



## V tomto čísle si môžete prečítať...

- Článok o skupinovom koučovaní, čiže o tom ako sa dá pri koučovaní využiť sila skupiny
- Rozhovor s Josephom Folgerom, zakladateľom transformačného prístupu k mediácii
- Článok o tom, ako využiť koncept kolaboratívnych máp pomoci v supervízii práce s rodinami
- Tradičné rubriky: hry a aktivity pre skupiny, techniky pre prácu s klientmi, info o nových knihách, odkaz na zaujímavú zahraničnú publikáciu, odkazy na zdroje z internetu
- Informácie o našich najbližších aktivitách

„Je nudné rozprávať sa s človekom, ktorý toho viac napísal ako prečítal.“ Samuel Johnson

## Skupinové koučovanie

### Začnime definíciami

Pre tento mesiac sme sa rozhodli napísať niečo o téme skupinové koučovanie. Podľa mňa by sa viac hodil nadpis koučovanie v skupinách, niekedy koučovanie skupín, podľa toho, o čom celý proces je. Ide totiž o to, čo si pod týmto pojmom predstavujete. Partiu ľudí, ktorí sú koučom koučovaní, alebo partiu ľudí, ktorí sa sami, či spolu s koučom koučujú (čiže sú nielen klientmi, ale zároveň aj koučmi sebe samým)? Je to podobné ako pri pojme skupinová terapia. Aj ten znamená všeličo - liečbu jednotlivca v skupine, ale aj liečbu jednotlivca skupinou, či dokonca liečbu skupiny ako celku. Ešte jedna poznámka. Ideme písať o pojme skupinové koučovanie - nie o koučovaní tímu. Pre niektorých môže byť tímový koučing jednou z foriem skupinového koučovania, pre nás je tímové koučovanie samostatná disciplína, so svojimi špecifikami (o ktorej sme už v našom newsletteri kedysi písali a možno ešte raz/párkrát budeme). Takže, čo to je, to skupinové koučovanie? Podľa niektorých ide o proces, v ktorom sa v rámci malej skupiny aplikujú princípy koučovania za účelom osobného alebo odborného rozvoja, dosiahnutia cieľov alebo lepšieho sebazoznania, podľa tematickej alebo netematickej línie. Podľa iných je skupinové koučovanie facilitovaný skupinový proces, ktorý vedie profesionálny kouč s úmyslom maximalizovať a skombinovať energiu, skúsenosti a múdrosť jednotlivcov, ktorí sa rozhodli spojiť, aby dosiahli ciele organizácie a/alebo individuálne ciele. A podľa ďalších je skupinové koučovanie forma partnerstva kouča s klientmi v procese, ktorý podnecuje premýšľanie a tvorivosť a ktorý ich inšpiruje k tomu, aby maximalizovali svoj osobný a profesionálny potenciál. V takomto chápaní je kouč povinný objavovať, objasňovať a prepájať to, čo chcú klienti dosiahnuť a podporovať vznik klientmi vygenerovaných riešení a stratégií, pričom ľudí v koučovaní berieme ako zodpovedných a spoľahlivých. Podľa nášho názoru je skupinové koučovanie niečo, čo prepája facilitáciu a facilitatívne zručnosti so základnými koučovacími zručnosťami a prístupmi. Ako skupinový kouč si vytvárame intímne spojenie nielen s jednot-

livcami, ale aj so skupinou, pričom pri vedení procesu vnímame, čo účastníci chcú, respektíve čo je pre nich dôležité. Nejde iba o to pracovať s klientom v skupine, ale využiť skupinový priestor pre klientov na to, aby sa učili vzájomne od seba a delili sa o svoje skúsenosti. Ešte raz: nejde iba o koučovanie jednotlivcov, ale aj o zapojenie a využitie ostatných členov skupiny. Kľúčovou prioritou skupinových koučov je utvárať priestor pre klientov na to, aby *boli sami zodpovední* za kroky na ceste za cieľmi a *integravali svoje poznatky* do „reálneho života“ a práce.

### Modely skupinového koučovania

Nie je možné opísať všetky modely a alternatívy, pretože ich je veľa. Skupinové koučovanie sa robí v korporáciách, malých podnikoch, štátnych inštitúciách, ale aj pre verejnosť, buď pre celé skupiny, ktoré sú členmi nejakej organizácie alebo skupiny vytvorené z cudzích ľudí, ktorí sa na začiatku nepoznajú. Odhliadnuc od jednotlivých tém, ktoré sa na skupinách preberajú, najjednoduchšie je možné programy rozdeliť na tie s osobnou účasťou a virtuálne - telefonické alebo programy realizované prostredníctvom webu. Koučovacie programy s osobnou účasťou môžu byť napríklad hodinové „ambulantné“ programy s viacerými účastníkmi každý týždeň, kde sa klienti koučujú o špecifických témach (napríklad večerné koučovacie stretnutia); alebo viachodinové (napríklad šesťhodinový) programy, ktoré prebiehajú niekoľko týždňov alebo mesiacov v menších moduloch s tými istými účastníkmi. Zvykom bývajú aj jedno- až päťdňové intenzívne skupinové koučovacie programy. Každá forma so sebou nesie príležitosti i obmedzenia, aj pokiaľ ide o možnosti koučovania, aj pokiaľ ide o možnosti a spôsoby zapojenia skupiny ako celku do práce a spolupráce. Ešte raz sa zastavíme pri rozdieloch medzi skupinovým a tímovým koučovaním. Myslíme si, že tím je vlastná jednotka - súčasť väčšieho organizačného celku. Má svoje pravidlá, dynamiku, zmysel, ciele... podáva výkon a aj keď ide vždy o celok zložený z konkrétnych ľudí, môže byť koučovaný tento celok (tím). Dokonca je to vhodné. Skupi-



nové koučovanie implikuje, že skupina vznikla nie za účelom dosiahnuť ciele (napríklad firemné ciele, alebo ciele, ktoré tímu stanovil klient, pre ktorého tím „spolu-pracuje“, ale za účelom, aby sa v nej, alebo prostredníctvom nej koučovalo. Aj tu vidím paralelu v psychoterapii. Tímové koučovanie by som priravnal k „rodinnej terapii“, keďže rodina má svoje poslanie, zmysel a spoločný život mimo terapeutickú miestnosť, skupinové koučovanie by som priravnal k skupinovej terapii, keďže tá vznikla ako forma pre terapiu/rozvoj jednotlivcov v skupine, či skupinou a skupina nie je iným spôsobom inštitucionalizovaná, alebo nemá svoj „život“ mimo tohto rámca. Nerozpisovali by sme sa o tom, keby by toto delenie so sebou neprinášalo špecifiká pri realizácii koučovacích programov.

#### Príklad kouča z praxe: osobný koučovací program pre ženy podnikateľky

Súčasťou deväťmesačného štátom podporovaného programu pre ženy podnikateľky bolo, že ma pred niekoľkými rokmi pozvali, aby som spustila prvé dva týždne programu. Desať po sebe nasledujúcich pracovných dní som sa stretávala s týmito ženami na troj-štvorhodinových koučovacích sedeniach. Koordinátorka programu ma požiadala, aby som začala tento intenzívny deväťmesačný program koučovaním skupiny a vytvorením pozitívneho základu pre učenie. Mali sme tridsať hodín na to, aby sme vytvorili a realizovali účinný podnikateľský rozvojový program cez skupinový koučovací prístup. Počas týchto dvoch týždňov sme spolu so ženami skúmali témy ako klady, hodnoty, koleso života, pracovný život a časový manažment, ale aj hlavné oblasti podnikania ako vízia a plánovanie podnikania. Od koordinátorky programu som dostala voľnú ruku, a tak som mohla priniesť širokú paletu prístupov a koučovacích nástrojov. Diskutovali sme v malých skupinkách, vo veľkej skupine, realizovali sme osobnostné a profesijné hodnotenia, vizualizácie a viedli sme si denníky. Každé popoludnie sme urobili program na nasledujúce sedenie podľa toho, kde sme ostali predpoludním a aké otázky ostali nezodpovedané. Spätná väzba zo skupiny na konci sedenia a ranné kontroly nás naviedli na ďalšiu tému, čím sa vytváral reťazec programu. (Jennifer Brittonová)

Témy skupinového koučovania môžu byť rôznorodé, podľa zamerania skupiny a individuálnych potrieb jej účastníkov. Jednou možnosťou je zvoliť centrálnu tému skupiny - napríklad kariérny rozvoj. Kariérová koučka Jill MacFadyenová napísala o skupinových koučovacích programoch v neziskovom sektore nasledovné:

*„Ponúkam dvojdňový osobný koučovací program o tom, ako získať novú prácu. Obsahuje otázky prichodu; identifikáciu hodnôt; víziu budúcnosti; písanie životopisu a motivačného listu; techniky hľadania práce; písanie úradných listov; budovanie siete; pohovory; a vyjednávanie o plate. Je veľmi interaktívny a dynamický. Prebieha od 9:00 do 16:30 dva dni. V ideálnom prípade by bola prestávka jeden týždeň medzi dvomi sedeniami. Ponúkam aj dvojdňový osobný koučovací program na niektorú z vyššie uvedených tém. Moji klienti sú miestne neziskové organizácie. Účastníci sú tí, čo hľadajú nové zamestnanie. Často sú to ľudia, ktorí boli prepustení. Na osobnej úrovni účastníci hovoria, že sa na konci programu cítia posilnení a energickejší. Klienti si vypracujú zručnosti potrebné pri hľadaní zamestnania. Na sedení robíme praktické nácviky a to zvyšuje ich sebavedomie. Tí, čo už upadali na duchu, sa naučili techniky, ako dať viac energie do hľadania.“*

*nie životopisu a motivačného listu; techniky hľadania práce; písanie úradných listov; budovanie siete; pohovory; a vyjednávanie o plate. Je veľmi interaktívny a dynamický. Prebieha od 9:00 do 16:30 dva dni. V ideálnom prípade by bola prestávka jeden týždeň medzi dvomi sedeniami. Ponúkam aj dvojdňový osobný koučovací program na niektorú z vyššie uvedených tém. Moji klienti sú miestne neziskové organizácie. Účastníci sú tí, čo hľadajú nové zamestnanie. Často sú to ľudia, ktorí boli prepustení. Na osobnej úrovni účastníci hovoria, že sa na konci programu cítia posilnení a energickejší. Klienti si vypracujú zručnosti potrebné pri hľadaní zamestnania. Na sedení robíme praktické nácviky a to zvyšuje ich sebavedomie. Tí, čo už upadali na duchu, sa naučili techniky, ako dať viac energie do hľadania.“*

Takáto reflexia ma priviedla k otázke aký rozdiel medzi skupinovým koučovaním, workshopmi, ktoré sú vedené facilitačne a tréningom zručností. Viac bude napísané nižšie, tu snád iba toľko - rozdiel je vytváraný metodikou, ktorou ten, čo vedie skupiny, pracuje. Základnou otázkou ostáva, či vedúci skupiny koučuje, či má koučovací postoj a či v procese účastníci hľadajú a využívajú svoj potenciál, svoje vlastné ciele, cesty k nim a riešenia. Okrem programov s osobnou účasťou ponúka mnoho koučov aj skupinové koučovacie programy, ktoré sa realizujú virtuálne – telefonicky a/alebo cez internet klientom po celom svete. Virtuálne programy môžu obsahovať jeden skupinový telefonický hovor, opakovaný (napríklad mesačný) skupinový hovor s tými istými účastníkmi každý mesiac (1 až 1 1/2 hodiny každé sedenie); alebo viactýždňový program, ktorý sa realizuje týždenne po telefóne (jedna hodina) pre skupinu (napríklad ôsmich) účastníkov na spoločnú tému. Okrem toho je možné realizovať programy v blokoch, medzi ktorými sa zadávajú účastníkom domáce úlohy, prípadne sa poskytuje emailová podpora. V zmiešaných programoch sa kombinuje skupinová práca s individuálnymi koučovacimi rozhovormi po telefóne medzi sedeniami.

#### Príklad kouča z praxe - potreba virtualizácie

Takmer rok po tom, čo som začala podnikat', som porodila syna. Rýchlo som si uvedomila, že nechcem viac cestovať, aby som robila tréningy pre skupiny a tímy po celom svete. Súčasne som potrebovala príjem pre väčšiu rodinu. To stačilo na to, aby som začala hľadať, ako by som mohla svoje služby ponúkať virtuálne. V tom čase som sa zameriavala na otázky pracovného života, vodcovstva, výcvikových záležitostí a otázok rozvoja podniku. Zistila som, že skupinové koučovanie môže byť veľmi účinný nástroj na prepájanie klientov po celom svete. Ako bývalá manažérka globálnej formy viem, že nie je nič vzrušujúcejšie než mať účastníkov z piatich či šiestich krajín a časových pásiem na jednom skupinovom koučovacom hovore. Je to pre všetkých veľmi obohatujúce. (Jennifer Brittonová)



### Skupinové koučovanie pre korporácie vs. verejné koučovacie programy

Skupiny môžu pochádzať z jednej korporácie alebo sa poskladať z jednotlivcov, ktorí sa predtým nepoznali. Tieto skupiny nazývame verejné. Koučovacie programy pre korporácie sú však čoraz populárnejšie. Rôzni ľudia rôznych oddelení (vôbec pritom nejde o formálny pracovný tím) sa pravidelne stretávajú a hľadajú odpovede na vlastné a niekedy aj spoločné otázky. Náklady na takéto skupiny sú nižšie než na tradičné individuálne koučovanie a do procesu sa zapojí viac zamestnancov, čo má potenciálne väčší dopad. Skupinový koučovací prístup môže okrem iného zvýšiť interné kapacity a byť dôležitým nástrojom pri vytváraní a zmene podnikovej kultúry. Koučovacie skupinové programy pre korporácie teda obvykle spoja do skupiny zamestnancov z rozličných častí organizácie. Takáto funkčne skrížená, multidisciplinárna skupina, kde si ľudia vymieňajú skúsenosti a spoločne sa učia, má potenciál spôsobiť významnú zmenu v organizácii a v podniku. Rita Weissová z Pinnacle Consulting napríklad ponúka skupinové koučovacie programy pre vedúcich oddelení, riaditeľov a odborníkov - špecialistov a obchodníkov. Témami sú: Prospievanie v časoch neistoty a zmien, Čo bude váš ďalší krok? Tvorba cesty k úspechu a Vedenie a organizačná kultúra: Dosahovanie výsledkov pomocou vedenia, ktoré zahŕňa všetkých (Inclusive Leadership). Ide o trojmesačné a šesťmesačné programy, ktoré sa môžu realizovať osobne alebo virtuálne (telefonicky). Klienti si najviac cenia príležitosť strategicky premýšľať o otázkach a výzvach a rozvíjať dlhodobé plány a stratégie; dôvernú a objektívnu spätnú väzbu; výmenu nápadov a poznatkov s kolegami; ako aj to, že majú možnosť na identifikovanie nových spôsobov a prístupov pri dosahovaní cieľov a vytváraní lepších vzťahov s druhými. Niekoľkomesačný kurz môže byť doplnený o 360 stupňovú spätnú väzbu, prípadne iné hodnotiace, alebo rozvojové aktivity. Alternatívou privátnych programov pre konkrétnu organizáciu sú programy pre verejnosť. Programy pre verejnosť majú rôznorodú podobu aj zacielenie. Môže ísť o program pre majiteľov firiem, ktorí si chcú naplávať, strategicky viesť a riadiť svoj podnik, môže ísť o koučovanie rôznych ľudí na rôznych pozíciách v téme work-life balance, čiže rovnováha medzi prácou a súkromným životom, časté sú programy zamerané na riadenie času, sebaorganizovanie a zvládanie stresu v podpornom skupinovom prostredí, niekedy je témou večerných koučovacích stretnutí finančný manažment (podobnými témami u nás sa zaoberajú finanční poradcovia, no nie vždy využívajú ako metódu koučovanie a veľmi málo realizujú svoje sprevádzanie klientov v skupinách). Zaujímavou témou skupinového koučovania bývajú skupiny osobného rozvoja, prípadne skupiny zamerané na rozvoj duchovného života a spirituality. Koučovia v týchto skupinách väčšinou kombinujú vybraný koučovací model (napríklad Co-Active, alebo iný model vhodný na hlbšiu reflexívnu prácu) s cvičeniami vo dvojiciach, skupinkách a celej skupine, zážitkovými cvičeniami, hrami a aktivitami zameranými na rozvoj kreativity, imaginatívnymi cvičeniami, meditáciami, praktickými nácvikmi zručností a inými technikami, ktoré pomáhajú identifikovať osobné vízie zmeny a prehliť sebaopoznanie človeka. V kontexte verejných skupín sa môžeme stretnúť aj s témami ako sú: starostlivosť o svoje zdravie, posilnenie sebavedomia, rozvoj komunikačných zručností, problematika partnerstva, či rodičovstva apod. Pokiaľ ide o otázku kto stanovuje témy skupinových koučovacích sedení, je to rôzne. Účastníci sa zvyčajne hlásia na skupinový koučovací program a vedia okruhy tém, respektíve problémov, ktorými sa bude zaoberať. Zároveň vedia, že v skupine stretnú ľudí s podobnými výzvami. Téma slúži aj ako marketingový nástroj. Pred tým, než sa vytvorí skupina, je dobré stretnúť sa s účastníkmi a uistiť sa či, rozumieme ich očakávaniam. Je užitočné zistiť, čo sú ich hlavné otázky, témy a prípadné prekážky. Je dobré sa zaujímať o to, ktorým témam by sa naozaj radi venovali počas programu. Spôsob, ako pristupujeme k cvičeniam, alebo aktivitám ovplyvní náš klient.

### Príklad kouča z praxe - koučovanie k téme hodnoty

Keď pracujeme s hodnotami, existuje desaťtisíc spôsobov ako k tejto téme môžeme pristúpiť. Môžeme hodnoty objasniť; mohli by sme dať klientom vyplniť dotazník hodnôt; alebo by sme mohli predviesť ukážku koučovania s klientom pred skupinou, ktorá sa prizerá. Demonstrácia koučovania poskytuje skupine predstavu o tom, čo sú hodnoty a predstavuje vzor prístupu, aby aj ostatní vedeli identifikovať svoje vlastné hodnoty.

Zoznam hodnôt je priamejšia metóda. Klienti môžu individuálne zoradiť svoje hodnoty. Potom im môžete navrhnúť, aby v dvojiciach prediskutovali sériu otázok. Napríklad: Ktoré hodnoty sú pre vás najdôležitejšie? Ako sa tieto hodnoty prejavujú vo vašej práci? Ako sa neprejavujú? Ako sa hodnoty prejavujú vo vašich rozhodnutiach? Každému páru dajte sadu otázok. Neváhajte im poskytnúť príležitosť rozvíjať svoje koučovacie zručnosti a prístupy ako napríklad účinné otázky. Tento prístup k hodnotám možno zakončiť u každého páru tým, že o tom poverujú celej skupine, kde sa o tom bude diskutovať.

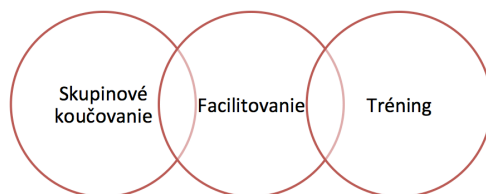
Poznať svojich klientov je dôležitá zložka úspechu. (Deena Kolbertová)

### Rozličné modely skupinového koučovania

Model a prístup skupinového koučovania sa vytvára podľa toho, čo chce a čo potrebuje klient, ako aj podľa toho, čo chcete vy. Koučovia si môžu osvojiť čistý skupinový koučovací model (s malým množstvom obsahu alebo bez neho), alebo taký, kde sa kladie väčší dôraz na učenie a koučuje sa popri učení. Vo všeobecnosti sú dve odlišné oblasti zamerania koučovania skupín – koučovanie skupinové koučovanie,



čiže koučovanie súboru jednotlivcov verzus koučovanie skupiny, ktorá je blízka tomu, čo nazývame tím respektíve tvorí niečím homogénny systém. Prvá možnosť je vhodná vtedy, keď sa v programe zide skupina neznámych ľudí; druhá môže byť efektívnejšia, ak je skupina časťou väčšej entity alebo systému – napríklad komunita v organizácii. V tomto prípade by sa ohnisko zameriavalo viac na skupinový proces a koučovanie skupiny k jej vízii, hodnotám atď. To je rozdiel oproti skupinovému koučovaciemu prístupu pre desať samostatných majiteľov firiem, kde by bolo ohnisko pozornosti zamerané viac na posilnenie individuálnej kapacity každého majiteľa firmy, nie na kapacitu skupiny samotnej. Existuje aj prístup, ktorý je akousi zmesou skupinových hovorov a individuálnych sedení s jedným klientom v skupine. Čistý skupinový koučovací model je špecifický tým, že si malá skupina jednotlivcov najme kouča a každý človek dostane určité množstvo koučovacieho času v podobe individuálneho koučovania na sedení. Účastníci môžu počúvať koučovanie ostatných a môžu participovať na tomto procese. Hybridný model v sebe zahŕňa niekoľko hodín tréningu so stanoveným programom a koučovanie. Tento prístup je v podstate interaktívny, vedie skupinu k diskusi a obsahuje aj učenie sa zručnostiam. Treťou alternatívou môže byť otvorené koučovacie fórum. V takomto prípade budú súčasťou prebiehajúceho programu koučovacie stretnutia, ale aj tréning a facilitácia. Prvé stretnutia bývajú často zamerané na osvojenie si poznatkov. Neskôr môže byť na pláne napríklad rozhovor s pozvaným odborníkom alebo otvorené koučovacie fórum. Počas takéhoto fóra je kouč aktívny, ale nie je stanovená téma, táto sa stanoví v diskusii so skupinou. Kouč sa na začiatku spýta skupiny, ktorá určí tému. Skupinové koučovanie sa teda deje na kontinuu skupinových procesov. V závislosti od klientov, ich potrieb a preferencií bude mať každý program, ktorý zostavíte, iný vzor, formu a tým aj výsledný pocit. Niektoré programy môžu byť čistejším skupinovým koučovaním, iné môžu obsahovať silnejšie prvky facilitovania tém, či problémov, alebo dokonca tréningu konkrétnych zručností. Zmes určuje klient.



Tréning môže obsahovať workshopy, e-learning a/alebo výcvikové sústredenia. Vo svojej najčistejšej forme sa tradičný tréning zameriava na poskytovanie zážitkov učenia sa, kde účastník získava vedomosti, zručnosti a schopnosti. V angličtine sú známe pod skratkou KSA (knowledge, skills, and abilities). Tréning je teda získavanie vedomostí, zručností a schopností na zlepšenie výkonu v súčasnej práci človeka, prípadne v jeho iných životných rolách. Tradičné tréningové prostredie je obvykle za osobnej účasti, no

ostatných rokoch sa do hlavného prúdu tréningových prístupov dostali telesemináre (tréning po telefóne) a webináre (tréning cez internetovú stránku). Spoločné charakteristiky tréningových programov sú:

- Vysoká úroveň obsahu, ktorý chce tréner alebo inštruktor prebrať;
- Objavovanie vedie viac inštruktor než účastník prostredníctvom aktivít, ktoré ponúka;
- Program vytvára vopred tréner alebo facilitátor a obsah tréningu stanovuje tréner po dohode s organizáciou pre ktorú pracuje v závislosti na témach, ktoré chce odovzdať účastníkovi;
- Ciele tréningu stanovuje tréner a/alebo organizácia, ktorá je expert;
- Zameriava sa primárne na učenie sa v triede a nie natoľko na aplikáciu učenia v reálnom živote/práci.

V strednej časti spektra je facilitovanie. Slovo facilitovanie pochádza z latinského slova facilis, čo znamená uľahčovanie. John Heron opisuje facilitátora ako „človeka, ktorého úlohou je pomáhať účastníkom učiť sa v zážitkovej skupine.“ Facilitátori sú v podstate tí, ktorí umožňujú skupine učiť sa z vlastných skúseností a povzbudzujú skupinu k takémuto učeniu sa tým, že sa o to snažia zameriavaním sa na zážitky a aktivity učiaceho sa. V tejto definícii majú centrálnu pozíciu učiaci sa. Facilitátori procesu obvykle vytvárajú taký proces, ktorým získavajú a evokujú poznanie a informácie zo skupiny, čím zabezpečujú pracovný rámec, v ktorom si skupina vytvára svoj vlastný obsah. Toto je tiež dôležitá súčasť skupinového koučovania, v ktorej si skupina vytvára pracovný rámec pre skúmanie a učenie sa účastníkov. Facilitátori tam nie sú ako experti, sú tam na to, aby strážili proces. Bens identifikuje niekoľko hlavných zručností facilitátora: aktívne počúva, podporuje ľudí, aby sa vyjadrili, skúma a objasňuje možnosti skupiny, ponúka nápady, zapája ostatných členov skupiny, sumarizuje a harmonizuje proces, pomáha skupine riešiť konflikty. Facilitátori sa zameriavajú na štyri hlavné oblasti alebo štádiá. Prvým je príprava facilitovaných sedení: sem patrí dohodnutie programu, príprava otázok a zbieranie informácií o otázkach, ktorým skupina čelí. Nasleduje otvorenie facilitovaného sedenia s jeho úvodom, vysvetlením základných pravidiel a prehľadom programu, po čom prichádza riadenie skupinovej interakcie počas facilitovaného sedenia: vrátane kladenia otázok, zaznamenávania odpovedí a vynárajúcich sa záležitostí, identifikovanie možných riešení, zaisťovanie dohody, zostavovanie plánu ďalších krokov a vyhodnotenie. Štvrtou časťou je záver facilitovaného sedenia: čiže vedenie skupiny ku kontrole a povinnostiam, hodnotenie, identifikovanie všetkých záležitostí, ktoré je potrebné pripraviť na nasledujúce stretnutie. Hlavné nástroje, ktoré používajú facilitátori, sú rôzne skupinové techniky vo vlastnom zmysle slova, napríklad brainstorming; vytváranie vízií; analýza problémov a príčin, analýza silového poľa apod. Facilitátori a koučovia používajú mnoho rovnakých techník, postupov a zručností. Ak koučovia pracujú viac so skupinou, potrebujú si





integrovat' a adaptovat' mnoho z hlavných facilitačných zručností a kompetencií. Na úplne ľavý koniec spektra sme umiestnili skupinové koučovanie. Ak sa vrátíme k našej definícii na začiatku kapitoly, skupinové koučovanie má základ v hlavných koučovacích kompetenciách, zručnostiach a prístupoch. Prakticky ide o workshop, alebo sériu workshopov za použitia skupinového koučovacieho prístupu, ktorý bude obsahovať diskusie v malých skupinkách, reflexiu, plánovanie krokov a stanovovanie povinností a záväzkov. Program prichádza zo skupiny. Proces poháňa samotná skupina, ktorá silne ovplyvňuje smer, tempo a témy, o ktorých sa diskutuje. Skupina aj avizuje a ovplyvňuje cvičenia, ktoré zaradíte do práce. Skupinoví koučovia vedú skupinu pomocou svojich nástrojov, koučovacích zručností a cvičení. V skupinovom koučovaní je náplň predovšetkým klientovou náplňou a „klient“ môže byť skupina o štyroch, ôsmich alebo dvanástich členoch. ICF zaujalo stanovisko k tomu, čo považuje za skupinové koučovanie pri akreditácii, je to skupina pätnástich a menej členov. Ak ide o koučovanie, obsah bude minimálny, kouč bude menej rozprávať, klienti budú viac zážitkovo objavovať a veľmi veľa sa budú využívať hlavné koučovacie zručnosti a kompetencie, ako napríklad užitočné otázky. Skupinové koučovanie sa líši od individuálneho v tom, že v skupine alebo tíme bude musieť byť kouč direktívnejší a bude viac balansovať medzi udržiavaním priestoru pre klienta a riadením skupiny. Skupina dodá program, aj keby ste vytvorili vonkajšiu štruktúru, ktorú im vnesiete do skupinového procesu. V skupinovom koučovaní je vždy prítomná jemná rovnováha medzi náplňou klienta a smerovaním od kouča. Flexibilita je potrebná. Klienti nám poskytnú menu, kam sa môžeme vybrať alebo ísť spoločne. Ten, kto vedie využíva svoje koučovacie zručnosti na to, aby sa pozrel, ktorým smerom by mali skupina ísť. Na rozdiel od kontextu zoči-voči môžete

mať štyri, šesť, alebo osem rozličných tém. Dôležitou otázkou, ktorú je potrebné zvážiť, znie: Z čoho bude mať väčšina klientov na tomto sedení najväčší úžitok. Netreba však zabudnúť, že okrem klientovej agendy je tu celá skupinová dynamika, ktorú je potrebné sledovať a pracovať s ňou, preto je nutné, aby mal kouč osvojené facilitačné zručnosti.

#### Aké sú ďalšie rozdiely a podobnosti medzi skupinovým koučovaním a inými metódami?

Hlavný rozdiel medzi tréningom a skupinovým koučovaním spočíva v tom, že koučovanie sa *neviaže na špecifické výsledky*. Tréneri sú hodnotení podľa výsledkov, ktoré obvykle stanovuje organizácia. Pri koučovaní vychádza výsledok a jeho meranie od klienta. Ešte sme nespomenuli rozdiel medzi skupinovým koučovaním a skupinovú terapiou. Štúdia ICF ukazuje, že kľúčovým faktorom rozdielu je to, že koučovanie sa chápe ako „tvorba konkrétneho plánu“ a nie ako exploračný proces. Keď sa účastníkov výskumu spýtali, prečo si vybrali koučovanie namiesto inej alternatívy, ako napríklad terapie alebo poradenstva, niektorí odpovedali že koučovanie im ponúka „akčný plán“ a nie možnosť skúmať svoje „záležitosti“. Koučovanie sa zaoberá prítomnosťou v živote človeka, zameriava sa na možnosti a potenciály, nie na odhaľovanie a riešenie problémov z minulosti, respektíve z detstva. Mnohé formy skupinovej terapie majú tendenciu zameriavať sa na náhľad a nápravu problémov. Skupinové koučovanie sa zaoberá zdrojmi a nie deficitmi, či problémami a štruktúruje sa tak, že ohnisko pozornosti sa zameriava na to, kým človek je alebo bude a nie prečo je taký, aký je. Ann Deatonová, PhD, PCC, klinická psychologička a zároveň skupinová koučka poskytla tabuľku, ktorá sumarizuje rozdiely medzi terapeutickou skupinou, facilitovaním tímu a skupinovým koučovaním. Dodali sme k nej štvrtú kategóriu tréningu.

#### Porovnanie skupinových procesov

Charakteristika	Skupinové koučovanie	Facilitovanie tímu	Terapeutická skupina	Tréning/workshop
Veľkosť	6-12	5-20	4-10	Akákoľvek
Účasť	dobrovoľná	prihláška	oboje	Oboje
Zdroj členov	1 organizácia, rôzne organizácie, verejnosť	1 podnik alebo organizácia	Verejnosť, sami sa prihlásili, poslal ich iný odborník	Verejnosť, 1 alebo viac organizácií, sami sa prihlásili
Zodpovednosť	Osobná alebo skupinová	Skupinová	Osobná	Osobná alebo organizácia
Náplň činnosti	Vytvára si ju skupina sama alebo s pomocou	Stanoví ju facilitátor	Stanoví ju terapeut	Stanoví ju organizácia
Ciele	Individuálne a skupinové	Skupinové	Individuálne	Skupinové, individuálne, celej organizácie
Vedúci	Kouč	Facilitátor (môže a nemusí byť kouč)	Odborník na duševné zdravie	Tréner (môže a nemusí byť kouč)
Spojenie	Osobné alebo profesionálne ciele alebo záujmy, podnikový cieľ	Podnikové ciele, profesionálne ciele	Osobné zdravie alebo rozvoj	Ciele (osobné, profesionálne)
Priklady	Podnikatelia, obchodníci, výkonní manažéri, personalisti, riadiaci pracovníci, talenty	Obchodné tímy, projektové tímy, tímy v neziskových organizáciách, riadiaci pracovníci	Rozvedení, závislí, tí, čo prekonal rakovinu, opatrovatelky	Strední manažéri, majitelia firiem, odborníci na jemné zručnosti, tí, čo pracujú s príslušníkmi rozličných etník



### Pohľady na rolu skupinových koučov očami koučov

„Skupinový kouč je niečo viac než len facilitátor – stáva sa koučom pre skupinu aj jednotlivcov. Skupinový kouč vytvára prostredie dôvery a dôvery, kde sú členovia skupiny otvorení koučovaniu. Východiskom učenia sa a interakcie je akceptácia a hodnoty.“ Ginger Cockerhamová, MCC

„Vidím sa tak, že vytváram priestor, kde môže prežiť zodpovednosť skupina. Podnikové prostredie vás nevyhnutne vedie k tomu, aby ste informovali o trendoch a nasledujúcich krokoch. Moja práca skupinového kouča v kontexte podniku ma vedie viac do oblasti organizačného rozvoja.“ Rita Weisssová

„Verím v umenie skupinového koučovania – vytváram to srdečné prostredie, kde ľudia môžu zdieľať veci, o ktorých by inak nerozprávali. Dôverné miesto. Ako koučka sa stále učím zo skúseností.“ Suzee Eiblingová, PCC

„Moja rola je poskytovať klientom nástroje a vytvárať priestor na to, aby sa inšpirovali navzájom.“ Jill MacFadyenová, ACC

„Vytvárať bezpečný priestor pre ľudí, kde oni môžu skúmať a vytvárať smerovanie, flexibilitu a podporu.“ Marlo Nikkilová

„Ilúzia je prvá zo všetkých slastí.“ Voltaire

## Rozhovor s Josephom Folgerom, zakladateľom transformačného prístupu v mediácii

### Zachovávanie mediálnych hodnôt



**ALED:** Ahojte. Volám sa Aled Davis a vytvoril som stránku Mediatoracademy.com. Je určená pre budúcich, začínajúcich i skúsených mediátorov, ktorí sa môžu učiť od skúsených mediátorov z praxe. Ľudia, s ktorými sa rozprávame, nám venujú čas, aby sa s nami podelili o svoje poznatky a skúsenosti, z ktorých sa môžete učiť, rásť a zlepšovať svoju efektivitu. Existujú rozličné prístupy k praxi mediácie. Niektoré nám sedia, iné menej. Prečo záleží na tom, ktorý prístup využívame? A ako prideme na to, či konáme v súlade s hodnotami mediácie alebo nie. Aké sú vlastne hodnoty mediácie? Mnoho ľudí považuje môjho dnešného host'a za jedného z priekopníkov v oblasti mediácie. Je profesorom komunikácie na Temple University vo Philadelphii. Doktorát z komunikácie získal na University of Wisconsin a predtým pracoval na University of Michigan. Robí výskum a vyučuje v oblasti zvládania konfliktov, mediácie, skupinového procesu a rozhodovania. Má bohatú prax ako mediátor a facilitátor v prostredí organizácií a rodinných sporov. Má na starosti tvorbu a implementáciu programov zameraných na tréning alternatívneho riešenia konfliktov. Veľa publikuje v oblasti komunikácie, konfliktov a mediácie a najmä jeho kniha 'The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition' (Prísľub mediácie; reakcia na konflikt prostredníctvom posilnenia a uznania), ktorú napísal spolu s Robertom Bushom, inšpirovala mnohých mediátorov pri rozvoji myslenia a praxe. Máme to privilégium, že ho môžeme privítať v Mediator Academy.

**JOSEPH:** Ďakujem veľmi pekne, Aled. Som rád, že sa s tebou môžem porozprávať.

**ALED:** Kniha 'Prísľub mediácie' bola pre mňa niečo ako osvietenie. Náhodou som ju čítal v čase, kedy

som naozaj premýšľal a reflektoval rôzne veci vo svojej praxi mediátora. Hovorím to preto, že si myslím, že som sa hlásil ku všetkému, čo ma ako mediátora učili, ale zistil som, že v mediácii robím a hovorím veci, z ktorých nemám dobrý pocit. Pomyslel som si: 'Počkej chvíľu. Mal by som toto povedať?' a skúmal som to. Dospelo to do bodu, keď som si pomyslel: 'Počkej chvíľu. Nemyslím si, že som dostatočne dlho a dobre zvážil, v hlave, alebo v srdci, to, ako v praxi vykonávam mediáciu'. To prišlo hneď len čo som si prečítal úvodnú kapitolu vašej knihy, kde píšete o štyroch rozličných príbehoch mediálneho procesu, ktoré ilustrujú rozdielnu prax, ktorá dnes existuje. Keď som si to prečítal, pochopil som: 'Ach, teraz mi je to jasnejšie.' Joe, porozprávaj mi trochu viac o myšlienkach za týmito príbehmi.

**JOSEPH:** Hej. Som rád, že si začal touto otázkou alebo touto témou, pretože si myslím, že už v prvom vydaní knihy sme sa snažili preskúmať hlbšie premisy spojené s mediáciou. Keď sme písali prvé vydanie, čo bolo začiatkom 1990-tych rokov, mohli sme použiť rôzne iné termíny, ideológie, predpoklady, ale uvedomili sme si, že v oblasti mediácie v tom čase ešte neboli preskúmané jej základné premisy. Pracoval som v oblasti mediácie, ako aj spoluautor Baruch Bush, od sedemdesiatych rokov a mali sme možnosť sledovať vývoj mediálneho hnutia v Spojených štátoch. Robili sme vlastné tréningy. Mali sme vlastnú prax a všetko to bolo o technike. Všetko to bolo o metódach. Všetko to bolo o základných pravidlách a o schematickej činnosti v mediácii, o technike a problém sme videli v tom, čo sa deje v praxi. Začali sme si robiť starosti, že mediácia sa čoraz viac stáva rovnakou ako tie metódy, ktoré chceme nahradiť, a vyzeralo že z mediácie bude len náhrada alebo ďalšia alternatívna metóda. Tak sme si položili otázku, prečo sa to deje? Nie je to len zlou praxou. Zaujímalo nás čo je za tým, čo je za tým procesom mediácie? Čo si ľudia myslia alebo o čo sa usilujú? A tak sme začali triediť rôzne ciele, ktoré sme videli u ľudí v oblasti mediácie.



V mediácii vždy bolo niekoľko rozličných cieľov alebo záujmov. Spomenul si príbehy ktoré sme opisovali. Nepreberiem ich všetky, ale ide o to, že prevládala príbeh spokojnosti a to preto, že súdy mali veľký záujem o rozvoj mediácie, aby sa znížil počet nedoriešených prípadov.

ALED: Okej.

JOSEPH: Historicky vzaté, to bol veľký impulz, takže idea spokojnosti bola ekonomická, aby sa ušetrili peniaze aj čas, a nech si prostredníctvom mediácie ľudia jednotlivito uvedomia, čo chcú a usporiadajú záležitosti kompromisným spôsobom.

ALED: Tak, primárnym cieľom príbehu spokojnosti je ozajstný zmier, dosiahnutie zmiernosti?

JOSEPH: Absolútne. Absolútne, pretože ak nedosiahneš zmier, prípad neopustí súd. Vráti sa na súd. Strany budú nespokojné, pretože očakávajú zmier atď. atď. To má obrovský vplyv na prax a my sme to jasne artikulovali. Ale hlbšie než to, je otázka, odkiaľ to pochádza? Odkiaľ pochádza tento model praxe hnanej úsilím po zmiernosti? A ako sa to viaže na ideológiu súdov, ktorá je veľmi individualistická, založená na právach jednotlivcov. Harvardský vyjednávací model je právny ekonomický model, z ktorého vychádzajú mnohé mediálne procesy

ALED: Mm hmm.

JOSEPH: . . . v príbehu o spokojnosti. Neexistovala teória mediácie. Existovala teória konfliktov, ktorá mala dôsledok na to, čo ste robili, keď ste akceptovali teóriu konfliktov. Snažili sme sa na to poukázať. Že musíte ísť hlbšie, než len do metódy, alebo techniky. Teda, myslím, že sme išli a rád počujem, že tá kniha ti pomohla premýšľať o tom: 'Prečo robím to, čo robím a čo by som mal robiť, keby som chcel dosiahnuť niečo iné?' Jedna z našich mantier bola myšlienka, že 'Účel poháňa prax'. To hovoríme na našich tréningoch. Hovoríme to stále.

ALED: Účel poháňa prax. Porozprávaj o tom viac.

JOSEPH: Hej. Účel, to znamená, čo sa snažíš dosiahnuť? Čo chce. . . každý mediátor

chce byť stále produktívnejší, ale čo to znamená? Čo vyrieši tvoj účel? V čom spočíva. . . čo sa to snažíš robiť? A potom ti náhle svitne, čo je ten účel a vyslovíš ho, prax vychádza z toho. Potom si na pevnejšej pôde čo sa týka rozhodovania: 'Chcem toto alebo to nechcem?' Ako protiklad k vete: 'Robím toto, pretože to robím?' ako si povedal. Tak sme sa teda snažili sformulovať vzťahovú sústavu premís v ideologickej orientácii, ktorá nebola naša. Nevytvorili sme ju, ale v morálnom vývoji boli teoretici, v politických vedách, sociológii. . . ktorí hovorili o vzťahoch na rozdiel od individualistickej ideológie. Domýšľali sme implikácie úvah o tom, ako my, mediátori a špecialisti na riešenie konfliktov intervenujeme. Ak nechápeme svet tak, že je založený na vlastných záujmoch, právach a potrebách, ale na fakte, že ľudské bytosti vedia podporiť aj seba, aj sa spojiť s inými. To je tiež súčasťou našej ľudskej povahy, byť spojení s ostatnými a rozumieť im a prísť na to, čo sú zač, takže sa môžeme rozhodnúť, čo chceme robiť. A súčasne, že chceme byť sami pravdiví voči sebe. Že ide o ten zápas v konflikte, o tú výzvu vyrovnať tie dve veľ-

mi ľudské túžby a tendencie. Videli sme, že mediátori môžu ľuďom pomôcť prísť na to, ako dosiahnuť rovnováhu medzi ich vlastnou silou a ich spojením sa s druhými, že to je ten pravý účel, veľmi hodnotný účel mediácie.

ALED: Okej, je to tak trochu ako nastaviť kompas, mať stanovený kurz, aby si sa mohol plaviť smerom k cieľu. Vedieť, kam smeruješ, aby si mohol robiť potrebné úpravy kurzu. . .

JOSEPH: Hej a znie to trochu jednoducho, keď to tak povieš, ale vlastne si to vyžaduje dosť hlbokú sebareflexiu a introspekciu. . . toho, kto sme ako ľudia, čo chcú intervenovať v konfliktoch iných ľudí. . . a čo sa snažíme robiť. Je to občas trochu nepríjemné, keď napríklad hovoríme: 'Aké sú naše ciele? Čo si myslíme, že sú ľudia schopní?' dôležité je, a to robí rozdiel, význam sebaurčenia jednotlivých strán. V transformačnom modeli mediácie nám na tom veľmi záleží. Vyžaduje si to trochu otvorenosti voči vlastným predpokladom u každého z nás, čo robíme túto prácu. Je to tak, že naozaj veríme, že ľudia vedia, že majú odpoveď, že sa sami najlepšie rozhodnú? Ak tomu neveríme, tak je veľmi ťažké robiť takúto mediáciu v praxi, napríklad.

ALED: S takým druhom myslenia, takou reflexiou, o akej si hovoril, myslím, že súhlasím. Myslím, že si to vyžaduje naša práca. . . ak uvažujeme o kariére v mediácii, často stretávam ľudí, čo mi hovoria: 'Aled, pozri. Rozmýšľam, že zmením povolanie, že budem mediátor. Pracoval som v obchode, takže viem vyjednávať. Myslím, že mi to pôjde.' Alebo 'Pracoval som v banke. Mám veľa vedomostí o bankovníctve.' Zdá sa mi to dosť povrchné. Zdá sa, že ľudia predpokladajú, že majú nejakú zručnosť, alebo majú predstavy o tom, čo je to mediácia, predovšetkým, a potom čo by bolo najužitočnejšie pre iných ľudí. Je to oveľa jednoduchšie ako rozmýšľať: 'Aké presvedčenia mám o konfliktoch? Aké presvedčenia mám o ľudskej povahe, interakcii a tak ďalej?'

JOSEPH: Hej. Hej, to je tá hlbšia otázka. V rokoch, keď som robil tréningy, mám na mysli jeden tréning v Londýne, pred mnohými rokmi, v Greenwich Mediation

Center a boli tam dobrovoľníci, ktorí prišli, lebo chceli byť mediátormi v programe.

V podstate ich vyžiadali z komunity. Netreba žiadne vzdelanie, ale bol tam jeden mladý muž, ktorý prišiel na tréning do Greenwichu a bol úžasný. Bol to manažér v jednej organizácii. Veľmi bystrý, veľmi energický, priateľský chlapík a nemohol sa dočkať tréningu. Ako sme sa pustili do tréningu, videl som ho akéhosi zničeného, začal si robiť starosti, lebo si uvedomil, že to chce zručnosť, ktorú nemá. Bol zvyknutý riešiť problémy za ľudí. Robiť to za nich. Prichádzať s riešeniami a odpoveďami. Bol to ten typ 'už aj' a bol v tom dobrý, ale transformačná mediácia si vyžaduje iný postoj a on musel skutočne v sebe popátrať a povedať: 'Kto som, keď robím túto prácu a nezmierujem ľudí a nedojednávam s nimi dohody?'. Bola to pre neho obrovská transformácia. Tam vás zavedie takýto rozhovor o tom, 'aké sú vaše hlbšie premisy'.



**ALED:** Áno. Musím to povedať. Mám pocit, že my tu vo Veľkej Británii sme niekoľko svetelných rokov od kladenia si takýchto otázok. Robí mi to starosti, lebo poznám veľa organizácií, ktoré trénujú mediátorov a je to o tom, že ‚Nabierajte ich hromadu a predajte im lacný tovar‘. ‚Pretlačte ich cez dvere.‘ Nevieť. Ako keby bolo na každom jednotlivcovi, aby si kládol takéto otázky, keď príde do tejto oblasti. Ale ako my, čo sme už v oblasti, pomáhame ľuďom takto rozmýšľať? Pomáhame ľuďom dostať sa do bodu, kedy sa zamyslia: ‚Počkaj chvíľu, toto nie je iba o nastavení základných pravidiel, aktívnym počúvaní, prikyvovaní a hmkaní. Toto je naozaj o prísnej reflexii hodnôt, že ako si povedal: ‚kto som v tomto rozhovore?‘

**JOSEPH:** Hej. No, pozri, ja si myslím, že je veľa odpovedí na tú otázku, pretože predovšetkým si myslím, že prevládal jeden model mediácie a ten súvisel s príbehom spokojnosti a ľudia len predpokladali, že to je jediný spôsob, ako sa to dá robiť. Teda, myslím, že my sme sa pokúsili trochu ustúpiť a povedať: ‚Nuž, to záleží od toho, ako sa rozhodnete. Toto je jeden spôsob, ale existuje aj iný,‘ dobre? Keď nastolíš protiklady, môže to byť pre ľudí ťažké, lebo sa zdá, že spochybňuješ ten druhý model, keď vlastne hovoríš: ‚No, je tu aj iná alternatíva‘ a potom vysvetľujeme, prečo chceme ísť týmto iným smerom. Ak máš na výber, musíš sa rozhodnúť, čo chceš robiť. Ale keď máš taký výber a poznáš alternatívy, musíš kopat hlbšie, myslím. Pretože potom hovoríš: ‚Prečo by som si mal vybrať tento spôsob práce a nie ten druhý?‘ Potom začnú prichádzať otázky. Teda, ja si myslím, že ak sa v Anglicku nediskutuje, je to možno preto, že sa veľmi nehovorilo o možnostiach a čo tie možnosti znamenajú a v čom sa líši transformačná mediácia od riešenia problémov a aké sú premisy, ktoré ich odlišujú, a teda, mali by sme hľadať hlbšie. Myslím, že to je dôležité pre každého profesionála. Druhá vec je, že oblasť stále zápasí v tom, či je to profesia. Má to definované nejaké požiadavky? Aké sú požiadavky, aby sa niekto stal efektívnym mediátorom? Taká debata beží v Spojených štátoch už 30 rokov. Stačí 40 hodín tréningu? Je potrebný diplom z riešenia konfliktov? To všetko je v tom. Z tohto hľadiska je dôležité skúmať to, čo ľudia zažívajú, keď sa chcú stať mediátormi.

**ALED:** Hej. Keď si pomyslíš na všetky riadiace organizácie, ktoré chránia alebo dohliadajú na prax mediácie a rozličné kódexy správania, všetky hovoria o nestrannosti a neutralite. O predstave neutrality a nestrannosti by sme mohli týždeň debatovať. Je to dosiahnuteľný ideál alebo nie? Dostatočne rozmýšľame o tom, čo hovoríme, keď sedíme so stranami konfliktu a vysvetľujeme, čo sme, som neutrálny, som nezávislý, som nestranný.

**JOSEPH:** Hej.

**ALED:** Čo myslíš. . . Chápu strany, čo to naozaj znamená? Vedia, čo to znamená?

Je to pre nich dôležité?

**JOSEPH:** Mám pocit, že celá tá vec neutrality alebo nestrannosti je odvrátená strana otázky, čo obe strany posilňuje. Čo podporuje sebaurčenie strán? Myslím, že pokiaľ sa ľudia poriadne nepozrú na túto zá-

ležitosť a nepovedia si: ‚Naozaj verím, že ľudia sa vedia sami najlepšie rozhodnúť, keď mediujem? Ak nie, tak čo mám robiť?‘ Kedy ťa to povzbudí k tomu, aby si odstúpil od nestrannosti a neutrality? Toto naozaj treba preskúmať, nie otázku neutrality. To by bolo príliš ľahké. Otázka je, v čo verím, že ľudia dokážu? Na tréningoch a na iných miestach v posledných rokoch často hovorievam, že lakmusový papierik transformačného mediátora je, keď mediuješ a cítiš, že jedna strana sporu sa ide rozhodnúť tak, že to bude neskôr ľutovať. A musíš byť v pohode s faktom, že veríš, že v ten deň na mediácii urobila strana rozhodnutie, ktoré neskôr oľutuje. Pretože nevieme naisto, či to bude ľutovať. Aj keby sa z toho mala poučiť a my všetci sa v živote rozhodujeme. Ale ak o tom takto rozmýšľaš, môže mediátor tak ustúpiť, keď je presvedčený, že to je akýsi záväzok k sebaurčeniu strany. Raz som prednášal o transformačnej mediácii a vysvetľoval som tieto hodnoty a záväzky. V publiku bola žena, ktorá pozorne počúvala a na konci zdvorilo zdvihla ruku a povedala: ‚Viete, počúvam, čo hovoríte a chápem, že treba pracovať takým spôsobom, ako hovoríte, aby mediátori pracovali,‘ ale povedala aj: ‚Som sudkyňa už 15 rokov a som presvedčená, že ak nepoviete ľuďom, čo majú robiť, nič sa nezmení.‘ Bol som rád, že sme sa rozprávali a potom to vyslovila, pretože naozaj premýšľala za seba. Verí, že ľudia majú ľudskú schopnosť rozhodovať sa, vybrať si, vytvárať si nové možnosti a ísť dopredu? Práve si uvedomila, že tomu neverí. To je tá sebareflexia, ktorú musíš mať skôr, než vojdeš do mediáčnej kancelárie, ak chceš byť naozaj oddaný dôležitej hodnote posilňovania strán, sebaurčenia strán, neutrality . . . v mediácii.

**ALED:** Hej. A teraz, jedna tvoja kniha má pekný názov: ‚Prebudenie sa do toho, čo bolo stratené‘. Opisuješ v nej eróziu alebo zoslabenie sebaurčenia počas mediácie. A my sa teraz rozprávame o sebaurčení. Pre mňa je to naozaj dôležitá hodnota. Ľudia sa slobodne a zodpovedne rozhodujú, čo chcú ďalej urobiť a to je konzistentné s posilnením. Ale pomôž mi pochopiť, prečo si myslíš, povedzme, že mediácia orientovaná na zmier potenciálne oslabuje sebaurčenie strán.

**JOSEPH:** No, my sme sa nesnažili a ja osobne som sa nesnažil presadiť iný model. My sme nechceli budovať nový model. Len sme si robili starosti o vývoj praxe. Vlastne to bol výskum toho, čo sa deje v mediáčnej kancelárii, čo ma dost presvedčilo, že aspoň dve tretiny mediátorov, ktorí pracujú v tomto modeli, sú dost' direktívni a dost' dotieraví, ako vší, čo sa týka orientácie na. . . sebaurč. . . niektoré výskumy som robil ja sám. Iní ľudia to robili, keď sa vlastne pozrieš na proces. Až do začiatku 1990-tych rokov bolo málo výskumov toho, čo sa deje v mediáčnej kancelárii. Všetko to bolo o vstupoch a výstupoch. Dosiahli dohodu? Nedosiahli? Pretože to zaujímalo súdy. Ale potom sa o to, čo sa deje v kancelárii mediátora, začali zaujímať aj teoretici komunikácie a ďalší ľudia. Ten výskum ma presvedčil, že sa to deje, že sme dotieraví a že to vzbudzuje obavy. Chcem povedať, Aled, že si nemyslím, že mediátori niekedy chceli byť di-





reaktívni alebo že chceli ovládať život ľudí. Uvedomil som si, že je to ochranný inštinkt. . . a má ho mnoho mediátorov. Je tu idea, že mediátori chcú chrániť ľudí pred nesprávnymi rozhodnutiami alebo riešeniami, ktoré nebudú fungovať. A ak si povieš: ‚Som tu na to, aby som riešil problémy ľudí‘, tak čiara medzi ich riešením a pocitom, že ich musíš vyriešiť dobre, je veľmi tenká.

**ALED:** Hej.

**JOSEPH:** To, myslím, a výskum to dokazuje, mediátori selektívne facilitujú. V Anglicku boli nejakí výskumníci, ktorí sa pozreli na to, ako pracujú mediátori a povedali, že zistili proces nazvaný selektívne facilitovanie, pri ktorom mediátori niektoré témy zhadzovali zo stola, pretože si mysleli, že sa nebudú dať dobre vyriešiť.

**ALED:** Mám pocit, že sa stávam pri tebe malým.

**JOSEPH:** Nie, nie, vôbec nie. Ale boli to dobrí výskumníci. Ale ja hovorím, že to nebolo len v mojej hlave. . . alebo že som si myslel, že potrebujeme nový model. Videl som realitu, čo sa dialo v praxi a čo ukázal výskum. Vychádzalo to z hlbších predpokladov, že ľudia sa nevedia sami dobre rozhodovať, že riešenie, ktoré vymyslíme, nebudú fungovať, tak predtým musíme strany ochrániť. Ide to na tejto úrovni.

**ALED:** Nedávno som mal taký zážitok, bolo to minulý rok. Myslím, že to bolo po rozhovore s Danom Simonom o určitých intervenciách, ktoré sú konzistentné s transformačným prístupom. Povedal mi frázu. Myslím, že to bolo niečo ako: ‚a ktorým smerom by ste chceli, aby sa náš rozhovor ďalej uberal?‘

**JOSEPH:** Mm hmm.

**ALED:** Uvedomil som si, že ten slobodný postoj môže využiť v mediácii. A bola to mediácia, ktorú som mal krátko potom a zistil som, že v rozhovore je taký moment, aký si opísal akosi. . . ideš niečo povedať a máš. . . je to skoro ako mimotelová skúsenosť, keď sa pozoruješ, prv než niečo povieš. Pozoroval som svoje myšlienky a chcel som povedať: ‚Myslím, že musíme prejsť k ďalšej otázke‘. Išiel som to povedať, dobre? Ale! Celá vec sa spomalila a namiesto toho som si zapamätal Danovu frázu. Tak som povedal namiesto toho som povedal: ‚tak teraz, ktorým smerom chcete ísť ďalej v rozhovore?‘ Nasledovala dlhá prestávka a jedna strana povedala: ‚Nuž, rád by som pokračoval v rozhovore o tomto, ale potom chcem hovoriť o tom jeho.‘ Povedal som: ‚Okej‘ a bolo to ako, bolo to skutočne.... reflektoval som to a myslím, že to malo korene v mojej potrebe byť, vieš, je to skoro ako keby som potreboval ospravedlniť svoju existenciu v kancelárii. Musím byť nejakým spôsobom užitočný. Nemôžem tam len tak sedieť a. . . iba počúvať, vieš?

**JOSEPH:** No, to je otázka! Často vnímam, že ľudia pred tréningom v transformačnej mediácii, že mediátor nerobí nič. Čo je ich hodnota? Aká je ich užitočnosť? Jednoducho to nie je pravda. Ak beriete tréning naozaj, je veľmi ťažké zvládnuť zručnosti. Pre niektorých ľudí je ťažšie naučiť sa zručnosti transformačnej mediácie, takže robia iný model, ak sa naučili dva.

Lebo to si vyžaduje neuveriteľnú koncentráciu, aby som ostal v danom momente a prestal preberať tú moc. . . ktorú by som mohol prebrať v tej chvíli. Ale keď položíš tú otázku, tak sa strany majú rozhodnúť, premyslieť si, čo je pre nich dôležité. Rozhodnúť sa, kam chcú ísť, ako chcú využiť svoj čas a položením tej otázky si im dal neuveriteľný dar posilnenia. V takýchto momentoch potom naberú odvahu rozhodnúť sa aj o mnohých iných veciach, o ktorých si mysleli, že sa o nich nedá rozprávať. Preto je to pre nich také hodnotné. Je úžasné, že po tréningu počujem od ľudí často, že majú pocit, že sú hlboko rešpektovaní, keď sú v transformačnej mediácii a na to som veľmi hrdý. Povedia to mediátorovi. ‚Och, mal som pocit, že nás oboch rešpektujete‘ a naozaj povedia mediátorovi: ‚Dôverovali ste nám. Dôverovali ste nám, že to dokážeme a my sme zdvihli tú rukavicu a dokázali sme to.‘ To je to, o čom sa rozprávame, čo je najvyššia hodnota mediácie? Je to schopnosť konštruovať a ľudia si cez to prejdú, majú veľmi ťažký rozhovor o ťažkých záležitostiach a vyjdú z toho na druhom konci. Možno to nie je dokonalé riešenie. Možno to vôbec nie je riešenie. Ale naučila sa niečo o sebe od toho druhého a vedie, čo chce robiť, čo nechce robiť, prečo chce ísť na súd alebo prečo nechce ísť na súd, prečo nemôžu pokračovať vo vzťahu s niekým na pracovisku a rozumejú tomu takým spôsobom, ako tomu nerozumeli predtým nie. To je obrovská schopnosť konštruovať nové fungovanie. Ľudia môžu odísť z mediácie a cítiť sa, ako keby mali väčšiu schopnosť zvládať konflikty. Nie nutne s človekom, s ktorým boli v mediácii. Ale aj s inými ľuďmi a to je úžasné.

**ALED:** Áno a tuším, že táto tvoja skúsenosť spochybňuje jedno z najväčších nedorozumení, ktoré, myslím, existuje v transformačnej mediácii. Občas, niekedy, zápasím, aby som opísal transformačnú mediáciu užitočným, nápomocným, vzrušujúcim spôsobom. . . A keď to urobím, často dostanem odpoveď: ‚Ach, nuž, ja si nemyslím, že pre tento spor bude vhodný pre tento druh mediácie, pretože oni nemajú záujem o udržanie a fungovanie vzťahu. Len sa chcú dohodnúť na sume.‘

**JOSEPH:** Hej. To je obrovský mýtus, že chceme iba udržať vzťah. A my sme o tom niekoľkokrát písali. Aj teraz píšem článok, kde to opätovne zdôrazňujem. Je to jedna z ťažkostí klarifikácie pojmov. Ak použijeme slová ‚vzťahový prístup k mediácii‘, ľudia predpokladajú, že ide o sanáciu vzťahov. No to je iný prístup a to je veľký rozdiel. Napísal som o tom článok, kde porovnávam harmonický model mediácie s transformačným. Harmonický model je prístup orientovaný vzťahovo. Jeho účelom je snažiť sa zaistiť, aby si ľudia obnovili vzťah. Na tom prístupe nie je nič zlého. Často sa používa v náboženskom kontexte, v náboženských spoločnostiach, cirkevných inštitúciách, niektorých rodinných intervenciách, ale musí ti byť jasné, že je to tvoj cieľ. Transformačný model nie je zameraný na udržanie vzťahu. Je to vzťahový model v tom zmysle, že ľudia medzi sebou interagujú, nech sú v konflikte akokoľvek dlho. Môžu sa k sebe vzťahovať. Čo znamená, vyrovnáť silu seba v porozumení spojenia s druhým človekom tak, aby si viac uve-



domovali, ako sa chcú rozhodovať. Rozhodnutie by bolo ukončiť vzťah, rozhodnutie by bolo pokračovať vo vzťahu, rozhodnutie by bolo zmeniť vzťah. Vzťah môžeš ukončiť vzťahovo. Alebo ho môžeš ukončiť s nenávisťou, hnevom, nedorozumeniami, konfliktami a poznáš dôsledky, keď ide o pracovný vzťah. . . manželstvo alebo čokoľvek. Takže v žiadnom prípade netrváme na to, že keď robíme transformačnú mediáciu, že je to o záchrane vzťahu. Mohol by si mať konflikt s poisťovňou a ty si klient alebo človek tam a rozhovor by mohol byť vzťahový alebo by mohol byť nevzťahový. Ale už by si toho človeka nikdy viac nevidel. Ale keď pracuješ s ľuďmi, pracujeme s ich konfliktnou interakciou a snažíme sa podporovať kvalitu ich interakcie.

**ALED:** Tak, keď si predtým na začiatku rozhovoru hovoril o účele, hovoril si vlastne o účele všetkého, čo robíš. Znie to ako, tiež, že musíme byť naozaj explicitní. Časťou, možno časťou opisovania či definovania nášho prístupu je byť naozaj explicitní, čo sa týka cieľa nášho konkrétneho prístupu.

**JOSEPH:** Myslím, že je to tak. Myslím, že je to dôležité. Nemyslím, že to znamená porovnávať veľa rozličných prístupov, ale znamená to byť voči klientom úprimní o tom, čo robíš. O cieľoch transformačnej mediácie môžeš rozprávať všedným jazykom, vieš, som si istý, že Dan tak rozprával. Že nerozprávame o uznaní posilnenia, keď sa rozprávame s klientmi. Hovoríme o fakte, že ‚Tu je šanca pre vás dvoch, aby ste sa porozprávali. Dúfam, že tak porozprávali, ako ste sa nedokázali porozprávať doteraz. Vy sa budete rozhodovať. Moja úloha je pomáhať uľahčovať ten rozhovor tak, aby ste si lepšie porozumeli a mohli sa rozhodnúť, čo je pre vás najlepšie.‘ No, tak asi toto by som povedal, keby sa ma niekto spýtal: ‚Čo robíte, keď ste mediátor?‘ Začal by som asi takým nejakým výrokom. A keby chceli vedieť viac, odpovedal by som na ich otázky.

**ALED:** Hej a pravdepodobne by si tisíc ľudí tuná zastavil tento rozhovor, aby si to zapísali, Joe.

**JOSEPH:** Dúfam, že sa to stane © Ale, keď už rozumieš, čo je tvoj účel, vyjadriť ho slovami je relatívne ľahké. Za je jedno z cvičení, ktoré robievam na základnom výcviku po diskusii o účele. Požiadam ľudí, aby opísali niekomu alebo partnerom, kto by mohol využiť mediáciu. Môžeš to teda vyjadriť svojimi slovami, lebo ak to nevieš povedať, tak vlastne ešte nerozumieš účelu. Aby som uviedol príklad, reflektovali sme niektoré štandardné spôsoby praxe, ktorú som využívali a vyučovali. Baruch Bush a ja sme sa stretli a začali hovoriť: ‚Čo to robíme?‘ Pamätám sa, že sme žiadali obe strany, aby sedeli po tichu. Jeden človek bude hovoriť ako prvý. Druhý si bude robiť poznámky a potom bude druhý hovoriť a prvý si bude zapisovať a nakoniec obaja budú hovoriť niečo mne, mediátorovi, keď už porozprávali svoje príbehy. Keď obe strany skončili, pozerali sa na mňa: ‚Teraz, keď tomu rozumiete, mediátor, čo s tým urobíte?‘ Bolo to veľmi nepríjemné. Bolo to veľmi rušivé. Bolo to ako: ‚Nie, nie. To musíte vy rozhodnúť.‘ Ale mal som pocit, ako keby som nastavil proces... a vytvoril očakávanie, ktoré bolo proti cieľom, ktoré som ako mediátor sledoval.

**ALED:** Áno.

**JOSEPH:** Cez takúto reflexiu musíš prejsť a povedať si, odkiaľ toto pochádza? Prečo to robím, ak je mojím cieľom podporovať transformáciu ich konfliktnej komunikácie alebo interakcie.

**ALED:** Tak, myslím, že sme tu niečo trafili. Toto je problém, že ja si myslím, že mnoho výcvikov mediácie vo Veľkej Británii je teraz facilitačných, hlásia sa k facilitačnému prístupu k mediácii. Naučíš sa konkrétny proces, ale nenaučíš sa, prečo to robíš. Ale samozrejme, v takom naratívne je zabudované, že začneš mediáciu a budeš ju viesť, zabudované sú v tom nejaké predpoklady a presvedčenia o tvojej role, o role jednotlivých strán, o účele mediácie bez toho, aby bola explicitná. Teda, ak začínam slovami: ‚Som tu dnes váš mediátor. Som nezávislý, nestranný. Začnem tým, že stanovím nejaké základné pravidlá, tak ma neprerušujte.‘ V tom je zabudovaných veľa predpokladov.

**JOSEPH:** Áno, veľa, veľa. Keď žiadaš ľudí, aby skúmali, čo robia a hovoria, ak im ukážeš súvislosť medzi predpokladom a praxou, zamyslia sa. Je to ako: ‚Tomuto verím?‘ Ako prerámcovanie. Prečo prerámcovala ich vety? Aký to má cieľ? Akú správu im vysielaš, keď si sa rozhodol niečo prerámcovať? Vyplyva z toho, že vieš, ako by mali rozprávať? Alebo že vieš, čo by mali hovoriť namiesto toho, čo hovoria? To je to, čo naozaj chceš robiť? Chce to také otázky, ale ak sa na to pýtaš a nevyhovuje ti to, aj tak musíš ísť niekam inam. Ale aj tak im musíš povedať: ‚Čo budem robiť namiesto toho?‘ Dúfam, že som poskytol odpoveď na túto otázku transformačným modelom, pretože vždy začíname premisami, vždy začíname pohľadom na konflikt a pohľadom na ľudskú povahu a schopnosti a to všetko a necháme ľudí, aby s tým zápasili, skôr než sa dostaneme k technike alebo metóde.

**ALED:** Áno, okej. No, chcem sa ešte trochu dotknúť techniky a metódy, pretože ma prekvapil jeden výraz.

**JOSEPH:** Môžem ťa na chvíľu prerušiť? Skôr než to urobíme, dovol mi niečo povedať. Niečo, čo považujem za dôležité zachovať v mediácii, okej? Možno by to mohlo byť nezávislé od modelov, o ktorých sme hovorili, myslím, že je to dôležité. Čo je jadrom mediácie, čo ju robí jedinečnou a hodnotnou? Keby som mal odpovedať na tú otázku, povedal by som dve veci. Jedna je sebaurčenie strán. Že mediácia sa líši od ostatných foriem riešenia konfliktu, ktoré sú užitočné, nápomocné, ako napríklad rozsudok súdu, zmierovacie konanie. . . pretože mediácia môže strany posilniť. Transformačný model to berie veľmi, veľmi vážne a je to predmet sporu pre mnohých ľudí, keď im ukážeme, ako vážne to berieme. Tá druhá charakteristika je tá, a je to rovnako dôležité pri definovaní mediácie, že ide o jedinečný, spoločný zážitok procesu riešenia konfliktu. Naša mediácia je zameraná na interakciu strán v konflikte, okej? Že strany majú schopnosť interagovať navzájom a prepracovať svoju interakciu v konflikte. Ak na to myslíš, v rozhodovaní súdu a zmierovacom konaní sa ľudia nedostanú k tomu, aby sa rozprávali, nemôžu interagovať, všet-



ko je riadené základnými pravidlami, súdnym systémom, tým všetkým.

Mediácia je o interakcii strán a o podpore interakcie. Teda, kombinácia posilnenia strán a podpory strán, interakcie v konflikte medzi nimi, to robí mediáciu takou jedinečnou. To ju robí hodnotnou, odlišnou. Ak stratíme tieto dve charakteristiky, alebo jednu z nich, ľudia by ju nevideli ako odlišnú od iných procesov. Preto mediácia nemá úspech, lebo verejnosť nie je hlúpa. Keby išli na mediáciu a mali pocit, že mediátor vie, čo sa musí stať, povedia: ‚Prečo som nešiel rovno na súd?‘ ‚Prečo som nešiel na zmierovacie konanie?‘ ‚Prečo som...‘ a poznám ľudí, ktorí prešli mediáciou a povedali to. Čo by som hľadal v praxi mediátora, keby som len pozeral videonahrávky mediátorov a nevedel by som, aké vzdelanie majú, hľadal by som, nakoľko zachovávajú sebaurčenie strán alebo nakoľko ho podkopávajú? Po druhé, či podporujú schopnosť strán interagovať v konflikte?

To je dôležitá vec.

**ALED:** Tak, vtedy nastavíte smer, nastavíte kurz, svoj kompas smerom k tomu, v akom rozsahu zachovávam sebaurčenie, sebaurčenie strán vo všetkom, čo urobím a poviem ....

**JOSEPH:** Vráťate procesu a obsahu.

**ALED:** ...vrátate procesu a obsahu a po druhé, v akom rozsahu podporujem ich interakciu, ich interakciu v konflikte?

**JOSEPH:** Áno, presne. Nie ovládať to, zatvárať, čo by ste mohli robiť.

**ALED:** To je zrkadlo, ktoré by som si mal držať pred sebou. . . ako mediujem, ako rozmýšľam, ako. . .

**JOSEPH:** To, povedal by som, áno. Ak so mnou súhlasíš, Aled, a ak ostatní súhlasia, to ju robí jedinečnou. Ak niekto tvrdí, že ‚Nie, mediácia je jedinečná pre to a to‘ rád by som si to vypočul a popremýšľal o tom. Ale keď som o tom naozaj rozmýšľal a videl mediáciu a rozmýšľal o nej s úctou k ostatným metódam, ktoré sú vhodné, hodnotné, môžu byť užitočné... Prečo je mediácia jedinečná? Myslím, že táto otázka je veľmi dôležitá. Pretože inak mediácia nerastie. Nezíska podporu verejnosti. Necenia si ju, pretože ju nechávajú ako jedinečnú.

**ALED:** Hej. Ak myslím napríklad na bojové umenia, napríklad si vezmime karate... máš tri alebo štyri odlišné vetvy karate a potom v nich ešte jestvujú rozličné hybridné verzie, ale tie sa nevolajú ‚karate‘. Tie by sami seba určili ako Šotokan Karate alebo Kyokušinkai Karate alebo Kung-fu či Judo a Aikido a každá z nich má svoju ideológiu, svoju teóriu, účel. Jedna využíva energiu útočníka, ide o to, nezranit' útočníka, ale iba. . . druhá je byť bojovný vo vlastnom prístupe a ty sa zodpovedne rozhodneš podľa cieľa bojového umenia, ktoré si vyberieš. Prečo je mediácia taká odlišná? Prečo je taká odlišná? Nemám problém s. . . mal som problém s evaluačnou principiálnou mediáciou. Mal som s ňou veľký problém. Nemám s ňou problém, pokiaľ ľudia nie sú transparentní v tom, čo robia ale v skutočnosti málokedy dávajú jasne najavo myšlienky, ktoré informujú klientov, prečo robia to, čo robia a sú transparentní v tom, aby sa strany mohli sami roz-

hodnúť: ‚Ach! Teraz už viem trochu viac o tom, čo robíte a aké intervencie robíte. To je pre mňa dobre. Takého mediátora chcem.‘ Tak, sa ľudia môžu informovanie rozhodnúť. Čo si o tom myslíš?

**JOSEPH:** No, súhlasím s tým do istej miery, lebo si myslím, že je dôležité byť transparentní v tom, čo robíš a ak to ľudia chcú, áno. Škodí to, myslím, vnímaniu mediácie, keď hovoríme, že robíme evaluačnú mediáciu, pretože to nie je o sebaurčení strán a iste sú iné metódy, kde ľudia posudzujú svoje spory, hodnotia konflikty, hodnotia problémy a prichádzajú s riešením, ako napríklad nezáväzný zmierovací konanie. Tak mi potom jasne vysvetli rozdiel medzi nezáväzným zmierom a evaluačnou mediáciou. Mohol by som to chápať, ale nebezpečenstvo je v tom, že potom sú ľudia zmätení. Je v tom veľa zmätkov o tom, čo je mediácia, pretože ľudia robia veci, ktoré sú veľmi podobné ako iné metódy riešenia konfliktov. To spôsobuje chaos v percepčnom poli.

**ALED:** Hej a to je ozajstná dilema, pretože väčšina užívateľov zväčša nie je informovaná. Keď si pomyslí na tie telefonáty. Väčšinou, keď mi niekto volá kvôli mediácii a väčšina mediácií, ktoré robím, Joe sú konflikty na pracovisku.

Buď ma kontaktuje HR alebo manažér a 99,9% z nich chápe mediáciu tak, že je to mimo.

**JOSEPH:** Nie, v oblasti mediácie nás čaká ešte veľa práce s objasňovaním a demonštrovaním hodnoty a možnosti mediácie, ale ja si robím starosti, keď sa mediácia robí tak odlišne a nerozlišuje sa od iných metód, ktoré verejnosť nechce. Poznám ľudí, ktorí prešli napríklad komerčnou mediáciou. Jeden chlapík, ktorého mám na mysli, mal obchodný spor a išiel do mediácie. Nie k mediátorovi, ktorého poznám a potom mi povedal, že tam už nikdy viac nepôjde a povedal: ‚Načo?‘ Povedal: ‚Lebo bolo pár vecí, ktoré som chcel povedať druhej strane, ale mediátor ich považoval za nepodstatné a deštruktívne a v zásade prišiel s kompromisným riešením o peniazoch a to sme mohli urobiť aj sami.‘ Povedal: ‚Nepotrebovali sme mediátora, ale chcel som hovoriť o veciach, o ktorých mi nedovolil rozprávať. Takže už tam nepôjdem. Pôjdem na súd alebo na zmierovací súd alebo niekam inam.‘ Nevidel v tom zmysel. Pamätám si ten prípad, pretože rozmýšľam, či nebolo v hre sebaurčenie v tom, čo chcel robiť na mediácii a po druhé, nebola tam podpora takého rozhovoru medzi stranami, ktorý mohol byť ťažký a mohol sa na chvíľu vystupňovať do hádky atď. Niektoré charakteristické znaky, ktoré učíme v transformačnom modeli, sú, že mediátor s nimi musí byť v pohode, lebo inak zastaví schopnosť strán rozprávať sa a povedať si, čo si musia povedať. Čo je samozrejme v iných formách riešenia konfliktov veľmi kontrolované.

**ALED:** Áno. Teda, ak naozaj verím, že v jadre toho, čo robím, je zachovávanie práva na sebaurčenie strán a podpora interakcie v konflikte, naozaj musím rozumieť tomu, čo majú na mysli, aby som mohol nastaviť zrkadlo a povedať si: ‚Je s tým táto intervencia konzistentná?‘

**JOSEPH:** Správne. No a ty si pred siedmimi minútami uviedol príklad z tvojej praxe, keď si reflektoval



a podporil sebaurčenie strán v tom, kadiaľ chcú ďalej postupovať v rozhovore.

**ALED:** Vieš čo? To je pravdepodobne jedna z najúčinnejších mediácií a neposudzujem to nutne podľa výsledku, ale iba podľa kvality rozhovoru, ktorý sa odohral medzi stranami. Ak reflektujem všetky mediácie, ktoré som urobil, tá jedna vyčníva ako: **„Wow. Nečakal som, že sa odohrá taký rozhovor.“**

**JOSEPH:** Hej, to je skvelé počut'. To je skvelé počut' a ja veľa razy dostávam takú odpoveď po tréningu. Že len keď začnú inak uvádzať sedenie a potom sa obrátia na strany a spýtajú sa ich: „Budete sa rozprávať. Je niečo, o čom sa chcete rozprávať teraz, o tom, ako sa chcete rozprávať, skôr než začneme? Pretože môžeš ovládať spôsob tohto rozhovoru a môžeš ho upravovať kedykoľvek počas mediáčného sedenia, ak ti robí starosti jeho priebeh.“ Už len to zmení samotný pocit, že strany vedia, ako chcú participovať na celom sedení. Počúvam to veľmi často.

**ALED:** Hej. Keby si sa ma opýtal pred nejakými šiestimi mesiacmi, za akého mediátora sa vyhlasujem, povedal by som, och, facilitáčného. Teraz neviem. Naozaj neviem.

**JOSEPH:** To je skvelé počut'.

**ALED:** Som stratený. Dúfam, že sa teraz nepozerať žiadny môj klient.

**JOSEPH:** No, nie. Počúvaj, profesionál by mal rásť, správne? Profesionál . . . by mal rozmýšľať, čo robí a ako byť lepší a skúšať veci. Inak sa opotrebuje a nebudeš rásť ako profesionál.

**ALED:** Hej, ale ja sa rád učím. Rád rozvíjam svoje myšlienky. Naozaj rád skúšam niečo iné a dostávam iné reakcie a iné zážitky a poznatky, prečo to robím. Je to...

**JOSEPH:** Hej. Hej, výborne.

**ALED:** Okej. Všimam si čas, Joe a naozaj to oceňujem. Prebrali sme veľa vecí, intervencií. Páči sa mi napríklad výraz „Sleduj, kde to vrie“. Mohol by si o tom povedať niečo viac? Viem . . .

**JOSEPH:** Rozprávali sme sa o tom na tréningu. Možno to spomenul Dan alebo niekto, ale celá idea je v tom, že ako transformační mediátori sa snažíme nebať sa intenzity rozdielov, vyjadrenia silných emócií, nech už je tá emócia akákoľvek, a že sa neostýchame. Nesnažíme sa o „vzájomnosť“, čo je fráza, ktorá sa často používa v iných modeloch mediácie, medzi ľuďmi, alebo len vypichovať podobnosti. Rovnako sme ochotní zdôrazňovať a reflektovať to, ako ďaleko sú ľudia od seba, a ako intenzívne nesúhlasia, takže vieme povedať: „Wow, naozaj chápete tieto veci odlišne a súhlasíte, že chcete robiť x, y a z.“ Mnoho mediátorov má tendenciu vyhýbať sa tomu, pretože si myslia, že negatívna interakcia v konflikte nebude produktívna. Môžem uviesť príklad za príkladom mnohých slávnych mediátorov, ktorí natočili tréningové videonahrávky, ktorí, keď začali strany medzi sebou rozprávať intenzívne a hovoriť si veci, ktoré sa ťažko počúvajú, tak sa mediátori doslova schúlili do svojho kresla a povedali: „No, môžete sa hádať, ak chcete, ale zbytočne utrácate čas i peniaze.“ Konfliktný segment interakcie chápu ako úplne neproduktívny. To nie je predpoklad v transformač-

nom modeli. Predpoklad je, že v tom treba podporiť strany, musíš byť v tej intenzite, pretože to tak cítia a tak to potrebujú v tej chvíli vyjadriť, a využiť tieto zručnosti na to, aby si im pomohol počuť, čo hovoria. Mnoho ľudí občas hovorí: „Transformačný model nie je v skutočnosti iný. Aj ja posilňujem strany tak, ako to robia transformační mediátori.“ Nie je, kým nepodstúpi výcvik. Nie je, pokiaľ sa naozaj nezamyslia nad tým, aké rozdielne tie techniky sú. Ide o to, čo robíš a čo nerobíš. . . na tom záleží. Potom ľudia povedia, fíha, to je iné a potom si začnú uvedomovať, prečo nemôžu robiť oboje. To je ďalšie nedorozumenie, ktoré medzi ľuďmi žije. Ľudia si myslia, že sme len idealisti, keď hovoríme vy si vyberte jedno alebo druhé. Mediátor nemôže fyzicky, ani duševne robiť dve rozdielne veci naraz. A keď podstúpiš tréning a zbadáš, aké to je, uvedomíš si: „Nie je možné, aby som robil niečo iné a bol konzistentný s tým, čo sa snažím robiť tu. Alebo dokonca kognitívne oddeliť tie veci a súčasne ostať tam, kde sú strany.“ Alebo predbehnúť strany a potom súčasne ostať so stranami. To je jednoducho fyzicky nemožné.

**ALED:** Hej.

**JOSEPH:** Preto sa treba rozhodnúť.

**ALED:** Áno, áno a ďalšie boli nezhody medzi prístupmi. Napríklad pravidlo, nesmieš zdôrazňovať nezhodu. Musíš zosilňovať spojenie a snažiť sa pozametat všetky nezhody pod koberec, ale teraz obhajuješ, že je dôležité vyznačiť tieto nezhody, body nesúhlasu.

**JOSEPH:** Hej. Strany by mali vidieť, ako ďaleko sú od seba, keď sú ďaleko od seba. Musia sa v tej veci rozhodnúť. Možno sa nikdy v diskusií nepriblížia, ale uvedomia si, prečo nie sú. . . a prečo sa musia znovu rozhodnúť. Tak, ľudia môžu odísť z mediácie a povedať: „Viete, musím odísť z tohto podniku.“ To sa mi stalo. „Ale teraz viem, pán mediátor, prečo to musím spraviť.“ „Teraz si to uvedomujem. Nie som len nahneváný. Nie je to len reakcia. Vedome sa rozhodujem na základe lepšieho pochopenia rozdielov medzi nami. A vy ste nám pomohli uvidieť, kde tie rozdiely sú. Vy ste to nezavreli. Vy ste to neovládali. Nechali ste ma, aby som pochopil, prečo som tam, kde teraz som.“

**ALED:** Áno. To do dáva energiu. Zisťujem, že to dodáva energiu celej koncepcii posilňovania a prežívania v mediácii. Okej, Joe, už posledná vec, na koniec. Ako sa udeje revolúcia v mediácii pre mňa a tisíc iných ľudí, čo sledujú tento rozhovor?

**JOSEPH:** Nuž, neviem, či nastane revolúcia v mediácii. Myslím, že to je osobná revolúcia, ktorou mediátori môžu prejsť, ak chcú toto preskúmať. Mám rád, keď ľudia prichádzajú na základný výcvik v transformačnej mediácii. Boli na výcviku v inom modeli a ja od nich chcem, aby si cez to prešli, vyskúšali to, videli, kde im to vyhovuje, kde im to nevyhovuje a môžem zaručiť, že to bude zážitok učenia sa, či už to niekto bude robiť v praxi alebo nie. Pretože dostaneš náhľad na to, čo robíš v praxi, pretože si vystúpil nabok, dobre? Tak, nevieš, ako znie Mozart, pokiaľ počúvaš Beethovena a tento zážitok sa ľuďom dostane, myslím. Tak sa mi páči fakt, že máme skupinu vynikajúcich trénerov, ktorí trénujú tento





model a že sa to rozrastá.

**ALED:** Hej, Joe, pozri, venoval si nám neuveriteľne veľa času. Skutočne si to vážim a ak sa ľudia chcú dozvedieť viac o tebe a tvojom spôsobe, je tu vaša vynikajúca kniha.

**JOSEPH:** Ďakujem. Nuž, som súčasťou väčšieho inštitútu a inštitút má stránku [transformativemediation.org](http://transformativemediation.org), všetko spolu. Môžete tam získať informácie. Môžete nás kontaktovať cez inštitút. Robím, často robím tréningy v Európe. Budem tam v marci. Pomá-

ham s tréningami aj Healthcare Trust, ako som ti spomínal. Spolupracujem s Camden Mediation Centre. Richard Hill je už dlho odborník na transformačnú mediáciu a pracuje tam, v tom centre. Tak, to sú kontakty v Anglicku . . . aj v Európe. Tak, oceňujem, že sa pýtal. Ďakujem za tvoje otázky.

*„Gestá v láske sú neporovnateľne atraktívnejšie, efektívnejšie a cennejšie než slová.“*

Francois Rabelais

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

**Kognitívne-behaviorální koučink v praxi (Prístup založený na dôkazoch) Stephen Palmer, Michael Neenan a kolektív. Zoner Press (2015)**

Na vedeckých dôkazoch založené koučovanie - čítam v podtitule. Samozrejme, ved' to je KBT. Každé KBT je na vlastných dôkazoch založené. A keďže terapia je uzko špecializovaným poľom a ie je v nej toľko biznisových možností, začali aj ľudia z KBT výcvikom koučovať. Ich koučovanie = využitie kognitívno-behaviorálnej filozofie, metódy a techniky v praxi. Aby som bol jasný, to nie je zlé. Sú školy, napríklad SF, alebo KBT, kde je medzi koučovaním a terapiou iba málo rozdielov a sú školy, napríklad TA, alebo psychodynamická škola, kde sú rozdiely viditeľné. To mi neprekáža. Čo mi prekáža (no niekomu môže vyhovovať) je guľáš rôznych tém pod jednou strechou: prokrastinácia a odolnosť nájdete vedľa sokratovského dialógu, učenie sa sebaakceptácii vedľa práce s organizačnou kultúrou, nemôže chýbať téma všímavosti, manažmentu stresu... no proste, kto čo chcel, to napísal. A pritom, o každej téme by sa naozaj dalo napísať viac - a to aj v kontexte koučovania.

**Krízová intervencia v kauzistikách. Filip Brož, Daniela Vodáčková. Portál (2015)**

O krízovej intervencii sa toho popísalo habadej. Nie je rok, čo by nevyšla nejaká kniha k téme. Napriek tomu je krízová intervencia pojem nejednoznačný a občas sa pod takýto dáždík skryje všeličo. Takže

aby bolo jasno, je tu ďalšia kniha. Veľmi oceňujem prepisy konkrétnych rozhovorov z rôznych kontextov. Obsah? Kazuistiky z telefonických rozhovorov, alebo rozhovorov medzi štyrmi očami. Nájdete v nej rozoberané rôzne situácie a tým aj rôzne formy intervencií. Je to tak trochu učebnica, takže si môžete overiť porozumené z otázok na záver kapitoly. Želáme pekné leto a veríme, že krízovú intervenciu nebudete potrebovať, ale (keď už tak) poskytovať.

**Psychoterapeutické dovednosti. Renate Sannwald, Michael Schulte-Markwort, Franz Resch. Emitos (2015)**

Toto je veľmi dobrá voľba. Tí z vás, ktorí čítajú populárno-náučnú literatúru o psychoterapii a chceli by sa posunúť o level ďalej, táto kniha je pre vás. Tí z vás, ktorí si myslia, že o psychoterapii už veľa vedia, táto kniha je pre vás. Autori - väčšinou nemeckí analytici, pričom Renate poznajú mnohí KIPkári, ktorí pracujú na Slovensku s deťmi aj osobne. Témy? Všetky, ktoré sa týkajú psychoterapeutického vedenia prípadu z psychoanalytickej/psychodynamickej perspektívy. Počúvanie, porozumenie, interpretácia, učenie sa, neutralita, pracovné spojenectvo a prenos (špecificky u detí), lieky, ukončovanie práce... a ešte oveľa viac. Hej sestra/brácho, to musíš mať!

*„Moje vzdelávanie bolo strašné. Chodil som do školy pre emocionálne narušených učiteľov.“* Woody Allen

## Weby, blogy a iné odporúčané kliky

[www.youtube.com/watch?v=e9rVWaxE2hQ](http://www.youtube.com/watch?v=e9rVWaxE2hQ)

Hádanka prvá. Bol to Freudov a Jungov spolupútnik a jeden zo zakladateľov psychoanalýzy v Taliansku. Dospel však k poznaniu, že život nie je iba o pudoch, ale aj o spiritualite (a to ešte asi skôr ako Jung). Kto to je?

[www.psychosynthesis.net/resources/documents](http://www.psychosynthesis.net/resources/documents)

Hádanka druhá. Ten smer má už 100 rokov a stále je živý. A nie iba vo Švajčiarsku, kde je živý každý psychoterapeutický smer aj pasmer. Má vlastnú európsku asociáciu, ktorá je členom EAP. Pomôcka pre tých, čo

ešte nevedia, odpoveď je v nadpise tohto linku. Nájdete tu veľa textov aj videí.

[www.youtube.com/watch?v=dRXOKIBXkXo](http://www.youtube.com/watch?v=dRXOKIBXkXo)

Hádanka tretia. Aj dnes sú kolegovia, ktorí pracujú v duchu psychosyntézy. Aj dnes sú kolegovia, ktorí integrujú rôzne aspekty ľudskej skúsenosti: spiritualitu, filozofiu, psychoanalýzu... vo svojej praxi. A majú masívny nábytok a ťažké kreslá a veľa kníh v knižnici. Čo hovorí jeden z nich, taliansky pokračovateľ, Dr. Yoav Dattilo?



## Čo je nové v obore?

**Handbook of Positive Supervision: for Supervisors, Facilitators, and Peer Groups. Fredrike Bannink. Hogrefe. 2015**

Porovnajme si tradičnú supervíziu s jej mladšou, kritickou sestrou, pozitívnu supervíziu. Porovnajme si ciele tradičnej supervízie a supervízie ovplyvnenej na riešenie zameraným prístupom a pozitívnu psychológiou. Porovnajme si ako oba koncepty pracujú s témami ako sú: pohľad na kompetencie supervidovaného, úspechy, problematické oblasti, zdroje a možnosti. Porovnajme si spôsob akým tematizujú vzťahy medzi klientmi a pomáhajúcimi aj medzi pomáhajúcimi

a supervízormi. Porovnajme si spôsob, akým reflektujú pokrok a učenie supervidovaných. Povedzme áno, povedzme nie, povedzme možno, povedzme že... si knihu kúpte. Neprehlúpte. Dokonca ani tí, ktorí už o pozitívnej, alebo na riešenie zameranej psychológii čo - to vedia. Na záver knihy nájdete aj osem príloh, ktoré tvoria protokoly o tom, ako viesť prvý supervízny rozhovor, následné stretnutie, na hľadanie výnimiek, posúdenie supervízora, vzťahu apod.

*„Vždy pamätaj, že si absolútne jedinečný. Presne tak ako všetci ostatní.“ Margaret Mead*

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

### KOLABORATÍVNE MAPY POMOCI A ICH VYUŽITIE PRI SUPERVÍZII A ROZVOJI POMÁHAJÚCICH ODBORNÍKOV

#### Ako chápeme kolaboratívnu prax?

Komplexné služby zamerané na prácu s rodinou sú na Slovensku v plienkach. Aj preto sme sa rozhodli ponúknuť vám text, ktorý sa zaoberá supervíziou odborných tímov, ktoré s mnohproblémovými, sociálne zlyhávajúcimi rodinami spolupracujú. Supervízny prístup, teoretický rámec, o ktorý sa v texte budeme opierať, vychádza z kolaboratívnej (spolpracujúcej) perspektívy. Autorom prístupu je William C. Madsen, ktorý o práci s rizikovými rodinami nielen publikuje, ale v tejto oblasti stále aktívne pracuje. Zároveň je supervízorom a vzdeláva aj iných odborníkov. Kolaboratívny prístup ponúka široký rozsah služieb, stavia na kladných stránkach rodiny, zapája rodiny do plánovania a realizácie rôznych druhov pomoci pre ne, zdôrazňuje rozhodnutie rodiny vo všetkých aspektoch plánovania a starostlivosti, a ponúka aj pružný finančný manažment na zjednodušenie dostupnosti zdrojov. Nie je to len posun v tom, aký druh pomoci sa ponúka, ale aj v tom, ako sa táto pomoc ponúka. Najjednoduchšiu formuláciu tohto posunu v procese pomáhaní uvádza Shaheer Mustafa ako "ABC" práce.

A - naša práca nech je pre ľudí, ktorým slúžime, spoľahlivá (Accountable)

B - veríme (Believing) v zdroje ľudí

C - spolupracujeme (Collaboration) s rodinami a ďalšími pomáhajúcimi profesiami

Kolaboratívna pomoc je integratívny pracovný rámec, ktorý pomáha pracovníkom v prvej línii (terénnym

sociálnym pracovníkom, psychológom, pracovníkom OSPOD, pracovníkom akreditovaných subjektov...) ukotviť ich prácu v „ABC“ v konkrétnej praxi v prvej línii. Tento text sa zameriava na využitie „kolaboratívnych máp pomoci“ pre pracovníkov počas supervízie, pri supervízii organizácie a pri udržiavaní kolaboratívnej praxe zameranej na rodinu. Kolaboratívne mapy pomoci pre rodinu môžu byť teda nástrojom nielen pri praktickej práci s rodinami, ale aj pri supervízii jednotlivcov a pracovných tímov, ktoré v rodinách intervenujú. Kolaboratívna pomoc sa opiera o oceňujúce skúmanie - Appreciative Inquiry (už sme o ňom v našom newsletteri veľa písali, najmä ako o metóde facilitácie skupín v organizáciách), motivačné rozhovory (čo dodať - MR sú „naša“ značka a základňa), prístupy naratívnej terapie (áno, pred pár rokmi som napísal o NT kapitulu do učebnice poradenskej psychológie, kupujte©, Vlado), prístupy terapie zameranej na riešenie (viete o tom, že v roku 1988 Ivan toho de Shazera preložil?) a o koncept „Znaky bezpečného prístupu k službám na ochranu detí“ (Signs of Safety approach to child protective services). Kolaboratívna pomoc je prístup, ktorý zdôrazňuje význam postoja čiže vzťahového stanoviska, ktorým pomáhajúci k ľuďom pristupujú. Zameriava sa na príbehy, prostredníctvom ktorých ľudia hľadajú zmysel vo svojom živote a zdôrazňuje záujem a dopytovanie ako metodiku, ktorá umožňuje klásť zmysluplné a úctivé otázky v duchu záujmu a zvedavosti. Kolaboratívna mapa pomoci pozostáva v najjednoduchšej podobe zo štyroch otázok.

<b>Vízia</b> Kam sa chcete uberať vo svojom živote a práci?	
<b>Prekážky / Výzvy</b> Čo vám stojí v ceste pri realizácii vízie?	<b>Podpora</b> Kto a čo vás podporuje na ceste k vašej vízii?
<b>Plán</b> Ako sa môžeme oprieť o podporu, aby sme prekonalí prekážky a pomohli vám postúpiť ďalej na ceste k vízii?	



Tieto štyri otázky môžeme chápať ako oblasti záujmu, ktoré možno podrobne preskúmať do hĺbky (hoci nie je nutné postupovať lineárne). Umenie a zručnosť tejto práce spočíva v našej schopnosti klásť ciele otázky, ktoré provokujú rozmyšľanie a pomocou ktorých sa dostaneme k detailom každej z týchto oblastí opytovania. Je zaujímavé dodať, že kolaboratívny prístup, tak ako ho chápe Madsen a jeho spolupracovníci (je trochu odlišný od toho, čo robí Harlene Andersonová), vychádza okrem iného aj z rozhovorov a z focusových skupín s pracovníkmi prvej línie a ľuďmi, ktorým títo pracovníci pomáhajú, ktorým kládli otázky ako napríklad: Čo je podľa vás najdôležitejšie pri dobrej pomoci? Ako to uplatňujete v praxi? Na aké prekážky a ťažkosti narádzate v pomáhajúcich vzťahoch? Ako reagujete na tieto výzvy? Aké ponaučenia by z vašich skúseností mohli vyplývať pre našu prácu? Ich odpovede prispeli k dôkazom založeným na praxi, ktoré tvoria východisko tohto pracovného rámca. Po slovensky povedané, prístup vyšiel z reflexie dobrej praxe s problematickými rodinami.

#### Využitie kolaboratívnych pomocných máp na zvýšenie odborného rozvoja - práca s víziou a prekážkami

Kolaboratívne mapy pomoci možno využiť aj pre pracovníkov, aby im pomohli spoľahnúť sa existujúce užitočné momenty ich práce, či už pri vytyčovaní preferovaných smerovaní vlastnej práce a rozvíjaní konkrétneho plánu, alebo na podporu pri prekonávaní prekážok v každodennej praxi. Proces možno využiť na pomoc pracovníkom, aby zmenili to staré známe rozdelenie „my a oni“ medzi ľuďmi v pozícii ponúkajú pomoci a ľuďmi v pozícii hľadania pomoci a vytvorili niečo, čo by sa dalo nazvať postojom „spolu“. Nižšie uvádzame niekoľko príkladov toho, ako je možné využiť tento prístup pri výučbe a supervízii. Prvou úlohou supervízora je usporiadať, alebo vytvoriť víziu preferovaného smerovania. Jeden spôsob, ako to urobiť, je klásť otázky ovplyvnené oceňujúcim skúmaním (Appreciative Inquiry). Napríklad:

- Viete si spomenúť na moment vo vašej práci, keď ste mali dobrý pocit z toho, čo ste urobili? Možno ste boli dokonca na to trochu hrdí?
- Čo sa dialo v tom momente? Kde ste boli? Čo ste robili? Ako reagovali ostatní atď.? (čím viac podrobností, tým lepšie)
- Keď teraz myslíte na ten moment, čo konkrétne oceňujete na tom čo ste urobili a ako ste to urobili? Čo prispelo k tomu, že to išlo tak dobre?
- Predstavte si situáciu o rok a veci, ktoré ste si konkrétne cenili v tom momente, sa prejavili všade vo vašej práci. Ako by ste to konkrétne zbadali? Čo by sa stalo, že by vám to napovedalo, že je to tak?

Iný spôsob, ako s tým začať, by bolo klásť sériu otázok, ktoré boli pôvodne vymyslené pre rodičov zapojených do služieb ochrany dieťaťa, aby im pomohli predstaviť si budúcnosť a reflektovať, aký typ rodiča by chceli byť. Tu je jedna verzia tej otázky adaptovanej na tento kontext:

- Keby sa o päť rokov niekto spýtal vašich (klientov, pracovníkov, kolegov - doplňte podľa kontextu rozhovoru), aké príbehy by asi tak o vás rozprávali ako o (pracovníkovi, supervízorovi, manažérovi), v čo dúfate? Aké príbehy by to boli?

Toto je široká otázka uvedená ako ilustrácia. Je jasné, že je potrebné ju prispôbiť na konkrétnu situáciu a priblížiť každodenným skúsenostiam účastníkov. Posledný spôsob, ako dosiahnuť vyslovenie vízie, ktorý sme používali na rôznych workshopoch, nezačína lepšimi chvíľami alebo nádejami o práci, ale určitým spôsobom uznáva ich frustrácie v práci. Tu je niekoľko príkladov:

- Mali ste niekedy pri pomáhaní iným ľuďom zlý deň a zistili ste, že sa u vás neprejavilo vaše „lepšie ja“ ako pomáhajúceho pracovníka?
- Poznáte iných pomáhajúcich pracovníkov, ktorí sa niekedy neprejavili tak, akí by chceli byť?
- Poznáte nejakého pomáhajúceho pracovníka, ktorý nikdy nemal taký deň? (Ak áno, dajte nám o ňom, prosím, vedieť, pretože by sme naozaj chceli spoznať takú výnimočnú osobu.)

Keď tieto otázky položíte, ľudia sa obyčajne zasmiejú, pretože je pre nich príjemné zistenie, že aj iní majú občas také skúsenosti. Hoci by mohlo byť pokušením klásť v takej chvíli otázky o problémoch v pomáhajúcej profesii alebo rozvíjať úvahy o tom, čo ako pomáhajúci potrebujeme, radšej ohnisko pozornosti zameriame na tému „lepšie ja“, aby vznikla vízia, ktorej sa venuje zvyšok rozhovoru. Majúc toto na mysli, považujte, prosím, nad niekoľkými nasledovnými otázkami.

- Aké je toto vaše lepšie ja, ktoré sa niekedy neprejavuje? Keď je vaša práca najlepšia, ako vyzerá?
- Ako vplýva (ponúknutý opis) na vašu prácu s ľuďmi? Čo myslíte, čo by mohli konkrétne oceniť na vašej práci v takých momentoch?
- Čo vy konkrétne oceňujete na svojej práci v takých momentoch?

Obyčajne ľudí požiadame, aby venovali chvíľu času tomu, že si zapisujú odpovede na tieto otázky. Tu je niekoľko vzoriek, ktoré sme počuli od účastníkov workshopov. „Keď je moja práca lepšie hodnotená, tak som sústredenejší, pokojnejší a reflexívnejší. To neznamená, že len sedím a hľadím si na pupok. Pohybujem sa rýchlo, rozhodujem sa rýchlo a konám podľa toho, ale mám taký pocit vnútorného pokoja a na situácie skôr odpovedám než reagujem.“, „Keď je moja práca najlepšia, je celá o rešpekte a skutočnom počúvaní. Rešpekt je podľa mňa dôležitý, pretože verím vo svoju verziu zlatého pravidla - jednaj s ľuďmi tak, ako by som chcel, aby jednali s mojou matkou (ktorú mám rád), alebo „Keď som v pohode, som naozaj zvedavá a kolaboratívna (spolupracujem). Myslím, že viac hláv viac vie a verím, že práca ide omnoho lepšie, keď staviam na myšlienkach iných ľudí, nielen že im snažím predat' to svoje.“ Ďalej sa



zaujímať o to, prečo je pre pracovníkov dôležité, aby sa im darilo:

- Prečo je pre vás táto snaha dôležitá? (motivácia)
- Kedy ste dokázali túto snahu lepšie realizovať (zdroje)?
- Kto v práci alebo v živote oceňuje túto vašu snahu a podporuje vás alebo mohol by vás podporovať v tom, aby sa vám častejšie darilo robiť vašu prácu v tomto duchu? (spoločenstvo)

Potom preskúmame niektoré možné prekážky a podporu na ceste k preferovanej vízii o práci účastníka. Môžeme začať buď prekážkami, alebo podporou, podľa toho, čo sa zdá byť nutnejšie. Táto pružnosť nám umožňuje stretnúť sa s účastníkmi tam, kde sa nachádzajú a ísť smerom, kde majú najviac energie a nadšenia. Tu je niekoľko otázok na uvažovanie:

- Povedali ste, že niekedy sa neprejavilo vaše lepšie ja v práci. Čo môže spôsobiť, že sa neprejaví?
- Podľa čoho ste si to v tej práci všimli?
- Aký účinok majú také veci na vašu prácu?
- Čo si myslíte o takých účinkoch? Ako vám vyhovujú? Radšej by ste boli, keby boli vo vašej práci viac alebo menej prítomné?

K prekážkam a výzvam, ktoré pomáhajúci pracovníci uviedli, patria také veci ako starosti, frustrácia, hnev, vyčerpanosť, naliehavosť, „popretie a odpor na strane klienta“, papierovanie, veľa práce, byrokratické požiadavky atď. Starosti môžu odvieť od zvedavosti, záujmu a spolupráce. Čím viac začneme ľudí presvedčať a „opravovať“, tým väčší odpor začnú klásť a čím väčší odpor kladú, tým viac sa ich snažíme napraviť. Táto interakcia potom začne žiť svojím životom, eskaluje a po čase nastáva slepá ulička. Aj „nadmiera práce“ môže byť prekážkou, ktorá bráni pomáhajúcim pracovať takým spôsobom, ktorý preferujú. V supervízii pritom môžeme identifikovať ako problém skôr prekážku, než ľudí samotných. Môžeme uznať negatívne účinky týchto prekážok na individuálnej rovine i na vzťahovej úrovni (medzi pracovníkom a rodinou alebo medzi spolupracujúcimi kolegami). Tieto prekážky rastú tým, ako sa k nim stavia kontext v podobe predpokladov považovaných v odbornej komunite za samozrejme (napríklad naliehavosť a tlak na „nápravu“ vecí a rodín v našej práci). Podobne, aj pri pýtani sa rodiny na prekážky, je užitočné uvažovať o prekážkach na individuálnej, vzťahovej a širšej spoločenskej rovine.

#### Práca s ocenením, podporou a plánom

V tejto ilustrácii sme sa posunuli od vízie k prekážkam, ale tak isto sme mohli začať od podpory. Tu je niekoľko vzorových otázok na identifikovanie podpory preferovaného smeru v práci:

- Čo vás podporuje v tom, aby ste svoju prácu ukotvili vo vyššie opísanom duchu?
- Akotovyzerá, keď pracujete „najlepšie, akoviete“?
- Aké silné stránky, schopnosti a zdroje si prinášate do svojej práce? Ako ich prakticky vo svojej práci používate?

V rôznych situáciách môžeme nájsť veľa rozličných druhov podpory, ako napríklad schopnosti, zručnosti a know-how (napríklad vždy som bol dobrý poslucháč a viem, že ľudia rozprávajú viac, keď si myslia, že ich niekto naozaj počúva); konkrétne zvyky a praktiky (napríklad kladenie otázok, keď je v pokušení dať radu alebo odmlčať sa pred prehovorením, aby človek zväzil možné účinky svojich činov), pozitívne interpersonálne interakcie (napríklad keď som zvedavejšia, oni sú otvorenejší a zaujímavejší, čo zase zvyšuje moju zvedavosť.); úmysly, hodnoty, nádeje a záväzky (napríklad hodnota rešpektu a nádeje na neustály rast v tejto práci); podporujúci členovia spoločnosti (napríklad spomienka na starú mamu, ktorá ma podporovala v tejto práci). Môžeme sa pýtať na spôsoby, ako ľudia „robia“ túto prax (Čo vám pomáha zastaviť sa napočítat' do piatich? Ako sa vám darí spomenúť si na to?), históriu týchto praktík (Ako ste prišli na túto praktiku klásť otázky, keď máte chuť dať radu? Čo viedlo k vytvoreniu tejto praktiky?). Môžeme sa dozvedieť viac o dôležitých ľuďoch, ktorí prispeli k tomu, že je táto skúsenosť (Môžete mi porozprávať viac o starej mame a vašom vzťahu s ňou?), o význačnom, ktorý má daná praktika pre človeka a úmysloch, hodnotách a presvedčeniach, nádejach, snoch a záväzkoch v živote, ktorý je za touto silou. Tento dôraz na podporu a správanie, alebo činnosti, ktoré ľudia aktívne robia, osvetľuje ich osobnú angažovanosť v týchto situáciách a umožní nám skúmať význam tej angažovanosti a konania spôsobom, ktorý pomáha túto podporu posilňovať. Akonáhle máme predstavu o víziách ľudí spolu s prekážkami a podporou týchto vízií, môžeme to všetko spojiť v pláne pomoci. Priamo (komentármi), alebo nepriamo (otázkami) oceňujeme podporu/oporu, ktorú supervidovaní nachádzajú a využívajú pri prekonávaní prekážok, aby sa žili tie preferencie vízie, ktoré sme opísali. Povzbudzujeme ich napríklad týmito otázkami:

- Môžete venovať chvíľku tomu, aby ste si pripomenuli víziu svojej práce v tom najlepšom, ako ste ju popísali? Pre čo konkrétne je táto vízia pre vás dôležitá?
- Keď sa pozriete na rozličné prekážky a podporu, čo ste popísali, odkiaľ by bolo najlepšie začať? Dali by ste prednosť začať od prekonávania konkrétnych prekážok, opierania sa o to, čo je pre vás podporou, alebo nejakej kombinácie oboch?
- Ak začneme od prekážok... keď myslíte na túto konkrétnu prekážku, vyskytli sa prípady, že ste na ňu vedeli lepšie reagovať, zvládnuť ju, odolať jej?
- Ako ste to urobili a čo vám pritom pomohlo?
- Aké myšlienky máte o ďalších konkrétnych krokoch, ktoré by ste mohli podniknúť?
- Kto by vám mohol pomôcť a podporiť vás v tom procese?
- Ak začneme od opory... keď myslíte na túto konkrétnu podporu, ako vás podporila? Ako ste ju využili? Aké kroky ste preto podnikli?
- Čo vám to napovedá o možných nasledovných krokoch?
- Kto by vám mohol pomôcť a byť pri vás v tom procese?





Tieto otázky predstavujú hrubý náčrt procesu kladenia otázok. Pri vypracovávaní plánu je niekoľko krokov. Prvý by mohol byť identifikácia potenciálnych krokov pri prekážkach i pri hľadaní podpory. Následne by sme mohli zostaviť poradie, odkiaľ začať. Dve

nižšie uvedené mapy boli vypracované s dvomi sociálnymi pracovníkmi na základe ich vízie, prekážok a podpory a finálny plán bol vypracovaný po čom nasledovala krátka diskusia o mapách.

<b>Emilina vízia</b> Chcem svoju prácu robiť v duchu zvedavosti a spolupráce.	
<b>Prekážky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zasahovanie rozličných obáv a starostí do mojej práce</li> <li>Interpersonálna sekvencia „čím viac naprávam, tým viac mi kladú odpor a vice versa“</li> <li>Tlaky organizácie na nápravu</li> </ul>	<b>Podpora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyk klásť otázky pri pokušení dávať rady</li> <li>Interpersonálna sekvencia „čím som zvedavejšia, tým sú otvorenejší a zaujímavejší a vice versa“</li> <li>Hodnota rešpekt a nádej na neustály rast v práci</li> </ul>
<b>Plán</b> Aby som lepšie robila svoju prácu v duchu zvedavosti a spolupráce: <ul style="list-style-type: none"> <li>Chcem stíšiť intenzitu hlasu obáv a starostí v práci. Nechcem o ne prísť, ale chcem nájsť spôsob, ako im nedovoliť, aby prehlušili môj zdravý úsudok.</li> <li>Chcem rozvíjať svoju schopnosť klásť lepšie otázky, aby som vniesla viac zvedavosti do svojej práce, zasadila ju viac do hodnoty rešpektu a tak v tejto práci ďalej rástla.</li> <li>Chcem identifikovať, kedy začínam padať do sekvencie naprávanie/odpor a rozvinúť si spôsoby, ako to zavčasu zastaviť.</li> <li>Chcem lepšie identifikovať tento tlak naprávať, oceniť jeho moc na mojom pracovisku a všimnúť si, kedy mi začína ponúkať nechcenú supervíziu a nájsť dve ďalšie osoby, ktoré si myslia, že „naprávanie“ nie je všetko, čo sa má poskytovať.</li> </ul>	

A tu je vízia a plán druhej pracovníčky:

<b>Annina vízia</b> Chcem svoju prácu robiť v duchu reflexie a citlivosti.	
<b>Prekážky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Priveľa práce - je toho viac, než stíham urobiť</li> <li>Zhon a naliehavosť - zmocní sa ma naliehavosť a stratím sa v zhone</li> <li>Vzorec rýchlej reakcie, neporiadku a potom sa musím vrátiť a upratať to</li> </ul>	<b>Podpora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyk zastaviť sa a zvážiť účinky mojich činov</li> <li>Interpersonálna sekvencia reflektovania pre hovorením vedie k lepším výsledkom a povzbudzuje ma, aby som to robila častejšie</li> <li>Spomienka na moju starú mamu ako podpora v reflexii</li> </ul>
<b>Plán</b> Aby som lepšie svoju prácu robila v duchu reflexie a citlivosti, ale nie v duchu oddychu a ležérnosti, hoci môžu mať rovnaký účinok, chcem pestovať svoju schopnosť zastaviť sa a predpokladať dôsledky mojich činov tým, že budem vo svojom živote a práci viac reflektovať. Aby som to dosiahla, budem: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zhlboka dýchať prv než zareagujem na bláznivé situácie, lebo viem, že 30 sekúnd mi nezaberie veľa času.</li> <li>Nájdem staré fotografie starej mamy a budem ich nosiť u seba ako pripomienku toho, že to je pre mňa dôležité.</li> <li>Nájdem si dve kolegyně z práce, s ktorými budem diskutovať o spôsoboch, ako nám zhon a naliehavosť spôsobujú neporiadok v práci a vypracujeme si spôsob, ako sa budeme navzájom podporovať, aby sme vedeli zastaviť tú starú a obohranú platňu.</li> </ul>	

Tieto dva plány majú rozdielny prístup. Emily začala prekážkami. Veľmi sa obávala starostí vo svojej práci. Starosti prežívala ako hlasný hlas vo svojej mysli a naozaj chcela stíšiť jeho hlasitosť (nie úplne vypnúť). Anna začala podporou. Ocenila reflexiu vo svojej práci a chcela na nej stavať. Možnosť začať prekážkami alebo podporou nám dovoľuje „stretnúť sa

s ľuďmi tam, kde sa nachádzajú“ a postupovať tým najúčinnjším spôsobom. V oboch týchto situáciách sa kládol dôraz na pomoc týmto dvom ženám sformulovať smer, ktorým by sa rady uberali a potom sa skúmalo, kde a odkiaľ by mohli získať podporu. Tieto mapy takto môžu byť užitočné pri opätovnom spojení pracovníčok s ich najlepšimi chvíľami v práci a vy-



pracovní konkrétného plánu, ako preniesť tieto momenty viac do ich každodennej praxe.

#### Využitie kolaboratívnych máp pomoci na supervízii

Kolaboratívne mapy pomoci poskytujú nástroj pre supervízora a pracovníkov na to, aby spolu rozmýšľali o svojej ceste v komplexných situáciách. Ich opakované používanie rozvíja u pracovníkov „zvyk premýšľať“. Pracovníci môžu začať rozmýšľať po novom, o vízii, prekážkach, podpore a plánoch. Prv než začneme viesť supervízne sedenie, zaujíma nás účel a kontext rozhovoru. V supervízii je dôležité preskúmať účel rozhovoru - Čo dúfate, že získate z rozhovoru o tejto záležitosti?, kontext rozhovoru - Je niečo, čo vám môže stať v ceste v zameraní sa na tento rozhovor? a účastníkov rozhovoru - existuje ešte niekto, kto tu nie je a mal by byť súčasťou tohto rozhovoru?. Ďalej sa postupuje predstavením prípadu (či už ide o jednotlivca lebo rodinu) a vytvorením dohody o tom, na čo sa v supervízii zameriame, čo je/bude v ohnisku pozornosti v prípade, ktorý skúmame. Môžeme to urobiť napríklad otázkami:

- Kto sú členovia tejto rodiny a ich okruhu?
- Čo myslíte, ako by chceli, aby ste nám ich predstavili?
- Aké to je pre vás pracovať s nimi? (Čo sa vám na práci s nimi páči? Čo je ťažké na práci s nimi?)
- Čo by rozliční členovia tejto rodiny povedali (25 slovami alebo ešte menej), kam smeruje ich práca s vami?
- Čo by povedali iní pracovníci, ktorí pracujú s touto rodinou? Čo by ste povedali vy?
- Aké podobnosti a rozdiely ste si všimli v týchto opisoch?
- Ako by ste ohodnotili na stupnici 0 - 10 pokrok na ceste k týmto cieľom? Ako by ho ohodnotili členovia rodiny a ostatní pomáhajúci pracovníci?
- Aké podobnosti a rozdiely ste si všimli v týchto opisoch?

Následne môžeme skúmať prekážky na ceste a spôsoby podpory/opory:

- Čo by povedali rozliční členovia rodiny a ostatní pomáhajúci pracovníci, že by mohlo stať v ceste za dohodnutými cieľmi/zmenami, ktoré sú ohniskom pozornosti?
- Čo by ste povedali vy, že vám stojí v ceste za dohodnutými zmenami v našom ohnisku pozornosti?
- Aké podobnosti a rozdiely si všimate?
- Ako sa tieto prekážky dostali do cesty za dohodnutým ohniskom pozornosti a aké problematické účinky majú na vašu spoločnú prácu?
- Čo by povedali rozliční členovia rodiny a ostatní pomáhajúci pracovníci, že prispelo k lepšiemu postupu na ceste za zmenami v dohodnutom ohnisku pozornosti?
- Čo by ste povedali vy, že prispelo k lepšiemu postupu na ceste za dohodnutými zmenami?
- Aké podobnosti a rozdiely si všimate?
- Ako táto podpora prispela k lepšiemu postupu na ceste a aké prospešné účinky má podpora na vašu spoločnú prácu?

Potom môžeme plánovať:

- Na základe toho, čo ste sa počuli hovoriť o vízii, prekážkach a podpore, si čo myslíte, aký nasledujúci krok by pomohol tejto rodine využiť podporu a prekonať prekážky na ceste k „oživeniu“ jej vízie?
- Kto urobí čo, kedy a s kým? Koho ešte treba zapojiť?

Proces supervízie zakončujeme reflexiou. Zaujímame sa o to, čo išlo na dnešnom našom stretnutí dobre a v čom by supervidovaní radi pokračovali na budúcich stretnutiach. Zaujímame sa však aj o to, čo by sme mohli robiť ináč, aby sa nám v budúcnosti dарило lepšie. Mapy pomoci sú aj príležitosťou na objasnenie a prepojenie nádeje a účelov pracovníčky a supervízora na supervíznom stretnutí. Čas venovaný dohode o účele je investíciou, ktorá z dlhodobého hľadiska ušetrí čas. Znamená to spoločne reflektovať čo spolu s klientmi práve teraz robíme, prípadne ako by sme mali pracovať aby lepšie plnilo svoj účel. Supervízia v organizáciách poskytujúcich služby rodine a spoločnosti sa často odohráva v konfliktnom prostredí plnom rôznorodých záujmov a prání. Je dobré preskúmať to, čo by mohlo stať v ceste k riešeniam, prípadne v tom, aby sme boli na supervízii všetci plne prítomní. Predstavenie prípadu (či už ide o jednotlivca lebo rodinu) je príležitosť dozvedieť sa niečo o ľuďoch spôsobom, ktorý osvetľuje prvky kompetencie, nádeje a zdroje. Proces supervízie následne pokračuje vytvorením dohody o ohnisku pozornosti, čím sa sústreďujeme na želané očakávania a zmeny. Ako supervízori povzbudzujeme supervidovaných aby preskúmali prekážky a podporu v prípade na individuálnej, vzťahovej i socio-kultúrnej úrovni. Zaujímame sa o prekážky aj podporu na rodinnej úrovni (kam by patrila úroveň individuálna, vzťahová a socio-kultúrna), prekážky a podporu na úrovni rodinného pracovníka (interakcie, ktoré vznikli medzi pracovníkmi a ľuďmi, ktorým slúžia, ako aj širším odborným a socio-kultúrnym kontextom, v ktorom sa tieto interakcie odohrávajú) a prekážky a podporu na pomáhajúcej úrovni (negatívne alebo pozitívne emocionálne reakcie pracovníka na rodinu, presvedčenia a príbehy o rodine a jej možnostiach a širšie samozrejme odborné a spoločenské predpoklady a praktiky, ktoré môžu tieto reakcie a príbehy podporovať). Nasleduje tvorba spoločného plánu a reflexia stretnutia. Efektívnu kolaboratívnu prácu zameranú na rodinu môžu obmedziť aj problémy, ktoré sa objavia v pracovnom tíme alebo na úrovni organizácie. Tímová supervízia, alebo supervízia organizácie majú svoje špecifika, no aj pri nich sa dajú využiť kolaboratívne mapy pomoci. Proces spolupráce s tímom/organizáciou pozostáva z úvodného rozhovoru so zadávateľom, po ktorom ako supervízori môžeme vytvoriť základný plán spolupráce. Následné stretnutia sa venujú zarámovaniu kontextu a účelu, čo vedie k vytvoreniu jasnej dohody o spolupráci so všetkými zúčastnenými. Supervízor môže využiť kolaboratívnu mapu pomoci ako rámec, či akúsi štruktúru pre proces. Počas celého diania môžeme byť v tíme, spolu s tímom, ktorý superviduje-



me zameraní na víziu, prekážky, podporu a plán ďalších krokov.

#### Záverečné poznámky

Integrácia kolaboratívnych máp pomoci do profesionálneho rozvoja, supervízie, fungovania tímov a organizácií, vedie pracovníčky k tomu, aby premýšľali a konali tak, aby do svojej praxe a organizačnej kultúry zapracovali hodnoty a princípy zamerané na rodinu. Také aplikácie posilňujú povedomie, že „takto sa u nás pracuje“. Použitie týchto máp na širšej organizačnej úrovni inštitucionalizuje posun od korektívnej a presvedčavej formy práce s rodinou k facilitatívnej skúmaniu. Mapy sa sústreďujú na víziu ako vodiacu inšpiráciu práce. Začínať radšej od možnosti než od problémov znamená významný posun, ktorý zvyšuje angažovanosť, prepája účel a smerovanie a zvyšuje impulz na zefektívnenie pomáhajúcich snáh. Zmena problémov na prekážky preferovaného smerovania v živote (alebo v práci) nám pomáha sústrediť sa na tie najdôležitejšie výzvy. Chápať prekážky ako externalizované problémy (napríklad chápanie problémov ako samostatné jednotky mimo osôb a ľudí ako súčasť priebežného a modifikovateľného vzťahu s týmito problémami, nie ako že oni sú tým

problémom alebo že majú problém) minimalizuje hanbu a pocity viny a poskytuje ľuďom viac priestoru na manévrovanie pri riešení týchto problémov. Vnímanie podpory ako prispievateľa k preferovanému smerovaniu v živote (alebo v práci) pomáha identifikovať podporu takým spôsobom, ktorý je okamžite dôležitý a významný pre zainteresovaných ľudí. Chápať podporu ako konanie a myslenie za ktorými sú vždy nejaký úmysel, hodnoty, presvedčenia, nádeje, sny a záväzky v živote a nie ako iba ako individuálne charakteristiky, vedie k bohatším rozhovorom a pomáha ľuďom rozširovať a kultivovať dostupné zdroje. Vypracovanie plánu, ktorý sa opiera o zdroje a podporu, aby sa prekonali prekážky, vedie k veľmi konkrétnym úvahám o tom „Kto urobí čo, kedy a s kým?“ čo činí všetkých zúčastnených zodpovednými. Napokon zabudovanie týchto ideí a praktík do mnohokrátových úrovní (prvého kontaktu, supervízie a fungovania organizácie) rozvíja a udržiava kontext, ktorý podporuje ústredné hodnoty a princípy kolaboratívnej, na rodinu zameranej praxe.

*„Všetci sme na svete preto, aby sme pomáhali ostatným; ale na čo sú tí ostatní na svete, do čerta, to neviem.“ W. H. Auden*

## Metódy a techniky pre vašu prax

### PSYCHOLOGICKÝ PRACOVNÝ ZOŠIT

Jeden z najužitočnejších nástrojov dlhodobého rozvoja je pracovný zošit alebo denník. Používame termín ‚psychologický pracovný zošit‘, pretože mnoho ľudí má tendenciu spájať si slovo ‚denník‘ so spomienkami na dospievanie, kedy si často zapisovali triviálne alebo ťaživé záznamy o svojich každodenných činnostiach. Typ pracovného zošita, ako ho navrhujeme tu, má cieľ zaznamenávať si vlastný vnútorný život a jeho zmeny, či rozvoj. Vonkajšie udalosti sa dajú zaznamenávať vzhľadom k tomu, ako súvisia s vnútornými udalosťami (pocitmi, myšlienkami, pozorovaniami), ale ohnisko pozornosti by sa malo zamerať na rozvoj uvedomovania si seba a sveta, nových významov, hodnôt a súvislostí, ktoré človek dokáže objaviť. Účelov, pre ktoré si viesť takýto denník je mnoho. Jeden z najdôležitejších je formulovať si myšlienky, pocity a pozorovania jasnejšie. A napokon, v akte kladenie niečoho na papier sa viac zaväzujeme sami pred sebou. Ak si veci zapisujeme, ideme o krok ďalej než je jednoduché rozmýšľanie alebo hovorenie. V procese písomného objasňovania myšlienok sme tiež nútení vyberať si spomedzi rozličných pohľadov, je teda menej pravdepodobné, že budeme sami sebe klamať, či zastávať protikladné názory bez toho, aby sme si toho boli vedomí. Okrem písomného materiálu možno do pracovného zošita aj kresliť alebo pridávať iné obrazové materiály rôzneho druhu. V jednej kategórii sú obrázky, ktoré k vám prichádzajú v podobe snov, fantázií alebo vizualizácií. V inej kategórii sú diagramy, abstraktnejšie symbo-

ly alebo vizuálne pomôcky, ktoré môžeme použiť na vyjadrenie našich myšlienok v grafickej podobe. Užitočné je to pri rozvíjaní milých koncepcií a ich komunikovaní iným ľuďom. Poslednou kategóriou je to, čo by sa dalo nazvať ‚spontánne kresby‘. Mali by sa robiť, keď sme v uvoľnenom stave mysle a keď sa naša pozornosť fixuje na niečo iné – napríklad keď len tak čmárame. Takéto kresby odrážajú činnosť nevedomia. Kresby môžu byť súčasťou pracovného zošita rovnako ako písaný text. Tu sú nadpisy možných oblastí, ktoré môžete zahrnúť do pracovného zošita. Navrhujeme, aby ste si z nich vybrali tie, ktoré podľa vašich potrieb a skúseností budú pre vás hodnotnejšie. Dôležité je opatřit každý záznam dátumom, aby sa zachovala časová os.

**Dialóg s myšlienkami:** Uvedte nadpis každej oblasti, ktorá vás zaujíma a v ktorej sa snažíte o lepšie porozumenie – napríklad vzdelanie, náboženstvo, matematika, teória systémov, ekológia atď.

**Dialóg s osobami:** Porozumenie alebo otázky o vašich vzťahoch.

**Dialóg s udalosťami:** Vaše reakcie na dôležité udalosti v živote: poznamenajte si, kedy ste si uvedomili ‚synchronicitu‘.

**Vnútorné dialógy:** Rôzne myšlienky, úvahy, intuície, otázky alebo pšekulácie, ktoré nepatria pod iné nadpisy.

**Sny:** Popis, kontext, asociácie a zvýraznenie vašich nočných snov (ktoré sa najlepšie zaznamenávajú ih-



neď po zobudení).

**Predstavivosť:** Vizualizácie alebo zážitky iných zmyslových modalít. Sem môžu patriť predstavy, ktoré vám prichádzajú spontánne na um počas riadených imaginatívnych techník. Možno ich zapísať alebo nakresliť. Užitočné je aj zaznamenať si pocity a asociácie, ktoré sa spájajú s predstavou alebo jej časťami (forma, farba apod.), význam, ktorý pre vás má a ak je to možné aj skusnú interpretáciu.

**Imaginácia:** Fantázie, príbehy, situácie atď., ktoré by mohli slúžiť ako zárodok imaginatívnej práce. Táto kategória je najvhodnejšia pre fantázie, ktoré majú určitý tvorivý potenciál.

**Diagramy:** Grafické modely teoretických pojmov (hoci tieto možno zaradiť aj do kategórií rozličných intelektuálnych záujmov). Pomôžu vám vyjadriť myšlienky vizuálne a to môže byť užitočné za účelom klarifikácie a vizuálnej komunikácie.

**Meditácia:** Poznámky o technikách meditácie, s ktorými ste experimentovali, zárodok použitých myšlienok a získané výsledky. Všimnite si všetky poznatky alebo tušenia, ktoré vám napadnú.

**Ja:** Poznámky o vašej osobnej identite, odpovede na otázky: „Kto som?“, skúsenosti so „spomienkami na seba“ a iných meditačných technikách, ktoré súvisia s otázkou podstaty bytia.

**Vôľa:** Poznámky o skúsenostiach s rôznymi stavmi vôle a hodnotenie silných a slabých stránok. Všimajte si, kedy ste si uvedomovali, že používate svoju vôľu

a poznamenajte si okolnosti, za ktorých sa to dialo, ako aj výsledky tejto snahy.

**Techniky rastu:** Vaše skúsenosti s rozličnými prístupmi, ktoré nespádajú do iných kategórií. Prosím, zaznamenajte si čo najúplnejšie okolnosti, za akých vám rôzne prístupy pomohli alebo nepomohli a svoj názor na to, prečo bola respektíve nebola táto konkrétna metóda úspešná.

**Vrcholné okamžiky:** Všetky „veľké“ alebo „hlboké“ zážitky pokoja, radosti, lásky, expanzie, prebudenia a podobne, ako aj okolností, za ktorých nastali a účinkov, ktoré mali.

**Bloky:** Osobné slabosti, ktorých ste si vedomí a na ktorých by ste chceli pracovať. Konkrétne môžete zdôrazniť techniky, ktoré možno použiť na ich prekonanie. Zaznamenajte si tiež silné negatívne reakcie na iných ľudí, nakoľko tieto môžu objasniť problémy, ktoré si nevedomujete a projikujete ich na iných ľudí.

**Citáty:** Osobne významné citáty z toho, čo ste čítali. Časová os: Aby ste mali predstavu o svojom vývoji v čase, od minulosti cez prítomnosť až po budúcnosť. Mílniky (mosty odtiaľ, kde sme boli, tam, kde sme až k tomu, v čo dúfame, že budeme), križovatky a priesecníky (cesty, po ktorých ste išli a po ktorých ste nešli) a spomienky si tiež možno zaznamenať.

„Všetci sme sa narodili šialení. Niektorí takí aj zostali.“ Samuel Beckett

## Hry a aktivity...

### MÔJ OBLÚBENÝ MANAŽÉR

Účastníci v tejto aktivite pracujú individuálne, reflektujú rolu troch rozličných ľudí a vymýšľajú, aký by mohol byť pre nich najobľúbenejší a najmenej obľúbený manažér. Potom pracujú v dvojiciach (a ešte neskôr v skupinkách) na príprave zoznamu kladov a záporov pri zlepšovaní obrazu manažérskeho štýlu v očiach zamestnancov.

#### Účel

Identifikovať správanie a charakteristiky manažérov, ktoré zlepšujú predstavu zamestnancov o manažéroch.

#### Účastníci

Minimum: 6 - 50 (najlepšie: 15 až 30)

#### Čas a pomôcky

20 až 45 minút, stopky/hodiny, pištalka/zvonček, hárkypapiera z flipchartu, fixky, lepiaca páska

#### Priebeh

- Požiadajte účastníkov, aby vybrali troch zamestnancov. Povedzte účastníkovi, že podniknú myšlienkový experiment. Požiadajte každého účast-

nika, aby si pomyslel na troch zamestnancov. Povzbudte účastníkov k tomu, aby mysleli na čo najrozličnejších zamestnancov z hľadiska veku, pohlavia, etnickej príslušnosti a vzdelania. Povedzte účastníkovi, že títo ľudia môžu byť skutoční zamestnanci alebo vymyslené postavy.

- Požiadajte účastníkov, aby určili pozitívne správanie a charakteristiky manažérov. Inštruujte účastníkov, aby pracovali individuálne a aby zaujali rolu jedného z troch zamestnancov, ktorých si vybrali. Požiadajte ich, aby zostavili zoznam odpovedí na túto otázku:
  - Aké správanie alebo charakteristiky tohto manažéra ho robia vo vašich očiach pozitívnym?
- Požiadajte účastníkov, aby zopakovali to isté v rolách ďalších dvoch vybraných zamestnancov. Oznamte im, že na to majú tri minúty času.
- Požiadajte účastníkov, aby identifikovali negatívne správanie a charakteristiky manažérov. Vysvetlite im, že budú opakovať tú istú aktivitu – ale budú pracovať opačným smerom. Podobne ako predtým ich inštruujte, aby sa vžili do roly jedného z troch zamestnancov. Požiadajte ich, aby zostavili zoznam odpovedí na túto otázku:





- Aké správanie alebo charakteristiky tohto manažéra ho robia vo vašich očiach negatívnym?
- Požiadajte účastníkov, aby zopakovali to isté v rolách ďalších dvoch vybraných zamestnancov. Označte im, že na to majú tri minúty času.
- Rozdajte im hracie karty. Dajte náhodne vybrať kartu každému účastníkovi. Uistite sa, že ste rozdelili rovnaké množstvo čiernych i červených. (Ak máte nepárny počet účastníkov, vystane vám jeden, ktorý bude mať buď čiernu alebo červenú kartu.)
- Vytvorte dvojice. Požiadajte účastníkov, aby si do dvojice vybrali partnera, ktorý má kartu inej farby. Ak jeden účastník vystane, požiadajte ho, aby vytvoril dvojicu s vami.
- S partnerom prediskutujte pozitívne a negatívne manažérske faktory. Požiadajte účastníkov, aby si povedali pozitívne správanie a charakteristiky, ktoré identifikovali v prvom myšlienkovom experimente. Požiadajte ich aj, aby predebatovali negatívne faktory. Označte im 3-minútový časový limit na túto aktivitu.
- Vytvorte skupinku. Po uplynutí troch minút dajte signál (napríklad zapískajte na píšťalke). Požiadajte účastníkov, aby sa rozlúčili s partnerom a vytvorili skupinky po troch až piatich ľuďoch, ktorí majú hracie karty rovnakej farby (červenej

alebo čiernej).

- Pripravte zoznam. Rozdajte hárky papiera a fixky do každej skupinky. Inštruujte ich, aby sa porozprávali o svojich nápadoch a zostavili zoznam kladov a záporov, ktoré by zlepšili predstavu o manažérovi v očiach zamestnancov. Označte 5-minútový časový limit na túto aktivitu.
- Prezrite si zoznamy všetkých skupiniek. Po uplynutí 5 minút požiadajte skupinky, aby nalepili svoj zoznam na stenu pomocou lepiacej pásky. Vyzvite účastníkov, aby si pozreli plagáty ostatných skupiniek a zistili, ktoré položky sa zhodujú a ktoré sú jediné. Označte 3-minútový časový limit.

#### Debriefing

Diskutujte o položkách na plagátoch. Po troch minútach zvolajte účastníkov do záverečného kruhu. Diskusiu moderujte pomocou takýchto a podobných otázok:

- Ktoré návrhy sa objavili najčastejšie?
- Ktoré návrhy sa objavili iba raz?
- Ktoré návrhy manažéri najčastejšie zanedbávajú?
- Ktoré návrhy by významne zlepšili obraz manažérov v očiach zamestnancov?

„Vzdelanie je to čo prežije, keď to, čo bolo naučené, zabudneme.“ B. F. Skinner

## Pár slov na záver

© MAZIK ANDERSON

WWW.ANDERTOONS.COM



“I know, it can be hard when your mentor and your life coach are fighting.”

„Viem, môže to byť ťažké, keď sa váš mentor a životný kouč hádajú.“



## Akcie a podujatia

### Efektívny pomáhajúci rozhovor / 3. - 4. september

Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 1. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

### Práca s emóciami v poradenskom procese / 8. - 9. október

Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 2. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

### Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore / 5. - 6. november

Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 3. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

### Integratívna práca s motiváciou a zmenou v Košiciach / 16 - 18. október

#### **Pozor, zmena! Výberový workshop na výcvik sa posúva z júla na október!**

Už nemusíte za nami cestovať 1000 km. 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, nespolupracujúcimi a nedobrovoľnými klientmi, ak chcete porozumieť štádiá 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 Žimová za vami vycestuje*

*Toto je ochutnávka s možnosťou volby pokračovať v ročnom vzdelávaní*

### Prenos a protiprenos v psychoterapii / 22. - 23. október

Po tretíkrát sa budeme venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud. Dvojdnový workshop „Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos“ ponúkne priestor pre diskusiu, nácvik zručností a prácu s kontextom v situáciách, keď klient viac či menej chce spolupracovať s dôrazom na to, čo sa vo vzťahu deje.

### Coachingplus Day / 11. december

Máte záujem o nové myšlienky a chcete sa inšpirovať a obohatiť skúsenosťami iných kolegov? Pripravili sme pre vás jedinečnú možnosť zdarma zažiť prácu našich priateľov. Téma Coachingplus dňa: Ako zlyhávajú tí, ktorí pomáhajú? Zažijete rôznych kolegov z rôznych prístupov k psychoterapii, poradenstvu, mediácii, koučovaniu... Workshopy, diskusie, prednášky. Ste vítaní!

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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