



## Pár slov na úvod

Nový rok začíname tým, že prekonávame problémy. Našu stránku napadol vírus a mnohým z vás tak, milí čitatelia, neprechádzali maily (ani decembrový newsletter). Veríme, že to najhoršie je už za nami a chceli by sme sa poďakovať všetkým z vás, ktorých priazeň sme ani počas odmlky nestratili. Aj v roku 2015 pre vás pripravujeme všeličo zaujímavé a všeličo nové. Napríklad náš nový web. Alebo sme začali byť aktívni na facebooku, kde nás môžete nájsť každý deň a dostávať tak tipy na inšpirujúce čítanie - stačí sa pridať do komunity Coachingplus. Pokiaľ ide o workshopy, budú aj klasiky, no a z noviniek sa môžete tešiť na štvordňovku (presnejšie dve dvojdnovky) Zuzky Zimovej o tom, ako pracovať s klientmi v rôznych druhoch (aj pobytových) zariadení. Ivan sa tento rok opäť podieľa na príprave československej PCA konferencie,

ktorá bude o práci s deťmi a adolescentmi tu u nás, v Bratislave. Last but not least - v marci začíname výcvik so Sandrou Wilson MCC, akreditovaný Medzinárodnou asociáciou koučov. Na toto všetko vás pozývame. Ešte jedna osobná poznámka. Som veľmi rád, že už 3. februára sa môžete na našom pravidelnom Coachingplus klube stretnúť s nestorom poradenstva a psychoterapie na Slovensku, s Janom Gaburom. Ak prídete, zažijete nielen rozprávanie o minulosti, ale aj diskusiu o budúcnosti rôznych pomáhajúcich metód tu, u nás. Aj my máme našu históriu a verím, že aj sny o budúcnosti. Zapojte sa. Želáme úspešný a inšpirujúci rok.

„Autor má vždy dve úlohy: odhaliť charakter a zmeniť charakter.“ Ed McKee

## Manažment zmeny (časť druhá)

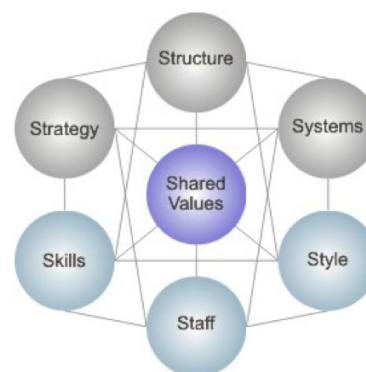
### Na čo nadväzujeme v druhej časti seriálu?

Pokračujeme tam, kde sme skončili minulý mesiac. Ak ste to náhodou zmeškali, začali sme sa v našich news opäť (po rokoch) venovať téme manažmentu zmeny. Okrem toho, že sme v decembrovom čísle definovali tento veľmi chic a trendy koncept, venovali sme sa základným princípom, ktoré by si mali manažéri zmeny, alebo konzultanti, ktorí im pomáhajú, osvojiť; popísali sme procesy manažmentu zmeny, čiže to, na čo pri riadení nezabudnúť; prešli sme krivkou zmeny v organizácii (aj keď iba z rýchlika) a začali sme sa venovať jednotlivým nástrojom manažmentu zmeny. Viaceré z týchto nástrojov sme vymenovali + podrobnejšie sme sa zamerali na Lewinov model manažmentu zmeny, keďže už prastarý otec psychológie organizácií našiel odpoveď na otázku ako z ľadovej kocky postaviť kužeľ. Ak sa vrátite aspoň k obrázku v newsletteri č. 61 - a nemusíte ani, čítať, stačí pozrieť obrázok - odpoveď, ktorú dal Kurt Lewin, uvidíte na vlastné oči. O čom teda bude druhá časť seriálu? Podrobnejšie sa pozrieme na vybrané nástroje, metódy a techniky, ktoré sú užitočné vo fáze plánovania (inšpiroval nás McKinseyho rámec 7S) a vo fáze realizácie zmeny (tu ostávame u klasiky oboru a prečítate si niečo o Kotterovom 8-krokovom modeli zmeny).

### Manažment zmeny vo fáze plánovania - McKinseyho rámec 7S

Začiatkom osemdesiatych rokov minulého storočia vytvorili dvaja konzultanti firmy McKinsey & Company Tom Peters a Robert Waterman model, ktorý možno využiť, ak chcete preskúmať účinky budúcich zmien v spoločnosti, či organizácii a zistiť, čo je potrebné urobiť, aby sa určilo, ako je možné čo najlepšie realizovať navrhovanú stratégiu. Základnou premisou je snaha o prepojenie siedmich aspektov, respektíve procesov, ktoré sa dejú v organizácii tak, aby bola zmena úspešná a v konečnom dôsledku vzrástol vý-

kon spoločnosti. McKinsey 7S model možno aplikovať nielen pri zmenách v organizácii ako celku, ale aj na elementy tímu alebo konkrétneho projektu. McKinsey 7S model obsahuje sedem navzájom prepojených faktorov, ktoré sa delia buď na „tvrdé“ alebo „mäkké“ elementy. Tvrdé elementy (v organizácii, v tíme, v projekte) sú stratégia, štruktúra, systémy a mäkké elementy sú spoločné hodnoty, spôsobilosti, štýl a ľudia. „Tvrdé“ elementy sa definujú či identifikujú ľahšie a manažment ich môže priamo ovplyvniť: sú to strategické výroky; organizačné schémy a smerovanie výkazov; či formálne procesy a IT systémy. „Mäkké“ elementy sa ťažšie opisujú, sú menej hmatateľné a viac ich ovplyvňuje kultúra. Tieto mäkké elementy sú však, ak má byť organizácia úspešná, rovnako dôležité ako tvrdé elementy. Model na obrázku č. 1 zobrazuje vzájomnú previazanosť jednotlivých elementov a naznačuje, ako sa navzájom ovplyvňujú.



The McKinsey 7S Model

### Pozrime sa na každý element konkrétne:

1. **Stratégia:** je plán určený na to, aby sa vytvorili a udržali aj počas zmeny konkurenčné výhody oproti iným organizáciám (tímom, projektom), ktoré zabezpečujú stabilitu a prežitie.



2. **Štruktúra:** je spôsob, akým je organizácia (tím, projekt) pri zmene štruktúrovaná, čo zabezpečuje funkčné a stabilné vedenie a riadenie.
3. **Systémy:** sú každodenné činnosti a procedúry, ktoré personál vykonáva, aby prácu urobil aj počas turbulencií zmien.
4. **Spoločné hodnoty:** alebo aj „nadriadené ciele“, sú ústredné hodnoty spoločnosti, ktoré sú evidentné v organizačnej kultúre a všeobecnej pracovnej etike.
5. **Štýl:** je spôsob osvojeného spôsobu vedenia v zmene.
6. **Ludia:** sú zamestnanci a ich všeobecné schopnosti.
7. **Spôsobilosti:** sú skutočné zručnosti a schopnosti zamestnancov pracujúcich v spoločnosti (v tíme, na projekte), ktorá prechádza zmenou.

Umiestnenie spoločných hodnôt do stredu modelu zdôrazňuje, že hodnoty sú pre rozvoj všetkých ostatných dôležitých elementov ústredné. Štruktúra organizácie, stratégia, systémy, štýl, ľudia a spôsobilosti vychádzajú z toho, prečo organizácia pôvodne vznikla a o čo jej ide. Pôvodná vízia spoločnosti sa vytvorila z hodnôt tvorcov. Ako sa menia hodnoty, tak sa menia aj ostatné elementy. Model je založený na teórii, že na to, aby organizácia podávala dobrý výkon, musí byť týchto sedem elementov prepojených a vzájomne sa musia posilňovať. Takže model možno použiť, aby sa identifikovalo, čo je potrebné prepojiť, aby sa zvýšil výkon alebo udržalo spojenie (a výkon) počas istých typov zmeny. Nech je typ zmeny akýkoľvek - reštrukturalizácia, nové procesy, zlúčenie organizácií, nové systémy, zmena vedenia a tak ďalej - model možno použiť na vysvetlenie toho, ako organizačné elementy navzájom súvisia a tak zabezpečujú väčší vplyv realizovaných zmien na jednu oblasť, ktorá sa berie do úvahy. 7S model môžete využiť na analýzu súčasnej situácie (bod A), navrhovanú situáciu v budúcnosti (bod B) a na identifikáciu medzier a nesúladu medzi nimi. Potom je tu otázka prispôbovania a vyladovania elementov 7S modelu, aby sa zabezpečilo efektívne fungovanie vašej organizácie, keď raz dosiahnete želaný koncový bod. Znie to jednoducho? Nuž, určite nie: zmena vašej organizácie pravdepodobne nebude taká jednoduchá! Nižšie ponúkame maticu v podobe otázok, ktoré vám pomôžu sledovať vzájomné prepojenie siedmich elementov. Doplňte ich o vlastné otázky, ktoré vyplývajú z konkrétnych podmienok vo vašej organizácii a z nazbieraných skúseností. Využite ich najprv pri analýze svojej súčasnej situácie (bod A) a potom zopakujte toto cvičenie aj na navrhovanú situáciu, v ktorej je zmena už realizovaná (bod B).

#### Stratégia:

- Aká je naša stratégia?
- Ako mienime dosiahnuť naše ciele?
- Ako zvládneme konkurenčný tlak?
- Aké sú zmenené požiadavky zákazníkov a ako s nimi naložíme?
- Ako je stratégia prispôbená prostrediu?

#### Štruktúra:

- Ako sa naša organizácia, oddelenie, alebo projektový tím delí a aká je hierarchia?
- Ako si rozličné oddelenia/ludia koordinujú činnosti?
- Ako sa spájajú a organizujú členovia tímu/tímov?
- Je rozhodovanie a kontrola centralizovaná alebo decentralizovaná? Je to tak, ako by to malo byť za daných okolností?
- Kadiaľ vedú komunikačné kanály? Tie explicitné aj tie implicitné?

#### Systémy:

- Aké sú hlavné systémy, ktoré poháňajú organizáciu? Pouvažujte nad finančnými a HR systémami, ako aj nad ukladaním komunikácie a dokumentácie.
- Kde je kontrola a ako sa sleduje a vyhodnocuje?
- Aké interné pravidlá a procesy využíva tím na sledovanie?

#### Spoločné hodnoty:

- Aké sú ústredné hodnoty? Aké sú základné hodnoty, na ktorých stojí spoločnosť / tím?
- Aká je podniková / tímová kultúra?
- Aké presvedčivé sú tieto hodnoty?

#### Štýl:

- Nakoľko a v akých veciach je štýl vedenia participatívny?
- Nakoľko a na čom spoznávate, že je vedenie efektívne?
- Majú zamestnanci alebo členovia tímu sklon k súťažaniu alebo k spolupráci?
- Fungujú v organizácii skutočné tímy alebo sú to len stanovené skupiny?

#### Ludia:

- Aké pozície alebo špecializácie v tíme existujú?
- Aké pozície treba doplniť?
- Sú nejaké medzery medzi vyžadovanými kompetenciami?

#### Spôsobilosti:

- Ktoré spôsobilosti sú v spoločnosti / tíme najviac zastúpené?
- Sú nejaké nedostatky v spôsobilostiach?
- O čom sa vie, že spoločnosť alebo tím robia dobre?
- Majú súčasní zamestnanci či členovia tímu schopnosti potrebné pre prácu?
- Ako sa spôsobilosti monitorujú a zisťujú?

Na základe týchto informácií teraz preskúmajte, kde sú nedostatky a nesúlad medzi elementmi. Pamätajte, že tento pohľad môžete aplikovať aj na súčasnú situáciu, aj na želanú predstavu organizácie. Skontrolujte prepojenia medzi všetkými elementmi. Začnite napríklad spoločnými hodnotami: Sú v súlade s vašou štruktúrou, stratégiou a systémami? Ak nie, čo treba zmeniť? Potom sa pozrite na tvrdé elemen-



ty: Ako každý z nich podporuje ostatné? Identifikujte, kde je potrebná zmena. Ďalší pohľad venujte mäkkým elementom. Podporujú mäkké elementy želané tvrdé elementy? Podporujú sa navzájom? Ak nie, čo treba zmeniť? Keď ste prispôbili a pospájali elementy naštartujte proces prispôbovania a následnej opätovnej analýzy toho, ako to ovplyvňuje ostatné elementy a ich prepojenie. Pre lepšiu vizualizáciu toho, o čom píšeme, si môžeme svoje nápady zaznačiť do dvoch tabuliek a potom vytvárať prepojenia:

Súčasná situácia - bod A. „Ako to v každom okienku máme teraz?“

	Hodnoty	Stratégia	Štruktúra	Systémy	Štýl	Ludia	Spôsobilosti
Hodnoty							
Stratégia							
Štruktúra							
Systémy							
Štýl							
Ludia							
Spôsobilosti							

Budúca situácia - bod B. (napríklad po zmene) „Čo bude v každom okienku inak?“

	Hodnoty	Stratégia	Štruktúra	Systémy	Štýl	Ludia	Spôsobilosti
Hodnoty							
Stratégia							
Štruktúra							
Systémy							
Štýl							
Ludia							
Spôsobilosti							

**Manažment zmeny počas jej realizácie. 8 krokový model Johna Kottera.**

John Kotter je profesor na Harvard Business School a svetoznámy expert na zmeny v organizáciách. Kotter po prvý krát uviedol svoj osemkrokový proces zmeny v knihe „Leading Change“ (Vedenie zmeny), ktorá vyšla už v roku 1995 (u nás vyšlo 5 jeho iných kníh). Väčšina z nich sa zaoberá jeho ôsmimi krokmi pri riadení zmeny. Tu sú:

**1. krok: Vytvorte dojem nutnosti zmeny**

Ak sa má udiat zmena, pomáha, ak to chce celá organizácia. Vytvorte pocit nutnosti zmeny. To vám môže pomôcť naštartovať počiatočnú motiváciu k tomu, aby sa veci pohli. To neznamena, že budete ľuďom ukazovať štatistiku odbytu alebo rozprávať o väčšej konkurencii na trhu. Začnite úprimný a presvedčivý dialóg o tom, čo sa deje na trhu a u konkurencie. Ak začne o zmene, ktorú navrhujete, hovoriť veľa ľudí, pocit nutnosti bude narastať a šíriť sa aj sám. Čo môžete ako manažéri urobiť:

- Identifikujte potenciálne hrozby a vypracujte

scenáre, ktoré vykreslia, čo by sa mohlo v budúcnosti stať.

- Preskúmajte možnosti, ktoré by sa mali alebo mohli využiť.
- Začnite otvorenú diskusiu a poskytnite presvedčivé dôvody, aby sa ľudia začali o zmene rozprávať a rozmýšľať o nej.
- Požiadajte podporu od zákazníkov, vonkajších partnerov a ľudí z priemyslu, aby ste posilnili svoje argumenty.

Kotter tvrdí, že ak má byť zmena úspešná, musí ju „kúpiť“ 75% organizácie. Inými slovami v prvom kroku musíte veľmi usilovne zapracovať a venovať veľa času a energie, aby ste vybudovali pocit nutnosti a až potom prejsť k ďalším krokom.

**2. krok: Sformujte koalíciu, ktorá bude mať vplyv/moc**

Ak je zmena potrebná, vyžaduje si silné vedenie a viditeľnú podporu kľúčových osôb vo vašej organizácii. Je užitočné nájsť v organizácii ľudí, ktorý by zmenu chápali pozitívne a boli by jej lídrami. Nemusia byť nutne podľa tradičnej hierarchie. Aby ste viedli zmenu, musíte vytvoriť koalíciu alebo tím vplyvných ľudí, ktorých moc pochádza z rozličných zdrojov, ako sú napríklad pracovná pozícia, status, odbornosť a politický význam. Keď sa vaša „koalícia zmeny“ vytvorí, musí fungovať ako tím a ďalej posilňovať nutnosť zmeny a hýbať veci dopredu. Čo môžete urobiť:

- Identifikujte vo svojej organizácii presvedčivých lídrov a získajte aj podporu partnerov, či iných významných ľudí z „okolía“ organizácie.



- Požiadajte týchto kľúčových ľudí, aby sa pre zmeny osobne zaangažovali.
- Vytvorte z koalície zmeny silný tím. Zistite, kde má váš tím slabé miesta a zaistite, aby ste mali dobrú zmes ľudí z rozličných oddelení a rozličných úrovni riadenia.

### 3. krok: Vytvorte víziu zmeny

Jasná vízia pomôže všetkým pochopiť, prečo ich žiadate, aby niečo urobili. Keď ľudia chápu, čo sa snažíte dosiahnuť, tak im direktívy, ktoré dostávajú, budú dávať väčší zmysel. Čo môžete urobiť:

- Oprite sa o hodnoty, ktoré sú pre zmenu najdôležitejšie.
- Vypracujte krátky súhrn (jednu alebo dve vety), ktorý vystihuje, čo „vidíte“ ako budúcnosť vašej organizácie.
- Vytvorte stratégiu vykonania tejto vízie.
- Zaistite, aby vaša koalícia zmeny dokázala za päť minút alebo ešte menej popísať víziu a následne aj dokázala stručne vysvetliť prečo je zmena potrebná - to im pomôže v diskusiách. Mať v hlave (no nielen v hlave) precvičený presvedčený „prejav o vízii“ sa oplatí.

### 4. krok: Komunikujte víziu

To, čo urobíte s víziou po jej vytvorení, ovplyvní váš úspech. Vaše poslanstvo bude mať pravdepodobne silnú konkurenciu v podobe ostatných každodenných správ v spoločnosti, takže ho musíte komunikovať často, výrazne a vložiť ho do mnohého, čo robíte. Nezvolávajte špeciálne stretnutia, aby ste komunikovali svoju víziu. Namiesto toho o nej hovorte pri každej príležitosti, ktorá sa naskytne. Víziu využívajte každý deň pri rozhodovaní a riešení problémov. Dôležité je aj „zosúladiť“ činy so slovami“. To, čo robíte, je omnoho dôležitejšie - a uveriteľné - než to, čo hovoríte. Demonštrujte to správanie, ktoré chcete od ostatných. Čo môžete urobiť:

- Často rozprávajte o vízii zmeny, no oslovujte aj možné obavy a strachy ľudí, otvorene a úprimne.
- Aplikujte víziu na všetky aspekty operácií - od tréningu po prehľad výkonov. Všetko vztiahnite na víziu.
- Buďte príkladom. Ak požiadate spolupracovníka, aby niečo urobil, určite buďte ochotní urobiť to aj sám. Ak zavádzate do práce nové pravidlá, tak ich dodržiavajte tak isto, ako to očakávate od ostatných. Napríklad, ak nové pravidlo znie „žiadne osobné telefonáty v práci“, tak netelefonujte manželke z práce ani vy. Inak vás budú považovať za neúprimného a váš personál sa bude na vás hnevať a prestane vás poslúchať. Ak kritizujete ľudí za skákanie do reči a pritom to stále robíte, musíte to napraviť. Áno, chcete, aby ľudia dávali pozor a počúvali sa navzájom, tak to predvedte vy sám.... atď.

### 5. krok: Odstráňte prekážky

Odoláva niekto zmene? Prekážajú vám nejaké procesy alebo štruktúry? Pri zavádzaní zmeny neustále

sledujte, čo jej prekáža. Odstránenie prekážok môže posilniť ľudí, ktorých potrebujete, aby uskutočnili vašu víziu a môže pomôcť zmene pohnúť sa vpred.

Čo môžete urobiť:

- Pracujte so spojencami na tom, aby realizovali postupné kroky vašej stratégie. Skontrolujte štruktúru svojej organizácie, náplne práce, výkonné a kompenzačné systémy, aby ste zabezpečili, že budú v súlade s vašou víziou.
- Odmeňte ľudí za to, že sa zmena uskutočnila.
- Identifikujte ľudí, ktorí odporujú zmene a pomôžte im pochopiť potrebné, prípadne čo najrýchlejšie odstráňte prekážky (ľudské alebo iné).

### 6. krok: Vytvorte krátkodobé výhry

Nič nemotivuje viac ako úspech. V krátkodobom rámci (to by mohol byť mesiac alebo rok, podľa typu zmeny) upozornite na niekoľko „rýchlych výhier“, ktoré vaši ľudiavidia bez toho by mohli kritici a negatívne mysliaci ľudia narušiť vaše pokroky. Vytvorte a pracujte na krátkodobých cieľoch - nie len na jednom dlhodobom. Urobte to tak, aby boli malé ciele dosiahnuteľné a nebol veľký priestor na neúspech. Každá „výhra“, ktorú dosiahnete, môže ďalej motivovať ľudí v organizácii. Čo môžete urobiť:

- Zamerajte sa na dôležité projekty, ktoré môžete realizovať bez pomoci silných kritikov zmeny.
- Zamerajte sa na ciele, ktoré nie sú príliš nákladné, musíte totiž zdôvodniť investíciu do každého projektu.
- Podrobne analyzujte potenciálne argumenty pre a proti vašim krátkodobým cieľom. Ak nebudete mať úspech s krátkodobým cieľom, môže to narušiť celú vašu snahu o zmenu.
- Odmeňte ľudí, ktorí vám pomohli dosiahnuť krátkodobé ciele.

### 7. krok: Budujte na tom, čo zmena priniesla

Každý úspech poskytuje príležitosť na to, aby sa posilňovalo to, čo ide dobre a našlo to, čo možno ešte zlepšiť. Čo môžete urobiť v tejto fáze:

- Po každej výhre analyzujte to, čo išlo dobre a čo treba zlepšiť.
- Stanovte ciele, aby ste udržiavali pohyb.
- Naučte sa a aplikujte v organizácii metódu kaizen, čo je idea neustáleho zlepšovania.
- Udržujte myšlienky čerstvé tým, že do koalície zmeny budete zapájať nových agentov zmeny a lídrov.

### 8. krok: Ukotvíte zmeny v organizačnej kultúre

Snažte sa zabezpečiť, aby bola zmena viditeľná v rôznych rovinách a vo všetkých aspektoch vašej organizácie. To pomôže zmene pevne sa ukotviť v organizačnej kultúre. Podporujte ľudí, ktorí zmenu podporujú. Ak stratíte podporu týchto ľudí, môžete skončiť tam, kde ste začali. Čo môžete urobiť:

- Zdieľajte s ľuďmi ich postupy dobrej praxe. Rozprávajte úspešné príbehy o procese zmeny a opakujte príbehy iných v organizácii, ktoré ste počuli.



- Pri najímaní a tréovaní nových zamestnancov hovorte o ideáloch a hodnotách zmeny.
- Verejne oceňujte kľúčových členov vašej pôvodnej koalície zmeny a zabezpečte, aby aj ostatní zamestnanci - noví a starí - vedeli, čím prispeli. Vytvorte plány, ako nahraďiť kľúčových lídrov zmeny, keď odídu. To pomôže zabezpečiť, aby sa ich dedičstvo nestratilo a nezabudlo.

#### Manažment zmeny zameraný na podporu procesov komunikácie. Analýza účastníkov procesu zmeny a ich riadenie

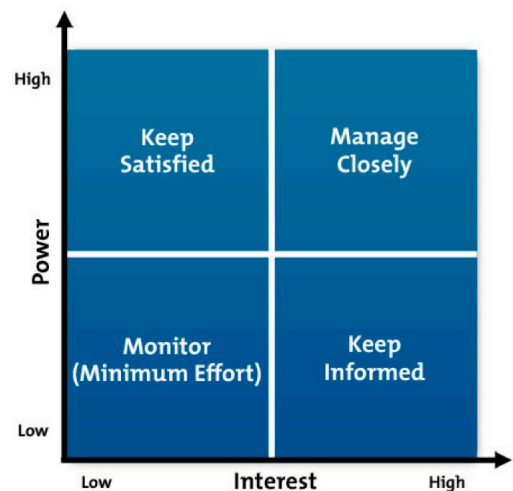
Je nespochybniteľné, že zapojením správnych ľudí do vášho projektu zmeny správnym spôsobom veľmi pomôžete jeho úspechu... a vašej kariére© Napokon, ľudia sú kľúčovým prvkom každej organizačnej zmeny. Ľudia by mohli veľmi podporiť vašu prácu - alebo ju zablokovať. Analýza účastníkov zmeny je technika, ktorá sa používa na identifikáciu kľúčových ľudí, ktorých treba pre zmenu získať. Následne, na základe takejto analýzy môžete použiť rôzne metódy manažmentu zúčastnených, aby ste dosiahli svoje ciele, ktoré naplňajú stratégiu zmeny. Ak sa zameriavate na ľudí, ktorí sa zmien zúčastnia a ovplyvňujú ich pre vás užitočným spôsobom, bude pravdepodobnejšie, že vás podporia v situáciách, kde budete oporu potrebovať. Ich vklad tiež môže zlepšiť kvalitu vášho projektu a pomôcť vám získať viac zdrojov. Analýza zúčastnených vám zároveň pomôže vytvoriť si hypotézy o tom, aké sú/budú pravdepodobné reakcie ľudí na váš projekt a naplánovať tak aktivity, ktorými môžete prekonať alebo lepšie zvládnuť odpor voči zmene. Prvým krokom v analýze účastníkov zmeny je identifikácia, kto sú vaši partneri. Ďalším krokom je zistiť ich moc, vplyv a záujem, aby ste vedeli, na čo sa zamerať. Konečným krokom je zabezpečiť, aby najdôležitejší partneri dobre pochopili, o čo ide, aby ste vy vedeli, aká je pravdepodobnosť ich reakcie a aby ste mohli získať ich podporu - túto analýzu môžete zakresliť do mapy účastníkov. Následne po tom, čo vytvoríte mapu účastníkov procesu zmeny, môžete vytvoriť plán, kde sa stanoví, ako budete komunikovať s každým z nich. Proces analýzy pozostáva z troch krokov.

#### 1. krok - Identifikujte účastníkov procesu zmeny

Prvým krokom v analýze účastníkov zmeny je porozmýšľať, kto by to mohol byť. Pritom preberte všetkých ľudí, ktorých sa týka vaša práca, ktorí majú vplyv alebo moc v tejto oblasti alebo majú záujem na jej úspešnom či neúspešnom završení. Koho sa zmena priamo, alebo nepriamo týka? Vášho šéfa? Dodávateľov? Klientov? Vášho tímu? Vašich podriadených? Spolupracovníkov? Ako sa zmena dotýka širšej spoločnosti, v ktorej žijete? Štátu a jeho úradníkov? Verejnosti? Masmédií? Ako sa môže dotýkať rodinných príslušníkov? V tejto fáze pomáha brainstorming. Pamätajte na to, že hoci partnermi môžu byť celé organizácie, napokon budete komunikovať s jednotlivými ľuďmi. Určite identifikujte individuálnych partnerov aj v prípadnej partnerskej organizácie.

#### 2. krok - Zostavte poradie záujmu, podpory a moci / vplyvu účastníkov zmeny

Môžete mať dlhý zoznam ľudí a organizácií, ktorých sa týka vaša práca. Niektorí z nich môžu mať moc blokovať alebo podporiť vaše snahy o implementáciu zmien. Niektorí môžu mať záujem o to, čo robíte, iní nie. Posúďte týchto ľudí a klasifikujte ich vplyv a záujem o vašu prácu na zmenách. Využite analytickú mriežku, v ktorej umiestnite jednotlivých ľudí na pozície. Pozícia človeka ukazuje, aké kroky musíte vykonať. Mriežka má dve osi - os moci (vplyvu na vás a na váš projekt) a os záujmu (o vás a o váš projekt). Vznikajú tak štyri kvadranty.



- Prvý: Veľká moc, veľký záujem - týchto ľudí musíte najviac zapojiť a najviac sa snažiť, aby ste ich uspokojili.
- Druhý: Veľká moc, malý záujem - vynaložte dostatok námahy na to, aby ste týchto ľudí uspokojili, ale nie toľko, aby ich to začalo nudiť.
- Tretí: Malá moc, veľký záujem: týchto ľudí dostatočne informujte a rozprávajte sa s nimi, aby nevznikli problémy. Títo ľudia môžu byť často veľmi užitoční v detailoch vášho projektu.
- Štvrtý: Malá moc, malý záujem: sledujte týchto ľudí, ale neunavujte ich nadmernou komunikáciou.

Napríklad váš šéf bude mať pravdepodobne veľkú moc a vplyv na vaše projekty a aj veľký záujem. Vaši rodinní príslušníci môžu mať veľký záujem, ale pravdepodobne nebudú mať moc.

#### 3. krok - Pochopte svojich kľúčových účastníkov zmeny

Tretí krok je zameraný na pochopenie toho, ako sa pravdepodobne budú cítiť účastníci zmeny a ako budú reagovať na váš projekt. Zároveň vám tento krok otvára priestor k ich ovplyvňovaniu. Prostredníctvom pochopenia účastníkov zmeny skúmate správne spôsoby pre ich zaangažovanie. Ak chcete pochopiť svojich partnerov, môžete si položiť tieto otázky:

- Aký finančný alebo emocionálny záujem majú na výsledku vašej práce? Je tento záujem pozitívny alebo negatívny?



- Čo ich najviac motivuje?
- Aké informácie od vás chcú? Ako chcú dostávať informácie od vás? Ako im možno najlepšie komunikovať vaše poslanstvo?
- Aká je ich súčasná mienka o vašej práci? Zakladá sa na správnych informáciách?
- Kto vo všeobecnosti ovplyvňuje ich názory a kto ovplyvňuje ich mienku o vašej práci?
- Ak nie je pravdepodobné, že ich mienka je pozitívna, čo by ich získalo pre spoluprácu na vašom projekte?
- Ak si myslíte, že ich nezískate, ako zvládnete ich opozičné reakcie?
- Kto iný by ešte mohol byť ovplyvnený ich názorami? Budú títo ľudia tiež vašimi partnermi?

Veľmi dobrý spôsob, ako odpovedať na tieto otázky, je porozprávať sa s nimi priamo - ľudia sú často celkom otvorení a radi rozprávajú o svojich názoroch, čiže spýtať sa ich na ne môže byť prvý krok pri budovaní dobrého vzťahu s nimi. Poznatky, ktoré ste získali, môžete zosumarizovať na mape účastníkov zmeny, aby ste mali prehľad, ktorí z nich podľa očakávania budú blokovať alebo kritizovať váš projekt a ktorí partneri ho pravdepodobne budú obhajovať a podporovať. Do jednotlivých kvadrantov môžete na základe tretieho kroku doplniť účastníkov zmeny.

#### Metóda manažmentu účastníkov zmeny

Po vypracovaní analýzy účastníkov zmeny budete mať identifikovaných partnerov v projekte a budete mať vyznačenú ich pozíciu na mape účastníkov. Nasledujúce štádium je plán komunikácie, aby ste získali ich podporu. Pri každom účastníkovi zmeny, ktorého ste zaznačili do mriežky záujmu a podpory si môžete doplniť informácie o jeho komunikačnom prístupe, kľúčových záujmoch a problémoch, o jeho súčasnom stave (je to obhajca, podporovateľ, neutrálny, kritik, alebo ten kto blokuje?), o tom, akú podporu si želáte, o tom, akú rolu v projekte (ak nejaká je) od tohto človeka očakávate, ale aj o tom, čo si želáte, že by konkrétne mal/nemal robiť (ak vôbec niečo). Množstvo času, ktoré by ste mali prideliť manažmentu partnerov, závisí od veľkosti a ťažkosti vašich projektov a cieľov, od toho, koľko času máte na komunikáciu a od miery pomoci, ktorú potrebujete na dosiahnutie svojich výsledkov. Pomoc pri projekte zmeny môže obsahovať dohľad nad projektom, odborné rady a pomoc, prehľad materiálu na zvýšenie kvality atď. Preberte zoznam partnerov a premyslite si, akú úroveň pomoci a rolu chcete od každého z nich. Premyslite si jednotlivé činy, ktoré by ste od nich chceli. Následne identifikujte a naformulujte kľúčové posolstvá, ktoré musíte odovzdať účastníkom zmeny, aby ste ich o zmene presvedčili, aby vás podporili a aby sa zapojili do vášho projektu. Typické posolstvá poukazujú na výhody pre človeka alebo organizáciu a zamerajú sa na kľúčové pohnutky pre želaný výkon, alebo správa-

nie. Po tom, čo ste si premysleli posolstvá jednotlivcom, identifikujte, ako budete manažovať komunikáciu s nimi. Sústreďte sa najprv na partnerov s veľkou mocou a vysokým záujmom a partnerov s malou mocou a malým záujmom si nechajte na koniec. Premyslite si, čo musíte urobiť, aby ste si udržali najväčších podporovateľov. Vypracujte spôsoby, ako presvedčíte alebo neutralizujete oponentov a skeptikov. Tam, kde potrebujete aktívnu podporu od ľudí, ktorí v súčasnosti nemajú záujem o to, čo robíte, premyslite si, ako ich môžete zapojiť a zvýšiť ich záujem. Tam, kde je to vhodné, dajte ľuďom čo najskôr vedieť o akýchkoľvek možných problémoch, ktoré by mohli nastať, a prediskutujte s nimi, ako by ste mohli minimalizovať alebo zvládnuť ich vplyv. Akonáhle ste si pripravili plán partnerov, stačí ho uskutočniť. Tak ako pri každom pláne, najľahšie ho možno uskutočniť, ak si ho rozdelíte na malé, dosiahnuteľné kroky a budete ich vykonávať jeden za druhým.

#### Zhrnutie druhej (záverečnej) časti

Zmeny v organizáciách nestačí realizovať. Je dobré ich naplánovať a pripraviť sa na ne. Je dobré nad nimi uvažovať a priebežne ich monitorovať a riadiť. V procesoch riadenia zmien môžeme ako manažéri, alebo konzultanti (kouči, supervízori, tréneri v organizáciách) využívať rôzne metódy, nástroje, či techniky pre pochopenie toho, čo zmena znamená (my sme si zvolili starodávny model Kurta Lewina), nástroje a techniky manažmentu zmeny vo fáze plánovania (my sme pre vás zvolili McKinseyho rámec 7S) a nástroje a techniky manažmentu zmeny vo fáze jej realizácie (tu sme predstavili klasiku oboru, 8 krokový model Johna Kottera). Napokon sme sa v texte venovali tomu, ako zvoliť v organizácii tú najlepšiu komunikačnú stratégiu a ponúkli sme koncept analýzy účastníkov zmeny, ktorý pomáha identifikovať vašich najdôležitejších komunikačných partnerov a lepšie ich pochopiť. Akonáhle vykonáte analýzu partnerov, ďalším štádiom je plánovanie partnerov. To je proces, v ktorom využijete plán, ako manažovať svojich partnerov a získať ich podporu pre vaše projekty. Analýza účastníkov procesu zmeny je úzko spojená s ich riadením, ktoré je tiež dôležité dôkladne naplánovať. Dobrý manažment kľúčových partnerov vám pomôže zvládnuť aj veľké projekty. Pomôže vám získať podporu pre vaše ciele a odstráni hlavné zdroje stresu. Iba zmena je istá, alebo stála, napísal už Herakleitos. Veríme, že vám tieto dva po sebe nasledujúce články o manažmente zmeny (61. aj 62. newsletter) pomohli zamyslieť sa nad tým, s akými procesmi je manažment zmeny spojený a dodali odvalu pre realizáciu toho, čo je vo vašich firmách nutné, alebo pre realizáciu vašich snov.

„Rozprávanie je myšlienkový modul, ktorý ľudstvo vyvinulo, aby mu pomohol chápať vzťah medzi príčinou a následkom.“ Chris Crawford



## Rozhovor s Johnom Sommers-Flanaganom



John Sommers-Flanagan je profesorom odboru vzdelávania v poradenstve na Univerzite Montany. Je tiež klinickým psychológom a konzultantom pre duševné zdravie v organizácii Trapper Creek Job Corps.

Od roku 1995 do roku 2003 bol výkonným riaditeľom programov Parenting First (čo by sa dalo voľne preložiť ako rodičovstvo na prvom mieste) a predtým spolupracoval na rozhlasovej relácii Montana Public Radio pod názvom: „Čo sa to deje s mužmi?“ Primárne sa špecializuje na prácu s deťmi, rodičmi a rodinami. John je tiež autorom alebo spoluautorom vyše 50 odborných článkov a deviatich kníh. Medzi jeho najnovšie knihy, ktoré napísal spolu so svojou manželkou Ritou, patria *How to Listen so Parents will Talk and Talk so Parents will Listen* (Ako počúvať, aby rodičia rozprávali a ako rozprávať, aby rodičia počúvali; John Wiley & Sons, 2011) a *Counseling and Psychotherapy Theories in Context and Practice* (Teórie poradenstva a psychoterapie v kontexte a v praxi, 2. vyd., John Wiley & Sons, 2012) *Clinical Interviewing* (Klinický rozhovor, 5. vyd., Wiley, 2014) a *Tough Kids, Cool Counseling* (Drsné decká, frajerské poradenstvo, 2. vyd., ACA, 2007). Vo svojom voľnom čase, ktorý je preňho vzácný, John rád beháva (pomaly), tancuje (zle), smeje sa (nahlas) a produkuje domáce hudobné videá. S Johnom sa rozprával Victor Yalom, PhD. Victor je zakladateľom, prezidentom a príležitostným autorom kreslených vtipov na stránke [www.psychotherapy.net](http://www.psychotherapy.net). Stále má aj čiastočný úväzok v súkromnej praxi individuálnej, skupinovej a párovej terapie v San Franciscu a Mill Valley. Vedie workshopy existenciálno-humanistickej a skupinovej terapie v USA, Mexiku a Číne a stále vedie priebežné konzultačné skupiny pre terapeutov.

**VICTOR YALOM:** Ty a tvoja manželka Rita Sommers-Flanaganová, ste známi svojou prácou v oblasti úvodných klinických rozhovorov (*Clinical Interviewing*) a my na našej stránke publikujeme súčasne s týmto rozhovorom aj video k tejto téme. Ale prv, než sa pustíme do rozhovoru, ja viem, že si pracoval s klientmi, ktorých poslal súd alebo boli inak nedobrovoľní. Veľa odbornej literatúry o terapii mlčky predpokladá, že klient je tam dobrovoľne, ale jestvuje veľa podmienok, za ktorých sú ľudia prinútení prísť, nariadi im to súd alebo nejaká iná inštitúcia alebo ich k tomu dôrazne núti rodičia či manželský partner. Ako pracuješ s týmito klientmi?

**JOHN SOMMERS-FLANAGAN:** Moje názory v tejto oblasti zväčša pochádzajú z mojej súkromnej praxe s náročnými mladými ľuďmi. Ako si vieš iste predstaviť, mnohí z nich nechceli v tej miestnosti so mnou nikdy byť, takže výzva znela: „Ako zapojiť tohto človeka? Živo si spomínam na mladého muža, ktorý mi 30 minút odpovedal iba: „fuck you“. Pamätám sa, že som vyskúšal všetky stratégie, na ktoré som si spo-

menul. Ale pravdepodobne najlepšie bolo skúsiť byť ako Carl Rogers a akceptujúco počúvať tú konkrétnu správu stále znova.

**VY:** Reflektoval si mu to doslova späť tak, ako to robil Carl?

**JS:** No, Carl mal prípad známy ako „Mlčiaci muž“, kde sa zaoberá takýmto mladým mužom, ktorý nechcel vôbec rozprávať, a myslím, že som sa snažil v tej situácii viesť konzultáciu podobne. Tak som začal tým, že som mu hovoril napríklad „Zdá sa, že ste na mňa odrazu veľmi nahnevaný.“ A všetko, čoho sa mi dostalo, bolo „fuck you“. Potom som hovoril niečo ako: „Je jasné, že som niečo urobil alebo povedal, čo vás urazilo a ja neviem, čo to bolo“. Potom som sa trochu odhalil. Asi po 15 alebo 20 minútach, kedy stále hovoril iba „fuck you“, mi to začal spievať asi ako taký 15-ročný. To trvalo asi 10 minút a ja som sa stále snažil skúšať robiť to, čo Carl Rogers: „No, zdá sa, že nie ste spokojný, ale hoci mi stále nadávate, už sa na mňa nehneváte. Teraz ste spokojný a spievate mi to.“ To, čo sa stalo potom, je naozaj zaujímavé. Pamätaj, že to nebolo prvé sedenie, bolo to šieste, možno siedme sedenie. Keď prišiel o týždeň, sadol si do toho istého kresla a pozrel sa na mňa. Očakával som viac hnevu a viac odporu, ale jeho prvé slová boli: „Som zvedavý, ako by ste sa cítili, keby ste si ma mali adoptovať?“ Čo bola celkom šokujúca zmena a vlastne omnoho ťažšie, ako „fuck you“.

**VY:** Čo si povedal?

**JS:** Nuž, povedal to takým odosobneným spôsobom a ja som sa v tom momente rozhodol, že skúsím byť ozajstný, tak som povedal niečo o svojich pocitoch miernej nervozity z toho, pretože to bol mladík s celkom výrazným násilím v anamnéze. Povedal som mu: „Myslím, že by som bol trochu nervózny kvôli tomu, ako ste sa správali k niektorým ľuďom.“ A to odštartovalo iný rozhovor medzi nami. Podľa mňa to akosi vystihovalo, aké dôležité je to, čo by Marsha Linehanová označila ako radikálne akceptovanie toho, čo klient prináša. Alebo ako by povedal Rogers: „Proste pracujete s tým, čo dostávate“. Pomohlo nám to ísť hlbšie a facilitovalo to exploráciu a lepšie zapojenie.

**VY:** Tak jedna vec, ktorá vyplýva z tejto peknej príhody, je hlbšie poslanstvo o tom, ako nepoľaviť a vydržať s klientom dokonca aj v takom extrémnom prípade, kedy prichádza a nadáva vám počas celého sedenia alebo polovice sedenia. Naozaj tam byť a stretnúť sa s ním zoči-voči a byť taký ozajstný, ako len dokážeš.

**JS:** Absolútne. Bežnejší príklad je ten, čo sa mi stáva stále s mladými dospelými, s ktorými teraz pracujem. Nedávno prišiel jeden 20-ročný a ja som mu povedal čosi ako: „Vítajte v terapii, ako vám môžem pomôcť?“ A on vraví: „Zdá sa, že ste ďalší hlúpy cvo-kár a ja som tomu predošlému jednu vrazil.“ To opäť vystihuje, že ide o tlak a skúšanie, čo sa stáva u klien-



tov v odpore. Povedal som: „No, ďakujem vám, že ste mi to povedali. Nechcem vám povedať nič, čo by vás viedlo k tomu, aby ste ma udreli, tak čo keby sme sa dohodli, že ak vám poviem niečo také, vďaka čomu by ste mali chuť ma udrieť, tak mi to poviete a ja už to viac nepoviem?“ A mladík sa oprel dozadu a povedal: „Wow. OK. U mňa dobrý.“

#### VY: Ako chápeš nespolpracujúcich alebo nedobrovoľných klientov?

JS: Nuž, je tu niekoľko rozličných dimenzií. Prvá je, kto ich poslal. Často ich posielajú probačný úradník zo súdu alebo riaditeľ, alebo niekoho privedú rodičia alebo niekto užíva drogy a dostal ultimátum, alebo manželka trvá na návšteve nejakej poradne takže prichádzajú v istom zmysle nedobrovoľne. Potom je tu spôsob, ako sa ich odpor prejaví v miestnosti. Niekedy sa manifestuje tichom. „Nič vám nepoviem a vy ma k tomu neprinútite.“ Moja štandardná reakcia na to, čo si myslím, že ľudia označujú ako ústupok, je, že poviem: „Máte absolútne pravdu. Nemôžem vás prinútiť rozprávať. Obzvlášť vás nemôžem prinútiť rozprávať o niečom, o čom nechcete rozprávať.“ Mladým to poviem, potom sa odmlčím a poviem: „No a o čom chcete rozprávať?“ Ako keby potrebovali zaujať pózu, že nebudú rozprávať, a keď pripustím, že majú pravdu, že majú moc nad sebou, potom majú tendenciu reagovať. Inokedy, ako som práve hovoril, je odpor oveľa agresívnejší. Pamätám si jedného staršieho muža, ktorý povedal: „Na tomto stretnutí by sme sa mohli pohádať.“ To je na prvom sedení oveľa agresívnejší druh odporu. A napokon existujú ľudia, ktorí kladú odpor pomocou externalizácie: „problém je v mojej škole“ alebo „to moja manželka“, „to práca“, „to všetci, len nie ja“. Výzva tu spočíva v empatickom počúvaní, nebyť príliš frustrovaný, lebo keď som frustrovaný a obviním toho človeka z toho, že vidí problém iba mimo seba, len sa viac začne brániť. Toto sú tri rozličné kategórie, na ktoré si viem takto spakruky spomenúť: veľmi mlčanlivý klient, veľmi agresívny a veľmi externalizujúci klient, ktorý len sťažka preberá zodpovednosť za svoje problémy.

#### VY: Teda okrem akceptácie, empatie a snahy byť skutočne autentický, aké sú ďalšie dôležité princípy práce s týmito druhom klientov?

JS: Nevieť, či si pamätáš Mary Cover Jonesovú, ktorá kedysi v začiatkoch spolupracovala s Johnom Watsonom pri desenzitizácii malých detí na strach, ale povedala: „Máme dva prostriedky, pomocou ktorých môžeme odpodmieňovať ľudí. Jedným je protipodmieňovanie, pri ktorom máme nejaký pozitívny stimul, ktorý spárujeme so stimulom vyvolávajúcim anxiu. A druhým je participatívny vzor.“ Napísala to v roku 1924 a v tom čase to bolo dosť prekvapujúce. Tak som začal inak chápať ľudí, ktorí sú odolní voči terapii, a to ako ľudí, ktorí sa obávajú tejto situácie. Mám na mysli: „Ako vytvorím prostredie, ktoré bude protipodmieňovať úzkosť? Čo by v mojom prostredí mohlo pomôcť ľuďom, aby sa cítili bezpečnejšie a menej úzkostne?“ To je ďalší princíp, na ktorý v klinickej situácii často myslievam.

VY: Nemôžem si pomôcť, ale musím poznamenať, že si príjemne eklektický. Kombinuješ typického predstaviteľa humanizmu, prístup zameraný na človeka Carla Rogersa, s tvrdým behaviorizmom.

JS: Nepovažujem sa za behavioristu, ale myslím si, že ak nerozumieme behaviorálnym princípom posilňovania, môžeme neúmyselne robiť nesprávne veci. V zásade chcem mať pracovňu, chcem mať čakáreň, chcem mať spôsob bytia s klientmi, ktorý bude protipodmieňovať každú úzkosť, ktorú by ten človek mohol cítiť. Mary Cover Jonesová používala u detí kek-ky a ja pri práci s mladistvými určite využívam jedlo. Mám v pracovni nejaké jedlo, ovocné tyčinky alebo niečo výživné, čo im môžem ponúknuť a v takých chvíľach rozmyšľam absolútne behaviorálne. A rozmyšľam aj vzťahovo – aby sme mali podporný, vzájomne spolupracujúci vzťah. Pracujeme predsa spolu.

#### VY: Môžeš povedať niečo viac o príkladoch protipodmieňovania úzkosti?

JS: No, pozrel som si cez Skype tvoje priestory a máš tam niekoľko úžasných umeleckých diel. A myslím si, že je dôležité mať miesto, ktoré je príjemné, kde je niekoľko príjemných umeleckých diel a iných symbolov, ktoré pomáhajú ľuďom uvoľniť sa. A ak pracuješ s ľuďmi LGBTQ, malo by tam byť aj pár symbolov, ktoré komunikujú, že týchto ľudí vo svojej pracovni vítaš. To isté platí tu v Montane. Veľa pracujeme s pôvodnými americkými obyvateľmi a teda je skutočne dôležité byť citlivý voči nim a mať v pracovni niekoľko symbolov tejto citlivosti. Keď pracujeme s mladým klientmi, platí to isté. Bol som supervízorom jedného mladého muža, ktorý mal 16-ročného klienta, ktorý povedal: „Nikdy sa s vami nebudem rozprávať o niečom dôležitom. Bodka.“ Z predošlých informácií o ňom sme vedeli, že našiel svojho otca obeseného, takže mal nejaký strašný, komplexný, traumatický zážitok. Môj supervízor povedal: „Čo budem robiť?“ A ja som povedal: „Vezmi si šachy. Človeče nezlob sa. Vezmi si nejaké hry. Vezmi si nejakú hlinu. Vezmi si do pracovne nejaké veci. A nenúť ho rozprávať. Len s ním buď. Hraj sa s ním.“ Tri sedenia sa iba hrali, len sa hrali, človeče. A na konci tretieho sedenia sa klient pozrel na poradcu a povedal: „No, budeme sa ešte stretávať? Lebo vy ste povedali, že musím prísť iba tri razy.“ A poradca povedal: „Hej, myslím, že by sme sa mali.“ A klient povedal: „No, tak dobre“ a odtlačil človeče nabok a začal rozprávať. Pre mňa to je úžasný príklad protipodmieňovania. Hranie použili ako stimul, ktorý bol príjemný a neohrozujúci.

#### VY: A participatívny vzor?

JS: To je naozaj dôležité, hoci je jasné, že v pracovni nemáš iných ľudí ako vzor, takže vzorom je terapeut a je vzorom pokoja vo všetkom. Pokoj, keď klient povie: „Myslím na samovraždu.“ Pokoj, keď klient povie: „Chcem vám jednu vraziť.“ Reakciou je ocenenie takéhoto sebaodhalenia namiesto toho, aby sme sa ho zľakli. Zľaknúť sa klientovho sebaodhalenia znamená posilniť jeho anxiu namiesto protipodmieňo-





vania alebo namiesto vzoru: „To dokážeme zvládnuť. Zvládneme to spolu. Najlepšie je, keď sa o tom všetkom budeme rozprávať, dokonca aj o tých rušivých veciach, ktoré prinášate.“

**VY: Ako pomáhaš študentom a začínajúcim terapeutom, aby to dosiahli? A ako zosúladiť uješ svoj obraz pokoja s autenticitou, keď sa začínajúci terapeuti vlastne vôbec nemusia cítiť pokojne?**

**JS:** To je úžasná otázka a je to jedna z výziev, pretože chceš, aby terapeuti boli naozajstní a predsa súčasne chceš, aby sa cítili pokojne. A tieto dve veci sa často vzájomne tak trochu vylučujú. No predovšetkým si myslím, že informácie pomáhajú. Pre našich účastníkov výcviku, stážistov a mladých terapeutov je užitočné, keď chápu a naozaj vedia, že napríklad myšlienky na samovraždu nie sú úchylné. Nie je to patológia. Je to prejav distresu a ak vám ľudia nepovedia, že myslia na samovraždu, tak si to držia v sebe a nepovedia vám o svojom osobnom, súkromnom prežívaní distresu. Myšlienky na samovraždu nie sú úchylné. Nie je to patológia. Je to prejav distresu. Snažím sa o tom veľa vyučovať, či už klienti rozprávajú o samovražde, vražde alebo traume alebo o čomkoľvek. Je naozaj dôležité, aby mladí terapeuti vedeli, že ak sa o tom nebudú rozprávať, nebudeme mať možnosť pomôcť im s týmito legitímnymi, skutočnými myšlienkami a skúsenosťami, ktoré klienti prežívajú. A potom je dôležité cvičiť, cvičiť a cvičiť.

**VY: Ako cvičíte takéto veci?**

**JS:** Aby som uviedol príklad, mnoho našich študentov najprv nacvičuje diagnostické rozhovory na samovraždu a svojmu partnerovi v role klienta povedia: „Mysleli ste už na to, že si ublížite?“ Ja ich preruším a poviem: „OK, teraz použite slovo ‘samovražda.’“ Tak povedia: „Mysleli ste už na to, že sa zabijete?“ Chcem od nich, aby sa cítili pokojne pri týchto slovách a nacvičili si ich používanie, aby ich to nevystrašilo. Spomínam sa na supervíziu jedného nového študenta, ktorý robil úvodnú diagnostiku a asi v polovici 30-minútového rozhovoru jeho klientka povedala: „Mala som strašný problém so závislosťou a jedna z vecí, čo mi pri zotavovaní naozaj pomohla, bolo bicyklovanie. Som vášnivá cyklistka a to mi fakt pomohlo pri problémoch s drogami a alkoholom.“ V tomto bode zamrzne v panike a povie: „Tak, a aký bicykel máte?“ Zastavil som nahrávku a povedal: „Hej, čo sa stalo?“ On hovorí: „Bál som sa, nechcel som to ďalej otvárať.“ Povedal som: „No, ale ona to otvorila. Povedala vám, že mala problém so závislosťou, že sa zotavovala a že mala metódu, ktorá jej naozaj pomohla. Tak by bolo úplne prirodzené, keby ste využili svoje dobré zručnosti aktívne počúvať a položili otvorenú otázku alebo parafrázovali alebo reflektovali pocit, a ostali sústredení na tému, čo bolo zvládanie zotavovania sa zo závislosti, a nie, aký má bicykel.“ Je to teda kombinácia povzbudení, praxe a spätnej väzby.

**VY: Okrem behaviorálnych a humanistických princípov, z akých ďalších teórií alebo princípov ešte**

**vychádzaš?**

**JS:** No, v psychodynamicknej oblasti ma inšpiruje práca Edwarda Bordena o pracovnej aliancii a jeho snaha zovšeobecniť ju z psychoanalytického rámca na iné rámce. A emocionálne puto medzi terapeutom a klientom, o ktorom pôvodne písala Anna Freudová. Snažíme sa také niečo facilitovať. Zapájame sa aj do spolupráce smerom ku konsenzu o ciele medzi terapeutom a klientom a možno by sme sa vedeli dohodnúť na tom, že dobrá terapeutická práca obsahuje voľné asociácie a interpretácie a prepracovanie. Alebo by mohla byť terapeutickou úlohou expozícia a modifikácia skutočného správania.

**VY: Ty a tvoja manželka Rita Sommers-Flanaganová ste napísali vyčerpávajúcu a široko využívanú učebnicu, ktorá má názov Klinický rozhovor a je o počiatkoch štádia terapie, v ktorej ste skúmali a rozmenili na drobné detaily všetky aspekty niekoľkých prvých sedení. Môžeš vysvetliť, čo máš na mysli pod „klinickým rozhovorom?“**

**JS:** Je to termín, ktorý pôvodne označoval prvý psychiatrický rozhovor, ktorý obsahoval veľa diagnostiky. Takže označuje prvý kontakt. Ale ako sme vyrástli, pochopili sme, že to nie je len prvý kontakt. V určitom zmysle je každý kontakt klinickým rozhovorom v tom, že každý kontakt obsahuje takýto dvojaký cieľ: posúdenie (diagnostikovanie) a pomoc. A potom tretím komponentom je pracovná aliancia alebo terapeutický vzťah. Ako vieme, diagnostika v klinickom rozhovore produkuje viac dát, podľa ktorých usudzujeme, čo a ako ďalej, ak máme dobrý pracovný alebo terapeutický vzťah. Dôkazy jasne ukazujú, že výsledky terapie sú pozitívnejšie, ak máme pozitívne emocionálne puto a zhodu na cieľoch a úlohách, na ktorých s pacientmi spolupracujeme. Takže terapeutický vzťah chápem ako centrálny v dimenzii diagnostikovania aj dimenzii pomoci počas klinického rozhovoru.

**VY: To je začiatková fáza terapie.**

**JS:** Áno.

**VY: Pri čítaní vášho textu a pri sledovaní videa, ktoré ste spoločne k tejto knihe vydali, vidím, že skutočne zdôrazňujete význam terapeutického vzťahu alebo budovania raportu ako integrálnej súčasti počiatkového kontaktu.**

**JS:** Správne. Dokonca aj pri takom niečom priamočiarom ako je štruktúrovaný diagnostický rozhovor alebo vyšetrenie psychiky, sa chceš zapojiť do vzťahu s pacientom alebo klientom terapeutickým spôsobom.

**VY: Pretože nezískaš veľa informácií alebo presných informácií, ak necítiš, že si na jeho strane?**

**JS:** Absolútne. Je to o budovaní dôvery a pomáhani ľuďom, aby boli otvorení. Veľmi dobre poznám prácu tvojho otca a v knihe *The Gift of Therapy* (Chvála psychoterapie, vyšlo pred rokmi vo vydavateľstve Portál) píše: „V posledných a prvých rozhovoroch mi toto pýtanie sa na priebeh všedného dňa, umožnilo



dozvedieť sa o činnostiach, o ktorých by som sa inak nedozvedel alebo možno až o niekoľko mesiacov. Niekoľko hodín denne trávi sám za počítačom, tri hodiny v noci četuje na internetových sexuálnych fórach pod rozličnými identitami, masívna prokrastinácia v práci, z toho vyplývajúca hanba. Denný režim taký náročný, že som bol vyčerpaný už len z toho, ako som to počúval. "A pokračuje ďalej o týchto odhaleniach, ktoré získal pomocou jednoduchej výzvy: „Porozprávajte mi o svojom obvyklom dni.“ Podľa mňa to je úžasný príklad toho, aké bohaté údaje možno získať jednoduchou otázkou, ak máte pozitívny raport a terapeutický vzťah.

**VY: Takže sa zdá, že sa snažíš stále hľadať rovnováhu medzi budovaním vzťahu a získavaním dostatočných informácií – najmä, keď pracuješ pre nejaký úrad, kde sú súčasťou procesu formuláre. Pretože, ak pacienti na druhé sedenie neprídu, liečba je určite neúspešná.**

JS: Takže pýtaš sa, ako balansujeme medzi úlohou získať informácie, ktoré by sme mali mať pre náš úrad s úlohou vytvoriť vzťah? A ako to napríklad robíme s klientmi rôznych spoločenských vrstiev a skupín? Jedna z vecí, ktoré sa snažíme opísať v knihe Klinický rozhovor, je, že ideme do detailov – s náčrtom a štruktúrou – rozličných druhov úvodného klinického rozhovoru, vrátane príjmu a vyšetrenia duševného stavu, diagnostiky samovraždy, diagnostického rozhovoru a ostatných druhov rozhovorov, pričom stále zdôrazňujeme význam vzťahu. Tak, keď mám formulár, ktorý musím pre kliniku vyplniť, klientovi poviem: „Toto je časť našej dnešnej úlohy. Mám vám položiť tieto otázky a zaznamenať vaše odpovede, ale chcem od vás aj počuť vlastnými slovami, čo prežívate. Tak sa pokúsim to s vami urobiť tak, aby ste boli v pohode.“ A ukážem mu dotazník alebo formulár.

**VY: Takže byť transparentný.**

JS: Byť transparentný. Absolútne.

**VY: Spomínal si rozličné sociálne skupiny. Čo ťa napadá v súvislosti s tým?**

JS: Nuž, niektoré princípy, čo mi prichádzajú na um, sú rešpekt k domorodej kultúre tu v Montane a v celých USA. Myslím, že rešpekt je najdôležitejšou súčasťou začínajúceho vzťahu. A myslím, že rešpekt znamená porozumenie a správnu výslovnosť mien rozličných kmeňov, veľmi jemné a úctivé kladenie otázok na kmeňovú príslušnosť tu v Montane. Niekedy hovorím, že poznám niektorých ľudí, povedzme z kmeňa Crow, ktorí boli študentmi nášho programu. Dokonca, aj keď nepoznajú týchto konkrétnych ľudí, môže byť užitočné počuť, že som mal kontakt s niekým, kto patrí do ich kmeňa. Kompetencia v kultúrnej oblasti tiež znamená, že si dáme tú námahu a prečítame si niečo o práci s latinsko klientmi. Obsahuje aj to, čo Stanley Sue nazýva: „dynamické kalibrovanie“ a „vedecká bezmyšlienkovitosť“, kde sa snažíme stanoviť: „Platí táto spoločenská všeobecnosť aj na túto konkrétnu bytosť v mojej pracovni?“ To je ťažké určiť, ale je to veľmi dôležité.

**VY: Len pred niekoľkými týždňami som mal to privilegium rozprávať sa s bratom Stanleyho Suea, Deraldom Wingom Sue o multikulturálnych otázkach. Zdôrazňoval jednu vec, aby sme vyšli zo svojej zóny komfortu a podrobnejšie sa zoznámili s týmito rozličnými kultúrami.**

JS: Ďalšia vec, ktorú zdôrazňuje, je otázka, ktorú má väčšina klientov, príslušníkov menšín kdesi vzhľad v hlave: „Je tento terapeut taký človek, ktorý ma bude utláčať podobne ako iní ľudia v dominantnej časti spoločnosti, čo utláčali mňa, moju rodinu, môj kmeň alebo moje spoločenstvo?“ Liekom, o ktorom rozprával on, aj iní ľudia, tu môže byť, aby boli terapeuti transparentní a trochu viac sa odhalili. Pretože bez toho nie sú dôkazy, že neutláčame alebo že nie sme „stláčateľmi“ ako hovoria niektorí Jamajčania. Takže podstatné je ponoriť sa do kultúry, zoznámiť sa s ňou a potom vedieť používať niektoré princípy, ktoré vyslovili Stanley a Derald Wing Sue. Je to omnoho komplikovanejšie, ale vyplatí sa to.

**VY: Existuje veľa modelov, ako sa robí úvodný rozhovor s klientom – od krátko telefonického rozhovoru pri objednávaní sa, čo robí za určitých okolností, ako napríklad v protidrogových liečebniach alebo v psychiatrických ambulanciách na to určený prijímací pracovník a potom klientov odovzdáva ďalej terapeutom... Máš nejaké všeobecné odporúčanie alebo vedomosť, aký je v úvodnom rozhovore najlepší postup?**

JS: Nuž, v zariadeniach, kde sa po úvodnom kontakte klient odovzdáva ďalej inému terapeutovi, môže byť ťažké udržiavať terapeutické spojenie. V tom prípade sa úvodný rozhovor stáva omnoho viac klinickým diagnostikovaním než počiatkom terapie. Constance Fischerová a Stephen Finn píšou o takomto terapeutickom diagnostikovaní už od konca 1970 rokov a navrhujú v tomto procese úplnú transparentnosť. „V našom zariadení to chodí takto. Toto bude moje jediné sedenie s vami. Rád by som s vami pracoval dlhšie, ale ja budem počas nášho rozhovoru premýšľať, kto by bol pre vás najlepší poradca alebo psychoterapeut.“ Bez takejto transparentnosti čelíme riziku, že sa klientovi odcudzíme – že sa bude cítiť nejako: „Och, človeče, na budúci týždeň to budem musieť zase všetko podstúpiť znovu s niekým iným?“ Bez transparentnosti hrozí, že sa klient odcudzí.

**VY: Predovšetkým je dosť ťažké pre ľudí ísť do terapie. Ako často hovorievam svojim klientom: „Ľudia obyčajne nestoja v rade na terapiu.“ Často to ľuďom trvá aj roky.**

JS: Správne a keď tam položíme ďalšiu prekážku, bude to ešte ťažšie. Takže je ťažké vysvetliť prekážky a ukázať im, ako sa najľahšie dostanú cez ďalšiu prekážku.

**VY: Myslíš si vo všeobecnosti, že je lepšie, aby príjem nerobila iná osoba, ak je to možné?**

JS: Myslím si, že je lepšie, aby tá istá osoba robila aj príjem a potom pokračovala v terapii. Existujú však samozrejme výnimky. Ak máte niekoho, kto nemá vý-



cvik v terapii drogových závislostí a potom na prvom prijímacom sedení vyjde najavo, že tento človek má vážny problém so zneužívaním drog, bude lepšie presunúť tohto človeka k terapeutovi alebo poradcovi, ktorý s tým má skúsenosti. A môžete to klientovi vysvetliť, hoci klient veľa razy povie: „Och, ale ja by som radšej pracoval s vami.“ Ale pokiaľ máte dobrý dôvod, môžete prechod urobiť celkom ľahko. Takže, áno, je lepšie, ak robí príjem a potom pokračuje v terapii jedna a tá istá osoba, pokiaľ nie je jasný dôvod urobiť to ináč.

**VY:** Čo si myslíš o plánovaní liečby? V mnohých zariadeniach sa to veľmi zdôrazňuje. Myslíš si, že niečo možno takto konkrétne urobiť? Tak často sa stáva, že niekto si myslí, že treba pracovať na X a o šesť týždňov sa ukáže, že pracujete viac na Y. Tak sa niekedy pýtam, čomu proces plánovania liečby vlastne slúži. Skutočne slúži klientovi alebo skôr potrebám nejakého zariadenia, nejakej nadácie, ktorá liečbu financuje alebo úzkosti terapeuta?

**JS:** Spomínam sa na jedného starého supervízora, ktorý nám hovorieval: „Nie sme technici. Nemôžeme zostaviť presný zápis toho, ako sa budeme pri každom klientovi správať. Každý klient je jedinečný, takže musíme ísť s ním. Sme odborníci a prinášame do miestnosti aj umenie, aj vedu.“ Myslím, že je dôležité oboje. Nie som veľkým priateľom plánov liečby ako podľa formičky. Ale som fanúšikom plánovania, rozprávania o pláne s klientom a byť pritom trochu explicitný a spolupracovať s ním v tomto procese. Chápem to trochu dialekticky – je to tak trochu ako formička v tom, že tu nejde veľmi o individualitu klienta, ale dostávame dôležité informácie. Potom sa môžeme ponoriť do jedinečných kvalít klienta a jeho prežívania. Ako príklad si uveďme napríklad, že máte klienta, ktorý je impulzívny. Vieme, že existujú určité druhy liečby, ktoré sa dajú použiť u niekoho s diagnózou ADHD, kto je impulzívny, komu toto impulzívne správanie prináša problémy. Je dobré poznať KBT a iné druhy terapie, ktoré by mohli pomôcť pri impulzivnosti. Ale dôležité je aj dostať sa do mysle a v istom zmysle slova aj do tela individuálneho klienta, aby sme pochopili, čo sa deje v tomto človeku. Ale vedieť, že pravdepodobne sú spúšťače, ktoré zvyšujú a znižujú impulzivnosť, je pri práci s KBT liečebným plánom užitočné. Pomáha to zamerať otázky na určitú oblasť dokonca aj vtedy, keď pracuješ z existenciálnej perspektívy.

**VY:** Keďže si profesor na Univerzite Montany a aktívne učíš študentov vo výcviku, som zvedavý, čo si myslíš o hlavnom trende liečby „založenej na dôkazoch“? V oblasti psychoterapie existuje mnoho popredných kolegov, ktorí kritizujú tento trend. John Norcross hovorí vzťahoch založených na dôkazoch, keďže výskumy skutočne ukazujú, že väčšina pozitívnych výsledkov terapie je založených na vzťahoch a nie na tejto alebo tamtej technike či procedúre. Tlačia vás akreditačné výbory, aby si vyučoval liečbu založenú na dôkazoch? Aké s tým

máš skúsenosti?

**JS:** Áno, je veľký tlak na zabudovanie liečby „založenej na dôkazoch“ alebo „empiricky podloženej“ liečby. Keď sa pozrieš na Norcrossovu prácu, musíš potriasť hlavou a čudovať sa, prečo sa toľko zameriavame na technické postupy a liečbu založenú na dôkazoch. Veda tam nie je. Existujú štúdie, ktoré dokazujú, že liečba X alebo Y je účinná, teda je založená na dôkazoch. A predsa existuje kopa dôkazov, ktoré tvrdia opak, že nie konkrétne postupy sú príčinou pozitívnych liečebných výsledkov. To sú tie hlasy na púšti, ktoré volajú podobne ako Norcross, ale stále je tu vonkajší tlak vyžadovať iba tento typ liečby od študentov vo výcviku v rozličných štátnych organizáciách, napríklad. Moje cynické ja by povedalo, že to je snaha získať podiel na financiách idúcich do zdravotníctva. Tvarujeme sa do medicínskeho modelu, tak sú to empiricky podložené medicínske liečby. Samozrejme, sú tu aj skutočné vedecké dôkazy, ktoré by sme mali poznať pri práci s našimi klientmi. Mali by sme, pretože sme v tejto oblasti odborníci. Podobne, ako píše Norcross, existujú na dôkazoch založené princípy, ktoré sú zodpovedné za pozitívne výsledky a tak sa na ne musíme pozrieť a musíme ich zdôrazniť viac než technické procedúry. Ale nemali by sme ignorovať všetky technické procedúry, pretože dokonca aj Carl Rogers by povedal: „Ak technika vznikne spontánne z konkrétneho miesta, kde sa v poradenskom procese nachádzate, tak môže byť vhodná.“

**VY:** Aby sme to zabalili, akú radu by si dal študentom alebo začínajúcim terapeutom?

**JS:** Myslím, že moja najlepšia rada v tieto dni je zamerať sa na rovnováhu: rovnováhu medzi vedou a umením, rovnováhu medzi vzťahom a diagnostikou a diagnózou. Potrebujeme diagnostické informácie v mnohých reálnych situáciách, ale nemali by sme sa snažiť, získať ich za cenu poškodenia terapeutického vzťahu. Ľudia dostávajú impulz ísť jedným smerom alebo druhým. Bol som raz na workshope, kde jedna žena hovorila o ľuďoch ako o vedeckých „fundamentalistoch“, čo podľa mňa bol veľmi presný opis niektorých ľudí. Pritahuje ich táto paradigma modernistickej vedy a to je jediný spôsob, ako spoznať pravdu. Potom sú ľudia, ktorí sú senzitivní a idú s prúdom. Moja všeobecná rada pre nich by bola, musíte sa naučiť vedu. Musíte čítať odbornú literatúru (napríklad o klinickom rozhovore) a pochopiť kontext, ktorý je naším odborným základom. A ak viac inklinujete k vedeckému fundamentalizmu, musíte sa dostať z tej škatulky a snažiť sa poučiť z druhej strany dialektiky, čo je vzťahová, emocionálna stránka toho, čo sa deje v terapeutickom procese.

**VY:** Tak si vezmime napríklad terapeuta v strede alebo neskoršej časti svojej kariéry. V tomto čase už si mnohí otvorili súkromnú prax a hovejú si vo svojom spôsobe bytia s klientmi. Po mnohých stránkach je to dobré – patrí to k rozvoju kariéry, že si vezmete všetko, čo ste sa po ceste naučili a integrujete to do toho, čo ste. Ale jednu nevýhodu v tom vidím, a to je možnosť skočiť do tera-



pie s hocijakým klientom, ktorý ku vám príde – za predpokladu, že sa k vám hodí – bez toho, aby ste urobili primeranú diagnostiku. A potom po šiestich mesiacoch zistíte, že klient má problém s pitím, o ktorom predtým nehovoril. Máš nejakú radu pre týchto terapeutov, ktorí už nie sú začiatčníci?

JS: Áno. Teraz nemám súkromnú prax na celý úväzok, ale mám priateľov, ktorí majú 35 ľudí za týždeň a robia niečo také, o čom hovoríš. Je také ľahké schovať sa do skrýše, kde si to robíme po svojom a už nie sme otvorení iným spôsobom myslenia. Povedal by som, že je naozaj dôležité stále byť v strehu, stále čítať, stále chodiť na odborné workshopy, pretože môžeme robiť veci zle po celé roky a myslieť si, že sme úspešní. Scott Miller to teraz zdôrazňuje asi najviac - ale je neuveriteľne dôležité dostávať spätnú väzbu od našich klientov, aby sme mali predstavu, či sme na správnej ceste s každým jednotlivým klientom. Hoci niekedy dokážeme presvedčiť samých seba, že sme neuveriteľne intuitívni a teda sa vieme pustiť do terapie okamžite, niektoré výskumy ukazujú, že negatívne výsledky korelujú s nepresným diagnostikovaním. Takže potrebujeme poodstúpiť a občas urobiť formálnu diagnostiku, aj keď sme skúsení terapeuti a môžem si myslieť, že „ja viem, čo v tomto prípade treba urobiť. To nie je problém.“ Namiesto toho si dajme odstup a povedzme si: „Urobme tu trochu diagnostiky, aby sme mohli spolupracovať a byť si pritom istí, že sme na správnej ceste.“ Inými slovami, uprostred terapie urobiť úpravy a merania, aby sme si boli istí, že pomáhame svojim klientom čo najefektívnejšie.

VY: Posledná otázka: čo je teraz tvojou najväčšou výzvou, oblasťou pre rast a rozvoj - ako pre učiteľa, aj ako terapeuta v praxi?

JS: Je to niekoľko vecí. Jednou z výziev, ktorá je u mňa dost konštantná, je snaha o čo najväčšiu kultúrnu citlivosť a hlbšie poznanie ľudí, ktorí pochádzajú z rozličných menšín. Ďalším výzvou je pre mňa celá idea všímavosti (mindfulness) a to, ako ju zabudovať do niektorého tradičnejšieho spôsobu, ktorým som sa učil robiť psychoterapiu. Myslím, že ďalším výzvou je pre mňa návrat k základom a ich prehĺbenie. Princípy zamerané na človeka boli pre mňa vždy základom a niekedy sa mi chce ku nim vrátiť. V nasledujúcich mesiacoch alebo rokoch sa vidím na nejakom výcviku, kde sa ešte viac zlepším v zručnostiach, ktoré sú pre mňa úplne základné.

VY: Často mám príležitosť pozrieť si staré videá, ktoré sme získali alebo nahrali a len nedávno som videl prvé video, ktoré produkoval James Bugental, humanisticky orientovaný existenciálny terapeut. Videl som to video pravdepodobne 20 krát a stále sa mi páči, možno dokonca na hlbšej úrovni. Nuž, chcem ti poďakovať za to, že si sa prišiel s nami dnes porozprávať.

JS: Ďakujem veľmi pekne, Viktor. Veľmi si vážim tvoju prácu a fakt, že venuješ veľa zo svojho života tomu, aby si nám všetkým sprístupnil prácu iných veľkých terapeutov.

„Už ste si to všimli? Každý, kto jazdí pomalšie ako vy, je idiot a ten, kto ide rýchlejšie, je šialenec.“  
George Carlin

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

**Jak vyjednat víc (Dosáhněte svých cílů v práci i v soukromém životě). Stuart Diamond, BIZBOOKS (2014)**

Tento čávo z pensylvánskej univerzity sa obúva do Harvardskej školy vyjednávania. Kašle na BATNU aj WATNU, kašle na win - win a napriek tomu táto kniha nie je príručka tipov a trikov ako o....t' (myslel som obabrať) toho, s ktorým vyjednávame. No, povedzme si úprimne, to, o čom píše, iste nájdete aj v iných knihách o vyjednávaní, ale on to píše na 370 stranách všetko pohromade, ale hlavne s vlastným názorom. Samozrejme (ako v dobrej americkej knihe), všetko, o čom píše, má podložené vlastnou skúsenosťou, takže čítate nie teóriu, ale príbeh za príbehom. Napokon si však prídu (asi uprostred knihy) na svoje aj tí, čo hľadajú aspoň prehľad princípov - v dvadsiatich krokoch - a to ma presvedčilo, že knihu sa oplatí nielen prezrieť, ale aj čítať. Aké sú to kroky? Ciele sú najdôležitejšie, je potrebné porozumieť druhým, vždy ide o emócie, postupujte krok za krokom, používajte ich štandardy... atď.

**Revue psychoanalytická psychoterapie. 2014 (XVI/1) Modifikace techniky a chápání psychické změny**

Betty Josephová bola ešte donedávna významná neo-

kleiniánska analytička. Toto číslo revue je jej venované. To znamená, že okrem jej textu a textu o nej, je zamerané na myslenie autorov kleiniánskej tradície. Jeden z článkov má názov „Stručný úvod do súčasného kleiniánskeho myslenia s dôrazom na pojetí zmeny“ a je celkom výstižný ako podtitul celej revue. Okrem Josephovej nájdete aj preklady pôvodných prác Ursuly Schusterovej a veľmi trefné pojednanie od Susanny Stáhlbergovej v slovenskom preklade o tom, že neexistuje nič také ako analyzand, pokiaľ ho nenájdeme, a pokiaľ on nenájde nás. K tomu všetkému recenzie a úvodník (na webe cspap.cz zdarma). Už sa teším na ďalšie číslo.

**Vzkvétání (Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody). Martin Seligman. Jan Melvil publishing (2014)**

Keď počujem niečo o pozitívnom myslení, otvára sa mi vo vrecku nožík. Keď však počujem niečo o pozitívnej psychológii, nie som až tak kritický. Nie je to iba menom autora (momentálne podľa mňa žijúci klasik oboru, bývalý prezident APA atď.), je to aj tým, že na rozdiel od pop príručiek o pozitívnom myslení, pozitívna psychológia sa ako obor opiera o výskum, ktorý občas verifikuje a občas nie jej teoretické pred-



poklady a praktické postupy. Napokon pozitívnej psychológie sme sa venovali na stránkach našich news. Toto už nie je kniha o autentickom šťastí. Toto je kniha o rôznych aplikáciách toho, čomu sa autori z okruhu pozitívnej psychológie venujú - od a ako armá-

da, cez k ako koučovanie, p ako psychoterapia až po z ako zvládanie stresu.

„Schopností nikdy nebude toľko, aby stačili dopytu.“  
Konfucius

## Weby, blogy a iné odporúčané kliky

[www.spolecnyprostor.cz](http://www.spolecnyprostor.cz)

Máte čas ísť na medzinárodnú (nie česko-slovensko-poľskú) konferenciu? Chcete sa inšpirovať? A chcete zažiť historický Olomouc 12. - 14. februára? Ak vás zaujímajú témy integratívnej psychoterapie, môžete na tejto konferencii stretnúť profesora Kennetha Evansa (veľmi známy čávo z oboru), ale aj kolegov Kubánka a Roubala a Davida Keitha. Ak vás zaujíma dramaterapia, navštívte napríklad workshopy o suicidalite, atmosfére roly, či sebaopodpore terapeutov. Ak arteterapia, odporúčam z programu všetky prezentácie aj workshopy (vyzerajú fakt zmysluplne). Ak muzikoterapia, tiež sa dá vybrať. Ak tanečno-pohybová terapia, pravdepodobne si aj zatancujete, alebo sebou budete hýbať a nie sedieť. Takže táto konferencia bude nielen pre vašu myseľ, ale aj pre vaše telo.

[www.psychoterapie.fss.muni.cz/aktuality/5-mezinarodni-psychoterapeuticke-symposium-v-brne](http://www.psychoterapie.fss.muni.cz/aktuality/5-mezinarodni-psychoterapeuticke-symposium-v-brne)

21. - 23. mája 2015 bude v Brne 5. medzinárodné psychoterapeutické sympóziu - tentokrát na tému „Výcviky a vzdelávanie v psychoterapii“. Tu sú hlavné ťaháky: prof. Bernhard Strauss (Institute of Psychosocial Medicine and Psychotherapy, University, Jena), Maria Gilbert (Middlesex University, Integrative and Supervision Department at Metanoia Institute, West London) a Omar Gelo (Sigmund Freud Sigmund Uni-

versität, Wien). Ďalej vystúpia všetci zástupcovia českých výcvikových inštitútov. A možno príde aj kúzelník. A keby neprišiel, tešiť sa môžete na panelové diskusie o modeloch výcvikových, význame a proporcionality vlastnej sebaškúsenosti počas výcviku, o nácviku zručností a kompetencií a o tom ako ich trénovať u frekventantov a ešte aj na mnohé iné. Takže toto je podujatie tejto jarnej sezóny.

[www.psychosom.cz/?page\\_id=3559](http://www.psychosom.cz/?page_id=3559)

Nemusíte byť rovno psychosomatikmi, aby vás tento internetový časopis zaujal. Má svoju históriu, tvoria a prispievajú doňho (najmä české) kapacity v obore a odkaz naň sme vám už minimálne raz sprostredkovali aj cez naše news. Tentokrát dávame do pozornosti jeho štvrté číslo. Jeho ťažisko spočíva v príspevkoch z 15. konferencie psychosomatickej medicíny a preto patrí odkazu aj miesto v tejto rubrike. Niektoré príspevky sú viac filozofujúce (ak by som mal využiť kultúrny predsudok, také česky filozofujúce), iné sú viac menej vedecké (pričom vedu si nepredstavujte v tomto prípade príliš rigorózne). Každopádne, ak vás nezaujíma toto číslo, v archíve si určite nájdete to svoje, takže klikat' sa oplatí.

„Som človek pevných a nemenných zásad, z ktorých prvá je byť za všetkých okolností flexibilným.“  
senátor Everett Dirksen

## Čo je nové v obore?

CLINICAL SUPERVISION OF PSYCHOANALYTIC PSYCHOTHERAPY.  
EDITED BY JILL SAVEGE SCHARFF. KARNAC. 2014

Prečo je práve táto kniha pre mňa knihou mesiacca? Pretože ma supervízia živí. Prečo nie iné modely supervízie a prečo práve psychoanalytické? Pretože podľa môjho názoru (Vlado) komplexne uchopujú to, čo všetko sa môže vedome, aj nevedome diať na supervízii. Prečo práve táto kniha a nie iná? Pretože najskôr ma zaujali témy kapitol - kniha je kompiláciou - napríklad: supervízia ako vzájomná skúsenosť učenia sa, teória supervízie z psychoanalytického pohľadu, práca s nevedomými motívmi v supervízii, hranice v supervízii, supervízia ako model kontajnovania turbulentného pacienta, supervízia ako matrica pre učenia sa... Prečo ešte? Pretože sa kniha zaoberá aj rôznymi inými kontextami - skupinovú supervíziu,

prenosom a protiprenosom v supervízii arteterapie, špecifikami v kontexte sociálnej práce, špecifikami v kontexte videochatu rôznych kultúr... A nie je to iba taká všehochuť? Nie. Psychodynamické myslenie tvorí kostru, či os a spája všetky príspevky a ich autorov. Proste, dobrá voľba.

„Včera som sa dopustila freudovského prerieknutia. Oslovila som manžela menom svojho prvého priateľa. Bolo to trápne.“ „Mne sa stalo to isté. Chcela som mužovi povedať: „Podaj mi, prosím, ešte trochu omáčky“, ale namiesto toho som povedala: „Skap ty úbožiak, zničil si mi celý život.“



## Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

### DETSKÁ PSYCHOANALYTICKÁ PSYCHOTERAPIA: KAZUISTIKA MAAIKE ENGELEN

#### Prvé dojmy

Jasper je chlapec s obrovskými tmavými očami a veľmi svetlou pokožkou. Lahko sa začervena. Niekedy pozerá pohľadom, ako keby spal za chôdze. Jeho pohyby sú trochu neobratné a niekedy chodí, rozpráva a správa sa ako starček. Jazyk používa nesmierne sofistikovane. Zdá sa, že slovám a pojmom, ktoré používa, rozumie. To je jedna stránka Jaspera. Môže sa však javiť aj ako nezbedný chlapček s iskrivými očami, ktorý sa rád hrá a pokúša. Takto obyčajne vyzerá vtedy, keď ma - ako prejav náklonnosti voči mne - napáda alebo keď je v akomsi imaginatívnom stave ducha, v ktorom využíva hračky slobodným a tvorivým spôsobom. Jasper sa narodil predčasne a strávil veľa času v inkubátore. Niekoľko krát ho bolestivo operovali a mohol zomrieť. Pre matku bolo ťažké naladiť sa na vzťah s Jasperom, pretože podľa nej bol zvláštny. Zároveň nečakala, že ešte bude mať dieťa. To jej tiež sťažilo vyladovanie sa na pocity prijatia Jaspera. Okrem toho sa opakoval príbeh jej vlastného narodenia. Ani jej rodičia nečakali, že prežije a až do veku piatich rokov ju, ako ona hovorí, rozmaznávali, bola kráľovnou rodiny a splnili jej každé želanie. Matku stratila, keď mala päť rokov a to jej veľmi zmenilo život. Neprešla si procesom postupnej dezilúzie (Winnicott), ale jej dezilúzia presahovala jej kapacitu uniesť ju a zvládnuť ju. Nevedome to opakovala s Jasperom. Neustále a okamžite chcela reagovať na každé jeho želanie a potrebu, čo jej sťažovalo, aby mu postupne nechávala väčší priestor. Vzájomne boli veľmi prepletení. Jaspera posúdili v piatich rokoch ako chlapca v autistickom spektre s ADHD a s dyspraxiou. V kontakte bol Jasper pri mnohých príležitostiach plný agresie, pričom kričal a emocionálne sa zmietal medzi bolesťou a hnevom. Pocity prežíval deštruktívne, snažil sa ich „nemat“, respektíve sa ich snažil zbaviť používaním iluzórnych príbehov, pretože nevydržal tenziu a konflikty, ktoré prinášala. Jeho agresiu, ktorá bola možno spočiatku vhodná na to, aby ho oddelila od jeho matky, matka takto neprijímala. Prežívala ju ako odmietnutie seba, pričom Jaspera obviňovala z toho, že je zodpovedný za to, ako sa ona cíti, čo viedlo k tomu, že sa vo vzťahu s matkou cítil veľmi vinný. Jeho agresiu blízki na jednej strane obvykle hodnotili veľmi kriticky, na druhej strane k nej zaujímali veľmi rozmaznávajúci, alebo vydieračský postoj. Keďže mali jeho rodičia od začiatku ťažkosti s kontajnovaním jeho pocitov, cítil sa ako veľmi nebezpečný a zvykol si tak o sebe aj hovoriť - som 'nebezpečný chlapec'.

#### Vytváranie kontaktu

Jeho nevedomá nenávisť k matke sa preniesla v prenose aj na mňa a dost' dlho trvalo, kým si mohol vôbec dovoliť možnosť, že ma ňou nezničí; alebo že sa kvôli nej nebudem cítiť zradená a odmietnutá. V momente, keď cítil nenávisť, vybehol z miestnosti, aby

ma ochránil alebo poprel, že má vôbec nejaké pocity: 'Nemám žiadne pocity, ja som robot.' Neskôr ju vyjadril alternovaním medzi - 'Nenávidím ťa, vždy som ťa nenávidel, len som predstieral, že ťa mám rád, nemám ťa rád' a náhlym pribehnutím ku mne, kedy ma chytil za ruku. Moja interpretácia, že cítil, že to musí urobiť, aby si ma udobril a presvedčil ma, že ma znovu má rád, zdá sa, mu to pomáhala zvládnuť. Asi o rok neskôr ma počas terapeutického stretnutia raz nežne pobozkal na líce. Moja úvaha bola: 'možno chcel, aby som vedela, že sa ma už nebojí?' Po tomto sedení mi niekedy na konci sedenia začal podávať ruku, keď potreboval fyzický kontakt. Jeho schopnosť dôverovať mi bez tak rástla a v súčasnosti ma už len príležitostne vezme za ruku na chodbe alebo mi chce podať ruku. Vzala som jeho potrebu po fyzickom kontakte ako súčasť potreby byť v pohode a v kontakte so svojím telom. Keď som ho spoznala, jeho motorický systém bol nekoordinovaný, ľahko sa stávalo, že sa potkol o vlastné nohy. Nohavice mával obvykle napoly spustené a bolo mu vidno polovicu zadku. Javil sa všeobecne nespojený so svojím telom, často sa vracal k téme, že nemá žiadne pocity a necíti bolesť. Od začiatku som brala jeho kontakt s telom veľmi vážne a predpokladala som, že ho cíti a používa omnoho šikovnejšie, dokonca som od začiatku terapie kládla nároky a žiadala ho, aby si vytiahol nohavice; napríklad slovami: 'Jasper, ja neviem, chceš mi ukazovať zadok?' 'Nie' odpovedal a potiahol si ich. Tiež som sa pýtala, či naozaj musí padať alebo sa vie a chce ovládať? Spočiatku ho moja otázka rozčulovala. Bolo mu jedno, či mu niekto vidí zadok. Nevedel si napraviť nohavice a nepozeral sa, kade ide. Nevadilo mu, že padá, pretože nič necíti, chvastal sa. Moje ustavičné otázky dovedli toto neuvedomovanie si tela do bodu, keď sa začal rýchlo celý vyzliekať a povedal, že je veľmi sexy. Moja poznámka, že jedného dňa by mohol byť, ale teraz je chlapček, ktorý tančuje nahý na stoličke a že chcem, aby sa obliekol, ho tak rozzúrila, že dokázal iba zamrmlať, že nie je chlapček a že nie je blázon. Povedala som, že naozaj nie je blázon, ale že sa možno tak cíti a že chcem, aby sa obliekol. Stála som si na svojom, aj keď tvrdil, že sa nevie obliecť. Moja poznámka, že sa ma snaží ovládať a že by sme nemali takto rozmýšľať a byť spolu, ho rozplakala, ale napokon sa dokázal sám obliecť, dokonca aj obuť (s ťažkosťami). Na konci sedenia ma prekvapil, keď mi povedal: 'Chcem terapiu každý deň'. Myslím, že to, že som neustále reagovala na jeho telo a jeho telesné funkcie, mu pomohlo prijať ho za svoje a byť jeho prostredníctvom v kontakte s inými ľuďmi. V súčasnosti tiež býva čistotnejší. Niekedy mával nehodu a prišiel znečistený - pričom bolo pre neho zjavením, keď som ho na jednom sedení upozornila na to, že to cítim. Vyhlásil, že mu neprekáža, ak sedí vo vlastných výkaloch, pretože nemá pocity a ani to necíti. Moja poznámka, že ja to cítim, ho sprvu naplnila nedôve-



rou - ako je to možné - nie sme rovnakí, neprežívame všetko rovnako? Trvala som na tom, že to cítim a že pochybujem o tom, že on nie, čo ho rozzúrilo a zranilo jeho hrdosť. Cítil sa mnou ponížený, ale keď som sa ho spýtala, čo si myslí, že by s tým sedemročný chlapec mohol urobiť, odpovedal, že ísť na záchod. Opäť som si potvrdila svoju domnienku, že Jasper má svoj 'autizmus' na to, aby ovládal svoje okolie a najmä svojich rodičov (sekundárny zisk). Naozaj sa mu páčilo, keď dosiahol svoje a so zmyslom pre humor, ktorý neskôr získal, mi povedal: 'to je ten tyran, ktorého si videla; som dobrý tyran, nemyslíš' a ja som s úsmevom pritakala: 'áno, si v tom naozaj dobrý!' V tom čase sa už cítil so mnou bezpečnejšie, pretože som ho nezhadzovala za jeho mocenské a ovládajúce správanie. Občas som mu reflektovala, že to potrebuje, pretože sa ma bojí a že si robí starosti, čo mu urobím, keď sa vzdá svojej moci. Tyran bola jedna z prvých častí osobnosti, ktorú explicitne prinášal do psychoterapie, keď mi hovoril, že som spoznala tyrana. Veľmi sa obával, že by sa mi tyran vonkoncom nepáčil, alebo by som sa mu pomstila tým, že by som mu nedovolila byť stále samým sebou. Keď som ho obmedzovala, tak si bol v duchu istý, že ho nemám rada. Až omnoho neskôr dokázal cítiť nejakú výhodu z hraníc, ktoré som stanovila.

#### Prenos, protiprenos a paralelná práca s rodinným systémom

Cítil a dával to celkom jasne najavo, že jeho matka ho nielen nemá rada, ale že ho nenávidí. Myslím, že tento pocit vznikol preto, že byť sám sebou a ukazovať svoju schopnosť samostatnosti a individuality spôsobila, že sa ňou cítil odmietnutý. Musel ostať symbiotický, aby sa prežíval matkou milovaný. Tlejúca nenávisť medzi nimi bola v prenose so mnou takmer hmatateľná. V protiprenose som cítila, že musím uniesť jeho nenávisť, stráviť ju a znesiteľným spôsobom mu ju reflektovať, aby sme mohli začať o nej premýšľať. Vedel sa mi dostať pod kožu tým, že ma úplne ignoroval a potom ma odrazu slovnou alebo fyzicky napadol. Ťažko som to znášala, pretože som cítila, že nech sa akokoľvek snažím spojiť sa s ním, naschvál ma odmietal a s tým som nemohla nič robiť. Prežívala som túto beznádej a bezmocnosť a to, aký nebezpečný a osamelý sa cíti v tomto symbiotickom vzťahu, kde nemá vlastnú myseľ, jeho self a telo je predĺžením maminho self alebo opačne. Jeho matka na samostatných sedeniach urobila kus práce a pochopila, že spať s ním v jednej posteli, držať ho na rukách ako dieťa, keď sa chcela cítiť blízko k nemu a prežívanie mnohých príjemných chvíľ erotizovaním jeho tela - napríklad ho hladkala po zadku - mu bránilo osamostatniť sa od nej, posilňovalo to jeho ambivalenciu voči nej a veľmi mu to sťažovalo vyrovnáť sa so svojou nenávisťou. Pre ňu samotnú bolo ťažšie pochopiť, že jej správanie je tiež prejavom jej vlastnej nevedomej agresivity voči nemu. Po čase mu dala väčší priestor, najmä po jednej kontrolnej návšteve, na ktorej prišla k záveru, že sme jej pomohli pochopiť, že jej syn doslova potrebuje väčší priestor medzi nimi dvomi. Priestor pre samostatnosť medzi nimi

dvomi sa tiež zväčšil, pretože matka sa rozhodla znovu nastúpiť do práce a navštevovať vzdelávací kurz. Tieto zmeny omnoho viac zapojili do Jasperovho života otca. Prvou zmenou bolo, že otec ho raz priviedol so sebou na jedno zo svojich pravidelných týždňových sedení a hoci mama predpokladala, že Jasper nezvládne byť s otcom, bol uveličený! Otec tiež prevzal viac zodpovednosti za to, ako s manželkou spávali a jasne dal najavo, že podľa neho by jeho syn v tomto veku nemal byť v tej istej posteli ako jeho manželka a mali by ho povzbudiť, aby spával v detskej. Od toho momentu dával Jasper veľmi jasne najavo svoju nenávisť k ženám; muži sú proste lepší. Vehementne odtlačil mamu, keď mal teraz k dispozícii otca a začal tvrdiť, že je homosexuál. Nedávno mi na jednom dojemnom sedení prezradil, prečo chce byť homosexuál: 'Deti si môžu iba adoptovať, ani jedno dieťa nevyjde z nich a môžete si dieťa vybrať'. Bola som zvedavá, či si azda myslí, že vyšiel z matky ako poškodené dieťa, ktoré poškodilo svoju mamu a ona poškodila jeho. Možno cítil, že je veľmi nebezpečné milovať ženu a mat' v dospelosti dieťa. Ako bude vedieť, že dieťa nebude poškodené? Na túto otázku odpovedal: 'Áno, ja si vyberiem chlapca a on bude v poriadku'. Bola som dojatá k slzám na tomto sedení a zdieľala som s ním jeho pocit nešťastia, že nie je taký, ako ostatní, jeho strach z poškodenia. Čím viac bol spojený s realitou okolo seba, tým viac sa cítil ponížený reakciami okolia. Jasne povedal mame, aby viac nepoužívala jeho nálepku pre postihnutých, keď parkuje pred klinikou, už to nepotrebuje. Už je zdravý. Pomaly a postupne sa u neho vyvíjalo želanie byť samostatným človekom. Už o sebe nehovoril ako o 'nebezpečnom chlapcovi' - stal sa všeličím iným.

#### Cesta k zlepšeniu

Na začiatku našej spoločnej práce strávil Jasper na každom sedení veľa času tým, že kreslil prstom na koberec bermudský trojuholník. Sám ho nazýval bermudským trojuholníkom a pokračoval o všetkých nebezpečných veciach, ktoré sa stávajú v tomto trojuholníku a ako v ňom všetko mizne; nikdy sa to nevráti a ako trojuholník zabíja. Brala som to ako spôsob, ako ho zoznámiť s oidipálnym trojuholníkom, aké nebezpečné sa mu môže zdať byť chlapcom, ktorý sa narodil z otca a matky a ako sa mu mohlo zdať, že ho to zabilo a nemá žiadnu existenciu ako dieťa. Sedenie za sedením ignoroval moje slová, tľieskal rukami a vydával bábätkovské zvuky s agresívnym podtónom, pritom kreslil trojuholník a stále točil dokola o tom, aké to je mimo priestor a čas; že chce objaviť trojuholník, ale ak ho nájde, je mŕtvý a všetko, čo mal kedy rád, trojuholník už zabil; všetky podniky, ktoré kedy založil, továreň, ktorej bol riaditeľom, počítačová spoločnosť, počítačová sieť. Povedal mi, aby som čušala, lebo ma tiež nechá zmiznúť, pretože ja aj tak neexistujem. Bola som falošná. Snažila som sa ho zabiť. Trvalo tri mesiace, kým začal reagovať, ale výbuchmi zranenia, najmä preto, že som stále hovorila, hoci opatrne a uznávajúc jeho priestor, že si uvedomujem, že ma počuje. Po čase som dospela k záveru, že rozumie, čo hovorím, ale bolo pre neho



bolestivé si to priznať. Povedala som mu, že si možno myslí a cíti, že som ho zabila preto, že mu neverím. On mi povedal, že sa nikdy nenarodil, že nemá matku ani otca a že nikoho nepotrebuje; určite nie mňa. Že ma nenávidí a vždy ma nenávidel a že iba predstieral, že ma má rád. Povedal mi, že chce byť mŕtvy, pretože som povedala, že je dieťa, chlapec a že má otca a matku a že sa narodil. Vybehol von a sadol si matke do lona, plakal a povedal, že som blázon a že som mu povedala, že je dieťa a chlapec. Vzlykal a vzlykal, aby získal moc. V tomto okamihu bola jeho matka veľmi nápomocná, pretože mu povedala, že je naozaj chlapec. To spustilo dokonca ešte väčšie zranenie a lámalo mi srdce vidieť, ako trpí tým, čo považuje za neznesiteľnú pravdu. Prežívala som sa v tejto fáze spolupráce s Jasperom veľmi nelútošná a bola som presvedčená, že musím byť pevná, aby som sa držala svojho rozhodnutia nenechať ho uniknúť žiadnym smerom, ktorý by ho odcudzil od jeho existencie. A to len preto, že som počula od sociálneho pracovníka, ktorý pracoval s rodinou, že obaja jeho rodičia i škola si uňho všimli zmeny: vyššiu toleranciu frustrácie a snahu mať lepšie vzťahy s ostatnými deťmi v škole. Veľmi som si želala, aby to pretrvalo. Až omnoho neskôr som s ním mohla preskúmať rozdiel medzi tým, že je chlapec a dieťa a niekedy sa necíti ani ako jedno z toho. To ho spojilo s jeho imagináciou a začal si želať, že sa stane hercom. Začal hravým spôsobom stvárňovať hlasy a roly a začal spievať a tancovať omnoho menej kompulzívnym spôsobom ako predtým. Zdalo sa, že Jasper potreboval byť ostro, ale kontajnujúcim spôsobom konfrontovaný s drsnou realitou, aby vôbec začal žiť ako dieťa. Musela som ho vytiahnuť z nebezpečného fantazijného sveta tak, že som mu takmer „do hrdla natlačila“ materiálnu realitu. Často som sa preto cítila drsná a rigidná, ale cítila som, že musím trvať na realite narodenia a materiálneho sveta, aby Jasper vôbec mohol cítiť svoju existenciu a postupne sa identifikovať s týmto aspektom reality. Moja pevnosť mu umožnila dostať sa zo svojho obmedzujúceho a realite sa vyhýbajúceho sveta fantázie a prejsť viac do sveta imaginácie. Uniesol to, že je chlapec a symbolicky sa začal hrať, že je pilot alebo tanečník na javisku. Začal lepšie chápať všetky tieto možnosti, profesie, ktorými chcel byť, keď bude dospelý, pomocou detských skúseností pokusom a omylom sadil semienka tejto budúcnosti. Po prvýkrát použil slovo 'nádej' a na jednom z posledných sedení veľmi dojímavou povedal, že dúfa v lepšom živote.

#### Dopad zmien na rodinu

Zaujímavé je, že odkedy je jeho zlepšenie viditeľnejšie a všima si ich aj jeho matka a škola, otvorenejšie sa v rodine zaoberajú možnou adaptáciou na bežnú školu. Jeho otec hovorí, že cíti, že Jasper im ukázal, že má omnoho väčší potenciál, ako si mysleli, hoci jeho matka nedávno začala pochybovať o terapii a jej účinkoch, či robí tú správnu vec pre neho, či to nie je na neho príliš? Jeho mama je v tomto zajedno s tým, čo nás učí Francis Tustinová, čo nazýva 'konfúzne autistické dieťa', ktoré je prepletené s mat-

kou, pre ktorú je veľmi ťažké oddeliť sa od dieťaťa a investuje do jeho 'choroby'. Podľa Tustinovej je preto liečba konfúzneho autistického dieťaťa najťažšia, nakoľko matka začne podkopávať liečbu a zlepšenie u dieťaťa v tom momente, keď si ju začne uvedomovať dieťa a spoločnosť. Nakoľko je táto tendencia u mamy nevedomá, existuje obava, že by nemusela akceptovať cestu dieťaťa k rehabilitácii, ale ja dúfam, že rodičovská práca, ktorá ju doteraz kontajnovala veľmi dobre, nás prenesie cez toto riziko Jasperovej terapie. To, že by rehabilitácia pre neho mohla znamenať väčšiu radosť v živote a vo vzťahoch, pre jeho matku by mohol byť úvod do tmavej a umŕtvujúcej depresie. 'Zvláštnosť' jej syna činiť aj ju zvláštnou a môže sa toho vzdať? Môže prežívať jedinečnosť svojho vzťahu so synom bez toho, aby získavala pozornosť od iných ľudí vďaka jeho 'autizmu'? Minule sa zdalo, že matka si to aspoň sčasti uvedomila a prišla s tým, že možno ona potrebuje terapiu. Otec sa zdá skutočne nadšený Jasperovými pokrokmi a lepšimi vzťahmi, takže popri rodičovskej práci sa stal ako rodič emocionálne dostupnejším. Preberá omnoho viac zodpovednosti za syna, stanovuje bezpečné hranice a viac reaguje na jeho emocionálne potreby. Jasperova matka sa k nemu nevedome mnoho rokov správala ako k svojmu mini-partnerovi, keď ho brávala do svojej postele a prívelmi uspokojovala jeho veku primerané pokusy o idipálny spôsobom ju zväzdať, vyvolávala strach, hrôzu, vášeň a všemocnosť namiesto nehy, záujmu a hravosti (Ferenczi). Napriek väčšiemu zapojeniu sa otca je stále nejasné, či je dosť silný na to, aby pomáhal svojej manželke pri ozajstnom osamostatňovaní sa Jaspera od nej.

#### Hra na terapeutických stretnutiach

Jasper sa nevedel hrať vzťahovým spôsobom, keď som s ním začala pracovať a jeho obsedantná pozornosť na domček pre bábiky mi vôbec nepripadala ako hra. Zdalo sa mi skôr ako rozšírenie jeho tela (respektíve matkinho tela). Trvalo rok práce, kým začal mať ku mne vzťah, v ktorom bola možná spoločná hra na symbolickej či imaginatívnej úrovni. Prvý krok týmto smerom nastal, keď po prvýkrát použil lego a postavil z neho priestor. Pri budovaní tohto priestoru alebo kontajnera (Bion) vynaložil veľkú starostlivosť a počas tejto činnosti boli jeho pohyby koordinované a nesprevádzal ich obvyklý prúd seba ochraňujúcich šerých príbehov; mlčal. Keď ho dokončil, čo trvalo tri sedenia, predstavil mi ho ako hrobku alebo hrob a so slzami v očiach povedal, že bol zavretý v tejto hrobke a nevedel, ako sa z nej dostať. Reflektovala som, že sa cítil zavretý a mŕtvy a necítil, že je odtiaľ východ, a že možno sme tu na to, aby sme ho dostali z tej hrobky a objavili svet vonku, mimo toho umŕtvujúceho priestoru. Odpovedal, že musíme nájsť kľúč. Potvrdila som, že aj ja cítim, že o to sa spolu snažíme, nájsť tento kľúč, ktorý mu pomôže začať žiť. Na tomto sedení mi priamo povedal, že už vyskúšal veľa kľúčov, ale ani jeden nefungoval a podrobne mi opísal farby, materiály a veľkosti tých kľúčov. Moja poznámka, že tentokrát som tu ja, aby som mu pomohla objaviť kľúč, ktorý bude pasovať a bude mať správnu





farbu a správny materiál, ktorý bude dostatočne pevný na to, aby vydržal, si s úľavou vzdychol a povedal, že si je istý, že to musí byť zlato, ale že ho sám nevedel nájsť. Bolo pre mňa veľmi zaujímavé, že myslel na zlato, pretože sme mali úslovie 'hovoriť striebro, mlčať zlato', a on na tej hrobke pracoval úplne po tichu. Moja skúsenosť bola, že hovoriť pre neho určite neznamená striebro, ale skôr oceľ, nepreniknuteľná, vylučujúca všetky možné vzťahy. Od začiatku som predpokladala, že si ku mne môže vytvoriť vzťah na emocionálnom základe a predpokladala som, že aby sa to stalo, musí mať čo najmenej príležitostí uniknúť z mojej prítomnosti do svojho vlastného, oddeleného šerého sveta hrôzy. Cítila som, že potrebuje pomoc najmä s tým, aby prostredníctvom hry na stretnutí pochopil svoje pocity, o ktorých rozpráva, lebo tie sa mu javili ako veľmi mätkové a ohrozujúce. Od samého začiatku som prepájala každý jeden neúspešný príbeh, ktorý mi porozprával, s pocitom, ktorý to vo mne vyvolalo; mohlo to byť, že sa nevedel dočkať, kedy príde, že nechcel prísť, rozčúlila som ho tým, že som sa s ním rozprávala a on vehementne reagoval výrokmi, že nemá žiadne pocity, že som nepočúvala to o systémoch a konšpiráciách, lúpežiacich a strojoch a počítačoch a robotoch a nie o pocitoch. On nemal pocity a nepotreboval pocity a chcel, aby som mlčala. Ak som to neurobila, ale trvala som na tom, že v jeho príbehu skutočne cítim pocity, o ktorých mi tvrdí, že ich nemá, vyhrikl mu slzy a bol veľmi zranený, vybuchol a snažil sa do mňa niečo hodiť alebo vybehnúť. Obyčajne sa vrátil s veľkým hrmotom

a o niekoľko týždňov začal používať farby a čiary, aby mi dal najavo, čo cíti; povedal mi, že už má rád pocity a má rád aj mňa. Vzala som to ako prvé príznaky toho, že prechádza od príbehov, ktoré si rozpráva sám pre seba, k zážitkom, o ktoré sa delí so mnou. Začal mi rozprávať o tom, čo má on, teraz už chlapec, rád: tento chlapec má rád hudbu, počítačové hry a prírodovedu. Začal mi rozprávať aj o drobných udalostiach z bežného dňa, napríklad zážitky zo školy. To som považovala za pokrok.

#### Záverčné poznámky

Som si vedomá, že som čitateľa vzala na cestu, ktorá nebola chronologická a niekedy sa v nej niečo opakovalo. Nakoľko Jasperova liečba otvorila viacero myšlienok a prístupov, pokúsila som sa priblížiť mnoho rozličných pohľadov na ten istý materiál. Okrem našej individuálnej, psychoanalyticky zameranej terapie sa veľa práce urobilo už v rodinnej terapii, ktorú navštevoval spolu so svojimi rodičmi predtým, než začal vo veku šesť rokov chodiť ku mne. Ich rodinný terapeut je zároveň sociálny pracovník, ktorý pomáha rodičom s rodičovskými rolami. V tejto chvíli neviem, čo ešte môžeme s Jasperom zažiť a aké sú limity mojej práce s ním, no zdá sa mi, že veľmi rozhodne pracujeme na tom, aby mal v živote pocit pravého ja tak, ako ho charakterizuje Donald Winnicott.

*„Moja teória motivácie je nasledujúca: Keď niekoho chytnete za ucho a dáte sa do behu, jeho telo už tak nejak beží tiež.“*

## Metódy a techniky pre vašu prax

### DOKUMENTÁRNY FILM O JEDNOM DNI VO VAŠOM ŽIVOTE

A. Pomyslite si na troch ľudí, ktorých dobre poznáte. (Napríklad: sestra, manželka alebo manžel, priateľ, matka, bývalý manžel...)

B. Napište sem ich mená alebo iniciály.

Osoba 1 \_\_\_\_\_

Osoba 2 \_\_\_\_\_

Osoba 3 \_\_\_\_\_

C. Predstavte si, že každý z nich dostal špeciálnu úlohu. Každý dostane videokameru a bude vás nevtieravo sledovať po celý deň a nahrávať všetko, čo robíte. Potom každý z nich urobí 30 minútový dokumentárny film o vás.

- Ako by vyzeral film o vás od prvej osoby? Čo myslíte, akú atmosféru by mal ten film? Ktoré vaše

činnosti by ukázal najviac? Ktoré z vašich charakteristík by boli evidentnejšie? Aký príbeh o vás by to bol?

- Ako by vyzeral film o vás od druhej osoby? Čo myslíte, akú atmosféru by mal ten film? Ktoré vaše činnosti by ukázal najviac? Ktoré z vašich charakteristík by boli evidentnejšie? Aký príbeh o vás by to bol?
- Ako by vyzeral film o vás od tretej osoby? Čo myslíte, akú atmosféru by mal ten film? Ktoré vaše činnosti by ukázal najviac? Ktoré z vašich charakteristík by boli evidentnejšie? Aký príbeh o vás by to bol?
- Ktorý z týchto dokumentárnych filmov o vás by bol „pravdivejší“? Páčil by sa vám viac niektorý z nich? Prečo?

*„Nestačí robiť, ako najlepšie viete. Musíte vedieť čo robiť a POTOM to robiť, ako najlepšie viete.“*

W. Edwards Deming



## Hry a aktivity...

### DIVADLO OBRAZOV

Už sme v našom newsletteri (v novembri) spomínali Novinové divadlo aj Divadlo obrazov (v decembrovom čísle). V tomto čísle predstavíme dve ďalšie metódy Augusta Boala a jeho Divadla utláčaných: Neviditeľné divadlo a Divadlo fórum.

#### Neviditeľné divadlo

Neviditeľné divadlo je divadlo, pri ktorom si diváci neuvedomujú, že sú divákmi. Stávajú sa totiž priami aktérmi divadelného predstavenia, bez toho aby to tušili, a celú situáciu v ktorej sa nachádzajú, považujú za realitu. Herci sú začlenení medzi účastníkov, obsluhu, ochranku a podobne. Herci potom rozohrávajú vopred dohodnuté situácie, ktoré nič netušiaci účastníci sledujú, alebo sa v nich sami stávajú aktérmi. Nasleduje rozbor s účastníkmi, ktorí tak majú možnosť zdieľať svoje zážitky zo situácií. Hra prebieha v reálnom čase, na reálnom mieste, vychádza z daného textu pre aktérov-hercov, ktorí iniciujú určitú konfliktnú situáciu. Reakcia divákov je tak prirodzená, bez štylizácie, pričom tí, ktorí sa dívajú, reagujú vo svojom bežnom živote, a teda nie sú si vedomí, že sa jedná o štylizovanú scénu, autenticky predstavovanú profesionálnymi hercami. Prostredia vhodné na realizáciu neviditeľného divadla sú najmä verejné miesta, alebo vlaky, či autobusy, ktoré umožňujú hercom ďalej sledovať reakcie divákov aj po odchode hlavných aktérov. Pre neviditeľné divadlo stanovil Boal tieto pravidlá:

- Neviditeľné divadlo chce zviditeľniť útlak, alebo problém.
- Herci sa nikdy nemajú nechať zviest' k násilnostiam na „divákovi“ alebo ich ohrozovať. Musia postupovať nenásilne, pretože ide o to, aby sa odkryto násilie v spoločnosti.
- Scéna by mala byť divadelne profesionálna v tom najlepšom slova zmysle, t. j. mala by byť usutočniteľná aj bez spolupôsobenia divákov. Mala by obsahovať model ideálneho riešenia.

Boal uvádza príklad neviditeľného divadla s témou rasizmu. Bolo by zaujímavé ho transformovať do podoby, ktorá odzrkadľuje realitu na Slovensku, preto vyberáme práve tento príklad:

Predstavenie sa odohrávalo na lodi. Herci jeden po druhom nastúpili na loď. Ako prvá nastupovala Černoška (postava) - herečka, ktorá si vybrala strategické miesto na sedenie, aby na ňu bolo dobre vidieť. Ďalšími aktérmi stojacimi blízko boli herci predstavujúci Talianskeho muža, Úradníka a Alkoholičku švédskej národnosti (predstavenie sa odohrávalo vo Švédsku). Tá nastupovala na loď tiež ako jedna z prvých. S fľaškou piva v ruke zdravila všet-

všetkých prichádzajúcich, s niektorými sa privetivo rozprávala, iných provokovala, či urážala. Loď vyplávala. Po chvíli taliansky úradník osočil mladú černošskú ženu za to, že ona - čierna - si spokojne sedí a on - beloch - musí stáť. Černošská žena nahnevane vstala, ale na situáciu ďalej nereagovala. Talian si sadol na jej miesto a začal si čítať noviny. Alkoholička, ktorá videla túto scénu ako všetci ostatní, začala osočovať Taliana. „Povedali ste, že toto je miesto pre bielych, že. A máte pravdu, je pre bielych, pre bielych Švédov a vy ste Talian, tak z tohto miesta vypadnite.“ Nasledovala diskusia o krajinách, pôvodu, rasách a právach tohto muža. Dosiahla to, že nakoniec aj Talian vstal a pustil jej to miesto. V tej chvíli sa do diskusie ešte vložila postava švédskeho úradníka. Dosiahol to, že Alkoholička svoje miesto napokon opustila, pretože je síce Švédka, ale opitá a neproduktívna a v jeho knihe o „zasadacom poriadku“ sa nehovorí výhradne o otázkach rasy, či národnosti, ale tiež o otázkach sociálnej triedy. On je biely, Švéd a k tomu aj vážený úradník. Dav ľudí - nehercov, argumentujúcich relatívnymi odlišnosťami v právach pre odlišné národnosti, rasy, či triedy, začal obhajovať alkoholičku. Rozpúta sa horlivá diskusia. Napokon herec - úradník pustil späť sadnúť si černošskú ženu. Tá ale jeho dobrý skutok odmietla. Ďalší nemenovaní okolo sediaci herci začali jeden po druhom solidárne vstávať zo svojich sedadiel a hovoriť, aký k tomu majú dôvod. Stojím, pretože som Brazilčan, Indián, som chudobný atď. Na konci tejto diskusie bolo všade naokolo plno prázdnych miest (nie iba zo strany hercov), opustených na protest proti rasovým a triednym predsudkom.

Neviditeľné divadlo je projekt, ktorý sa dá využiť rôzne, napríklad pri témach, ako sú: zákaznícka orientácia, osobná zodpovednosť, hrdinstvo, ochota pomôcť a iné. Pri téme zákaznícka orientácia sú herci vždy integrovaní a hrajú napríklad nechápavých, pomalých čašníkov, či excentrické manželské páry, ktorí hrajú rolu účastníkov. Nasleduje rozbor zákaznickej orientácie.

#### Divadlo fórum

Technika Divadla fórum sa stala jedným zo základných kameňov Divadla utláčaných. V Divadle fórum prestávajú byť diváci iba pasívnymi divákmi v hľadisku a zapájajú sa tým, že vo vybraných momentoch sú začlenení na scénu a stávajú sa aktívnymi „divákmi-hercami“ („spect-actors“). Cieľom Divadla fórum je umožniť publiku postaviť sa konfliktom, problémom,



alebo útlaku v rámci bezpečnej divadelnej fikcie. Ako každá hra, aj divadlo fórum má svoje pravidlá. Ak ich chce publikum prispôbiť a doplniť, je to možné. V priebehu realizácie je možné vyskúšať rôzne riešenia pre jednu a tú istú scénu predstavenia. Riešenia navrhujú aj realizujú diváci - herci. Cieľom Divadla fórum nie je dospieť k jednému riešeniu, ale diskutovať, hľadať možné alternatívy, argumentovať atď. Divadlo fórum vlastne nikdy nekončí, pretože všetko, čo v jeho rámci prebieha, by malo presahovať do skutočného života. Divadlo fórum sa snaží prekročiť hranicu medzi divadlom a skutočným životom, fikciou a realitou.

#### Proces

1. Na začiatku sa hra hrá tak, ako keby išlo o konvenčné predstavenie. Bude predstavený určitý obraz sveta.
2. Diváci herci dostanú otázku, či súhlasia s riešením, ktoré navrhol protagonista; pravdepodobne povedia nie. Obecenstvu sa potom povie, že hra sa bude hrať po druhý raz presne tak isto, ako prvý krát. Herci sa pokúsia dokončiť hru tak isto ako predtým a diváci - herci sa majú snažiť ju zmeniť, ukázať, že sú možné a vhodné aj nové riešenia. Inými slovami herci budú predstavovať konkrétnu víziu scény (sveta) a následne sa pokúsia udržať tú scénu a zabezpečiť, aby sa veci diali presne tak isto... aspoň dovtedy, kým nejaký iný divák - herec nezasiahne a nezmení víziu scény (sveta) na taký, aký by mohol byť. Veľmi dôležité je vytvoriť určité napätie medzi divákmi - hercami, čiže medzi aktérmi - ak nikto nezmení svet, ostane taký istý, ak nikto nezmení hru, skončí sa tak isto.
3. Publikum je informované, že v tejto repríze hry je prvým krokom prevziať protagonistovo miesto vždy, keď sa im nebude zdať, čo sa deje, aby skúsili nájsť lepšie riešenie. Stačí, ak zakričia 'Stop!'; herci sa musia okamžite zastaviť tam, kde sú, bez zmeny pozície. S čo najkratším odkladom musí divák - herec povedať, kam chce scénu dostať, ukáže relevantnú frázu, moment alebo pohyb (čo je najľahšie). Herci potom začnú hrať scénu od predpísaného bodu znova s divákom - hercom, ktorý intervenoval, ako protagonistom.
4. Herec, ktorý bol nahradený, neodchádza okamžite z hry; ostáva na boku a pomáha stimulovať intervenujúcich divákov - hercov, ak to potrebujú.
5. Od momentu, kedy divák - herec nahradil protagonistu a začína predviesť nové riešenie, všetci ostatní herci sa transformujú na agentov útlaku, alebo ak už boli agentmi útlaku, tak útlak zintenzívnia, aby ukázali divákovi - hercovi, aké ťažké je zmeniť realitu. Hra patrí divákovi - hercom - snažia sa nájsť nové riešenie, snažia sa zmeniť svet - proti hercom - tí sa snažia zadržiavať ich, donútiť ich, aby prijali svet taký, aký je. Ale samozrejme cieľom fóra nie je vyhrať, ale niečo sa naučiť a nacvičiť. Diváci tým, že hrajú svoje myšlienky, trénujú konanie v 'reálnom živote'; a herci aj obecenstvo sa podobne hraním učí možné dôsledky svojich činov.

6. Ak sa divák - herec vzdá, vypadne z hry, herec prevezme jeho rolu a hra sa rýchlo vráti k známemu priebehu. Potom môže prísť iný divák, zakričať 'Stop!' a povedať, odkiaľ chce hru prevziať, a hra začne znova od toho bodu. Vyskúša sa nové riešenie.
7. V niektorom bode môže divák - herec prelomiť útlak. Herci sa musia vzdať - jeden po druhom alebo všetci naraz. Od toho momentu môžu diváci nahradiť kohokolvek chcú, ukázať novú formu konfliktu, problému, útlaku, o ktorej herci možno nevedia. Z toho potom vznikne hra diváka - herca / protagonistu proti divákovi - hercovi/utláčateľovi. Tak sa konflikt, problém, či útlak podrobí preskúmaniu viacerými divákmi, ktorí diskutujú (prostredníctvom svojich činov) o spôsobe boja proti nemu. Všetci herci mimo javiska koučujú a podporujú divákov - hercov
8. Jeden z hercov alebo niekto iný si musí osvojiť aj pomocnú funkciu Jokera (moderátora stretnutia), akéhosi vedúceho hry. On vysvetľuje pravidlá hry, opravuje chyby a povzbudzuje obe strany, aby neprestávali hrať. Účinok fóra je vlastne o to väčší, o čo jasnejšie obecenstvo pochopí, že ak zmenia svet oni, tak ho nikto nezmení a všetko nevyhnutne ostane rovnaké - čo je to posledné, čo chceme.
9. Joker nie je správcom pravdy; jeho úlohou je jednoducho sa snažiť zabezpečiť, aby tí, čo vedia o niečo viac, dostali možnosť vysvetliť to a tí, čo sa osmelia, sa osmelia o niečo viac a ukážu, čoho sú schopní.
10. Po 'fóre' sa odporúča skonštruovať 'model akcie v budúcnosti', a tento model najprv zahrajú diváci - herci.

#### Príklad Divadla fórum

##### *Líderka v práci, doma utláčaná*

*V Paríži sme počas štrajku zamestnancov jedného účtovného oddelenia banky robili divadlo fórum o žene, ktorá bola v práci poprednou odborovou predáčkou, ale bola doma utláčaná.*

##### *Prvý akt*

*Priveľa práce. Nával zákazníkov. Akonáhle sa banka zatvorí, žena - odborárka sa snaží zorganizovať svojich kolegov, telefonuje na všetky strany, dohaduje stretnutia, usporadúva mítingy atď. Každý ju poslúcha.*

##### *Druhý akt*

*Vchádza (zvonka) manžel ženy - odborárky. Zavelí jej. Ona chvíľku odoláva, ale napokon opustí kolegov a ide domov s manželom.*

##### *Tretí akt*

*U nich doma. Stará sa o všetko, čo potrebuje manžel, ktorý sa pripravuje na odchod za svojimi koníčkami a teda ho nemožno obťažovať domácimi prácami. Okúpe dieťa, ktoré sa hrá*



a potrebuje neustálu pozornosť. Scéna končí touto poznámkou - táto žena je úplnou otrokyňou svojej rodiny.

#### Fórum

Fóra sa zúčastnilo mnoho žien, nahradili protagonistku a skúšali prelomiť jej útlak. Kolegyne z banky sa súčasne menili tiež na utláčateľky a nútili ju vzdať sa manželovi. A dokonca aj keď stále chcela urobiť svoju robotu, napriek manželovi, napriek kolegyniam, prišla vedúca jej oddelenia a prakticky ju vyhodila. To pokračovalo dovtedy, kým jedna z diváčok - herečiek (spect-actors) nenavrhol najlepšiu možnú formu odporu - nevpustiť manžela dnu! Odvtedy sa herec - manžel vzdal a bol nahradený inými divákmi - hercami, ktorí aplikovali iné formy útlaku: telefonovanie, citové vydieranie, klamanie atď. Počas scény doma sa stala zvláštna vec: diváčka - herečka odborárka bola taká zabraná do práce, že si nevšimla ani dcérku, ani manžela. Dcéрка, ktorá vo vani predtým vykrikovala: 'Mama, mama, mama...', teraz začala plakať 'Ocko, ocko, ocko...' a napokon sa šiel manžel postarať o dieťa a o domácnosť!

#### Návrat do práce v Crédit Lyonnais

V ten istý deň a pre to isté obecenstvo sme pre-

zentovali inú scénu, počas ktorej boli sekven- cie návratu do práce po štrajku. Scéna sa sústredila na portrét štrajkokaza. Vo verzii, ktorú hrali herci, bol štrajkokaz úplne izolovaný, totálny ostrakizmus: nikto sa s ním nechcel rozprávať, každý sa k nemu správal zle. Keď začalo fórum, udivili nás dve veci. Predovšetkým diváci - herci, ktorí naozaj pracovali v banke, odmietli našu víziu; úplne presmerovali scénu a ukázali nám, že sme prezentovali 'banku' ako nejakú pobočku vidieckej pošty. Po druhé, diváci - herci okamžite urobili opak toho, čo my: namiesto opustenia a izolovania štrajkokaza sa ho naopak snažili všetkými možnými spôsobmi presvedčiť, aby stál na ich strane a osvojil si pozíciu kolektívnej zodpovednosti.

Verím, že napriek istej náročnosti, vás metódy divadla utláčaných zaujali a budete ich vedieť vlastným spôsobom zahrnúť do práce so skupinami, ktoré facilitujete - od tých jednoduchších foriem - napríklad divadlo obrazov, (možno) až po komplexnú formu tvorivej práce - napríklad divadla fórum.

„Povedal som si, že si kúpim knihu: Sila pozitívneho myslenia. A potom ma napadlo: Na čo by to tak mohlo byť dobré?“ Ronnie Shakes

## Pár slov na záver

© MARK ANDERSON

WWW.ANDERSTOONS.COM



"Today's no good. How about we make tomorrow the first day of the rest of my life?"

*Dnešok nie je dobrý. Čo keby sme stanovili zajtrajšok ako prvý deň zvyšku môjho života?*



## Akcie a podujatia

### Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi

/ 29. - 30. január

Agresívne, rebelujúce, depresívne, úzkostné, trucovité, odmietané, žialiace, ponižujúce, ubližujúce, bez vôle... bojujúce o moc, ale aj radostné, spokojné, šťastné, tvorivé, spontánne, schopné vnímať a poskytnúť pomoc. Na tomto našom workshope sa dozviete ako si všímať to, čo sa s deťmi a adolescentmi deje, ako s nimi komunikovať a ako byť v kontakte, ak ich chcete získať pre to, čo chcete vy, alebo im chcete poskytnúť priestor pre to, čo by chceli oni. Workshop je tradične akreditovaný ako pre školstvo, tak aj pre zdravotníctvo. Klasika s Ivanom a Vladom

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30*

*Lektori: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek*

*Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)*

### Coachingplus klub

/ 3. február

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. Ešte jeden hosť je v jednaní - a to veľmi vzácny - starý otec psychoterapie u nás.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, od 16:00 do 20:00*

### Zručnosti poradenskej práce s rodičmi, párami a rodinou

/ 26. - 27. február

Chcete porozumieť tomu, čo sa deje v pároch a rodinách keď to medzi ľuďmi škripe? Ako pomôcť manželom aby v sebe našli odvahu a chuť starať sa o svoj vzťah? Chcete lepšie porozumieť rodičom detí s ktorými pracujete a získať ich pre spoluprácu? Chcete vedieť ako pracovať s rodinou ako so systémom? Ako zahrnúť viacerých ľudí do spolupráce a ako ich procesom spolupráce sprevádzať, sú otázky hodné návštevy zručností. V bezpečnom prostredí zažijete prácu v skupinách, video analýzy, demo rozhovory a diskusie nielen s nami, ale aj s vašími kolegami. Neprísť by znamenalo počkať si celý rok na opakovanie. Samozrejmosťou sú SKP aj MŠ kredity.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30*

*Lektori: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek*

*Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)*

### Skupinová dynamika

/ 18. - 19. marec

Chcete porozumieť tomu, čo sa deje v skupinách? Chcete porozumieť skupinovej dynamike? Chcete ju zažiť na vlastnej koži? Chcete vedieť, ako porozumieť tomu, čo sa v skupinách deje a ako tieto deje ovplyvňovať? Chcete vedieť, ako viesť skupinu direktívnym aj nedirektívnym spôsobom? Rozhodnite sa pre workshop Skupinová dynamika. Bion a jeho základné predpoklady o skupinách, Rogers a jeho šestnásť štádií vývoja skupiny, Foulkes a skupinová matrix a aj novšie teórie, ale hlavne prax v tréningu práce so skupinou. Ste vítaní a okrem odmeny v podobe certifikátu a zvýšenia platu v školstve (pre tých, ktorí absolvovali tri workshopy Coachingplus) ponúkame aj občerstvenie kávu (nebojte sa, tá je pre všetkých)

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30*

*Lektori: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek*

*Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)*

### Výcvik v psychodynamickom koučovaní so Sandrou Wilson MCC

/ začíname 25 - 26. marec  
a pokračujeme 10. stretnutiami počas roka

Ešte ste sa nerozhodli? Ešte vás to láka? Tu je zopár dôvodov, prečo investovať do seba a svojho rozvoja. Sandra Wilson je doposiaľ najlepší kouč, ktoré sme stretli. Má charizmu. Má dlhoročné, praktické skúsenosti s biznisom (HR a whisky - dobrá kombinácia), aj svetom organizácií. Je majsterkou v akreditačnom systéme Medzinárodnej asociácie koučov. Je univerzitná profesorka, ktorá skúma vplyv nevedomia v koučovaní a vzťahu s klientmi. Svoj výcvik v koučovaní a organizačnom poradenstve v kontexte transakčnej analýzy ukončila po siedmych rokoch nie preto, že by bola neschopná, ale preto, že toľko trval. Má skúsenosti so stredo európskym priestorom a nie je rigidáčka. Učí inak ako ostatní. Ak ste si to predsa len rozmysleli, kontaktujte nás. Skupina sa ešte neuzavrela.

*No nekúp to...*

*Ak zavoláte do 30 minút, zľavu vám nedáme, ale možnosť viacerých splátok 10 stretnutí v cene 3 500 Eur tu je.*

*Kontakt: Vlado Hambálek, +421905323201*

### Supervízny víkend pre frekventantov a absolventov výcvikov Coachingplus

/ 10 - 12. apríl

Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch. Všetci, ktorí tomuto názvu rozumujú, sa môžu prihlásiť na supervízny víkendovku, ktorá im ponúkne priestor pre reflexiu vlastnej práce s klientmi. Máme za sebou prvý jesenný víkendovku a bolo nám fajn. Absolventi aj frekventanti, pravo-neraj aj tí, čo sa ešte hľadáte, s prípadmi alebo iba na náčuvoch, ste vítaní. Okrem spervízie ponúkame aj mini workshopy k téme transteoretického modelu zmeny.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Fedákova 3, 1. deň 16:00 - 20:00, 2. deň 8:30 - 17:30*

*Lektori: Zuzana Zimová, Ivan Valkovič, Vlado Hambálek*

*Cena: 69 Eur*



### Coachingplus klub

/ 14. apríl

Ako pracovať s telom, telesným vnímaním a prežívaním v psychoterapii, poradenstve a koučovaní? Na telo zamerané metódy práce, invazívne aj tie menej invazívnejšie - teoreticky, aj v praxi prostredníctvom sebakúsenosti vám ponúkame na našom aprílovom coachingplus klube. Hostia? Tí čo sa vyznajú. Účasť prisľúbili kolegovia, ktorí sa venujú fokusingu, tanečnej a pohybovej terapii, hlbinné psychologicky fundovanej bioenergetike a samozrejme KPT (to nemôže chýbať). Telo patrí aj do psychoterapie a to nielen na gauč.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, od 16:00 do 20:00*

### Zvládanie emócií v práci manažéra

/ 23. - 24. apríl

Rola manažéra so sebou prináša mnohé výzvy. Podtitulom tohto workshopu by mohla byť otázka „Ako byť zameraný na výkon a zároveň empatický, či zameraný na ľudí?“ Riadiace situácie so sebou nesú emócie, ktoré je potrebné nielen zvládať, či potlačiť, ale ktorým je potrebné porozumieť a následne využiť. Ako na to? Ako si nájsť čas na seba, aby som ako manažér nereagoval ako časovaná bomba, ale zároveň sa nevyhýbal kľúčovým rozhovorom. A ako počas týchto rozhovorov ustáť všetko to komplikované, vedomé, aj nevedomé? Ak vás tieto otázky zaujali a hľadáte odpovede práce na ne, prídte sa pozrieť na náš workshop ovplyvnený systémovo-psychodynamickým prístupom k roly a autorite.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30*

*Lektori: Vlado Hambálek, Ivan Valkovič*

*Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)*

### Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach I.

/ 15 - 17. máj

### Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach II.

/ 19 - 20. jún

Presvedčanie, ovplyvňovanie, práca s motiváciou, vyjednávanie dohôd s klientmi, práca v režime, poskytovanie informácií, poradenstvo a pomoc, sociálna terapia a v kontexte terapeutickú komunitu, rôzne formy arteterapie, psychoterapeutické poradenstvo... toto všetko sa týka mnohých z vás, ktorí pracujú v detských domovoch, domovoch sociálnych služieb, krízových centrách, liečebno-výchovných sanatóriách, stacionároch, na oddeleniach v nemocnici, alebo v rôznych iných organizáciách, kde k vám klienti nemusia chodiť na hodinu, pretože s nimi žijete, alebo ste často. Ak nie vy, tak vaši kolegovia. Ako sa z toho nezbláznit? Ako byť klientom užitočným, aj keď niečo musia, pretože sa to od nich očakáva, či vyžaduje? Ako byť pomáhajúcim (odborníkom) v systéme kontroly? Na tieto a mnohé iné otázky vám dá odpoveď séria dvojdielnych pre pomáhajúce profesie, ktoré sa venujú práci s klientmi v semi, alebo úplne rezidenčných zariadeniach. Vhodné pre všetkých, ktorých klientmi sú deti, adolescenti, dospelí s rôznymi typmi problémov a postihnutí. Na konci programu budete vedieť nielen komunikovať s klientmi a získať ich pre spoluprácu, ale (okrem iného) aj komunikovať s kolegami a získať ich pre klienta. A to preto, že okrem individuálnej a skupinovej práce sa budeme venovať aj otázkam ako ovplyvňovať kolegov v zariadení, aby sme ich získali pre dobrú vec a tak menili organizačnú kultúru. Mini výcvikom vás budú sprevádzať Zuzka Zimová a Vlado Hambálek. Dohovorené.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30*

*Lektori: Vlado Hambálek, Zuzana Zimová*

*Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)*

### Sympóziu PCA: individuálna a skupinová práca s mladými dospelými.

/ 21. - 23. máj

Ako každý rok - konferencia. Ako každý druhý, o PCA. Ako každý štvrtý, na Slovensku. To znamená, že vás pozývame na stretnutie absolventov, frekventantov a zaujemcov o PCA. Viac, aj program sa dozviete časom - osobne, alebo mailom. Zahraniční hostia (až z Ameriky), priatelia, stretnutia, workshopy, prednášky, proste klasika. Téma je tiež zaujímavá - individuálne aj skupinovo.

### Coachingplus klub

/ 2. jún

V lete sa ponoríme do hĺbin. Na klube vás čaká tip top téma: Potrebujeme psychoanalýzu? Ak vás zaujala otázka, verte, že ak prídete na júnový klub, stretnete hostí, ktorí budú diskutovať o tom, či má psychoanalýza na Slovensku zmysel, ako funguje, prečo a čím je výnimočná, ale aj o tom, čo psychoanalýza priniesla svetu a čím všetkým inšpiruje psychologov, sociológov, kulturológov a umelcov.

*Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, od 16:00 do 20:00*

### Integratívna práca s motiváciou a zmenou v Košiciach

/ 3 - 5. júl

Hej vychodňare. Už nemušice za nami cestovacie ičečkóm. My sme sa rozhodli skúsiť to s vami tam niekde u vás. Toto je ponuka výberového workshopu do nášho elitného výcviku akreditovaného Ministerstvom školstva SR. Ak chcete vedieť ako sa pracuje s nemotivovanými, nespokojnými klientmi, ak chcete porozumieť štádiám zmeny, ak chcete vedieť viesť rozhovor s klientmi efektívne aj účelne, skúste to s nami v Košiciach. Pozývame všetkých vás, ktorí nás mohli zažiť na našich workshopoch, naša práca ich zaujala a chceli by pokračovať učiť sa u nás, pričom majú do Košíc bližšie ako do Bratislavy.

*Lektorský tím: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek a Zuzka Zimová za vami vycestuje*

*Toto je ochutnávka s možnosťou voľby*

*Miesto v Košiciach bude spresnené*

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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