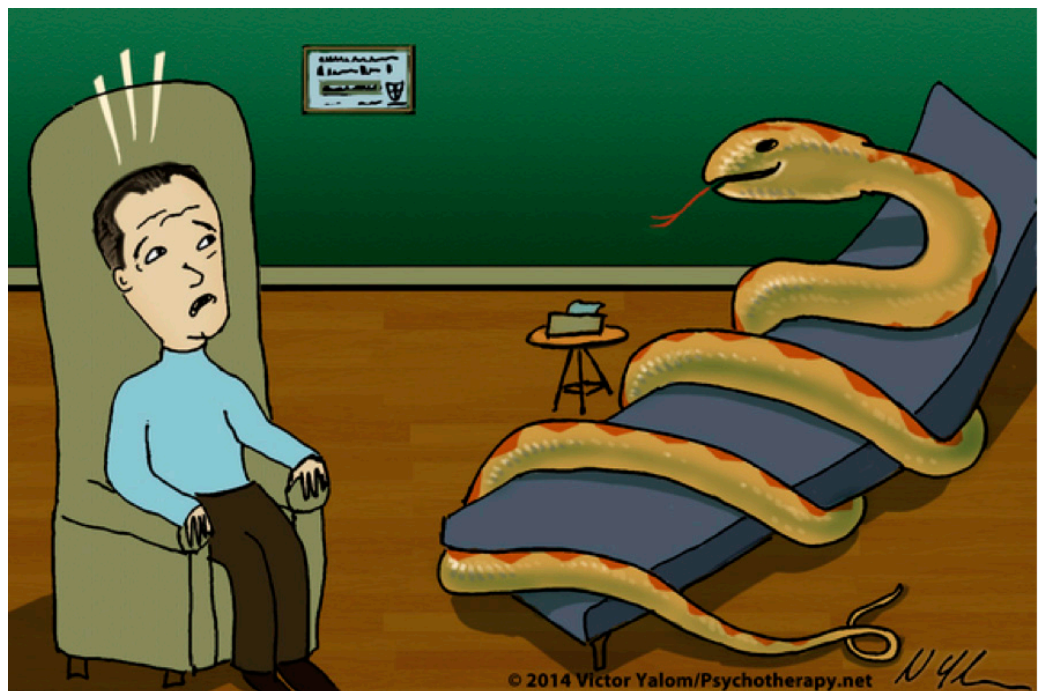
dákov. ...to isté sa stalo s kabaretnými umelcami, atléťmi a prostitútkami... príliš sa venovali predvádzaniu toho, čím sú, aby mohli identifikovať svoj pár.

Záverečné poznámky

Divadlo obrazov sa dá aplikovať v rôznych formách skupinovej práce - pre vzdelávaní, pri facilitácii, v skupinovej, či tímovej supervízii. Vyžaduje si však nielen prípravu facilitátora (Jokera), ale aj vytvorenie atmosféry bezpečia, ktorá je predpokladom nielen tvorby (v umeleckom a psychologickom zmysle), ale aj reflexie - vo forme review, či debriefingu danej para-divadelnej aktivity.

„Ak ste počas dňa neobjavili nič zvláštne, potom ste z toho dňa veľa nemali.“ John Wheeler

Pár slov na záver



"Hey Doc, are you sure you can't make an exception to your no-hugging policy?"

„No, doktorko, naozaj nemôžeš urobiť výnimku z pravidla, že nikoho neobjímaš?“



Akcie a podujatia

- **18. - 19. marca 2015**
3. modul: *Skupinová dynamika. (Valkovič, Hambálek)*
- **23. - 24. apríla 2015**
Emócie v práci manažéra (Valkovič, Hambálek)
- **15. - 17. mája 2015**
Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach I. (Zimová, Hambálek)
- **21. - 23. mája 2015**
Sympózium PCA: individuálna a skupinová práca s mladými dospelými
- **19. - 20. júna 2015**
Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach II. (Zimová, Hambálek)

Kluby

- **2. februára 2015**
Ako vzniklo koučovanie a ako psychoterapia, mediácia a iné vetvy pomáhania, alebo história toho, kým sme. Ako na nás vplýva 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. My ostatní pridáme niečo o iných metódach a ich histórii.

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