



Z obsahu

- Nadpis prvého článku „Ako podporiť zodpovednosť pracovníkov v organizáciách?“ hovorí za všetko
- Terapie realitou a teória rozhodovania, to sú pojmy ktoré znejú mnohým záhadne. Dáte šancu Glasse- rovi a jeho žiakom? Naozaj to nie je také simplexné, ako ste sa učili. Aj o tom je náš augustový roz- hovor
- Julie Hayová prišla na našu letnú školu. Inšpirovala nás svojimi textami. Veni, vidi, vici. Vidi o deval- vačných mechanizmoch v supervízií a o tom, akú supervíziu potrebujú neklinickí pracovníci - mentori, kouči, či sociálni pracovníci nájdete aj v našom newsletteri
- A ešte? Škálovacie a plánovacie aktivity z prístupu Terapie realitou, knihy a diskusná hra na záver... tot' naše augustové číslo.

„Učítelia otvárajú dvere, ale vkročiť musíte vy sami.“ Čínske príslovie

Ako podporiť zodpovednosť pracovníkov v organizáciách?

Zodpovednosť je pre organizácie dôležitá. Často sa však jednoducho predpokladá, že je to s ňou v po- riadku, kým sa niečo nepokazí a nezačnú lietať ob- vinenia. Keďže zodpovednosť je pre život organizá- cie dôležitá, zaslúži si viac pozornosti. Zodpovednosť je jedným z aspektov profesionálnej kompetencie a podstatná časť organizačnej kultúry. Čím je organi- zácia zložitejšia, tým menej je možné ju z vrchu, či z centrálnej riadiť do najmenších detailov. Organizácie fungujú úspešne a rozvíjajú sa primerane len vtedy, keď v nich existuje spoločne zdieľaná kultúra zod- povednosti, na základe ktorej jednotliví jej členovia veci udržiavajú sami od seba a vo vzájomnej spolupráci. Keď sa obrátíme k etymológii slova, nájdeme nasle- dovné: „V konečnom dôsledku súvisí s lat. respondere (odpovedať)“. Táto definícia sa zameriava na vzťa- hy a interakcie; vyžadujú sa odpovede a ich ohnisko a kvalita závisí od dobrých otázok. Zodpovednosť nie je niečo, čo je vo vnútri, ide o prienik človeka, ktorý je oddaný (hodnotám), je schopný (má kvalifikáciu) a organizácie, ktorá poskytuje prostriedky (zdroje) a vyžaduje (povinnosti). Zodpovednosť potom zna- mená dávať odpoveď. Takáto schopnosť odpovedať - teda (z)odpovednosť znamená, že človek s ohľadom na svoje postavenie v práci:

- *Chce odpovedať (je oddaný)*: Toto je otázka hod- nôt. Chce niekto uznať zodpovednosť, ktorá pri- chádza s jeho rolou v práci? Hodí sa rola a zodpo- vednosť v nej obsiahnutá k jeho hodnotám?
- *Je schopný odpovedať*: Toto je otázka kvalifiko- vanosti odpovedať. Má človek potrebnú kvalifiká- cию, aby bol schopný dať požadovanú odpoveď? Dostal tento človek dobré inštrukcie k úlohám? Rozumie kontextu svojej práce?
- *Má zdroje odpovedať*: Toto je otázka dostatočnej vybavenosti. Poskytuje zamestnanie adekvátne prostriedky na požadovanú odpoveď? Má jednot- livec prístup k potrebnej moc a zdrojom? Je spl- nomocnený tými, čo to majú na starosti a dodali mu vhodné právomoci?
- *Má odpovedať*: Toto je otázka povinnosti. Ktoré otázky musí zamestnanec zodpovedať a komu? Je

oslobodený od povinnosti odpovedať na otázky? Aký druh chýb (nedostatkov) proti komu nesú dô- sledky pre koho?

Chcieť odpovedať a byť schopný odpovedať súvisí s človekom samotným, s jeho identitou a hlavnými kompetenciami, ktoré hrajú dôležitú rolu. Mať zdro- je a byť povinný odpovedať užšie súvisí s prostredím organizácie. Funkčná rola ako súčasť konštrukcie or- ganizácie (z hľadiska hlavných procesov, rol a zodpo- vednosti) musí byť adekvátne vybavená. Organizácia tiež vyžaduje, aby jej členovia prevzali zodpoved-nosť za svoju oblasť povinností (vedením). Všetky štyri dimenzie zodpovednosti by sa mali chápať vo vzájomnej súvislosti a ako do seba zapadajú. V rea- lite však budeme konfrontovaní so situáciami, v ktorých nie je možné optimalizovať zodpovednosť člena organizácie vo všetkých štyroch dimenziách. Naprí- klad je možné, že niekto nebude mať potrebnú kva- lifikáciu pre svoje zamestnanie. Zodpovednosť teda nemôže byť chápaná len v súvislosti s jednotlivcami a ich zamestnaním a takmer vždy je previazaná s inými kolegami na pracovisku.

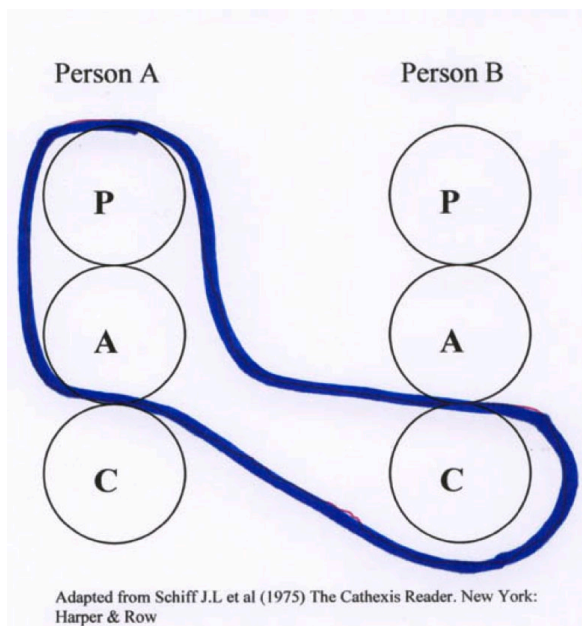
Dysfunkčná symbióza ako bariéra zodpovednosti

Ak sa zodpovednosť v systéme nepripúšťa, môže vzniknúť takzvaná dysfunkčná symbióza. Symbióza je prirodzená forma vzťahu, v ktorej sú ľudia prepo- jení spoločným cieľom, čo poskytuje spoločnú výho- du. Často však vo vzťahoch vidíme dysfunkčnú sym- biózu. Dysfunkčná symbióza môže byť škodlivá nielen vlastným záujmom, ale aj záujmom druhého človeka v symbióze s vami a záujmom okolitého prostredia, či organizácie. Ľuďom zapojeným do symbiózy (obvykle nevedomky) sa zdá, že to je „výhodné“, ale z dlho- dobého hľadiska to vedie k zhoršeniu zdravia a poho- dy. Schopnosť rozpoznať existujúcu dysfunkčnú sym- biózu medzi sebou a niekým iným je dôležitý krok ku kultúre zodpovednosti. Symbiózu si možno predstaviť ako dvoch alebo viacerých jednotlivcov, ktorí konajú, ako keby tvorili jednu osobu a tak nevyužívali (pod- ľa teórie transakčnej analýzy) všetky ego stavy, alebo celý svoj potenciál. Najlepšie vysvetlenie je možné,



ak si predstavíte manželský zväzok, v ktorom jeden partner za druhého koná, hovorí alebo rozmýšľa, „je akoby jeho dospelý alebo aj akoby jeho rodič“, devalvuje tak schopnosti a možnosti druhého a priraduje druhému partnerovi rolu, či úlohu „byť vo vzťahu dieťaťom“. Druhý partner sa viac či menej ochotne vzdáva vlastných „dospelých rozhodnutí“, má z takýchto reakcií krátkodobý zisk a obaja tak fungujú komplementárne.

presávajú v systéme niekam inam. Zodpovedná osoba (alebo ďalší ľudia, ktorých sa to týka) by mali vnímať narastajúce ťažkosti ako príležitosť porozmýšľať o svojej zodpovednosti (možno v súvislosti s inými ľuďmi). Ak túto zodpovednosť neprevezmú, vytvorí sa symbióza s inými jednotlivcami v systéme, ktorí sa cítia nútení prevziať vnímané „pozvanie“ a prekonať ťažkosti alebo prevziať zodpovednosť, ktorá nie je ich. Takto sa stávajú súčasťou dysfunkčnej symbiózy



Symbióza teda súvisí s neautonómnym konaním a niekedy s tendenciou znevažovať sa, podceňovať sa, či devalvovať vlastné možnosti alebo možnosti druhého. Symbiotický vzťah v organizácii definujeme z hľadiska dvoch komplementárnych dimenzií. Môže ísť o dysfunkčný symbiotický vzťah, kde sa zodpovednosť buď nepreberá alebo je presunutá niekam inam. Prípadne, druhou možnosťou je, že ťažkosti a problémy, ktoré vyplývajú z neprevzatia zodpovednosti sa presávajú niekam inam - na niekoho iného. Dysfunkčný symbiotický vzťah je teda taký vzťah, ktorý podporuje niekoho, aby neprevzal zodpovednosť za konanie, alebo výsledky. Symbiotický proces sa začína vtedy, keď niekto (napr. osoba B) neakceptuje zodpovednosť spojenú s jej pracovnou rolou. To vytvára poruchové fungovanie a ťažkosti v systéme. Napríklad oddelenie ľudských zdrojov (HR) organizácie by malo v procese reorganizácie nájsť novú pozíciu, pretože nové úlohy sú pre organizáciu výzva ako ich zvládnuť s obmedzenými zdrojmi. Šéf však presúva narastajúci tlak, ktorý pociťuje, na zamestnancov, bez zväzenia fundamentálnych strategických otázok (ktoré tvoria súčasť jeho zodpovednosti ako manažéra). To spôsobuje konflikt v tíme, pretože prostriedky sa redukovujú a začne sa debata o tom, čo je „správna“ HR práca. Neprevzatím zodpovednosti sa nepríjemné dôsledky

so zodpovedným jednotlivcom. Aby som dal príklad: niekto vymyslí nerealizovateľný projekt, ten čo ho má realizovať, ho prijme bez toho, aby vytvoril tlak proti realizácii niečoho, čo nejde a presunie zodpovednosť nižšie a nižšie a nižšie... a všetci sú nespokojní a nemajú k projektu dôveru a tím ani vzťah a tím ani zodpovednosť. Symbiotický vzťah ďalej pokračuje, buď preto, že si aktéri (manželia, súrodenci, kolegovia, priatelia...) neuvedomujú, ako funguje a čo by bolo vhodné namiesto neho alebo preto, že nemajú motiváciu, či silu zmeniť ho. Ak ho niekto spochybni, vyhnú sa efektívnemu dialógu o zodpovednosti, takže nenastane konfrontácia a/alebo sa chráni vlastné „výhody“.

Príčiny dysfunkčnej symbiózy

Je veľa spôsobov, ako sa vyhnúť konfrontácii a teda aj diskusii o spoločnom porozumení systému zodpovednosti. Možno ich pozorovať a diskutovať o nich na meta-úrovni. Napríklad zamestnankyňa HR oddelenia, ktorá v minulosti často apelovala na lepšiu spoluprácu, rozoznáva tieto ťažkosti a skúša podporiť rôzne formy strategického dialógu. Ako reakciu na jej tlak nadriadený napokon dohodne stretnutie s konzultantom, aby pracoval s tímom na strategických otázkach. Situácia sa analyzuje na dvojdielnom



workshope, vymyslia sa počiatočné riešenia a vytvoria sa pracovné skupiny. To všetko sa udeje bez záväzku šéfa, že vykoná svoju časť. Pracovné skupiny sú teda neefektívne, pretože šéf neprispel, nereprezentuje alebo nepreberá zodpovednosť za rozsah a požiadavky organizačného prostredia, a preukazuje málo záujmu o to, aby riadil seba alebo oddelenie. Ďalším príspevkom k tomuto problému často býva to, že tím má málo záujmu o to, aby vyzval šéfa, pretože sa nechce vzdať slobody robiť si prácu podľa svojich individuálnych preferencií a namiesto toho pracovať k spoločnému strategickému usporiadaniu. Možno aj externý konzultant hrá symbiotickú rolu v tejto situácii, ak pokračuje v práci na „zlepšení“ bez konfrontovania symbiotických vzťahov. Príčiny symbiotických procesov môžu byť rôzne:

- Symbióza často vzniká jednoducho preto, že dotyční ľudia nemajú jasno v tom, čo majú očakávať alebo preto, že osvedčené spôsoby konania vďaka novým výzvam stratili svoju platnosť a ľudia si to neuvedomujú.
- V raných štádiách problémov sa môže užitočná kritika odkladať. V našej kultúre majú ľudia tendenciu nevhodne šetriť kritikou kvôli strachu z emocionálnych komplikácií. Na druhej strane majú zase ľudia tendenciu kritizovať veľa alebo útočne, najmä, keď už toho majú dost.
- Niekedy sa oportunistické postoje prejavujú aj v symbiotických procesoch. Nepreberanie zodpovednosti alebo pretrvávajúce ťažkosti často súvisia s kompenzačnými symbiotickými „výhodami“. Napríklad „ja (ako váš zamestnanec) neočakávam od vás (ako svojho šéfa), že oznámite svoje priority alebo naplánujete svoje stratégie so svojimi nadriadenými atď. Na oplátku vy nebudete vedieť, či je kvalita mojej práce uspokojivá a budete tolerovať, že využívam nedostatok jasných priorít ako výhovorku na to, že si neorganizujem prácu efektívne. Spoločne sa nebudeme zaoberať problémami, ktoré vzniknú pre iných ľudí v dôsledku nášho správania.“
- Symbióza môže vzniknúť aj z veľmi silného záväzku. Ak pracovníci nevedia zvládnuť napríklad veľké množstvo zmien a medzier v organizácii, ktoré vznikli vo vykonanej práci, iní ľudia sa často vo svojom nadšení a vôli plniť záväzky snažia zaplniť takéto medzery. Napríklad asistent člena výboru riaditeľov môže byť v pokušení pretlačiť

niečo proti vôli iného člena výboru, pretože jeho šéf sa vyhýba konfliktu s kolegom. To môže mať úspech a môže to byť iste dobrým riešením, ak je to naplánované a zvládnuté. Stane sa to však dysfunkčným, ak asistenta ženie nemiernou lojalita a skupina riaditeľov nespozná rozsah nastávajúcich úloh alebo ak verí v užitočnosť nevhodných riešení, kvalifikácií a povinností. V konfliktných situáciách obvykle na to doplatí asistent (napr. tím, že ho vyhodia).

- Symbióza sa môže tiež spájať s určitými dilemami: známym príkladom v organizáciách poskytujúcich služby sa stáva, keď zamestnanci predajú alebo sľúbia určitý výsledok, ktorý sa v skutočnosti nemôže/nedá vyrobiť pracovníkmi tejto organizácie. Ak jednotlivec nechce objasniť kontrakt alebo prevziať zodpovednosť za nemožnosť úspechu, nastáva dilema. To sa deje najmä vtedy, keď sa proces dostal až tak ďaleko a náklady tak stúpili, že priame priznanie by odhalilo predošlé chyby. Človek to chce pretlačiť namiesto toho, aby to nechal tak a odpísal neúspešnú investíciu. Následkom toho straty narastajú a energia v systéme sa čoraz viac venuje na to, aby sa vyšlo preberaniu zodpovednosti za situáciu (a jej dôsledky).
- Symbióza môže obsahovať taktické vyhýbanie sa zodpovednosti. Niekedy sa od začiatku podporuje nejasná zodpovednosť, takže jednotlivci si môžu nechávať otvorené dvierka namiesto toho, aby sa pustili do diskusie o rizikách a zodpovednosti. Aj netransparentné procesy umožňujú symbiotické správanie, pretože očakávame bezpečie, ktoré nám majú poskytnúť ostatní. Keď v práci bezpečie nie je, často sa nerozhodneme, za čo môžeme prevziať zodpovednosť.

Tieto opisy nemajú za cieľ obviňovať nikoho zo zlomyseľného správania. Symbiotické vzťahy pochopiteľne súvisia s tým, že dnešné organizácie sú zložité. Takéto vzťahy však poškodzujú a/alebo brzdia rozvoj. Je teda nesmierne dôležité, aby organizácia a jej podniková kultúra vytvorila priestor na dialóg o zodpovednosti. Výzvy alebo pozvania do symbiotických vzťahov majú rôzne formy. Všetky tieto rozličné formy nepreberania zodpovednosti vedú k tomu, aby sme dotlačili iných ľudí k prevzatíu neprimeranej zodpovednosti.

Typ pozvania	Reakcia/Dopad
<p>Nerob nič Cez jednotlivca, ktorý by mal niečo robiť, ale nerobí nič . . .</p>	<p>. . . iní ľudia sú pozvaní predpokladať, že majú zodpovednosť (ktorej držiteľom je ten, kto „pozyva“, či „deleguje“), dokonca aj vtedy ak zodpovednosť nemajú.</p>
<p>Nesprávna zodpovednosť Niektorí cítia nepokoj, že by mal niečo robiť, ale namiesto objasnenia svojej zodpovednosti fantazíruje o tom, kto by čo mal a prispôbi svojím správaním týmto fantáziám. Napr. prostredníctvom horlivých rečí ale nevhodných činov. . .</p>	<p>. . . iní sú nabádaní súhlasit' s tým, čo ten, kto pozyva, robí, s jeho príspevkom, názorom, alebo akciou/konaním, ktoré nechcú. To uvoľní jednotlivca z jeho zodpovednosti alebo potreby vynaložiť extra snahu na nápravu nesprávnych spôsobov plnenia vlastných povinností.</p>



<p>Agitovanosť Agitovanosť tu znamená prívall aktivity, ktorá nesúvisí s úlohami, ktoré sú (v súčasnosti) najprioritnejšie. Agitované správanie. . . (Agitovanosť označuje rôzne formy hektického správania, napríklad vykonávanie činností svojho zamestnania a tým vyhýbanie sa uvažovaniu o strategických otázkach. V krízach sa to často stáva.)</p>	<p>. . . vytvára atmosféru hektickej snahy a pozýva iných, aby zbavili agitovanú osobu nechcenej zodpovednosti a prevzali ju, pretože sa zdá byť úplne zamestnaná inými dôležitými vecami.</p>
<p>Vytvor stav núdze Jednotlivec demonštruje, že je naozaj pod veľkým tlakom a eskaluje ho to do hrozieb voči sebe alebo iným ľuďom. Tak vytvára v sebe alebo vo svojom prostredí stav núdze, ktorý zakrýva absenciu zodpovedného správania. Prostredníctvom tejto núdze. . .</p>	<p>. . . sa iní ľudia cítia nútení prevziať jeho zodpovednosť, aby ochránili jeho, seba či iných.</p>

Vytváranie dialógu o zodpovednosti

Z pohľadu práve opísaných vzťahov je jasné, že objasňovanie zodpovednosti je zložitý proces. Ak sa majú vyvinúť vzťahy zodpovednosti v systéme dôkladne a efektívne, sú potrebné rozhovory - skutočné dialógy o zodpovednosti. Tie by mali byť niečo ako neustály proces, v ktorom sa tvorí kultúra, čo podporuje diskusiu o zodpovednosti. Pre ľudí je prirodzené preberať zodpovednosť, pokiaľ všetko funguje dobre. Ak sa však normálne štruktúry zrušia a vzniknú nové – ako sa to stáva, keď organizácie prechádzajú významnými zmenami – dá sa predpokladať, že zodpovednosti sprvu nebudú vo vzájomnom súlade a bude potrebné si ich ujasniť. V takých situáciách sa môžu dôležití ľudia v organizácii zaviazat', že sa budú aktívne a záväzne rozprávať o zodpovednosti a plánovať konkrétne kroky. Učenie a porozumenie najlepšie podporuje diskusia o dobrých príkladoch a dis-

kusia o neuspokojivých príkladoch. Takéto rozhovory sa stávajú „rutinné“ a pravidelné. Prichádzajú vždy v čase zmeny (ako napríklad po novej akvizícii, počas procesov zmeny a nasledovnom pridelení nových úloh apod.) Ak pracuje organizácia s témou zodpovednosť, vytvára priestor na facilitované diskusie a workshopy s cieľom pomôcť tým, ktorí majú preberať zodpovednosť vo všetkých jej dimenziách na príkladoch z prebiehajúceho procesu. Ak nikto zodpovednosť nepreberá, musí dôjsť k jasnej konfrontácii. Konfrontácia znamená zrozumiteľne vyjadriť svoje vnímanie v kontexte osobného záujmu, rešpektu a často aj odvahy, aby sa našiel konštruktívny spôsob zvládnutia nezhôd. Konfrontácia znamená aktívnu komunikáciu názorov a z nich vyplývajúcich záverov. Rozličné vnímanie by sa malo porovnať a vzájomné očakávania a povinnosti prediskutovať, aby sa mohlo vytvoriť akčné spoločenstvo a efektívna spolupráca.

Kontrolné otázky pri objasňovaní zrušenia zodpovednosti
1. <i>Uvedomovanie si ťažkostí:</i> Je mi jasné a cítim sa sebaisto vo vzťahu ku konkrétnemu usporiadaniu alebo plánu? Ak nie, ako a kedy pocítujem ťažkosti alebo nespokojnosť? Ako ich môžem vyjadriť slovami alebo obrazmi?
2. <i>Lokalizácia ťažkostí:</i> Kde a kedy sa objavujú ťažkosti alebo nespokojnosť? V ktorých vzťahoch sa objavujú? Aké zmeny by mali nastať, aby neboli? Má to niečo do činenia s absenciou zodpovednosti v organizácii?
3. <i>Stanovenie súvislosti so zodpovednosťou:</i> Kto je zodpovedný za to, čo spôsobuje ťažkosti alebo nespokojnosť? Nespokojnosť alebo ťažkosti sa musia vyjadriť definovaním zodpovednosti. Ktoré dimenzie zodpovednosti sú tu relevantné?
4. <i>Reflexia príčin:</i> Aké sú možné príčiny vyhýbania sa zodpovednosti? Ako by sa dali riešiť? Aké aspekty by som mal prediskutovať a s kým?
5. <i>Vyjadrenie záležitosti:</i> Aká je vhodná situácia na vyjadrenie záležitosti? Ako môžem osloviť iných ľudí v rámci ich roly v organizácii a v súlade s ich osobným štýlom? Ktoré možnosti vyhovujú mojej role v tejto organizácii? Aké mám právomoci?
6. <i>Definovanie stratégie svojpomoci:</i> Ak je potrebné, treba podniknúť jednostranné kroky na obranu vlastných záujmov, na svoju ochranu. Sú možné také kroky? Aké sú potenciálne dôsledky a zisky a straty v konflikte? Ak v súčasnosti nie je možná zmena v rozhodnutí, ako možno minimalizovať utrpenie, nespokojnosť a náklady?
7. <i>Presun ťažkostí a nespokojnosti na zodpovednú osobu:</i> Toto znie trochu trúfalo, najmä ak je ťažké dosiahnuť dotyčného jednotlivca a ak má veľkú moc. Je však dôležité aspoň sa dozvedieť, ako sa to dá.



V organizácii je potrebné rozvíjať zručnosti, ktoré vhodnou komunikáciou požívajú k zodpovednosti a nie k symbióze. Zamestnanci sa často snažia žiť s neuspokojivou situáciou dlho a až potom konfrontovať autoritu „triumfálnym spôsobom“, čo môže byť problém. Snažia sa konfrontovať a „zlomiť“ autoritu z pozície odbornosti, čím vyprovokujú skôr autoritatívnu reakciu, než reakciu na implicitné, nejasné pozvanie do diskusie o zodpovednosti. V mnohých prípadoch je tak užitočné zabezpečiť objasnenie nejasného kontraktu, nejasnej dohody o spolupráci, napríklad ak partner nesplnil primerane úlohu, skontrolovať, ako svoju povinnosť pochopil. Spôsoby, ako sa zodpovednosť predpokladá a prenáša, sa musia reflektovať a iniciovať v súlade s typom organizačného vzťahu. Dialóg o zodpovednosti sa neodohráva len medzi jednotlivcami rovnakého postavenia; môže sa viesť aj medzi šéfom a jeho zamestnancom. V tom prípade je to rozdiel, pretože šéf má právo a povinnosť vytvoriť definíciu toho, čo má byť urobené

a prevziať zodpovednosť za túto definíciu, respektive cieľ. Za takých okolností to nie je rovnocenná súťaž ideí, ale záležitosť šéfovej moci a aj ochrany zamestnanca pred dôsledkami, za ktoré nemôže alebo nechce prevziať zodpovednosť. Nakoniec má nadriadený právo uvoľniť zamestnanca spod zodpovednosti a pracovnej roly, ak sa tento nedokáže stotožniť s predstavou nadriadeného o zodpovednosti. Organizáciu nie je možné prinútiť, aby si osvojila kultúru zodpovednosti. V prípade, že pracujete ako konzultant, alebo kouč, každá snaha povzbudiť organizáciu týmto smerom by mala obsahovať postoj pokory, uznania a orientácie na zdroje a riešenia. Ide skôr o to, podporiť ľudí hľadáním riešenia než upozorniť na to, čo chýba a čo je problém. Pre rôznych organizačných konzultantov je teda obzvlášť dôležité, aby mali na pamäti dimenziu zdrojov a riešení vždy, keď pracujú s členmi tímov na takých komplikovaných témach, ako je podpora organizačnej kultúry zodpovednosti.

„Šťastie je motýľ, ktorý, keď je prenasledovaný, je vždy kúsok pred rukou, ktorá ho chce chytiť, ale ktorý, keď si v tichosti sadnete, môže nad vami zažiarit.“ Nathaniel Hawthorne

Rozhovor s dr. Robertom E. Wubboldingom

Terapia realitou a teória rozhodovania dnes



Tento článok obsahuje výňatky z rozhovoru s Dr. Robertom E. Wubboldingom, riaditeľom Centra pre terapiu realitou v Cincinnati. Článok sa zameriava na súčasné aplikácie terapie realitou a teórie rozhodovania. Rozhovor sa týka najmä predpokladov terapie realitou a teórie rozhodovania, kľúčových pojmov potrebných pre teóriu a prax, najdôležitejších cieľov terapie realitou, hlavnými kladmi z rôznych uhlov pohľadu a víziou budúcnosti terapie realitou.

Dr. Robert E. Wubbolding pracuje ako riaditeľ Centra terapie realitou a ako senior člen Medzinárodného inštitútu Williama Glassera. Osobne bol poverený Glasserom vedením a riadením výcvikových inštitútov Williama Glassera, koordinoval a monitoroval certifikáciu, supervíziu a výcvikové programy pre inštruktorov v rokoch 1988 až 2011. Okrem toho je bývalým profesorom Xavierovej univerzity v Cincinnati, Ohio, USA a spolupracovníkom fakulty Univerzity Johnsa Hopkinsa v Baltimore.

V oblasti terapie realitou napísal vyše 140 článkov, esejí a kapitol v učebniciach. Je autorom 13 kníh a vydal mnoho DVD o terapii realitou. Medzi jeho knihy patrí široko uznávaná *Reality Therapy for the 21st Century, A Set of Directions for Putting and Keeping Yourself Together a Reality Therapy*, ktorú vydala Americká psychologická asociácia. Počas svojho života dostal dr. Wubbolding mnoho ocenení a vyznamenaní, okrem iných Distinguished Alumnus Award,

College of Education, University of Cincinnati; Distinguished Counseling Graduate of the 1970s Decade, Counseling Department, College of Education, University of Cincinnati; a Gratitude Award for Initiating Reality Therapy in the United Kingdom od Institute for Reality Therapy United Kingdom. V roku 2009 dostal aj Certificate of Reality Therapy Psychotherapist od European Association for Psychotherapy. V roku 2014 ho Americká poradenská asociácia na Havaji označila za „Legendu v poradenstve“. Zakladateľ terapie realitou William Glasser, MD o dr. Wubboldingovi vyhlásil: „Je jedným z mojich najbližších priateľov a najdôvernejších spoločníkov. Nikoho iného by som nemohol odporučiť viac.“

KLINGERLOVÁ: Zdravím, Dr. Wubbolding. Ďakujem vám, že ste si našli čas na rozhovor s nami. Na začiatok, čo je teória rozhodovania a ako sa líši od teórie ovládania (control theory)?

WUBBOLDING: Potešenie je na mojej strane. Po prvé, dovoľte mi vysvetliť, čo je teória ovládania, pretože tá predchádzala teórii rozhodovania. Teória ovládania alebo teória systému ovládania je teória fungovania mozgu, ktorá sa vracia ďaleko do minulosti. Bol raz muž, čo sa volal John von Neumann a v 1930 rokoch bol spoločníkom Alberta Einsteina, ktorý vytvoril zárodok teórie ovládania (Isaacson, 2007). Počas ďalších rokov k nej prispeli ďalší ľudia a zakladá sa na fakte, že náš mozog je ako kybernetický systém a novšie ako počítač. Lepšou analógiou je, že náš mozog je ako torpédo alebo raketa naprogramovaná tak, aby trafila cieľ. Keď sa odchýli z trasy alebo od cieľa, dostane to, čo sa nazýva negatívna spätná väzba



a sama sa opraví. To sa volá ovládací systém negatívneho vstupu. Podobný je aj termostat, ktorý má udržovať teplotu v miestnosti na 22 stupňov a svojím mechanizmom vníma (to je všetko len prirovnanie te-raz), že v miestnosti je 24 stupňov. Ten teda vyšle signál chladiacemu systému, aby urobil niečo a dosiahol cieľ. Keď vníma, že v miestnosti nie je taká teplota, aká by mala byť, tak sa prispôsobí. Tak to je analógia, ktorá vysvetľuje, čo je kontrolný systém ovládania a teória ovládania, alebo teória systému ovládania hovorí, že náš mozog funguje podobne. Aktivuje sa, aby vplýval na svet okolo nás, a my dostaneme vstup alebo informáciu, ktorú hľadáme, alebo poznatok alebo želanú informáciu. William Powers napísal knihu s názvom *Behavior: The Control of Perception (Správanie; ovládanie vnímania)*, v ktorej ďalej rozvíja teóriu, že naše správanie, ktoré je výstupom a je viditeľné, je podmienené naším vnímaním sveta. A svet, ktorý je okolo nás, je tiež definovaný podľa toho, ako vnímame. Glasser vypracoval terapiu realitou začiatkom 1960 rokov, ale nemal teóriu, ktorá by ju potvrdzovala. Narazil na teóriu, ktorá sa volala teória ovládania (kontroly) a pomyslel si, že potvrdzuje prax jeho terapie realitou. Takže v praxi terapie realitou, pomáhame ľuďom definovať, čo chcú a potom prispôbiť svoje správanie tak, aby uspokojili svoje chcenie. Glasser napísal knihu s názvom *Control Theory* a potom zmenil teóriu natoľko, že už nebolo dobre možné volať ju teória ovládania. Stanovil v nej päť potrieb. Zmenil definíciu správania tak, že to nie je iba konanie, ale aj poznanie a emócie, ako aj fyziológia. Držal sa myšlienky, že správanie je zámerné, určené na to, aby vplývalo na svet, aby sme z neho niečo dostali a to, čo chceme, je potvrdenie nášho vnímania. Takže spravil takú slučku, výstup a vstup, ale zaviedol myšlienku správania, ktoré vzniká z tých piatich potrieb: prežitia, spolupatričnosti, moci, slobody a zábavy. V teórii rozhodovania je ústredný dôraz na voľbu správania. Takže zmenil názov na teóriu voľby alebo rozhodovania a to je v súhrne celé. Teória ovládania predchádzala teórii rozhodovania a stále existuje popri teórii ovládania. V našej krajine a vo svete existujú skupiny ľudí, ktoré študujú mozog ako systém ovládania, ale Glasser to zmenil a pridal myšlienky alebo potreby, ktoré som práve spomenul. Položil dôraz na fakt, že si volíme správanie alebo aspoň niečo z neho. Takže zmenil svoju verziu teórie ovládania na teóriu rozhodovania.

GRAY: Tak, ako súvisí teória ovládania s terapiou realitou?

WUBBOLDING: No, zakladá sa na teórii rozhodovania. Teória rozhodovania z teoretického hľadiska potvrdzuje prax terapie realitou. Inými slovami, keď sa terapii realitou zaoberáme ľuďmi, pomáhame im identifikovať potreby, ktoré si napĺňajú a ktoré si nenapĺňajú. Potom im pomáhame identifikovať, čo chcú, čo sú konkrétne obrázky toho, čo uspokojuje ich potreby a potom skúmame ich správanie.

Myslím si teda, že psychologickým východiskom pre to je teória rozhodovania. Teraz si veľa ľudí mylí tieto dve teórie a často o nej hovoria ako o teórii roz-

hodovania alebo terapiu realitou označujú ako teóriu rozhodovania. Terapia realitou predchádzala teórii rozhodovania; ľudia dlho praktizovali terapiu realitou a potom Glasser potreboval teoretickú bázu. Tak urobil tieto úpravy a ďalší ľudia k tomu niečo pridali.

KLINGERLOVÁ: Môžete povedať viac o teórii rozhodovania? Aké sú princípy teórie rozhodovania?

WUBBOLDING: Princípy teórie rozhodovania predstavujú ideu vnútornej motivácie, čiže že sme vnútorne motivovaní, čo znie trochu banálne, ako psycho blabot. Znamená to, že nie sme obeťou vonkajšieho sveta, podnetov z vonkajšieho sveta, našej minulosti alebo spoločnosti ale že naše správanie pochádza z našej snahy uspokojiť päť základných potrieb. To chceme robiť. Chceme uspokojovať svoje potreby. Ale keď generujeme nejaké správanie, ako ich uspokojiť, náš výber môže byť vážne limitovaný. Ďalší princíp je, že v hlave máme konkrétne obrázky toho, čo chceme. Napríklad máme potrebu spolupatričnosti. To je veľmi všeobecná potreba, nie konkrétna. Je univerzálna. Každý ju má a predsa ju nemôžeme preukázať. Ale súčasné výskumy poukazujú na fakt, že ľudská myseľ je vzťahový proces a tak sa zdá, že môžeme tvrdiť, že sme pokročili ďalej už len predpokladom potreby spolupatričnosti. Ako rastieme, vytvárame si špecifické obrázky ľudí, ktorí nám uspokojia tú potrebu spolupatričnosti. Bude medzi nimi iste naša matka, otec, rodina, potom priatelia, učitelia a škola. Zamestnáme sa a potom nám zamestnanie uspokojuje potrebu moci, ale to je konkrétny obrázok alebo konkrétne chcenie. A keď nemáme to, čo chceme, vytvárame si alebo si vyberáme správanie. Ešte raz, teória rozhodovania je teória vnútornej motivácie, pozostávajúca z potrieb a chcenia, ktoré poháňa naše správanie. A po tretie, naše správanie poháňané pri jedinečnej špecifickej príležitosti je analogické váham vychýleným z rovnováhy. Je to rozdiel medzi tým, čo chceme a čo máme, to vyvoláva rozhodnutie. Správanie nám nie je vnútené zvonku; vytvára sa zvnútra. Samozrejme, vonkajšok súvisí s našim správaním, ktoré vytvárame. Ak ste sa narodili v Kanade, je pravdepodobné, že budete hovoriť po anglicky alebo po francúzsky. Ak ste sa narodili v Číne, je pravdepodobné, že budete hovoriť po čínsky. Žijete v nejakom prostredí a vyberáte si z toho prostredia. Nemôžete si zvoliť niečo, čomu ste neboli vystavení. A chceme si tiež potvrdzovať svoje vnímanie. Rozhodujeme sa pre to, ako vnímame; napríklad chcete vnímať, že ste dobrý poradca, chcete vnímať, že ste dobrý študent alebo rodič alebo zamestnanec a chcete vnímať, že máte priateľov a ovládáte svoj život a zabávate sa. Aby som to ilustroval, vždy používam ako príklad užívanie drog. Ľudia berú drogy preto, aby získali nejaké vnímanie, ako je vnímanie spolupatričnosti alebo vnímanie, že majú svoj život pod kontrolou. Ľudia niekedy veľa pijú, potom sú obľúbení medzi priateľmi a šoférujú bez nervozity. Problém s drogami je ten, že je to *ilúzia* a nenaplníme si tie potreby natrvalo. To sú niektoré princípy.



GRAY: Mohli by ste viac vysvetliť terapiu realitou a ako sa líši od teórie rozhodovania?

WUBBOLDING: Teória rozhodovania je potvrdením, oprávnením, psychologickým vysvetlením a je to teória osobnosti; bola by však bez úžitku, keby nemala určitý systém realizácie. Je to ako železnica. Načo sú dobré koľajnice, ak nemáte vlak? Teda terapia realitou je vlak, ktorý jazdí po koľajach a ide tam, kam vedú koľaje. Terapia realitou je systém, ktorým realizujeme teóriu rozhodovania. Bill a Carleen Glasseroví vydali vyhlásenie, v ktorom uvádzajú: „Teória rozhodovania sú koľajnice a terapia realitou je vlak”. Teda terapia realitou je to, čo robíte, keď realizujete teóriu. To je celkom dobrý spôsob, ako to chápať. Jedno dopĺňa druhé. Ak máte jedno a nemáte druhé, váš vlak môže ísť všelikde, ale pôjde omnoho ťažšie. Bez koľajnic by chodil po zemi.

KLINGERLOVÁ: Môžete zhrnúť prístup používaný v terapii realitou?

WUBBOLDING: Prístup pôvodne sformuloval Glasser ako osem krokov a dlho to fungovalo, ale po čase sa to akosi opotrebovalo. Niektorí ľudia dospeli k záveru, že to je ako maľovanie číslíc. Vždy to bolo myslené ako integrovaná séria krokov, ktoré sa prekrývajú. Umenie terapie realitou spočívalo v integrovaní ôsmich krokov a v schopnosti začať z rôznych miest a nesledovať len poradie krokov 1, 2, 3, 4. Ale ľudia to tak chápali a pre mnohých to bolo len mechanické aplikovanie princípov. A tak pred niekoľkými rokmi Glasser a ďalší zmenili systém, ale ponechali rovnaké pojmy a zmenili to, aby to vyzeralo trochu inak. V jadre terapie realitou je ľudský vzťah; spojenie medzi klientom a poradcom, študentom a učiteľom, zamestnávateľom a zamestnancom, [a] rodičom a dieťaťom napríklad. V poradenstve hovoríme o zapojení sa, o empatii, pozitívnom pohľade alebo terapeutickú alianciu. Inými slovami, klienti musia vidieť poradcov ako ľudí, ktorí im môžu pomôcť. Inými slovami, musíme sa stať súčasťou sveta ich kvalít, ich vnímania. Spomínate si, že som hovoril o potrebách a chcení? Keď zozbierate všetky chcenia, to je svet kvality a každý z nás má v hlave tie želané obrázky, ktoré majú kvalitu. Poradca sa teda musí stať súčasťou klientovho sveta kvality a facilitovať ten proces pomocou obvyklých metód. Nehovorím, že v terapii realitou sú radikálne iné metódy, ale [v] porozumení a akceptovaní klienta musia byť terapeuti realitou úprimní, autentickí a kongruentní. Tak sa dá vytvoriť a udržať vzťah. Vymyslel som veľa spôsobov, ktoré sú opísané v tabuľke *Cyklus poradenstva, koučovania, riadenia, supervídie a rodičovstva* (pozri Dodatok A). Na tom obrázku sú dva obdĺžniky a spodný obdĺžnik je prostredie, atmosféra alebo hudba medzi ľuďmi. To je terapeutická aliancia alebo spojenie a na pravej strane tabuľky vidíte správanie, ktoré ničí alebo prinajmenšom brzdi vzťah. Na ľavej strane sú spôsoby udržiavania vzťahu pri živote, čo je základ. To je potrebné a niekedy to úplne stačí, aby ste niekomu pomohli. Na druhej strane sú určité špecifické procedúry, ktoré predstavujú preformulované pôvodné kroky, ktorých bolo osem. Ja som sa snažil tieto

pojmy preformulovať tak, aby si ich študenti a praktickí terapeuti pamätali. Nazývam to WDEP systém terapie realitou. Ja som s tým prišiel, ale je to už celkom štandardné a je to vo všetkých učebniciach. Každé z tých písmen predstavuje trs ideí. Nie je to len jedna idea a určite to nie sú kroky. Dá sa to používať rozličným spôsobom a vysvetľujeme to tak, že W potom D potom E potom P, ale keď to skutočne používate, vyberáte si zo systému a používate to, čo sa vám práve hodí. Ako sa to naučíte? Naučíte sa to praxou, naučíte sa to pokusom a omylom. Každá z týchto zložiek predstavuje, ako hovorím mnoho ideí. W znamená pýtať sa ľudí: „Čo (po angl. what) chcete?” Je to veľmi jednoduché. „Čo chcete od života? Čo chcete dosiahnuť?” Minule som sa zapojil do hrania rol cez Skype na hodine kolegu. Študentka v predstieranom poradenskom sedení hrala rolu 28-ročnej dievčiny, ktorá plánuje svadbu a pracuje 50-60 hodín v týždni. Spoznala chlapca, ktorý sa jej naozaj páčil a povedala: „Chcem nejako obmedziť počet hodín, čo pracujem,” ale obávala sa toho a bola ambivalentná. Opýtal som sa jej: „Čo chcete získať z tohto času, ktorý tu spolu budeme?” Snažil som sa teda preskúmať jej svet, kvality jej sveta počas tej polhodiny alebo 45 minút, čo sme mali k dispozícii. „Čo chcete z tohto získať?” Môžeme intervenovať mnohými spôsobmi. „Čo chcete zmeniť? Čo mi chcete povedať, čo by som mal vedieť, aby som vám mohol pomôcť?” To je dobrá otázka. „Čo chcete v živote iné, ako máte teraz? Čo chcete od svojich detí, od rodičov, od manželky, od priateľov? Čo chcete od seba?” To otvára celý rad možností, keď sa niekoho spýtate: „Čo chcete od seba?” Ľudia nie vždy vedia, čo to znamená, tak to pretlmočte inými slovami a spýtajte sa: „Ako veľmi na tom chcete pracovať? Chcete pracovať trochu, chcete pracovať veľa, chcete to skúsiť alebo chcete urobiť, čo sa len dá?” V knihe *Reality Therapy for the 21st Century* ako aj v knihe vydanéj Americkou psychologickou asociáciou, *Reality Therapy* som urobil zoznam úrovni záväzku od „Nechcem urobiť nič,” po „Urobím všetko, čo bude treba.” Tak pomôžeme človeku identifikovať tú úroveň záväzku, čo znamená, koľko chce na tom pracovať. Ďalšou časťou W je skúmanie vnímania. Môže to byť kdekoľvek, ale ja som to dal do W. „Čo chcete? Koľko na tom chcete pracovať?” A po tretie: „Ako vidíte svet okolo seba? Ako vidíte seba vo svete?” Obzvlášť „Ako vidíte svoju moc? Vidíte to tak, že moc je vo vás alebo mimo vás?” Na vyjadrenie toho, že moc je mimo nás, používame veľa rôznych vyjadrení. Hovoríme: „Nahnevali ma” alebo „Toto počasie ma ničí.” Najradšej mám: „Padla na mňa depresia.” Je to teda niečo tam vonku, čo spôsobilo moje pocity alebo moje konanie alebo moje myšlienky. Snažíme sa teda pomáhať ľuďom, aby videli, že majú moc v sebe. A to musíme robiť obratne a súcitne. To je W. Vidíte, že v tejto zložke je veľa hĺbky a skúmania. D je robenie (doing). „Čo robíte? Ako trávite čas?” Zdôrazňujeme konanie, pretože to máme pod kontrolou. Lepšie si uvedomujeme, čo cítime, ako napríklad hnev, zlosť, depresiu, osamelosť, pocity viny a hanby. Lepšie si to uvedomujeme. Neuvedomujeme si, čo robíme svojim konaním. A predsa



máme väčšiu kontrolu nad svojimi činmi. Pýtame sa ľudí na všetko ich správanie, činy, myšlienky, pocity a fyziológiu, ale zdôrazňujeme činy. „Čo robíte? Ako trávite čas? Kam smerujete v živote?“ E je sebahodnotenie (self-evaluation). Tu nechávame ľudí hodnotiť svoje správanie, pretože nikto nič nezmení, pokiaľ to nevyhodnotí tak, že to nefunguje. Až keď človek dôjde k záveru, ako napríklad: „Nejdem tam, kam chcem ísť,“ len potom sa zmení. Páči sa mi idea, že máme takéto neuhasínajúce presvedčenie o veciach, ktoré nefungujú. Ak to nefunguje, robte to stále ďalej. Myslím, že sme to všetci zažili, možno pri hľadaní kľúčov od auta stále na tom istom mieste, keď sme ich dali niekam inam, alebo pri pretáčaní kolies v snehu. Máme dokonca také vyjadrenie: „Len som sa krútil dokola celý deň.“ Je to metafora na veci, ktoré robíme stále dokola a pritom to nepomáha. Žiadame ľudí, aby sa ohodnotili, aby vyhodnotili všetky tie zložky, svoje činy, ich smerovanie, svoje myšlienky, pocity a žiadame ich, aby zhodnotili, čo chcú. „Je to, čo chcete, reálne? Dá sa to dosiahnuť?“ Žiadame ich, aby ohodnotili úroveň svojho záväzku. „Ak poviete: ‘skúsím to’, bude to stačiť?“ Žiadame ich, aby vyhodnotili svoje vnímanie. „Je naozaj pravda, že máte moc nad touto situáciou?“ Trochu ich spochybňujeme, jemne, ale pevne. Existujú rozličné sebahodnotenia. Keď som po prvý krát písal knihu *Reality Therapy for the 21st Century*, prišiel som na 22 druhov sebahodnotenia. Samozrejme, nepamätám si ich všetky, ale ide o to, pomôcť ľuďom, premýšľať o hodnotení či zhodnotení svojho vlastného správania. P je posledná zložka, čo znamená plán činnosti. „Kam kráčate odtiaľto?“ Väčšina ľudí si pamätá tú časť. Považujú to za esenciu terapie realitou. Nuž, je veľmi dôležitá, ale ešte dôležitejšie je sebahodnotenie, pretože nikto si neurobí plán, kým nevyhodnotia to, čo robia ako nefunkčné. Snažíme sa ľuďom pomáhať zostaviť si plán zmeny, ak sa chcú zmeniť.

GRAY: Ako sa využíva terapia realitou pri multikulturnom poradenstve?

WUBBOLDING: Som presvedčený, že v tejto oblasti ju kritizujú najmä ľudia, ktorí nerozumejú terapii realitou. Majú námietky, pretože hovoria: „Nevnímate dôsledky toho, čo je v kultúre, neprikladáte význam vonkajšiemu svetu.“ Moja odpoveď je: „Myslím, že vy dávate priveľký význam vonkajšiemu svetu.“ Nehádam sa o tom, ale hovorím, že každý na svete sa rozhoduje a niektorí ľudia majú väčší výber ako iní. Niektorí ľudia sú doslova i obrazne veľmi obmedzení. Nevidia, že majú na výber alebo sú možno vo väzení a naozaj nemajú veľký výber. Nejaké možnosti sa rozhodovať máme aj vo väzení. Nelson Mandela z Južnej Afriky, sa rozhodoval aj vo väzení. Keď sa dostal z väzenia, mal moc a možnosť vidieť svet ako niečo, čomu sa mohol pomstiť alebo ho mohol chápať ako niečo, čomu chce byť poslom mieru, zmierenia a odpustenia. To je celkom prekvapujúce v mnohých ohľadoch a určite obdivuhodné, že niekto prejde toľkými zápasmi a bolesťou a predsa sa rozhodne altruisticky. Vonkajší svet je dôležitý a to nás do istej miery obmedzuje a limituje naše rozhodnutia, ale pomáhamo

ľuďom rozhodovať sa v takej miere, akú majú. Teraz, ako sa konkrétnejšie aplikuje terapia realitou na rôzne skupiny? No, učil som to po celom svete na každom kontinente a v januári 2014 som cestoval do severnej Afriky hovoriť v Maroku. Inštruktori Inštitútu Williama Glassera učia tieto princípy po celom svete a ľudia na to reagujú a zdá sa, že sa im to páči. Nie je to len „euro-americký systém.“ Učíme to v Japonsku, Kórei, Singapure, Južnej Afrike, Austrálii, na strednom Východe, v Kuvajte a máme inštruktora aj v Indii. Učíme to na celom svete, takže ľuďom sa páči táto idea a hovoria, že je to kompatibilné s ich kultúrou a musím im veriť, keď to hovoria, pretože to vedia lepšie ako ktokoľvek iný. Ale musíte to upraviť. Napríklad Japonci majú tendenciu, nie všetci, byť menej asertívni alebo priami ako my na Západe. Niekedy komunikujeme takým spôsobom, o ktorom si myslíme, že je nápomocný, ale niekedy to môže byť drsné pre tých, čo sú menej asertívni. Teda, keď to tam učím a aj iní, keď to tam učia, alebo niekde inde, učíme to najlepšie, ako vieme, ale miestni ľudia si to zároveň adaptujú. Pýtate sa ma teda, či sa to dá aplikovať multikulturne a ja hovorím, áno, absolútne sa dá. Môžem to demonštrovať na tom, ako to ja učím. Poviem ľuďom, že to budem učiť hraním rol s človekom, o ktorom si myslia, že sa to vôbec nedá robiť. Nevieť presne, ako to je v každej kultúre, to nikto nevie, ale urobím, čo môžem. Skutočná adaptácia a aplikácia prichádza od ľudí, ktorí sú členmi tej kultúry. Myslím, že to môžeme generalizovať na všetkých ľudí v rôznych kultúrach. Ak ste Afroameričan, očakáva sa, že sa budete správať takto. Ak ste rodený Američan, konáte onak. Ak ste žena, konáte takto. Nie každý sa hodí do všetkého. Adaptujeme to na osobnosť človeka, ktorý sedí pred nami, najlepšie, ako vieme. Niekedy sa nám to nepodarí; určite robíme aj chyby. Ak máme súcit, empatiu a pozitívny pohľad, môžeme urobiť veľa chýb.

KLINGERLOVÁ: Dá sa terapia realitou aplikovať aj na párové a rodinné poradenstvo, a ak áno, ako?

WUBBOLDING: Och, určite. No, mám niekoľko kapitol v knihách o rodinnom poradenstve a DVD, kde som simuloval demonštrácie s rodinami. Takže môžem povedať iba áno, dá sa to aplikovať. Celkom dobre to sedí s teóriou systémov a myslím, že v rodine musíme dosiahnuť, aby ľudia identifikovali, čo chcú jeden od druhého, keď sedia v miestnosti. Dobrý spôsob, ako začať, je výrok: „Povedzte mi, čo sa deje vo vašej rodine.“ Rád hovorím: „Čo sa deje vo vašej rodine, že ste prišli sem, porozprávajte sa o tom?“ Potom začnú kritizovať a sťažovať sa jeden na druhého a ja sa len spýtam: „Takto komunikujete medzi sebou?“ A oni povedia: „No, áno, to sa ešte držíme, lebo ste tu vy.“ Ja sa spýtam: „Je to typické pre váš spôsob komunikácie?“ Väčšinou to je. Opýtam sa: „Pomáha vám to, keď búchate po sebe, obviňujete sa a kritizujete sa? Alebo sa vyhovárate, prečo sa musíte správať tak, ako sa správate? Skutočne vám to ako rodine pomáha?“ Dokonca ešte predtým je dobrá otázka: „Chcete ostať spolu ako členovia jednej rodiny?“ Myslím, že to ľudí šokuje. Väčšinou povedia áno, samozrejme, že



chceme. Potom otázka znie: „OK, tak dobre, máte to v takej miere, ako chcete?“ Potom mi povedia: „Nie, inak by sme neboli tu.“ OK, tak sa porozprávajme o niečom, čo by ste mohli robiť lepšie, efektívnejšie ako doteraz. Takže sa to celkom dobre hodí na rodinné poradenstvo.

GRAY: Počul som vás povedať, že terapia realitou je otvorený systém. Môžete to rozviesť?

WUBBOLDING: Keď hovorím, že terapia realitou je otvorený systém, nemám na mysli technicky otvorený alebo zatvorený systém. Mám na mysli, že je otvorený dodatočným nápadom a že je otvorený novým princípom. Dodal som napríklad nápad identifikovať reč k sebe, nie len činy, ale aj reč k sebe u klienta. Napríklad si môže hovoriť: „Nemôžem nič urobiť,“ alebo „Nedovolia mi to.“ Alebo adolescent, ktorý aguje, môže mať implicitné myšlienky ako napríklad: „Nikto mi nebude hovoriť, čo mám robiť.“ Ide mu takáto myšlienka myslou? Je to myšlienka, ktorá správa jeho činy? Takáto reč k sebe sa celkom dobre zhoduje s teóriou a praxou, ale je to dodatok k originálu. Tak, toto mám na mysli pod otvoreným systémom. Myslím, že môžete niečo pridávať. Sú tu ale nejaké princípy alebo zručnosti a techniky, ktoré by mohli byť v úplnom protiklade s terapiou realitou, ako napríklad nejaké psychoanalytické interpretácie detských konfliktov a podobných vecí, kedy sa vraciame k minulým zážitkom. To sa mi zdá, že to nie je súčasť terapie realitou. Mohlo by to byť pre niekoho užitočné, ale my to nerobíme.

KLINGERLOVÁ: Keď hovoríme o práci s deťmi, na koľko je teória rozhodovania relevantná v pedagogike?

WUBBOLDING: Existuje školský program, a ja nemám na mysli, že by to bol zakonzervovaný program, ktorý prichádza v hotovom balíčku, ale je to akýsi výhľad. Trénujeme ľudí na školách a žiadame ich, aby pomáhali žiakom uspokojovať si tie potreby spoločensky akceptovateľným spôsobom. Ak to škola prevezme ako dlhodobý základ, keď to trvá niekoľko rokov, môžu dosiahnuť to, čo sa nazýva Škola Glasserovej kvality. To vtedy, keď je to široký základ pre celú školu. Mnoho jednotlivých učiteľov to tiež používa osobne na svojich hodinách. Takže škola nemusí ísť nevyhnutne smerom k tomu, aby sa stala školou Glasserovej kvality. Učíme tie idey aj žiakov; existujú učebné materiály pre žiakov základných škôl až po stredné. Ďalším aspektom je učiť personál, učiteľov, administratívnych pracovníkov a rodičov, ako sa rozprávať so žiakmi, čo by bol systém WDEP. Napríklad namiesto „Prečo si to urobil?“ Na to dostanete množstvo výhovoriek. Opýtame sa ich: „Čo robíš? Pomáha ti to?“ namiesto „Vieš, že by si to nemal robiť!“ a „Prečo si to urobil?“ To je dosť neúčinné, pokiaľ ide o to, pomáhať ľuďom niečo zmeniť. Poviem vám jednu historku. Bol som pred niekoľkými rokmi v Plymouthe, v Indiane a nikdy na to nezabudnem. Bola tam učiteľka piateho ročníka, ktorá chodila do výcviku, ktorý som robil pre školský systém a povedala mi, že jedného dňa vychádzala z triedy a začula, ako sa dva-

ja piatci rozprávajú. Jeden povedal druhému, povedzme, že učiteľka sa volala Websterová: „Mal by si sa dobre správať na hodinách pani Websterovej. Je to ľahšie, lebo keď sa nebudeš, bude ti klásť všetky tie čudné otázky.“ A ja viem, aké čudné otázky by kládla. Nebúchala by kladivom do decka. Povedala by: „No, povedz mi, čo si urobil a povedz mi, či ti to, čo robíš, pomáha. Môžeš si naplávať zmenu?“ Kládla by im takéto otázky a decká si myslia, že sú to naozaj čudné otázky, lebo im ich doteraz nikto nekládol. Žiak nepovedal, že ťa bude kritizovať alebo že ťa potrestá, len ti bude klásť čudné otázky. Myslím, že to je klasický príklad učiteľky, ktorá vie, ako komunikovať s deťmi pomocou týchto veľmi priliehavých otázok, aby im pomohla zmeniť správanie. Existuje aj výskum, ktorý to potvrdzuje, v jednom veľmi dobrom článku, ktorý vyšiel minulý rok a napísali ho dvaja učitelia na Floride, ktorí používajú tieto princípy v celoškolskom programe a dokázali, že známky a správanie sa zlepšujú. Majú štatistické údaje, ktoré potvrdzujú tento princíp, tento výrok.

KLINGERLOVÁ: Čo myslíte, aká bude budúcnosť terapie realitou?

WUBBOLDING: Nuž, dr. Glasser zomrel a bol to charizmatik vodca. Existuje medzinárodná organizácia, ktorá sa volá William Glasser International. Jej medzinárodný výbor riaditeľov má 13 členov z celého sveta, reprezentujú Severnú Ameriku, západnú Európu, Áziu, Latinskú Ameriku, východnú Európu, Austráliu a Nový Zéland a Afriku. Som presvedčený, že ľudia v tomto výbore urobia všetko, čo je v ich silách, aby ďalej podporovali teóriu rozhodovania a terapiu realitou, ako to budem robiť určite aj ja. Pokiaľ sa budem vedieť hýbať, budem to robiť. To neznamená, že budeme prekvitať. Prekvitať budeme, ak budú ľudia považovať tieto myšlienky za užitočné, no zatiaľ ich vždy považujú, keď prídu na výcvik. Myslím si teda, že budúcnosť je nádejná. Nie je to módný výstrelok alebo niečo rýchlo kvasené. Prijíma sa to pomaly stále viac a pretože to, o čom je terapia realitou a teória rozhodovania je aj v učebniciach poradenstva, myslím, že sa to bude aj ďalej akceptovať. Jednou z príčin rastu je, že čoraz viac výskumov tieto myšlienky potvrdzuje, čo im dodáva dôveryhodnosť, kým kedysi to bol vedľajší Glasserov projekt. Myslím, že teraz sa z toho stáva hlavný prúd, teória, ktorá je širšie chápaná; dokonca aj keď s ňou ľudia nesúhlasia, hovoria: „No, je to celkom výskumne sledované, oprávnené a potvrdené.“ Musím to učiť a máme čoraz viac materiálov, aby sme mohli ukázať, aké je to praktické a účinné a ako to akceptujú odborné organizácie. Napríklad Americká psychologická spoločnosť vydala svoju knihu ako aj DVD s demonštráciou s reálnym klientom. Tak si myslím, že prežijeme a budeme vzbudzovať čoraz väčší záujem. Nebude to ako motivačné rozhovory alebo na riešenie zameraná terapia pred 20 rokmi, čo sú oba vynikajúce systémy, ktoré sa tešili obrovskému prijatiu. Nemyslím, že to bude takéto. V poradenstve a psychoterapii sme svedkami rýchlo sa meniaceho sveta. Niektoré systémy sa objavajú a niektoré z nich, ktoré sa ľuďom páčili, zmizli.



Dúfam, že terapii realitou sa to nestane. Nemyslím, si to, pretože medzinárodná organizácia má štruktúru a teraz pracuje na strategických plánoch do budúcnosti.

GRAY: Aké konkrétne zmeny sa podľa vás stanú s terapiou realitou najbližších rokov?

WUBBOLDING: Myslím, že zmenou bude rastúci počet ľudí, ktorí ju praktizujú a rastúci počet krajín, kde budeme mať inštitúty. Nevidím veľkú zmenu v teórii alebo praxi samotnej. Myslím, že prax sa môže ďalej vyvíjať, do istej miery, keď sa bude zaoberať napríklad témou vnímanie a tak ďalej. Myslím si tiež, že idea interpersonálnej neuroplasticity mozgu potvrdila teóriu, pretože Daniel Siegel hovorí o mozgu ako o stelesnenom vzťahovom procese a že ľudský mozog sa vyvíja v dôsledku vzťahov. To je veľmi hlboké a veľmi užitočné poznanie. Myslím, že idea neuroplasticity mozgu sa zabuduje do všetkého. Budeme ju využívať viac a viac, aby sme odôvodnili a potvrdili teóriu rozhodovania a prax terapie realitou. To je hlavný dodatok alebo hlavný krok. Neprišlo to z terapie realitou, ale určite to s ňou ladí a ako hovorím, dáva to väčší zmysel systému práce s klientmi. Ľudia sa často pýtajú na výskumy, ktoré podporujú terapiu realitou. Hoci terapia realitou potrebuje viac výskumov a vlastne viac kontrolovaných výskumov, existu-

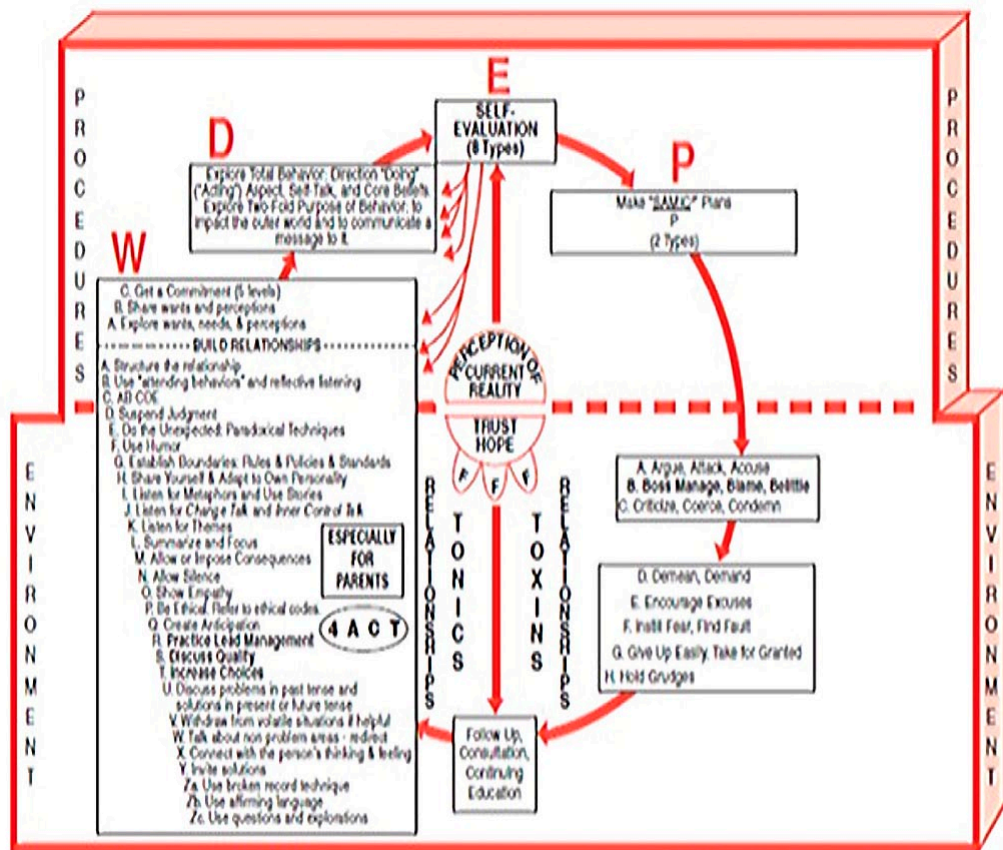
jú už výskumné štúdie, ktoré potvrdzujú prax terapie realitou. Zhrnul som ich vo dvoch knihách ako aj v kapitolách v učebniciach, ktoré som napísal. Leon Lojk vykonal veľmi presvedčivý výskum a zistil aspoň čiastočnú nápravu u 84% bývalých väzňov. Rose Inza Kim zo Sogang univerzity v Soule v Južnej Kórei viedla vyše 250 diplomových dizertačných prác.

KLINGERLOVÁ AND GRAY: Dr. Wubbolding, ďakujeme vám za dnešný rozhovor o základoch, praxi a budúcnosti terapie realitou. Sme zvedaví, čo prinesie budúcnosť pre jej ďalší rozvoj.

O autoroch

Lacey Klinglerová absolvovala Program školského poradenstva na Lenoir-Rhyne Univerzite. Má licenciu a prax ako odborný školský poradca a samostatný certifikovaný poradca v Severnej Karolíne. Dr. Neal D. Gray je profesor a predseda Fakulty školského poradenstva a sociálnych služieb na Lenoir-Rhyne Univerzite v Hickory, North Carolina. Má poradenskú prax na školách i v poradniach. Má licenciu odborného poradcu, špecializovaného poradcu pre závislosti a supervízora v štáte Severná Karolína. Jeho výskumné záujmy sa týkajú profesionálnej identity poradcov, postgraduálnej supervízie a školského poradenstva.

Dodatok A: „Cyklus poradenstva, koučovania, riadenia, supervízie a rodičovstva”



Developed by Robert E. Wubbolding, EdD from the works of William Glasser, MD, the founder of choice theory/therapy

Copyright 1998 Robert E. Wubbolding, EdD 19th Revision 2015



Dodatok B: Súhrnný popis „Cyklu poradenstva, koučovania, riadenia, supervízie a rodičovstva“

Úvod: Cyklus pozostáva z dvoch všeobecných konceptov: Prostredie, ktoré prispieva k zmene a Procedúry vyslovene určené na facilitovanie zmeny.

Súvislosť medzi prostredím a procedúrami:

1. Ako je uvedené v tabuľke, prostredie je základ, na ktorom stojí efektívne použitie procedúr.
2. Hoci je pred vytvorením zmeny obvykle potrebné vytvoriť bezpečné, priateľské prostredie, do cyklu je možné vstúpiť v hociktorom bode. Cyklus sa teda nevyškytuje v podobe uzavretého postupu krokov.
3. Budovanie vzťahu znamená začať a udržiavať profesionálny vzťah. Metóda, ako to dosiahnuť, si vyžaduje určitú snahu zo strany pomáhajúceho, ktoré sú niekedy súčasťou prostredia, inokedy sú procedurálne.

Prostredie:

Vzťah posilňujúce prostriedky: blízky vzťah sa buduje na Dôvere a Nádeji pomocou priateľského prístupu, pevnosti a spravodlivosti. Cf. Starostlivé návyky Glasser

- A. Štruktúra vzťahu
 - B. Prejavy pozornosti: očný kontakt, telesný postoj, zručnosti efektívneho počúvania.
 - C. Vždy buďte... konzistentný, zdvorilý & pokojný, presvedčený, že existuje nádej na zlepšenie, nadšený (myslite pozitívne).
 - D. Zrieknite sa odsudzovania: pozerajte sa na správanie z nízkej úrovne vnímania, t.j. akceptácia je veľmi dôležitá.
 - E. Robte neočakávané (veci): používajte paradoxné techniky, prerámčovanie a predpisovanie.
 - F. Využívajte humor: v rámci rozumných hraníc pomôžte človeku naplniť si potrebu zábavy.
 - G. Stanovte hranice: vzťah je profesionálny.
 - H. Zdieľajte sa: odhalenie o sebe je v obmedzenej miere užitočné, adaptujte si to podľa svojho osobného štýlu.
 - I. Počúvajte metafory: používajte ich rečové zvraty a vytvárajte ďalšie. Využívajte príbehy.
 - J. Počúvajte Jazyk zmeny Jazyk vnútornej moci.
 - K. Počúvajte témy: počúvajte, aké správanie pomohlo, hodnotové úsudky atď.
 - L. Sumarizujte & zameriavajte: hľadajte súvislosti v tom, čo povedali & zameriavajte sa radšej na nich ako na „reálny svet“.
 - M. Umožnite alebo zaved'te dôsledky: v rámci zdravého rozumu by mali byť zodpovední za svoje správanie.
 - N. Umožnite ticho: to im umožní rozmýšľať, ako aj pre-vziať zodpovednosť.
 - O. Ukážte empatiu: vnímajte, ako sa človeku pomáha.
 - P. Buďte etickí: naštudujte si etické kódexy a ich aplikovanie; napr. ako zaobchádzať s hrozbou samovraždy alebo sklonmi k násilniu.
 - Q. Vytvárajte očakávanie a komunikačnú nádej: ľudia by sa mali naučiť, že sa stane niečo dobré, ak budú ochotní pracovať.
 - R. Praktizujte vedenie a riadenie, napr. demokraciu pri stanovovaní pravidiel.
 - S. Diskutujte o kvalite.
 - T. Zvyšujte rozhodovanie.
 - U. O problémoch rozprávajte v minulom čase, o riešeniach v prítomnom alebo budúcom čase.
 - V. Stiahnite sa z prchavých situácií, ak je to užitočné.
 - W. Hovorte o neproblémových oblastiach - presmerujte (reč).
 - X. Spojte sa s myslením a cítením človeka.
 - Y. Podporujte riešenia.
 - Za. Využívajte techniku pokazenej gramoplatne.
 - Zb. Používajte kladný, súhlasný jazyk.
 - Zc. Používajte otázky a skúmanie.
- 4 A C T : potvrdzujte pocity, akceptujte, ukážte náklonnosť, dôsledky činov, rozhovor (WDEP), spoločný čas.

Vzťah oslabujúce prostriedky:

Cf. Smrteľné návyky Glasser

Argumentujte, nariadujte, alebo obviňujte, kritizujte, alebo vnucujte, podporujte výhovorky, ponížujte, vštepajte strach, alebo sa rýchlo vzdávajte, pestujte nežičlivosť.

Namiesto toho radšej zdôrazňujte, čo môžu ovládať, akceptujte ich takých, akí sú a dôverujte tomu, že sa môžu vyvíjať a osvojiť si efektívnejšie správanie. A pokračujte v systéme WDEP, nevzdávajte to.

Sledujte, konzultujte a ďalej vzdelávajte:

Určte spôsob, ako vám oznámia ďalší vývoj, porozprávajte sa s iným odborníkom, ak to bude potrebné a udržiajte priebežný program odborného rastu.

Procedúry:

Budujte vzťahy: /WDEP/

- A. Skúmajte chcenie, potreby & vnemy: diskutujte o obrázkom albume alebo svete kvality, t.j. stanovujte ciele, naplnené a nenaplnené obrázky, potreby, názory a „miesto moci“.
- B. Rozprávajte sa o tom, čo kto chce, povedzte im, čo chcete od nich a ako vy vidíte ich situáciu, správanie, chcenie. Táto procedúra je sekundárna po predošlom A.
- C. Získajte záväzok: pomôžte im upevniť ich túžbu najst' efektívnejšie správanie.

Skúmajte celkové správanie:

Pomôžte im preskúmať smer celého života ako aj konkrétne trávenie času. Diskutujte o ústredných presvedčeniach a neefektívnej & efektívnej reči k sebe samému. Preskúmajte dvojité účel správania: ovplyvniť vonkajší svet a komunikovať mu posolstvo.

Hodnotenie - základný kameň procedúr:

Pomôžte im vyhodnotiť smerovanie ich správania, konkrétne správanie, ako aj chcenie, vnímanie a ďalšie vzdelávanie (sa).

Robte plány: pomôžte im zmeniť smer ich života.

Efektívne plány sú jednoduché, dosiahnuteľné, merateľné, okamžité, vecné, konzistentné, závisia od toho, kto to naplánoval a záväzné. Pomáhajúci je vytrvalý. Plány môžu byť lineárne alebo paradoxné.

Poznámka:

„Cyklus“ opisuje špecifické vodítka a zručnosti. Efektívna realizácia vyžaduje dômyselnú integráciu vodítok a zručností obsiahnutých v odseku Prostredie a Procedúry spontánnym a prirodzeným spôsobom prispôbeným osobnosti pomáhajúceho. To si vyžaduje výcvik, prax a supervíziu. Slovo „klient“ sa používa na označenie niekoho, kto prijíma pomoc: žiaka, študenta, zamestnanca, člena rodiny atď.

Viac informácií:

Robert E. Wubbolding, EdD, riaditeľ

Center for Reality Therapy

5490 Windridge Court

Cincinnati, Ohio 45243

Tel.: (513) 561-1911 Fax: (513) 561-3568

E-mail: wubert@fuse.net www.realitytherapywub.com

Centrum pre terapiu realitou poskytuje poradenstvo, konzultácie, výcvik a supervíziu vrátane aplikácie na školy, agentúry, podniky a iné organizácie. Centrum poskytuje know-how mnohým organizáciám, ktoré majú vzdelávacie oddelenia.

„Je to to, čo si myslíme, že už vieme, čo nám bráni v učení sa.“ Claude Bernard



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

Virginia Satirová - Psychologické eseje 1963-1983. John Banmen. Triton (2016)

Čo dodať k nadpisu? Iba toľko, že Virginia písala jednoducho. To znamená, zrozumiteľne. Predhovor napísala Jitka Vodňanská. Tiež zrozumiteľne. Pred každou esejou sa nejaký popredný satirovec pokúsil zhrnúť, prečo ho práve táto esej zaujala. Zabudli na Hanku, možno by vybrala ešte jednu esej, jej obľúbenú. Každopádne sa kniha výborne číta. A kupodivu satirovie eseje majú čo povedať najmä v súčasnosti. A súčasníkom. Ved' viete, alebo tušíte. Naozaj nejde o techniku, ale o ľudskosť!!!!!!!

Jak se zbavit minulosti (Začněte si sami řídit svůj život s pomocí technik sebeovládání, které...) Francine Shapiro. ANAG (2016)

Alebo možno ide v psychoterapii o techniky? Zakladateľka EMDR. Kde to začalo? V Bosne, alebo ešte predtým? EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing; slov. desenzitizácia a spracovanie po-

mocou očných pohybov) je psychoterapeutická metóda a prístup zacielený na liečbu nespracovaných traumatických zážitkov a z nich vyplývajúcich ťažkostí. EMDR je vedecky overená všelikým a všelikde. Táto kniha je taká svojpomoc z rúk autorky. Aj som ju našiel v svojpomocnej literatúre - takže, ak nebude na psycho-regáli, skúste v ezoterike (žiaľ).

Rukovět' mediátora (aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora). Robin Brzobohatý, Lenka Poláková, Tomáš Horáček. Wolters Kluwer (2016)

A zase: čo dodať k nadpisu? Táto kniha je naozaj odrazom skúseností autorov, a to nie autorov hocijkých, ale popredných predstaviteľov rôznych prístupov k mediácii. Zároveň, ak je niečo rukoväť, tak to je rukoväť. Myslím, že je obohatením (a okrem kníh Lenky Hollej) aj výborným zdrojom všetkého potrebného o tom, aké typy a druhy mediácie existujú, aké poznanie v obore je aktuálne a na čo pri mediálnych procesoch myslieť.

„Aby existovali velkí básnici, musia existovať velkí čitatelia.“ Walt Whitman

Čo je nové v obore?

Motivational Interviewing in Groups. Christopher C. Wagner, Karen S. Ingersoll. Guilford Press. 2013

Ivan sa vrátil z New Yorku. Najviac si pochvaloval pol-denný workshop zameraný na motivačné rozhovory v skupine. Na workshope o odpore viedol workshop, ale neprebral teóriu. Teória je v knihe. Motivačné rozhovory majú svoje špecifiká. Proces, intervenčné stratégie a tak podobne. Toto je kniha o nich. Píše sa

v nej veľa zaujímavého. Obsahuje nielen opis základných princípov a konkrétne stratégie, ale aj kapitoly o špecifikách motivačných rozhovorov v skupinách rôznych klientov - dobrovoľných, závislých, s duálnymi diagnózami s nadváhou a podobne. Nuž, niet čo riešiť. Kupujeme.

„Život je iba zrkadlo, a to, čo uvidíte tam von, musíte najskôr uvidieť vo svojom vnútri.“ Jacob Bigelow

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

Supervízia alebo super-vízia?

V tomto článku ponúkame pohľad na to, 'prečo' by mala supervízia klásť väčší dôraz na formatívne, vývinové funkcie namiesto rizika, že sa stane zväčša normatívnou, predovšetkým hodnotiacou. Zameriavame sa na facilitovanie supervízie, ktorá by mohla byť metaforicky super-víziou (s pomlčkou), čiže supervíziou, ktorá je meta-perspektívou pre supervidovaného. Pod supervíziou teda nechápeme proces kontroly, nejde o niečo, čo v priemysle považujú za dohľad. Zaujímame sa o to, ako možno supervidovaným pomôcť uvedomiť si to, čo možno nevidia. Zároveň sme inšpirovaní vybranými psychodynamickými konceptmi a sme pozorní k tomu, ako rozpoznať vplyv prenosu a protiprenosu na proces supervízie. Zároveň si myslíme, že supervízia koučovania, alebo mentorovania je síce trochu odlišná od klinickej, napríklad terape-

utickej, či poradenskej supervízie, no to neznamená, že nie je potrebné inšpirovať sa a rozvíjať prepojenia medzi supervíznymi procesmi koučovania a mentorovania a procesmi psychoterapie. Otázka „Akú rolu má supervízia v koučovaní, alebo mentorovaní, prípadne v sociálnej práci?“ nás podnietila k tomu, aby sme sa zamysleli nad významom neklinickej supervízie. Aj preto sme sa začítali do textov Julie Hay, ktorá bola u nás na letnej škole a preformulovali sme otázku. Robíme supervíziu, keď pracujeme s koučmi, mentorami, alebo sociálnymi pracovníkmi, či riaditeľmi inak, ako keď pracujeme s psychológmi a terapeutmi? Aplikujeme vtedy akúsi neklinickú supervíziu alebo je to stále rovnaká supervízia, len ide o reflexiu iného druhu práce (napríklad supervízia sociálnej práce) - teda práce, ktorá sa robí neklinicky? Nech už je to akokoľ-



vek, zdá sa, že v oboch prípadoch prebiehajú rovnaké psychologické procesy, pretože koučovanie, mentorovanie a supervíziu stále robia ľudské bytosti, takže čokoľvek vieme o supervízií v rámci klinických profesií, ostáva relevantné aj v koučovaní a mentorovaní. Tento článok preto obsahuje niektoré pojmy prevzaté z transakčnej analýzy (TA, to preto, že čerpáme z článku Julie Hay) a ďalších klinických prístupov, ktoré považujeme v supervízie za platné a užitočné.

Prečo supervízia?

Je pravdepodobné, že forma supervízie (a jej trvanie, frekvencia, atď.) koučovania a mentorovania sa bude meniť v závislosti od povahy koučovania alebo mentorovania, no mala by obsahovať všetky Proctorovej funkcie: normatívnu, formatívnu aj podpornú. Tieto funkcie boli navrhnuté ako spôsob definovania povahy supervízie. Etické kódexy jednotlivých neklinických odborov (sociálna práca, mentorovanie, koučovanie...) obsahujú definíciu termínov a kontext aplikácie supervízie v nich naznačuje väčší dôraz na normatívnu, hodnotiacu rolu supervízora. Napríklad Európska rada pre supervíziu a koučovanie EMCC vníma supervíziu ako „... proces, ktorým sa pozerá na prácu kouča alebo mentora a hľadá sa v ňom rada alebo návod.“ Supervízora potom vníma ako odborníka „...ktorý pravidelne hodnotí kompetenciu koučov a mentorov a podporuje ich rozvoj.“ To znamená, že termíny a pojmy o supervízií sú rovnaké (týkajúce sa supervízie), ale proces sa môže významne líšiť od procesu v profesiách psychoterapia či poradenstvo. Takto chápaná supervízia však nemusí viesť k tomu, aby supervízor zdôrazňoval povzbudzovanie autonómie iných ľudí a profesijné asociácie, ktoré zdôrazňujú kontrolnú funkciu v supervízií, si nemusia uvedomovať riziká takéhoto chápania, keďže 'dozor' je protikladom étosu koučovania a mentorovania. Z pohľadu Coachingplus ide v supervízií o facilitovanie iných ľudí k tomu, aby mysleli za seba a hľadali 'svoj vlastný význam' - inými slovami, aby si konštruovali vlastnú mapu sveta. Priveľa dôrazu na funkcie supervízora by mohli vytvoriť dojem, že rola supervízora je podobná tej v priemysle, kde sa slovom supervízor označuje priamy nadriadený a jeho úlohou je zabezpečiť, aby robotník robil svoju prácu správne. Príčina, prečo potrebujeme supervízora, je tá, že potrebujeme iného človeka, ktorý si môže všimnúť, čo my nevidíme a potrebujeme, aby to urobil tak, že si budeme lepšie uvedomovať seba, aby teda proces supervízie rozvíjal našu vlastnú super-víziu, či meta-perspektívu. Aby sme to dosiahli, môže byť samozrejme potrebná aj supervízia supervízora, ale to je skôr umožňujúci než konečný cieľ. Dôvodom, prečo potrebujeme iného človeka, aby nám pomohol rozvíjať našu reflexiu, našu super-víziu, súvisí s procesom, ktorý sa v teórii transakčnej analýzy označuje ako devalvácia (popieranie, znehodnocovanie, nevnímanie si). Devalváciu definujeme ako minimalizovanie či ignorovanie niektorého aspektu seba, iných ľudí alebo situácie a je to normálny, zdravý proces, ktorý sa však môže preháňať. Ak máme ostať duševne zdra-

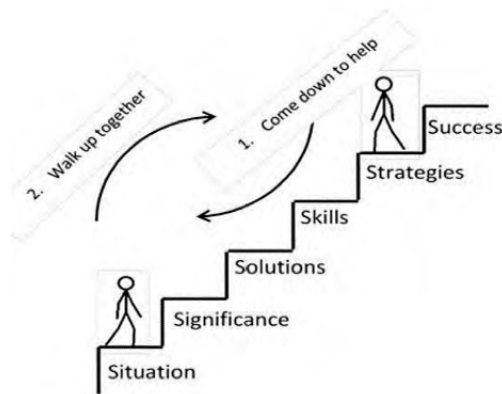
vi, musíme všetci devalvovať niektoré podnety, ktoré nás obvykle bombardujú. Napríklad, keď čítate túto vetu, budete devalvovať fakt, že musíte v pravidelných intervaloch dýchať. Na večierku budete pravdepodobne devalvovať rozhovory v pozadí, aby ste mohli dávať pozor, čo hovorí človek, s ktorým sa rozprávate, a predsa časť vás bude stále registrovať, čo iné sa ešte deje, pretože zareagujete, ak niekto iný v miestnosti povie vaše meno.

Problém s devalváciou je ten, že máme sklon robiť to nevedome, aby sme si zachovali uhol pohľadu a náš uhol pohľadu nevyhnutne obsahuje obmedzujúce presvedčenia. Keď sa tieto obmedzujúce presvedčenia nejako týkajú našej práce s klientom, budú obmedzovať našu efektivitu. Na ilustráciu môžem použiť ďalší pojem z transakčnej analýzy, Karpmanov dramatický trojuholník. Ak máme tendenciu pomáhať iným a zachraňovať ich, budeme mať tendenciu vidieť klientov ako obeť a chcieť sa o nich postarať namiesto toho, aby sme ich vyzvali, aby si uvedomili svoju rolu v problematických vzťahoch, o ktorých rozprávajú. Je pre nás ľahké zbadat', keď niečo devaluje niekto iný. Keď kolega opisuje, čo sa mu stalo, často sa čudujeme, prečo nevidí, že existuje samozrejmé riešenie. Vlastne mu môžeme povedať toto samozrejmé riešenie. Pravdepodobne príde z druhej strany reakcia 'áno, ale', alebo bude hovoriť, prečo sa to nedá, hoci my vieme, že sa to dá. V inom príklade, kolegovi, ktorý sa sťažuje na priveľa práce, navrhne, aby si usporiadal priority, alebo aby požiadal niekoho o pomoc, alebo upozornil svojho nadriadeného na problém. Ale on má zjavne logický dôvod, prečo sa ani jedno z týchto riešení nedá použiť, pričom nebude robiť nič, aby svoj problém s preťaženosťou vyriešil.

Pomôcť pracovníkovi, aby rozpoznal svoju vlastnú devalváciu je preto jednou z hlavných výhod supervízie. Ako uvádzame ďalej, pracovníkova devalvácia môže existovať na rozličných úrovniach. Obvykle býva neproduktívne poskytovať informácie alebo rady. Platí tu motto o dávaní ryby ľuďom, aby sa najedli dnes alebo udice, aby sa naučili chytat' ryby a vedeli sa nasýtiť aj v budúcnosti. Otázka 'prečo' mať supervízora má svoje preto v poznaní, že v supervízií má supervídovaný možnosť lepšie vedieť identifikovať a eliminovať svoje vlastné procesy devalvácie. Inými slovami, supervízor pomáha pracovníkovi vypracovať si vlastnú super-víziu svojej praxe spôsobom, ktorý čoraz lepšie vedie k spoznaniu vlastnej devalvácie, k poznaniu toho, k čomu je slepý.

Kroky k úspechu

Ako pomôcku tohto procesu reflexie toho, čo je v kontakte s ľuďmi, alebo problémami, alebo situáciou devalvované, upravila Julie Hay psychoterapeutický model devalvácie založený na transakčnej analýze a navrhla model Steps to success - kroky k úspechu. Ide o metaforu, ktorá pomáha dať návod, ako by mohol supervízor pracovať s devalváciou u supervídovaného.



Úroveň 1: Situácia

Toto je najvážnejšia úroveň devalvácie, v ktorej si odborný pracovník neuvedomuje existenciu nejakého podnetu v rámci situácie. Pracovník si môže nevšimnúť, že klient sa usmial, alebo sa vrtí, alebo sa zdá, že ignoruje niečo, čo klient povedal. Devalvácia na tejto úrovni znamená, že nenastane žiadna zmena, kým si pracovník neuvedomí situačné faktory. Ak supervízor nie je veľmi intuitívny, alebo to dobre neodhadne, táto úroveň bude zjavná, len ak sa bude robiť supervízia s audio alebo video nahrávkou.

Úroveň 2: Signifikantnosť (významnosť)

Na tejto úrovni si pracovník všimne, čo sa v situácii deje, ale devalvuje význam, aký to má. Takže pracovník si všimne úsmev, ale neuvedomí si, že nie je primeraný obsahu diskusie, alebo zbadá, že sa vrtí, ale predpokladá, že to je len nepohodlným sedením, alebo si pracovník uvedomí, že presviedča klienta, alebo nespojí si to so širšími skúsenosťami klienta s ignorovaním (alebo s vlastnými problémami pracovníka). Toto je úroveň, na ktorej supervízor alebo kolega ľahko zbadá, že niekto iný má problém. Dúfajme, že pracovník si uvedomí devalváciu, ak sa ozrejmi význam záležitosti.

Úroveň 3: Riešenia

Akonáhle supervidovaný vie, že tu sú významné prvky situácie a akceptuje, že tu je problém, môže si to dostatočne uvedomovať na to, aby začal problém riešiť. Teraz však môže devalvovať možné riešenia. Môže vyhlásiť, že klienti sa často nevhodne usmievajú a niet spôsobu, ako ich v tom zastaviť alebo ak sa vrtí, je to potrebné uvoľnenie tenzie, ktoré treba očakávať, alebo že pracovníci niekedy musia presviedčať klientov. Pridala sa k tomu teraz ďalšia záležitosť s uvedomením si toho, že ak jestvuje riešenie, supervidovaný si môže hneď problém vyriešiť. Takže supervidovaný môže tiež zápasit' s pocitmi hlúposti alebo hanby za to, že nevyriešil problém skôr. Supervízor môže cítiť potrebu navrhnúť nejaké riešenie, a pritom dávať pozor na reakcie 'Áno, ale'. Môže sa tiež stať, že absencia riešenia nesúvisí s devalváciou, ale priamo s nedostatkom informácií alebo skúseností.

Úroveň 4: Zručnosti

Devalvácii sa dá ľahšie čeliť, keď sa supervidovaní posúvajú na vyššie úrovne. Avšak aj tak si môžu chcieť zachovať uhol pohľadu, ktorý obsahuje neustály problém, tentoraz devalvovaním potrebných vlastných alebo zručností druhých ľudí. Niektorí iní si môže všimnúť neprimeraný úsmev, ale nie oni, alebo ich klientom chýbajú zručnosti potrebné na to, aby sa prestali vrtieť, alebo pochybujú, či sa vôbec môžu a dokážu naučiť byť ticho tak dlho, aby neprerušili uvraveného klienta. Pre supervízora je teraz výzvou, aby podnietil úvahu o tom, aké zručnosti sú potrebné a ako ich možno získať. Potenciálna pasca spočíva v spojení sa s klientom v uhle pohľadu, že niektorí ľudia nie sú schopní sa učiť a zmeniť.

Úroveň 5: Stratégie

Na tejto úrovni si supervidovaní uvedomujú, čo sa deje a ako sa to dá riešiť, aké zručnosti sú na to potrebné a ako ich možno získať. Ak ich uhol pohľadu však stále volá, aby ostali v status quo, budú devalvovať stratégie realizácie riešenia. Ich poznámky sa teraz budú týkať toho, že sú príliš zaneprázdnení, aby sa učili niečo nové, alebo že majú toľko nových klientov, že nemajú čas na to, aby si naplánovali potrebnú zmenu v správaní. Na to, aby si uvedomili túto devalváciu, je potrebná konfrontácia.

Úroveň 6: Úspech

Toto posledné štádium, kde všetko vyzerá byť vyriešené, ale niečo ešte stále bráni posunu. Supervidovaný môže vágne poznamenať, že to urobí niekedy neskôr. Iný môže vyzerat' vysoko motivovaný a nadšený, ale stále odkladá konečné riešenie. Teraz môže supervízor usúdiť, že je potrebné otvorene preskúmať mapu sveta supervidovaného so zvláštnym dôrazom na presvedčenia o úspechu a neúspechu. Aké sú skryté zisky z toho, že sa nič nerobí a aké sú skryté nevýhody zmeny?

Prenos a protiprenos

Aby ste si nemysleli, že devalvácia sa vyskytuje, len v relatívne nedôležitých aspektoch dynamiky medzi pracovníkom a klientom alebo medzi supervízorom a supervidovaným, tak je tu ďalší užitočný pojem z klinického sveta, ktorý môže obohat' svet koučovania, mentorovania a sociálnej práce, ale hlavne supervíziu týchto odborov, a to prenos. Opäť sme sa opreli o Julie Hay, ktorá zjednodušila klinickú teóriu a príklady sa týkajú supervízie. Ten istý model možno aplikovať aj na prax a často sa vyskytujúci paralelný proces možno v rámci supervízie skúmať.

Každodenný jazyk nám hovorí, že 'prenos' znamená niečo presunuté - ako keď futbalisti prestúpia do nového mužstva. Z pohľadu transakčnej analýzy je prenos termín, ktorý označuje to, čo sa deje, keď sa charakteristiky jednej osoby (seba alebo niekoho iného) prenášajú na inú osobu. Na niekoho iného môžeme premietat' svoje vlastné dobré alebo zlé stránky, alebo to môže byť charakteristika niekoho iného, ktorú prenášame, napríklad keď sa vzťahujeme k nejakej autoritatívnej postave tak, ako keby to



boli naši rodičia. Protiprenos sa používa na označenie toho, ako pracovník reaguje na prenos svojho klienta. To, pravda, môže byť niekedy pracovníkov vlastný prenos. Pocity prehnanej až úzkostnej starostlivosti o supervidovaného môžu byť reálna reakcia na to čo sa deje „tu a teraz“, výsledok vlastných problémov supervízora (prenos) alebo reakcia na bezmocnosť prejavovaná supervidovaným (protiprenos).

Pre účely supervízie koučovania a mentorovania navrhuje Julie Hay kategorizáciu podľa dvoch dimenzií, čo vytvára model o štyroch kategóriách znázornený nižšie:

- Prenos ako projekcia elementov seba alebo niekoho iného (tretej strany) na osobu, s ktorou interagujeme;
- Prenos ako projekcia, ktorá vedie k dobrému vzťahu s druhou osobou alebo projekcia, ktorá vedie k tomu, že máme problém s tou druhou osobou.

normy. To môže viesť k 'rebélii' supervidovaného. Skúsený odborný pracovník z iného prístupu (napr. konzultant management s psychoterapeutom ako supervízorom) sa môže snažiť zaujať pozíciu autority, najmä ak si myslí, že supervízor má menej skúseností alebo menej primeranú prax.

Spolu-závislý prenos - toto je pravdepodobne v supervízií najčastejšie sa vyskytujúci prenos. Supervízor môže byť skúsenejší než supervidovaný, už získal odbornú kvalifikáciu, môže byť starší než supervidovaný a pravdepodobne poznať viac ľudí s profesionálnej komunite. Supervidovaný môže projekovať na supervízora tvár svojho učiteľa alebo inej autoritatívnej postavy a potom očakávať, že o neho bude postarané. Aj opak sa môže vyskytnúť, keď veľmi skúsený praktický pracovník príde k začínajúcemu supervízorovi alebo supervízorovi, ktorý sa len učí supervidovať v oblasti praxe, v ktorej doteraz nepracoval.

Máme problém vo vzťahu	Projekcia seba		Nemáme problém vo vzťahu
	Rivalizujúci	Súhlasný	
	Premietame elementy svojho vlastného ego stavu Dieťa alebo Rodič na druhého človeka a potom sa dostávame do súťaživého stavu symbiózy o to, či dieťa alebo rodič dostane prednosť	Premietame elementy svojho vlastného ego stavu dieťa alebo rodiča na druhého človeka a potom veríme, že je taký istý ako my a empatizujeme	
	Konfliktný	Spolu-závislý	
Premietame elementy tretej strany na druhého človeka a potom cítime, že musíme „bojovať“ v interakcii rodič-dieťa alebo dieťa-rodič	Premietame elementy tretej strany na druhého človeka a potom hľadáme symbiózu rodič-dieťa alebo dieťa-rodič		
Projekcia niekoho iného			

Súhlasný prenos - tu je riziko, že tí, s ktorými máme do činenia v komunite koučov a mentorov, môžu predpokladať, že sme si veľmi podobní, pretože máme rovnaké princípy. Supervidovaný si môže vybrať supervízora kvôli vnímaným podobnostiam a tým stratit príležitosť naučiť sa niečo, čo vzíde z interakcie s niekým, kto je odlišný.

Súťaživý prenos - veľmi skúsený odborný pracovník môže nevedome konkurovať supervízorovi, obzvlášť, keď má pocit, že mu hovorí, čo má robiť s klientom a nie že mu pomáha reflektovať a analyzovať. Alebo sa mu snaží dokázať, že klienti, s ktorými pracuje on, sú náročnejší ako klienti, ktorých má supervízor.

Konfliktný prenos - v profesionálnom kontexte je supervízor v pozícii autority, pretože má zodpovednosť zabezpečiť, aby supervidovaní splnili profesionálne

Terapeutické koučovanie a mentorovanie

Na záver chceme dodať, že v súčasnosti sa v Coachingplus zaujímame o spôsoby, ako prepojiť psychoterapiu a koučovanie. Existujú dokonca nadnárodné asociácie, ktoré sa o takýto typ práce pokúšajú. Pôvodne ich vytvorili a zakladali (pokiaľ nám je známe) terapeuti, ktorí si pridali koučovanie do svojho repertoáru. Podľa nás má zmysel, ak koučovia a mentori majú nejaké povedomie o dynamike, ktorá sa deje v pomáhajúcich poradenských a terapeutických vzťahoch. V súčasnosti sa viac kladie dôraz na to, aby sa koučovia a mentori vyhýbali tomu, aby robili terapiu, ale myslíme si, že aj mentori aj koučovia by mali mať povedomie a porozumenie o tom, čo ľudí posilňuje a lieči v kontexte psychologického poradenstva a psychoterapie. Existuje mnoho terapeutických alebo klinických pojmov a prístupov, ktoré môžu značne zlepšiť kompetencie koučov a mentorov a pozitívne



ne vplývať aj na ich supervíziu. Dúfame, že vnímané bariéry medzi odbornými prístupmi k rozvoju ľudí sa budú rozpúšťať a vývoj povedie k lepším výsledkom pre klientov. Teórie koučovania a mentorovania veľmi zlepšili naše psychoterapeutické kompetencie a vice versa. Osobne (Vlado) odporúčam psychoterapiu koučovaným klientom, len ak ich regresívne správanie dlhodobo pretrváva a bráni koučovaniu. To isté platí aj pri supervízií - je možné, že niektorých supervidovaných je nutné odoslať do psychoterapie. Je však podstatné uvedomiť si, že všetky vzťahovo orientované spôsoby práce - supervízia, koučovanie, mento-

rovanie - v sebe nesú sanačný a liečebný potenciál. Koučovanie, mentorovanie a supervíziu však chápeme ako terapeutické iným spôsobom - vo všetkých prípadoch úspešne meníme správanie a paralelne zabezpečujeme, že hlboké presvedčenia našich klientov, ich vzťahové skúsenosti a porozumenie sa zmenia tiež. Preto je dôležitá supervízia. Preto je dôležité, aby supervízia smerovala k autonómii. Preto je dôležité, aby skúmala popretia a odpor ako vo vzťahu k predmetu a obsahu práce (devalvácie). Tak aj vo vzťahu k samotnému pomáhajúcejmu vzťahu (prenos).

„Najlepší spôsob, ako využiť život, je tráviť ho niečím, čo život prežije.“ William James

Metódy a techniky pre vašu prax

Ako mapovať, či je život klienta kvalitný

Teória rozhodovania sa, o ktorej je rozhovor v tomto čísle našich news, hovorí, že každý z nás má jedinečnú predstavu o tom, čo nám robí dobre a čo označujeme ako kvalitný život. Často sa rozhodujeme tak, aby sme uspokojili svoje základné potreby a obvykle do toho zapojíme ľudí, s ktorými chceme tráviť čas, skúsenosti alebo materiálne veci, či myšlienky a presvedčenia, ktoré riadia naše želané správanie. Každý deň si viac menej všimame obrazy o kvalite, či už naozaj rozumieme svojim základným potrebám alebo nie. Pri každej voľbe interagujeme s prostredím a dostávame spätnú väzbu o tom, či sme prežili alebo sa udržali, či niekam patríme, máme nejakú moc (t. j. či sme dosiahli nejaký výkon, kompetenciu alebo výsledok) a slobodu či nezávislosť. Počas života sa učíme z následkov našich rozhodnutí a vypracovávame si čoraz dlhší zoznam toho, čo chceme, kam patria okrem iného obrazy želaných ľudí, uspokojivých činností, cenných majetkov, radostných udalostí, optimálnych presvedčení a preferovaných situácií. Vytvoriť si optimálny kvalitný život znamená vytvoriť si svoj svet kvality. Zdá sa teda, že by bolo pre nás užitočné vedieť, ktoré rozhodnutia povedú s väčšou pravdepodobnosťou k uspokojeniu potrieb so želaným výsledkom pomáhať každej osobe podporovať osobné naplnenie a šťastie jej vlastným spôsobom, čím dosiahne dobrý život. Aké rozhodnutia významne ovplyvňujú vašu mieru šťastia? V optimálnom prostredí sa prirodzene chceme rozhodovať tak, aby to zvyšovalo náš pocit významu a vlastnej hodnoty. Máme tiež potrebu slobody, aby sme mohli riadiť svoj život a rozhodovať sa bez násilia, hrozieb alebo podplácania zo strany ostatných ľudí alebo vonkajšieho sveta. Máme potrebu zábavy a radosti. Počas života máme potrebu prežívať radostné činnosti vo voľnom čase. Snažiť sa o dobrý život znamená nielen rozumieť týmto potrebám, ale si aj vytvoriť optimálnu víziu a plán na každodenné uspokojovanie týchto potrieb. Najlepší spôsob, ako prežívať pocity slasti, radosti a pretrvávajúceho šťastia, je zabezpečiť, aby naše správanie a myšlienky boli v súlade s našou predstavou optimálnej budúcnosti. Táto aktivita umožňu-

je klientom zmapovať si základné potreby a rozmyšľať v poradenskom procese o tom, v akej miere, kedy, kde a akým spôsobom si človek vlastné potreby naplňuje. V ideálnom prípade ju poradca robí ako štruktúrovaný rozhovor s klientom. Po tom, čo posúdime spolu s klientom subjektívnu úroveň spokojnosti v rôznych oblastiach, zaujímame sa o obrázky, ktoré má klient - priania a túžby v budúcnosti, detailný popis priorít, hodnotenie toho ako sú jeho priority v súlade s tým ako žije svoj život a rozhovor končí zostavovaním plánu činností, ktoré by klientovi pomohli naplňovať jeho potreby.

Základné potreby - v akej miere sú v živote klienta naplnené?

Láska a spolupatričnosť - Potreba lásky, intimity, radostných vzťahov a podpory. Mať záujem o niekoho a vedieť, že niekomu na nás záleží, či už sú to priatelia, rodina a blízke alebo intímne vzťahy.
Práca / škola Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Domov / rodina Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Priatelia / známi Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké

Sebahodnota, význam a vlastná pôsobnosť - Potreba pocitu sily, hodnoty a osobnej účinnosti. Cítiť sa schopný a kompetentný a byť cenený a uznávaný inými ľuďmi.
Práca / škola Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Domov / rodina Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Priatelia / známi Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké

Sloboda - Potreba nezávislosti a autonómie, rozhodovať sa, tvoriť, skúmať a vyjadrovať sa voľne. Mať dostatok priestoru, pohybovať sa a cítiť sa neobmedzovaný pri rozhodovaní, slobodná vôľa.
Práca / škola Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Domov / rodina Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Priatelia / známi Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké

Zábava a radosť - Potreba radosti, hry, slasti a smiechu. Robiť veci, pretože sú zaujímavé, naplňujúce a stimulujúce.



Práca / škola Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Domov / rodina Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké
Priatelia / známi Nízke 1 2 3 4 5 6 7 Vysoké

Aká je vaša vízia kvalitného života? Okruhy, ktoré s klientom skúmame:

- Láska a spolupatričnosť:
- Sebahodnota, význam a uznanie:
- Zábava a radosť:
- Sloboda:
- Zdravie a blaho:

Čo presne chcete v živote? Detailný opis:

- Čo chcete také, čoho sa vám nedostáva?
- Čoho sa vám dostáva, čo nechcete?
- Aké sú vaše priority v tom, čo chcete?
- Čoho sa musíte vzdať, aby ste dostali to, čo chcete?
- Koľko snahy alebo energie ste ochotní vynaložiť na dosiahnutie toho, čo chcete?

Čo robíte a čo z toho funguje a čo nie?

- Čo práve robíte, aby ste dosiahli to, čo chcete?

- Porozprávajte mi o tom, ako ste niekedy dostali to, čo ste chceli?
- Akým smerom vás vedú vaše rozhodnutia?

Hodnotenie rozhodnutí:

- Je celkové smerovanie v živote to najlepšie pre vás?
- Pomáhajú vám alebo ostatným ľuďom vaše súčasné rozhodnutia alebo škodia?
- Pomáha vám alebo škodí pozerat' sa na veci, ktoré v súčasnosti robíte?
- Keby ste mohli zmeniť svoje správanie, čo by to bolo a kto by si to prvý všimol?

Zostavovanie plánu činnosti:

- Aké sú vaše ambivalentné pocity ohľadne potrebných zmien?
- Čo by ste mohli urobiť?
- Čo urobíte?
- Zostavte si plán, ktorý bude: jednoduchý, dosiahnuteľný, merateľný, okamžitý, vecný, závislý od vás, záväzný

„Neuvidíte to, pokiaľ nemáte správnu metaforu akou to vnímať.“ Thomas Kuhn

Hry a aktivity...

Čo sa stane, keď sa to nestane

Témy: preskúmať bariéry spolupráce, ne-riešenia problémov a podobne

Veľkosť skupiny: nerozhoduje

Čas: 90 min.

Ciele: aktivita poukazuje na dôležitosť participácie, spolupráce, prípadne riešenia konfliktov a problémov. Jej cieľom je preskúmať bariéry participácie, pochopiť dôsledky toho, ak ľudia nespolupracujú a neriešia problémy

Pomôcky: flipchart a fixky

Pokyny:

- Rozdelte účastníkov do skupín po 4 - 6
- V skupinách sa majú zamyslieť nad dôsledkami toho, ak ľudia (napríklad na pracovisku, prípadne v kontexte, ktorý chcete preskúmať) prestanú participovať (prípadne riešiť konflikty, spolupracovať a podobne)
- Každá skupina má za úlohu pripraviť si krátku scénu ilustrujúcu jeden z možných dopadov
- Každá skupina prezentuje scénu a ostatní hádajú, čo obraz predstavuje

Rozbor a vyhodnotenie:

- Čo vám situácie pripomínajú z vašej skúsenosti?
- Aké by boli faktory, či bariéry blokujúce spoluprácu (riešenie konfliktov...)
- Ako sa môžu prejavovať vo vašej organizácii?

„Múdry nie je ten, čo veľa vie, ale ten, kto vie, čo treba.“



Pár slov na záver...



Akcie a podujatia

30. september 2016

Postmoderna v praxi

Postmoderné myslenie v praxi pomáhajúcich profesií ponúkne priestor pre diskusiu a možnosti využitia rôznych techník a metód z kontextu postmoderných teórií v procese práce s klientmi.. Workshop je určený pre všetkých, ktorí sa vo svojej práci stretávajú s rozličnými klientmi, ktorí sú viac i menej motivovaní pre prácu na sebe. Workshop môže byť užitočný pre rôzne pomáhajúce profesie - psychológovia, sociálni pracovníci, supervízori, lektori, liečební pedagógovia a iní odborníci z týchto oblastí. Cieľová skupina však nie je obmedzená profesiou.

6. - 7. október 2016

Stratégie odbornej práce v zariadeniach II.

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

ovplyvňovať kolegov v zariadení, aby sme ich získali pre dobrú vec a tak menili organizačnú kultúru. Lektori: Vlado Hambálek, Zuzana Zimová.

26. - 27. október 2016

Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi

Ďalší trojdielny cyklus aktualizácie kontinuálneho vzdelávania pokračuje, toto je jeho 1. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. A sami sme rodičmi.

24. - 25. november 2016

Práca s párom, rodičmi a rodinou

Pokračujeme v cykle aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho 2. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý. Práca s dvomi alebo viacerými klientmi naraz kladie vyššie nároky na praktického pracovníka s rodinou, azda aj preto je rodinná terapia považovaná za takú dôležitú a pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

2. december 2016

Supervízia nielen pre absolventov výcviku

Účastníci a absolventi našich výcvikov v integratívnej práci s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch sa radi stretávajú na supervízií, kde môžu pokračovať v rozvíjaní svojich nadobudnutých zručností a vedomostí na príkladoch priamo zo svojej praxe. Tentoraz chceme otvoriť toto stretnutie aj pre iných kolegov a kolegyné z praxe, ktorí potrebujú a chcú supervíziu.

15.- 16. december 2016

Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože je hodnotný sám o sebe a vhodným aj pre kolegyné zamestnané v iných rezortoch ako v rezorte školstva. Skupinová dynamika je dynamický workshop pracujúci aj so silami, ktoré sú prítomné priamo v skupine.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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