



## Z obsahu

- Zaujímate sa o supervíziu - máme pre vás text o teórii balintovských skupín a rozhovor o špecifikách supervízie koučovania. Inak výcvik v supervízii koučovania začíname už v marci - ste vítaní
- Zaujímate sa o mediáciu - máme pre vás text o možnostiach terapeutickú mediácie a jej stručné porovnanie s inými spôsobmi (najmä mocenskými) riešenia konfliktov
- Stretávate sa s existenciálnymi témami v poradenstve, alebo v psychoterapii - čítajte rubriku o aktivitách pre prax a inšpirujte sa niekoľkými technikami
- Knihy, hra a vtip na záver sú samozrejmosť

*„Opakujem tú istú vec znovu a znovu, zlepšujúc sa kúsok po kúsok. Vždy je tu túžba dosiahnuť viac. Budem naďalej stúpať a pokúšať sa dosiahnuť vrchol. No nikto nevie, kde ten vrchol je.“ Jiro Ono*

## Teória? Kto potrebuje teóriu? Prečo vôbec robíme balinta tak, ako ho robíme?

Každý, kto sa na Slovensku zoznámil, alebo zoznámí so supervíziou zistí, že existuje balintovská skupina. Má štruktúru a hranice (ktoré účastníci len ťažko dodržiavajú), má postup a proces... a mnohí supervízori ju využívajú aj keď z hľadiska potrieb supervidovaného vôbec nemusí byť užitočná, ako univerzálny nástroj a jediný možný nástroj skupinovej supervízie. Chceme tu položiť otázku: všetkým supervízorom a supervidovaným: myslíte si, že môžete robiť balinta aj keď nemáte psychoanalyticky, alebo aspoň psychodynamicky zameraný výcvik? Viete počas balintovskej skupiny pracovať s kľúčovými témami skupinovej dynamiky ako sú napríklad význam, dôležitosť, konflikt, ambivalencia v skupine a mimo skupiny, kohézia, exklúzia, individuálne a skupinové nevedomie, anxieta...? Nechcem byť príliš mravoučný, ale zdá sa mi, že na Slovensku pracujeme často s metódami, ktoré sme schopní vytrhnúť z ich pôvodného teoretického rámca a bez porozumenia ich histórie a backroundu aplikovať. Stále môžu byť užitočné, pripúšťam, ale už to nie je to, za čo sa to vyhlasuje. Takto dopadol aj „balint“. Alebo balintovská skupina. Ide iba o rituály, mechanické aplikovanie postupu? Alebo majú rituály význam, hodnotu, zmysel? Pri premýšľaní o tradíciách si vypožičiame príbeh z inej tradície: Na židovskom sviatku Pascha, ktorý sa slávi každý rok na jar ako pripomienka exodu z Egypta a oslobodenia z otroctva, sa schádzajú rodiny pri slávnostnom jedle, aby si prerazovali tento príbeh. Túto tradíciu orálnej histórie - rozprávania vykonáva hlava rodiny s pomocou ostatných členov rodiny a hostí. Rituály sa vykonávajú podľa veľmi prísneho poriadku (po hebrejsky sa Pascha nazýva seder, čo sa prekladá ako poriadok); jedia sa špeciálne jedlá a pijú sa štyri poháre vína. Ak ponecháme bokom akékoľvek nepríjemné pocity, ktoré moja analógia vyvoláva, pokračujme konkrétnym príbehom, ktorý sa nachádza v texte Paschy. Príbeh hovorí o štyroch typických synoch (a typicky sú to synovia a nie dcéry!), múdrom, zlom, naivnom a takom, ktorý sa nevie ani spýtať. Prvý všetko vie. Zlý sa pýta: „Čo tieto rituály znamenajú pre teba?“ Preto sa považuje za zlého? Svojou otázkou sa vyčleňuje spo-

medzi ostatných, pretože sa nepýta: „Čo tieto rituály znamenajú pre nás?“ (Vnútoraná a vonkajšia skupina). Tretí, naivný syn nevie nič a jednoducho sa pýta: „O čom je to všetko?“ A napokon štvrtý syn, ktorý sa na nič nepýta, je azda najmladší - čo ešte nemá slov, ale možno aj so všetkým súhlasí. Ako sa príbeh rozvíja a rozpráva, záleží potom na hlave rodiny - vodcovi jedla, aby otvoril otázky aj pre najmladšieho syna a vysvetlil históriu, príčiny, význam každého rituálu a každého pohára vína - čo poskytuje predbežný text pre rozprávanie príbehu exodu. Ale to možno nie je jediný múdry literárny prostriedok rozprávania príbehu, ale skôr skutočný akt povzbudenia a učenia dieťaťa, ako klásť otázky starším, čo je v podstate idea oslobodenia z otroctva. Tak, ako to súvisí s Balintom? Keď pokračujeme v tradícii Balinta, dúfame, že veľa pomáhajúcich pracovníkov navštíví balintovské skupiny a považujeme za dôležité, že metaforicky dávame priestor všetkým štyrom typom synov a dcér spomedzi nás, dokonca aj tých zlých, aby sa mohli pýtať, prečo robíme to, čo robíme? Lebo ak sa iba pridáme bezpečia známym a predvídateľným procedúram, t.j. opakujúceho sa rituálu balintovskej práce, bez toho, aby sme si kládli otázky, čo, prečo a ako, hrozí nebezpečenstvo, že význam tejto práce sa stratí, rituály sa stanú mechanické, prázdne a bude z nich iba zvyk. Okrem toho, ak získavame pocit bezpečia iba z opakovaných rituálov, hrozí riziko, že sa vyhneme všetkej úzkosti a budeme sa držať týchto pravidiel tak rigidne, že zabránime produktívnej transformácii. V tomto článku by sme radi stručne považovali o nasledujúcich troch otázkach: čo, prečo a ako?

### Čo?

Teória sama o sebe je súbor abstraktných pojmov, ktoré ponúkajú porozumenie a význam, je to bezpečná báza, z ktorej vychádzajú činy, intervencie a štruktúry. Ak ich oddelíme od bezpečnej bázy teórie, riskujeme stratu kapacity pre hlbší pocit bezpečia, ako aj kapacity ustáť úzkosť a podporovať rozvoj. Michael Balint pri svojom odchode z Maďarska do Veľkej Británie v 1930-ych rokoch bol dobre ukotvený



v teórii a tradícii. Pozrime sa napríklad na jeho rodinné tradície. Jeho otec bol rodinný lekár; jeho prvá manželka Alica Kovac bola psychoanalytička, podobne ako jej matka Alma. Jeho učiteľ Ferenczi nebol len psychoanalytik, ale určitý čas aj Freudov obľúbený žiak, známa postava v intelektuálnom prostredí Budapešti. Ferenczi bol obklopený spisovateľmi, novinármi, vedcami a umelcami, ktorí sa už intenzívne zaujímali o aplikáciu psychoanalytických ideí v medicíne, umení, literatúre, vede a kultúre, ako aj v prepojení mysle a tela. Balint prirodzene tiež staval na svojom vzdelaní psychiatra a výcviku psychoanalytika. Veríme, že to bola bezpečná báza, ktorá mu dovolila neskôr vypracovať aplikáciu metódy psychoanalýzy na všeobecnú prax medicíny, ako aj tvorivý pár s Enid Balintovou, svojou tretou manželkou. Čo bolo tradíciou v psychoanalytickom výcviku v budapeštianskej škole? Obsahovala tri hlavné elementy: Osobnú cvičnú analýzu, Seminára, kde sa diskutovalo o klinických článkoch a výskumoch a Supervíziu klinickej práce s pacientmi. Hranice medzi týmito elementmi výcviku neboli vždy tak jasne stanovené. Len neskôr sa jasnejšie definovali vo výcvikových inštitútoch v Berlíne, New Yorku a Londýne. Balint si dovoľil prevziať niektoré elementy svojho výcviku, integrovať ich a predsa ani jeden z nich explicitne nepoužiť. Nezaujímal sa o výcvik všeobecných lekárov, aby sa z nich stali psychoanalytici, alebo aby im bola poskytnutá osobná terapia, ani o výučbu výskumu a teórie. A predsa boli pôvodné balintovské skupiny implicitne o výcviku; výcviku lekárov, aby lepšie rozumeli svojmu vzťahu s pacientmi. To sa odvtedy stalo dôležitou súčasťou vzdelávania psychiatrov, psychologov a všeobecných lekárov. Rané skupiny boli aj o výskume: pozorovanie skupiny, vodcovstva, prípadov, procesu, boli o úzkostlivom zaznamenávaní procesu, skúmaní pocitov, vzorcov vzťahu, momentov prekvapenia, pochopenia a obrán využívaných proti angažovaniu sa s pacientmi a ich pocitmi. TOTO bol a veríme že stále je/môže byť zmysel balintovskej skupiny. To všetko viedlo k rozvoju viac meta-teoretického chápania. Napriek tomu, že cvičná terapia sa lekárom neposkytovala, balintovské skupiny stále spochybňovali a posúvali hranice medzi osobným a odborným self tým, že sa sústreďovali na pocity, fantázie a prežívanie doktorov. Balint sa tiež dokázal naučiť, akú hodnotu má celá skupina ako činiteľ kontajnovania a transformovania z bezpečnej bázy, z Tavistocku, ako aj z práce svojich kolegov Biona a Rickmana. Potom je tu ďalšia integrácia, ktorá možno nie je taká explicitná. Skupinové diskusie v raných časoch psychoanalýzy boli neformálnejšie stretnutia rovesníkov, ktorí sa zaujímali o vec. Išlo napríklad o Freudove slávne večerné stretnutia v stredu alebo Ferencziho krúžok priateľov a kolegov v kaviarňach Budapešti. Naopak Michael a Enid Balintovci vytvorili vedomejšiu a plánovitejšiu skupinovú štruktúru, myslenú ako terapeutické milieum, učebný nástroj a pracovnú skupinu. A ďalšou implicitnou integráciou ducha týchto raných skupín vo Viedni a Budapešti sú skupiny štúdia toho, čo sa deje medzi (human relations), napríklad vo forme Tavistockých group relations. Vráťme sa však

k nášmu naivnému dieťaťu a druhej otázke *prečo?*

### Prečo?

Radi by sme uviedli, že Balint sa pri tvorbe svojho prístupu pokúsil zabudovať do odbornej prax tri základné psychoanalytické pojmy. Pokúsil sa to urobiť primárne prostredníctvom zážitku, ktorý by viedol k procesu internalizácie. Bol presvedčený, že to zvýši kvalitu odborných konzultácií. Používal nasledovné tri pojmy:

- Uvedomovanie si prítomnosti nevedomia v našom duševnom živote a najmä v komunikácii medzi doktorom a pacientom.
- Uvedomovanie si významu kvality raných vzorcov pacientových objektových vzťahov, t.j. ich prenosových projekcií (ako sú očakávania, strachy, potreby a želania) na lekára, ako aj lekárovej vlastnej receptívno/interaktívnej roly vo vzťahu, t.j. jeho protiprenos.
- Facilitovanie rozvoja tretej pozície v interakcii medzi subjektom a objektom, ktorú tvorí pozorujúce Ego. Táto funkcia Ega, známa ako reflexná funkcia, alebo ako Bionovo poňatie kapacity myslieť, obsahuje schopnosť kontajnovat' /držať v mysli seba a druhého a vzťah medzi nimi. To býva často možné, len ak sa zavedie tretia osoba alebo tretia pozícia, či už konkrétne alebo metaforicky. Na dosiahnutie tejto reflexnej kapacity je potrebný určitý odstup od intenzity dyadického vzťahu, ktorý umožňuje pozorovanie seba a svojich interakcií, ako keby zvonku. Vedieť sa pozerat' na seba a zaujať pozíciu účastníka a pozorovateľa zároveň vo vzťahu k sebe samému, to psychoanalytici nazývajú interný supervízor. Toto pre klinického pracovníka vytvára vnútorný priestor myslenia.

Teraz je viditeľnejšie, ako sa niektoré rané elementy budapeštianskej školy začínajú infiltrovať do Balintovho modelu. To nás privádza k tretej otázke *ako?*

### Ako?

Ako tieto pojmy odráža štruktúra a rámec balintovskej skupiny? Štruktúra balintovskej skupiny sa jasne definuje ako zrkadlo analytického priestoru, t.j. množstvo účastníkov, určených vedúcich a spolu vedúcich, fixné ohraničenie času, priestoru, frekvencie a dĺžky sedenia, ako aj stanovenie základných pravidiel. Tento priestor, v ktorom sa čas a miesto odloží bokom, a stanovia sa pravidlá, si vyžaduje sústrednú pozornosť a pozvanie nasledovať svoju zvedavosť a želanie porozumieť. Vyššie uvedené podmienky poskytujú bezpečnú a istú bázu, na ktorej sa možno bezpečne a tvorivo hrať a vydržať úzkosť spojenú s vynorením sa ťažkých alebo skrytých pocitov, čo ideálne vytvára analytické sedenie. Otvorené pozvanie hovoriť o prípade, ktorý niekomu príde na myseľ, bez programu, poznámok alebo prípravy a voľne o tom hovoriť, bez prerušovania zo strany skupiny, je aplikácia techniky voľných asociácií. To otvára dvere nevedomiu, lebo odstraňuje cenzora, povzbudzuje protagonistu, aby povedal, čo mu príde na um



o tomto prípade a nesledoval predpísaný formát alebo nacvičený scenár; čo nie je až taká ľahká úloha pre mnohých lekárov alebo ľudí vo výcviku. Aplikácia techniky je samozrejme limitovaná na rozprávanie o konkrétnom prípade. Hovoriaci lekár (dnes sa balint rozšíril aj medzi iné pomáhajúce profesie) neleží fyzicky na gauči a voľne asociuje, ale istým spôsobom leží metaforicky na gauči vzťah medzi doktorom a jeho pacientom. Otázky sa potom obmedzujú len na faktografické, čo je, som presvedčená, kompromisné riešenie, ako naplniť súrnu potrebu v skupine vedieť viac detailov, dostať nejaké odpovede, uspokojiť zvedavosť. Ideálne by však nemala byť žiadna potreba klásť otázky, som o tom presvedčená, lebo v mnohých prípadoch nás protagonista už vzal do ríše nevedomia a môžeme začať fantazírovať o našich otázkach bez potreby „poznať“ realitu v tomto štádiu. Protagonista sa potom stiahne zo skupiny. (Nezачíname tu debatu o tom, či sa má jeho stolička vysunúť, alebo nie, alebo či by protagonista mal ostať, ale iba mlčky sledovať diskusiu). Akokoľvek, prípad prevezme do svojich rúk skupina, ktorá sa potom hrá /pracuje s prípadom. To zavádza niekoľko psychoanalytických techník alebo ideí:

- Využitie skupiny ako kontajnera úzkosti asociovanej s odstránením obrán a vynorením sa ťažkých alebo bolestivých pocitov, čo dúfajme umožní nejakú transformáciu.
- Využitie pracovnej skupiny ako nápomocných/liečivých faktorov, ako je spoznanie univerzality prežívania a identifikácia s rozličnými aspektmi ambivalentných vzťahov.

- Nastolenie príležitosti pre protagonistu pozorovať skupinu pracujúcu na prípade a tak prežívať jej vzťah s pacientom zvonka; facilitovanie rozvoja reflexnej kapacity. (Zaujímavé je, že v ďalšej aplikácii Balintovej práce, balintovskej psychodrámy, je protagonista svedkom opätovného prehrávania konzultácie a môže sa teda prežívať v role seba, pacienta a pozorovateľa.) Tieto procesy povzbudzujú rozvoj pozorujúceho Ega - alebo interného supervízora. To môže byť veľmi mocným výcvikovým nástrojom, čo samo o sebe oslobodzuje niečo, čo by tento konkrétny lekár mohol cítiť ku konkrétnemu pacientovi. Všeobecnejšie vyjadrené, môže to tiež zvýšiť kapacitu nášho lekára a ostatných členov skupiny cítiť sa slobodnejšie vo svojich vzťahoch s ostatnými pacientmi alebo kolegami.

Naša analógia s Paschou teda nie je až taká nepriemeraná, ako sa možno zdala na začiatku. V balintovskej práci uprednostňujeme slobodu v kontexte bezpečných rámcov pred zviazaním rituálmi bez zmyslu. Takáto práca je síce náročná, no môže byť tiež veľmi oslobodzujúca ako každá práca z lásky. Ja osobne (Vlado) verím, že úcta k tradíciám je veľkou hodnotou, ktorá - ak je kriticky reflektovaný jej zmysel - môže obohatiť náš odborný, aj profesionálny život. Takže, pre všetkých z vás, ktorí aplikujete balinta bez predchádzajúcej psychodynamickéj alebo skupinodynamickéj skúsenosti - nebojte sa učiť sa tradícii.

„Pokoľ je, keď nezáleží na tom, ako plynie čas.“ Maria Schell

## Rozhovor s Ednou Murdochovou



Nick Bolton sa rozpráva so spoluzakladateľkou Coaching Supervision Academy (Akadémie supervízie koučovania, ASK) Ednou Murdochovou. Skúmajú jej cestu k téme supervízia koučovania a ako pomáha vytvárať túto špecifickú profesiu a jej názory na to, kam supervízia koučovania smeruje.

**NICK:** Som rád, že sa môžeme porozprávať, Edna.

**EDNA:** Aj ja, hej.

**NICK:** A myslel som, že by som začal tým... ideme sa rozprávať za týchto 45 minút alebo koľko to bude trvať, aby sme sa dozvedeli, aký je tvoj názor na supervíziu, na jej špecifiká, odkiaľ prichádza a čo myslíš, že je osobne tvoje miesto v supervízii, a aj o tom, aký dopad by si chcela mať v tomto odvetví?

**EDNA:** Hej.

**NICK:** Chcel by som začať tým, že získam pohľad na to, kto si. Aké je tvoje vzdelanie? Čo ťa privied-

**lo tam, kde si?**

**EDNA:** Hej, je to dosť dlhý príbeh v tom zmysle, že som bola pedagogička, potom psychoterapeutka a potom som bola trénerka a konzultantka v oblasti manažmentu stresu a potom som sa stala klinickou supervízorkou a potom okolo roku 1999 koučkou a potom som sa dosť rýchlo presunula do oblasti koučovania. Snažila som sa pomôcť tomu, ako využiť prvky a metódy klinickej supervízie v supervízii koučovania. Inými slovami, vlastne som strávila veľa času a úsilia hľadaním toho, čo by v supervízii koučovania fungovalo z klinickej supervízie a čo by nefungovalo a akú supervíznu prax potrebuje koučovanie, ako nová oblasť pomáhajúcich profesií. Zamýšľala som sa a pracovala som na tom, ako by prax supervízie skutočne slúžila koučovaniu a určitým spôsobom si myslím, že sa stále toto ešte iba učíme, pretože koučovanie sa vyvíja. Je to jedna z najrýchlejšie sa vyvíjajúcich profesií, v akej som bola zapojená.

**NICK:** Správne.

**EDNA:** A myslím si, že to je šťastie tak preto, že koučovia sa dobre učia a pretože pracujeme v prostredí,



ktoré sa neustále mení. Tak preto si myslím, že supervízia koučovania je ako praktická činnosť menej statická, v porovnaní, povedzme s klinickou supervíziou. Ide o veľmi systémovú prácu, komplexnú a zahŕňa napríklad aj neurológiu. Stále držíme tempo s tým, čo koučovia potrebujú.

**NICK:** Áno. Tak, na jednej strane koučovia sa sami neustále rozvíjajú, idú za hranu, možno často na hranu svojej profesie, tvoria ju a posúvajú je profil, v ich práci je čoraz viac vplyvov a viac možností a potom my, supervízori koučovania musíme na ne neustále reagovať.

**EDNA:** Hej, absolútne. Myslím na svoju supervíziu, keď som začínala, asi pred 16 rokmi supervidovať koučov, moja brašna s nástrojmi bola veľká, ale menšia ako dnes a myslím, že ktorýkoľvek supervízor, ktorý chvíľu pracuje, to zažije tiež. Práve som sa vrátila zo 6. medzinárodnej konferencie o supervízii koučovania v Oxford-Brookes.

**NICK:** Áno.

**EDNA:** A je tam toľko vecí, ktoré naznačujú, ako dobre si počíname. Ide o to, aby sme obsiahli a spoznali rozvíjajúci sa svet koučovania, vodcovstva a učenia sa dospelých. Učíme sa, ako sa ľudia učia, učíme sa, ako funguje mozog. Učíme sa, ako nás mozog učí o našich vzťahoch. Stále musíme držať tempo, takže je to šťastie skutočne vzrušujúce, lebo to znamená, že nestojíš iba tak pokojne opodiaľ.

**NICK:** Správne, veľmi správne.

**EDNA:** Hej.

**NICK:** Tak, jedna vec, ktorú počujem a aj si ju všimam, aj v tom, čo hovoríš, aj vo svojej praxi, že existujúca kohorta, ak sa ti páči to slovo, koučov sa rozvíja, ale aj odvetvie ako celok prináša čoraz rôznejších ľudí, takže samotná profesia sa pretvára prostredníctvom svojej konkurencie, ktorá sa možno menej zameriava iba na konzultačnú prácu v korporáciách a ktorá možno pochádza viac z terapeutického prostredia alebo možno z prostredia neformálneho vzdelávania.

**EDNA:** Hej.

**NICK:** A tak sú akosi koučovia, ktorí už existujú, ktorí sa vyvíjajú, ale aj celá oblasť sa vyvíja, keďže do nej prichádza čoraz viac ľudí.

**EDNA:** Súhlasím. Teraz je to veľmi veľké spoločenské - akási „cirkev“. Myslím, že kedysi to bývalo tak, že ľudia by povedali, že vieš, v koučovaní boli 2 sektorové línie a jedna boli tí, čo prichádzali z práce s ľuďmi (napríklad terapeuti a iní pomáhajúci) a potom tí, čo prichádzali z biznisu, ale myslím, že teraz je to omnoho väčšie, širšie ako to bolo vtedy. Koučovanie samotné priťahuje veľmi širokú škálu ľudí, rôzneho vzdelania, s rôznou praxou a výcvikom a samozrejme supervízia to všetko bude odrážať a ľudia, ktorí sa chcú vzdelávať ako supervízori, to budú odrážať tiež.

**NICK:** Áno.

**EDNA:** Myslím teraz, napríklad; jedna z vecí, čo sme si všimli v Asociácii supervízie koučov je to, že za posledných povedzme 4 či 5 rokov, sa chce viac vedúcich pracovníkov a vrcholových manažérov učiť za supervízorov.

**NICK:** Jasne.

**EDNA:** Pretože si naozaj cenia tú prax a cenia si, čo supervízia ponúka, lebo je to odlišné od koučovania, ale nie je to príliš mimo, nie je to úplne odlišné.

**NICK:** Hej.

**EDNA:** A viac HR chce teraz výcvik, takže sa to fakt rozširuje všetkými možnými spôsobmi, čo ja samozrejme vítam.

**NICK:** To je zaujímavé. Na rozdiel od riadenia je supervízia menej hierarchická, viac podporná. Ideš cestou od ne-kouča k tomu, aby si sa stala koučom a potom koučom/supervízorom. Ozaj, môžeš prísť do supervízie koučovania dokonca aj vtedy, keď si nebola koučom v profesionálnom zmysle? Je to skôr tak, že zručnosti, ktoré prináša supervízia, ti ponúkajú nový pohľad aj na iné profesie?

**EDNA:** Áno, myslím, že sa mi páči, že sa to deje. Takže určite v našej vlastnej firme vyžadujeme, aby povedzme človek z HR, ktorý vo svojej práci veľa koučuje, mal aj nejaký výcvik v koučovaní, ale nemusí byť vždy certifikovaný kouč, ktorý pracuje vždy iba ako kouč. Môže si robiť aj výcvik supervízie a to je veľmi zaujímavý vývoj za posledné roky.

**NICK:** Hej, to je zaujímavé. No, vráťme sa späť k tvojmu príbehu; snažila si sa transformovať princípy klinickej supervízie a využiť ich v supervízii koučovania a v určitom bode cesty si sa rozhodla začať vzdelávať supervízorov koučovania alebo rozvíjať ďalej supervízorov koučovania. Poroprávaj mi o tom, ako ste rozbehli ASK, Akadémiu supervízie koučovania?

**EDNA:** Hej. Nuž, náš prvý výcvik sa začal v 2006, ale 2 či 3 roky predtým sme, ja, Fiona Adamsonová a Mary Morrisonová premýšľali o začatí výcviku, pretože sme vtedy už všetky tri pracovali s koučmi. Mám na mysli, že keď som prišla po prvý raz medzi koučov, že ľudia sa ma pýtali na veci, o ktorých som si myslela: „Och, ved' to je supervízia“ a preto som sama začala rozprávať o „No, ako môžem využiť inú supervíziu, ktorú už poznám, a ako môžem doceliť to, čo potrebujem doceliť a ako sa môžem naučiť viac o svete koučovania, v ktorom som, aby som mohla urobiť supervízne procesy skutočne relevantné.“ Tak to sa skladalo a skladalo, ponúkla som 'pohotovostnú víziu' na pár rokov a potom ľudia ako Fiona, ktorí už boli sami supervízormi poväčšine v klinickom svete, boli aj manažermi s viacročnou praxou a začali sme sa rozprávať a povedali sme: „Pozrite, ide to...“ Myslím, že jediný človek v tom čase, ktorý viedol výcvik v supervízii koučov, bol Peter Hawkins. Povedali sme: „Pozrite, môžeme viesť výcvik. Všetci sme tréneri. Robíme to.“ Tak sme to dali dokopy a ja celkom pres-



ne ani neviem, ako prebehol náš prvý pilotný výcvik. Išlo to tak trochu pokusom a omylom, ale stále sme sa učili a boli sme nadšení.

**NICK: Hej, samozrejme.**

**EDNA:** Vieš, so všetkou tou spätnou väzbou za tie roky, kedy naše programy prebiehali, sme naozaj vybudovali celé to všetko do dnešnej formy.

**NICK: Áno.**

**EDNA:** Tak sme sa tým nadchli a ja myslím, práve som čítala, existuje nejaký výskum od Hawkinsa a Evy Turnerovej, v ktorom aktualizovali výskum z roku 2006, čo bolo zhruba v tom čase, kedy bežal náš prvý program a od respondentov zistili, že asi 44% koučov priznáva, že robí supervíziu, chodia na nejakú supervíziu a teraz je to až 90%.

**NICK: Wow!**

**EDNA:** A ja hádam, že sa rozprávame o ľuďoch, ktorí celkom významne pracujú v oblasti koučovania a počúvania ľudí a ich príbehov, lebo myslím, peniaze v tom hrajú rolu tiež, takže je to celkom zaujímavý výskum.

**NICK: Tak, keď si začala ako supervízorka, prv než si začala so svojou školou, čo si zistila, ako je supervízia koučovania v profesii alebo u zákazníkov koučovania prijímaná?**

**EDNA:** Nie veľmi dobre.

**NICK: Súhlasím.**

**EDNA:** Myslím, že to bolo čosi ako: „Dobrý bože! Načo to potrebujeme?“ Alebo „Ja už mám mentora“, alebo „Ja robím rovesnícke koučovanie. Načo potrebujem toto? Čo to je?“ A myslím, že potom boli roky naozaj solídneho vzdelávania a myslím, že v niektorých krajinách sa trochu kamarátíme už aj so supervíziou. To sa opakuje, vidíme ten vzorec aj v iných krajinách.

**NICK: Áno.**

**EDNA:** Vieš, naši absolventi z pacifckej Ázie, alebo povedzme v iných častiach Európy alebo USA, musia prejsť tak trochu politickými procesmi legitimizácie supervízie koučov, musia chodiť po skupinách koučov a prednášať na konferenciách, písať články, naozaj sa snažiť umožniť ľuďom, aby pochopili, čo supervízia je, aké sú jej hodnoty, aké sú jej výhody, ako sa k nej dostať, ako byť dobre pripravený supervídovaný, ako vytážiť zo supervízie čo najviac a ako to zapadá do ostatných foriem rozvoja ľudí, spolu s ostatnými metódami kontinuálneho rozvoja v profesii. Myslím, že je naozaj dôležité, aby si ľudia toto uvedomili a myslím si tiež, že aj vy Nick to budete vedieť, vedieť odlišiť túto prax supervízie, ktorá je metódou rozvoja koučov od ostatných foriem supervízie - napríklad supervízie v podniku, ktorá má viac kontrolný zámer.

**NICK: Áno.**

**EDNA:** Viac ako keby: „Skontrolujme a overme si, či to robíte správne.“ Vieš?

**NICK: Áno, hej.**

**EDNA:** Samozrejme supervízia koučovania je iná, pretože vychádza z nádhernej profesie, v ktorej máme vzťahy medzi sebou, pátrame, učíme sa spolu... To všetko, to nemôže byť kontrola, hoci samozrejme, je v tom etický prvok, ale ja vždy hovorím, že supervízia sama je etická udalosť.

**NICK: Ako to myslíš?**

**EDNA:** Je to ako, že keď si v supervízii, staráš sa aj o etiku praxe. To nie je tak, že by si jedného dňa povedal supervídovanému: „Tak teraz sa pozrime, alebo venujme etike“ alebo „Máte nejaké etické dilemy?“ V supervízii sú stále dilemy, o to ide, vieš, že máš ten priestor ich reflektovať.

**NICK: Hej. A tak mám pocit, že aj posilňujúce, zmocňujúce (empowerment) poňatie, posilňujúca funkcia supervízie je takmer inherentná v samom akte supervídovania, a nie niečo, čo robíte, keď je na to akože správny čas.**

**EDNA:** Absolútne, absolútne a myslím, že je pravda, že posilňujúcu/zmocňujúcu funkciu ľahko prehliadne aj supervízor, aj kouč. Myslím, niekedy sa pozerám na koučov a ja ho (koučovanie) sama trochu teraz robím, ale nie tak veľa, ako kedysi a myslím, zarábame tak dobre, práca je podnetná a predsa, a predsa pracujem vo svete, ktorý je, ako sa hovorí, nestály, neistý, komplexný, nejednoznačný, všetky tie zradné situácie. Sme v takom konkurenčnom prostredí, kde je enormný tlak a tak, myslím, posilňujúca/zmocňujúca časť supervízie pre koučov je taká dôležitá. Majú priestor a vzťah, kam môžu prísť a môžu ísť: „Fí! Chcem len porozmýšľať o svojej práci. Musím porozmýšľať o tomto a tamtom. Potrebujem čas, potrebujem priestor. Potrebujem vás, aby ste ma počúvali“ a, vieš, spätnú väzbu a to všetko. Tak, myslím, že podporná stránka je strašne dôležitá a myslím, že supervízori môžu niekedy podceniť jej význam, pretože niekedy sa cítíme: „Bože! Musíme si túto dilemu upratať“ alebo náš supervídovaný dostane toho veľa, pretože sa vidíme len povedzme každé 4 alebo 6 týždňov alebo tak.

**NICK: Hej, hej.**

**EDNA:** A tak niekedy trochu spomaľujem a hovorím supervídovanému: „Počkajte“, vieš, „Znelo to unavene, keď ste povedali, znelo to, ako keby ste boli trochu v strese. Čo sa naozaj deje? Máme tomu venovať pozornosť?“ Hej.

**NICK: M-hm. Tak, keď hovoríš o „podceňovaní“, počujem trochu, že je v tom aj vedomá potreba uznať posilňujúcu/zmocňujúcu funkciu, ale možno aj implicitnejšie priebežné presvedčenie, že akt supervízie je tak, či tak podporný a nepotrebuje teda mať výsledok zakaždým. Nemusíme vždy vyriešiť problém alebo dosiahnuť pokrok. Stačí vedieť, že už len poskytnutie priestoru je posilňujúce.**

**EDNA:** Hej. Myslím, že je to naozaj pravda, pretože pointa je v tom, ako celý akt tohto rozhovoru, tento



dialóg, toto spoločné skúmanie, toto sústredené počúvanie všetkých kúskov a častí, s ktorými koučovia pracujú, to všetko môže svojím spôsobom viesť k poznaniu, k riešeniu bez toho, aby sme sa museli tak snažiť; vždy sme tu my spoločne.

**NICK: Áno, Hej.**

**EDNA:** Myslím, že akt počúvania je veľmi dôležitý, hej.

**NICK: Správne. Tak porozmýšľajme o supervízii v konkrétnych pojmoch. Aká je a čo robí, ako to cítiš? Keby si mala niekomu, kto je úplne nováčik, zhrnúť, čo cítiš, ako by si niekomu opisala supervíziu?**

**EDNA:** Prichádza mi na um, keď to hovoríš, krásny výrok, či otázka Michaela Carrolla: „Ako sa môžem pridať k vášmu učeniu sa?“

**NICK: Správne.**

**EDNA:** Tak je to niečo o koučovi, ktorý sa učí a má niekoho, kto sa k nemu pridá a kráča s ním a drží mu všetky tie zrkadlá a svieta mu na slepé škrvny a pomáha mu pochopiť všetko to, čo už má vo svojej skrinke, čo už je stanovené, ale umožňuje mu aj dostatočne sa uvoľniť, aby sa pozrel na kúsky, ktoré sú niekedy otravné alebo 'rušivé' alebo povedzme rizikom, či „jazvou“ na jeho práci, kde si myslí: „Och, som dobrý pri niektorých typoch klientov, ale keď príde iný typ klienta, som nervózný alebo neistý alebo nemám úspech“, tak, aby mal priestor, kde môže vyzdvihnúť niečo z toho a má naozaj čas na to, aby sa na to inteligentne pozrel s niekým, kto sa o to všetko naozaj zaujíma a niekým, kto vie, ako vyvolať hlbšie učenie sa a myslím, že to je skutočne kľúčové, vieš, že supervidovaný potrebuje vedieť, že je s niekým, kto má záujem vziať ho o krok ďalej v jeho skúmaní a práci. Och, samozrejme, poznanie prichádza, riešenie prichádza alebo otázka, s ktorou prichádzajú, uplynú niekam preč alebo je bohatšia, hej?

**NICK: A tak, keď opisuješ, ako to kedysi bolo a nebolo to prijímané, je to, ako keby načo to potrebujeme, takúto vec? A predsa, keď si to opisala, to znie, prečo by ste nepotrebovali takú vec? Prečo by ste nepotrebovali supervíziu tak, ako ste ju tu opisali? Tak, ako sa to prijíma dnes?**

**EDNA:** Myslím, že oveľa viac ľudí vie, že je to cenné. Ako hovorím, práve sme mali 6. medzinárodnú konferenciu o supervízii v koučovaní, čo hovorí za všetko, pravidelný výskyt. Existuje veľa odbornej literatúry o supervízii koučovania a myslím, že celá oblasť tejto práce chápe, že každý, kto intenzívne pracuje s iným človekom a takých ľudí je veľa, môže mať úžitok z toho, že má priestor, kam môže ustúpiť a pozrieť sa aj na seba, pretože časťou toho je, že sme stále vo vzťahu s klientmi, s účastníkmi. Stále sme vo vzťahu, stále v rozhovore a dokonca aj práve teraz nevidím všetko, akým spôsobom som s tebou v tomto rozhovore, ale niekto tam, t.j. supervízor by mohol vedieť povedať: „Edna, vieš, že rozprávaš tak rýchlo,

že pre Nicka nie je ľahké počúvať ťa?“ Alebo poukázať na nejaké iné veci, nevidíme všetko.

**NICK: Hej.**

**EDNA:** Tak si myslím, že vzťahová stránka je niečo, o čo sa v supervízii staráme a to skutočne umožňuje koučom rásť a myslím, že tomu rozumiem. Rozumiem, že keď začnem prvý krát pracovať s koučmi, čo je dôvod, prečo sme vymysleli malú mantru: 'si to, ako koučuješ', pretože som vedela, že rozliční koučovia prídu do supervízie, že tí, ktorí sa poznajú najmenej, budú aj najmenej schopní uplatňovať svoje zručnosti najlepším možným spôsobom. Ale tí, ktorí naozaj vedia, ako si počínajú, čo robia, ako ich to ovplyvňuje v rozhovoroch o kontrakte, reflektujú ako sa vo vzťahoch s klientmi javia, modifikujú to, ako budovať... tí, čo sa, ako keby budujú vo svojom vedomí, sú tí, čo sú fakt dobrí a tak supervízia umožňuje koučovi rozvíjať všetko toto.

**NICK: Teraz ma jedna vec na supervízii oslovila. Ako o tom všetkom rozprávaš a spomínaš asociáciu, zaujíma ma, uznáva sa v ASK širšie chápaná supervízia, niečo v tom zmysle, že môžeš mať supervízora, ktorý má výcvik v supervízii pre pomáhajúce profesie (napríklad v supervízii psychoterapie), ktorý pracuje s koučom? Možno do istej miery... A len by som chcel vedieť, čo si myslíš ty, aká dôležitá je špecializácia, špecificky v supervízii koučovania oproti tomu, čo by si mohla považovať za transformačný priestor na učenie?**

**EDNA:** Chápem.

**NICK: Čo ťa napadá, keď to hovorím?**

**EDNA:** Myslím na kontext, kontext a ešte raz kontext a istým spôsobom si myslím, že je trochu diskutabilné, aké je to dôležité, nemôže to očíslovať, ale myslím, že supervízor koučovania by mal vedieť pochýbovať, chápať veci a rozprávať v kontexte koučovania a potom samozrejme aj v intervenciách vychádzať z koučovacieho kontextu. Má teda poznať svet biznisu, organizácií, viacstranné kontraktovanie, so všetkým čo s tým súvisí a čo sa deje v organizáciách a keď tvoj kouč prichádza na supervíziu, je samozrejme uprostred toho, úplne ponorený do toho a tak si myslím, že je omnoho lepšie, keď kouč - supervízor naozaj rozumie kontextu. To neznamena, že ako povedzme terapeuticko/klinický supervízor nemôže robiť dobrú prácu s koučom ako supervízor, skutočne môže osvetliť nejaké vzťahové veci, niečo čo nemusí byť prítomné vedomiu a ja si myslím, že niektorí fungujú celkom dobre z hľadiska systematického porozumenia, ale to znamená, že je v tom absolútne ponorený, že sa klinický supervízor automaticky vyzná v koučovaní.

**NICK: Hej, hej, to dáva zmysel, ako to opisuješ. Si taký, ako superviduješ, čo znamená, že si prinášaš aj svoje predsudky alebo predpojatost', ktorých súčasťou je to, že sa zameriavaš na to alebo na niečo iné. Ja sa nazdávam, že supervízor - terapeut by sa**



mohol viac zameriavať na vnútornú prácu kouča.

EDNA: To je pravda. Výcvik v supervízii koučovania sa snaží dať koučom aj niečo z toho, ale myslím, že supervízor z kontextu pomáhajúcich profesií bude mať tohto oveľa viac vo svojej brašne nástrojov.

NICK: Tak to je zaujímavé; rozprával som sa včera s Michelom Morelom a jedna vec, čo si Michel myslel, bolo to, čo volá; neviem, či poznáš Michela v tejto súvislosti, ale on hovorí o tom, čo volá Brit-centrický prístup k supervízii.

EDNA: Áno, viem.

NICK: Narazila si na to? Tak on hovorí o tejto myšlienke, že to je veľmi ne-systémové a ja som bol veľmi zvedavý, lebo som si vždy myslel, že supervízia je v podstate inherentne do istej miery systémová, holistická.

EDNA: Hej.

NICK: Som zvedavý, či si niečo myslíš o tom, či je nejaký rozdiel medzi Britániou, kontinentom, Amerikou? Čo si myslíš? Myslím, že pracuješ po celej zemeguli, však? Ako supervízorka a trénerka supervízorov.

EDNA: Hej. No, najprv, čo sa týka systémovej práce, myslím, že keď si spomenul slovo supervízia, už si v systémovej oblasti, pretože supervízia pracuje s celým poľom rozhovoru a našej vlastnej mapy, samozrejme spektrálneho modelu a hovorí o ekonomickom a politickom poli a organizačnom poli, takže sme stále v systémoch a múdrosť supervízie je akési žiarivé svetlo, ktoré tie okruhy stále presvecuje. Takže v tom nesúhlasím s Michelom. Myslím, že každý výcvik supervízie, ktorý stojí za to a takých je mnoho, automaticky pracuje so systémami, aj my musíme automaticky a veľmi špecificky pracovať so systémami. Mám na mysli, že nemôžem hovoriť o tom, čo sa deje v iných krajinách, aké výcviky sa tam robia, ale určite to, čo ponúkame v tých častiach sveta, sa perfektne zhoduje s tým, čo sa rozumie pod systémovou prácou, konkrétne povedzme s nárastom konštelácií, systémových konštelácií v koučovaní. Myslím, že je úžasné, že taká práca prišla a je skutočne výrazná; na poslednej konferencii na Univerzite Oxford-Brookes dokonca bola prezentácia o tom, z hľadiska, ako to funguje v supervízii, supervízii koučov. Takže nemôžem hovoriť veľa o rozdieloch. Myslím, že niektoré európske výcviky v supervízii vlastne pracujú trochu viac psychodynamicky než my. A v supervízii je aj veľa tvorivosti, ale ja si myslím, že niektoré modely sú spoločné. 7 oký model je známy po celom svete. Náš model, model plného spektra, je tiež veľmi známy, takže si myslím, že niečo z toho je vlastne spoločné a samozrejme globálne, sme teraz takí malí a takí poprepájaní, že keby som dostala dnes nápad, zajtra by bol po celej zemeguli. Takže je nemožné sedieť akosi vo vlastnom malom iglú a byť ďaleko od sveta, ak ide o myšlienky a aplikáciu teórie, a pokiaľ ide o to, ako trénujeme a ako pracujeme.

NICK: Hej.

EDNA: Je úžasné, ako sa stále rozličnými spôsobmi učíme a ako sa navzájom oplodňujeme. Takže to vôbec nevnímam ako britsko-centrické alebo nejaké iné z mnohých vecí, ja to tak nevidím.

NICK: Iste, hej. Hovorila si, Edna o medzinárodnom štádiu, že supervízia je v rozličných štádiách. Sú teda nejaké, čo sú viac také, ako to bolo okolo roku 2005.

EDNA: Hej.

NICK: Čo si myslíš, ako postupuje supervízia vo svete, či už je to v štátoch alebo v Ázii alebo v Európe a tak ďalej, máš o tom vôbec prehľad?

EDNA: Hej, myslím, že v Ázii sú celkom hladní a veľmi sa zaujímajú a to je pre niektorých z nich dosť ťažké, pretože procesy supervízie v tom môžu byť veľmi otvorené a prehlbovať skúmanie a otvorené učenie sa a vznikajúce myslenie a to všetko, celkom odlišné od toho, ako niektorí z nich fungujú, čo sa týka ich myslenia, kde všetko potrebuje byť o trochu precíznejšie, takže je to celkom náročné, ale myslím si, že to je nádherný priestor, kde sa dá pracovať. Myslím, že v severnej Amerike sa stále trochu váha o tom, či je naše videnie supervízie potrebné, hoci ICF teraz povedala: „Áno, supervízia je niečo. Je to prax a potrebujeme ju a môže zaujať miesto po boku mentorovania koučov“ a veľmi užitočne opisali, akými rôznymi spôsobmi môže každá z nich existovať a čo je jej náplňou. Teda ICF, myslím, celkom vybojovala, aby ľudia v ICF chodili do supervízie a ja si myslím, že teraz prebieha boj najmä v štátoch. Ako tomu rozumiem a ja v tom nemám konečné slovo, sme na našej tretej kohorte, práve zbierame tretiu kohortu v Amerike v tejto chvíli a reakcia je úžasná a v Kanade mali konferenciu o tom a o všetkom, takže je to výborné, ale stále je tam aj veľa neochoty.

NICK: Hej.

EDNA: V Ázii a vo Francúzsku sa určite nájdu ľudia, tam tiež trénujeme, čo sú nadšení a zakladajú si svoju supervíznu skupinu kontinuálneho rozvoja a robia všetko, čo je výborné.

NICK: Ako to všetko opisuješ, Edna, skutočne ma prekvapuje, aký vplyv v tejto oblasti musíš mať. Som zvedavý, ako sa cítiš, keď sa obzrieš na celú svoju doterajšiu cestu?

EDNA: Nechcem, aby to znelo falošne. Nikdy neviem celkom presne, aké to presne je, ale niekedy sa na to pozriem a ľudia vravia: „Edna, máš nejakú predstavu o tom, aký dopad má ASK na túto profesiu vo svete?“

NICK: Správne.

EDNA: A niekedy hovorím: „Nie“ a oni si potom myslia: „Nebud' hlúpa, Edna, samozrejme, že máš“, pretože sme vycvičili vyše 400 ľudí a máme veľký vplyv mnohými spôsobmi. Tak áno, viem a som tým potešená, pretože očividne verím v to, čo robíme a teraz je náš tím obrovský, obrovský výcvikový tím a pracujeme veľmi usilovne a je to fakt potešenie robiť to.



**NICK:** To je zaujímavé, tu prichádza do hry tvoja klasická supervízna pokora, však? Pretože, keď sa na to pozriem, pomyslím si: „Wow!“ Je to naozaj imponujúce, čo ste vykonali, mám na mysli to rozšírenie do rozličných krajín a rozličných kontinentov a že ste vychovali toľko supervízorov na takej kvalitatívnej úrovni, to je pre mňa, ako sa na to pozerám zvonku, myslím si: „Wow!“

**EDNA:** Och, ďakujem, vďaka, Nick.

**NICK:** Zdá sa, že to je veľká vec.

**EDNA:** A ja si tiež úprimne myslím, že to odráža hlad v tejto oblasti, pretože keď sme sa rozbehli, ak sa pamätáš, začali sme v roku 2006 so skutočnými výcvikmi.

**NICK:** Hej, hej.

**EDNA:** A keď sa začalo slovo supervízia šíriť, oslovovali nás, nikdy sme nehľadali. Mali sme koučov, ktorí prišli na výcvik do Londýna a potom sa vrátili a povedali: „Och, prosím, prídte urobiť výcvik aj sem. Páčilo sa im to, páčilo sa im toto.“ Takže takto sme vlastne začali výcvik v rozličných krajinách a myslím, že je veľký hlad po ďalšom poznaní toho, ako robíme to, čo robíme a po ďalšej podpore toho, aby sme to robili dobre a pre koučov, vedúcich, kohokoľvek, dokázali udržať vysokú úroveň výkonu v čase a byť pri tom vhodne podporovaní.

**NICK:** Hej.

**EDNA:** Myslím, že je to úžasné a myslím, že koučovia sa tak, či tak radi učia, niekedy sú až nenásytní.

**NICK:** Áno, hej.

**EDNA:** Myslím, že supervízia to naozaj sýti.

**NICK:** Hej. To je zaujímavé, práve som si myslel, keď si hovorila o tom, že koučovanie je veľmi mladé odvetvie, ale dospieva k vágnemu stavu dospelosti, nie je to koučovanie? A supervízia koučovania je ešte mladšia, ale obidve sú už akosi zrelé v tom, že obsahujú v sebe niečo filozofické a v tom, ako sa praktizujú, takže premýšľam, ak sú obe mladé, ale zároveň inherentne zrelé, v čo dúfaš, ako sa budú vyvíjať v budúcnosti?

**EDNA:** Božemôj! No, kam ma to zavedie a hej, neospravedlňujem sa za to, kam ma to zavedie, je to tak, že svet naozaj potrebuje koučovanie a myslím,

že koučovia majú masívny vplyv na úrovne, kde na tom naozaj, naozaj záleží, úrovne, kde podporujú obyčajných ľudí, aby mali lepšie vzťahy v rodine a lepšie vychovávali svoje deti a všetko, čo s tým súvisí a tiež že pracujú s vládami na svete, takže si myslím, že práca koučov je masívne dôležitá a teda samozrejme kvalita supervíznej podpory, ktorej sa im dostáva, je masívne dôležitá a myslím, že veľa z toho, čo vieme v týchto profesiách, poukazuje na potrebu ľudí, aby boli ozajstní, aby boli silní, aby boli vyrovnaní, aby boli jasní. Implicitne prinášame svetu všemožné kvality a hodnoty. Vieš, celá záležitosť, ako vôbec počúvame iných ľudí obzvlášť vo svete, kde technologicky, nemusíme nikoho vôbec počúvať, povieme im pár slov a oni nám odpovedia. Kde sa celý náš štýl vzťahov a komunikácie zrýchľuje a skracuje. Nehovorím to len z brucha, veľa o tom čítam. Už je veľa výskumov o tom, čo nám to spôsobuje a ako to určitým spôsobom znižuje našu kapacitu empatie, porozumenia a tak koučovanie a supervízia naozaj implicitne do toho hovoria a pracujú so svetom spôsobom, ktorý umožňuje svetu byť otvorenejší, byť ohľadupľnejší a dobre sa rozhodovať. Myslím, že to, čo robíme je fakt dôležité.

**NICK:** Je, hej.

**EDNA:** A veľmi dôležité.

**NICK:** Hej, hej. Takže, ak vieš sfúknuť sviečku a zaželať si niečo, čo sa týka supervízie, čo by si si želala pre supervíziu, pre profesiu, čokoľvek, čo by si chcela, aby sa stalo?

**EDNA:** Aby nám pomáhala rásť a zrietať, aby sme boli vynikajúci jednotlivci, vyrovnaní a schopní ponúkať to najlepšie, čo je v nás. To je, vieš, čo môže supervízia podporiť, ja to viem.

**NICK:** Nádherné. Myslím, že to je pekné miesto, aby sme skončili, Edna, ak ti to vyhovuje. Je ešte niečo, čo chceš dodať, skôr než skončíme? Je ešte niečo, čo by si rada povedala?

**EDNA:** Myslím, že chcem povedať iba ďakujem, Nick. Myslím, že bolo pekné prejsť si to všetko, čo obyčajne ostáva v pozadí mojej mysle. Len si znovu predstaviť a precítiť potešenie z tejto práce a môj pocit dôležitosti tejto práce, tak ti ďakujem za to, že si mi na to dal príležitosť.

**NICK:** No, ďakujem.

*„Začni vidieť, čo je pred tebou, nie to, čo si sa naučil, že tam je.“ Stephen C. Paul*





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

### Kniha sociologie. Nakladatelství Universum, 2016

Kniha psychologie sa mi páčila. Kniha filozofie ma veľa naučila. Kniha sociologie je výborná. Sú tam všetci. Prehľadne, stručne, výstižne, cez citáty, cez rámčeky, cez nákresy, cez odkazy na svojich predchodcov a nasledovníkov, cez témy sociológie (napríklad inštitúcie, alebo rodina...). Kniha je veľmi neklasická učebnica sociológie, hodne anglofónne centrovaná, ale tí dôležití Francúzi a iní v nej nechýbajú. Ak chcete mať prehľad o obore a jeho myšlienkach, kúpte si ju. Najskloňovanejšie slovo? Samozrejme gender. Ale aj rasa a trieda.

### Cesta, ktorá vzniká chůzí. Julie Diamond a Lee Spark Jones. Ježek. 2015

POPkári sú proces-orientovaní psychológovia. Mnohí POPkári sú naši kamaráti. Málo sa im v našich news venujeme, pretože im málo rozumieme. Ale! Keď chcete mať výborný úvod do prístupu, okrem toho, že si zájdete na POPkárske seminár, prečítajte si túto knihu. Získate z nej prehľad o tom čo to POP je, ako POP ľudia uvažujú, čo si pri práci so sebou, s druhý-

mi, so svetom všimajú atď. atď. Kedysi som čítal samizdat Goodbreads o vysnívaní (ten sa mi páčil), kedysi som čítal Kanál (výborný názov pre POP časopis), Mindelovcov som nedal nikdy do konca - Diamondovú dám. Dajte aj vy!

### Hodný holky nikdy nedostanou, čo chčějí (99 taktik, které vám zajistí respekt, úspěch a spokojený...) Lois P. Frankelová. BIZBOOKS. 2014

Toto nie je sranda. Naozaj, my v Coachingplus, odporúčame halušku z oblasti motivačnej literatúry. Dokonca knihu, ktorá je určená iba pre ženy. Prečo? Prečo? Práve preto, že nie je iba pre ženy. Pretože kniha je naozaj návodom na to, ako byť asertívny a úspešný. Je v nej veľa z toho, čo trénujeme (vyjednávanie, argumentačné techniky apod.) + praktické rady, stratégie a taktiky, ktoré môže v živote využiť ktokolvek, nielen ženy. Takže ešte raz. Ak chcete mať pokope pár dobrých návodov na to, ako žiť život priamo, nebojím sa povedať, že asertívne, ako zrozumiteľne komunikovať, ako..., čítajte tieto motivačné rečníčky.

*„Netrhaj kvetiny, keď sa z nich chceš tešiť. Chod' ďalej a kvety budú kvitnúť okolo tvojich ciest.“ Japonské príslovie*

## Čo je nové v obore?

### Working with Embodiment in Supervision: A Systemic Approach. Jo Bownas, Glenda Fredman. Routledge. 2016

Ako by ste preložili tento názov? Práca so stelesnením v supervízii? A čo by ste si predstavili pod týmto názvom? Intervencie na telo zameraných supervízorov? Čo to znamená na telo zameraný v terapii si ako tak niektorí dokážu predstaviť, ale čo to znamená stelesnenie v supervízii? Ešte viac to zamotám keď napíšem, že knihu napísali systémoví/systemickí terapeuti/terapeutky s dlhoročným supervíznyim vzdelaním a praxou. A záver napísal John Shotter. Takže?

Stále nič? Možno pomôžu názvy niektorých kapitol: Konštrukcia rasovej identity a jej vplyv na supervíziu. Využitie supervízie ako prípravy tel na terapeutickú konverzáciu (obzvlášť dobré). Telá v konverzácii. Supervízia prebudenia a zhnusení<sup>©</sup> supervízia a mocienské vzťahy. Ak máte radi intelekt a zároveň ste citliví, kúpajte si knihu. Obohatí vás o perspektívy, ktoré ako supervízori a supervidovaní nie vždy reflektujeme a oceňujeme.

*„Kvet padá, aj keď ho milujeme a burina rastie, aj keď ju nemilujeme.“ Dogen Zenji*

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

### Terapeutická mediácia: alternatíva drahého súdneho procesu

Opäť ideme písať o mediácii. Tentoraz o jednej z jej foriem - terapeutickú mediáciu. Psychológovia, sociálni pracovníci a právnici pracujú totiž v sporoch na podobných záležitostiach. Hlavným poslaním týchto profesií je pomáhať ľuďom vyriešiť si konflikty. Psychológovia využívajú svoje zručnosti primárne v osobných oblastiach - pre jednotlivcov - pri zvládaní neprijemných emócií, úzkostí a vnútorných konfliktov, ktoré vnášajú napätie medzi manželov a do rodín. Mnohí kolegovia sa špecializujú. Coachingplus sa

v poslednom období intenzívne zaoberá tým, ako pracovať s pármami, ktoré sú vo veľkom konflikte. Pracujeme s manželskými pármami a aj s pármami pred uzavretím a po rozvoze manželstva (na témach ko-rodíčovstvo). Naša rola terapeutov je obvykle trojaká: sprevádzať bojujúce páry na ceste k riešeniu sporov, ktoré ich vzdávajú od seba, facilitovať zmiernenie a niekedy aj liečenie ich vzájomných minulých zranení a naučiť ich zručnosti, ktoré im v budúcnosti umožnia viesť dialóg kooperatívnejším spôsobom. V tomto terape-



utikom procese prechádzajú páry od boja k lepšiemu vzťahu. Podobne môžu pracovať aj právnici. Istá americká sudkyňa referovala o podobnostiach medzi psychologickou a právnickou prácou. Efektívnosť tejto sudkyne pri zmirovaní sporov a riešení prípadov spočíva v troch základných princípoch: Zaisťujú osobnú prítomnosť strán na pojednávaní, požiadajú právnikov, aby odišli a dosiahne, aby sa strany sporu začali spolu rozprávať. Napríklad na jednom pojednávaní odkladala prípad dovtedy, kým neboli prítomné obe strany sporu, nie iba ich právnici. Poviete si, to je možné iba v právnom systéme USA. Nuž, ona potom zašla tak ďaleko, že inštruovala strany, aby išli spolu na obed, až potom bude pojednávanie pokračovať. Takto umožnila stranám rozprávať sa a nastolil sa tón spolupráce, ktorý je pre konštruktívny dialóg podstatný. Právnici niekedy žijú kontradiktórnou (a konfliktom sytenú) atmosférou, čo je jedným z dôvodov, prečo táto sudkyňa žiada právnikov, aby ostali v úzadí pri dialógu strán. Na druhej strane, právnici môžu a často aj uľahčujú riešenie konfliktu. Právnici však, podobne ako psychológovia a sociálni pracovníci, musia poznať techniky spolupracujúceho riešenia konfliktov, najmä ak majú (a chcú) čeliť protikladným pozíciám pri zmirovaní sporov spôsobom, ktorý vytvára produktívny dialóg a uspokojivé výsledky. Existuje viacero efektívnych techník a stratégií, ktoré pomáhajú kooperácii. Napríklad:

- *Terapeutické techniky*, ktoré pomáhajú zmenšiť ublíženie, zranenie a hnev. Len potom môže riešenie konfliktu nahradiť nevraživosť, napätie, obviňovanie a hľadanie vinníka.
- *Stratégie riešenia konfliktu*, ktoré umožnia ľuďom v nezhode priamo sa rozprávať a ukončiť spor vzájomne prijateľným plánom činnosti.
- *Pravidlá spolupracujúceho dialógu*, ktorý umožní stranám v spore rozprávať sa produktívne.

Hoci tieto techniky pochádzajú z výbavy psychoterapeuta a mediátora, môžu byť užitočné pri riešení sporov aj v právnickom prostredí.

#### Terapeutická mediácia

Terapeutická znamená proces, ktorý vedie od emocionálneho distresu k emocionálnej úľave. Cieľom terapeutického procesu je obnova pocitu pohody. Mediácia označuje proces, ktorým tretia strana pomáha dvom protikladným stranám diskutovať a riešiť sporné záležitosti. Riešením je dohoda a plán činnosti, ktorý je prijateľný pre obe strany, pretože plne reaguje na starosti, potreby a záujmy oboch strán. Termín terapeutická mediácia teda obsahuje dvojaký cieľ: emocionálne liečenie plus zhodu na pláne činnosti. Okrem toho musí byť terapeutická mediácia spravodlivá, t.j. rovnako reagovať na obe strany, ich obavy a starosti, ako aj príslušný zákon.

#### Prípad z praxe terapeutického mediátorky

Nasledujúci prípad mi poslal právnik, ktorý chcel vedieť, či by bolo možné prípad vyriešiť bez súdneho pojednávania. Právnikova klientka pani A mala obmedzený príjem, minimálnu sociálnu podporu a znač-

né emocionálne zranenia. Jej právnik mal pocit, že dlhý súdny proces bez ohľadu na výsledok by mohol byť natoľko nákladný na čas, peniaze a emocionálne vypätie, čo by nestálo za potenciálny zisk. Okrem toho tušil, že ani nariadenie v prospech klientky by adekvátne nevyriešilo zložité emócie, ktoré v nej situácia vyvolávala. Právnik tiež vyjadril súcit s druhou stranou sporu, pánom B., mladým právnikom, ktorého kariéra by utrpela, keby sa prípad dostal na súd. Právnik preto navrhol, aby terapeutka skúsila pomôcť stranám dospieť k vzájomne uspokojivej dohode. Keby proces terapeutického zmirovania nebol uspokojivý, jeho klientka by mohla využiť tradičné právne možnosti.

Pani A chcela dokonca napadnúť neodbornosť svojho predošlého rozvodového právnika pána B. Žaloba by obsahovala subštandardný odborný výkon, sexuálne obťažovanie a spor ohľadne poplatkov; pani A. odmietala zaplatiť pánovi B účet za jeho právnické služby. Pani A., rozvedená matka štyroch detí, mnoho mesiacov bojovala s nepríjemnými emóciami. Cítila, že rozvodový proces na súde jej priznal menej, ako mala nárok. Jej súčasný právnik (ten, čo ju poslal za mnou) mi potvrdil, že hoci očakávaná pani M. o tom, čo by mala dostať, boli trochu nadmerné, to, čo dostala, bolo skutočne subštandardné. Subštandardný výsledok pravdepodobne vyplýval z nie úplne kompetentného právneho zastupovania jej predošlým právnikom. Pani A. chcela, aby bolo jej predošlému právnikovi pánovi B. vyslovené úradné pokarhanie, čo by uzavrelo jej negatívne pocity ohľadne rozvodového procesu. Odmietala mu aj zaplatiť. Pán B. zároveň žaloval svoju bývalú klientku (pani A.) za nezaplatenie za jeho služby. Posadila som sporné strany na dve rovnaké stoličky v pravom uhle k sebe a malým stolíkom medzi nimi. Ja som si sadla oproti nim, tak, že moje miesto vytváralo rovnostranný trojuholník s ich miestami. Toto usporiadanie vytvára skôr dojem kruhu než akékoľvek iné rozsadanie oproti sebe, čo by vyvolávalo bojovnejšie pocity. Všimnite si, že mediátor musí sedieť v rovnakej vzdialenosti od dvoch sporných strán, nie bližšie k jednej ako k druhej. Architektúra sedenia nesie v sebe silné posolstvo o spravodlivosti, moci a spojeníctve a zaslúži si teda významnú pozornosť.

Psychoterapeuticky zamerané sedenia obyčajne stanovujem na 45 minút. Prípady terapeutického mediácie všeobecne potrebujú o niečo dlhšie sedenia, t.j. 60 minút. Koncom jedného 60 minútového sedenia však prípad dospel k úplnému záveru. Prípad skončil úplným a obojstranným uspokojivým zmirom a dohodou o všetkých záležitostiach, emocionálnych, finančných a právnych. Okrem toho obe strany sa cítili úplne vyriešené, čo znamenalo, že už nenasledovali súdne pojednávania alebo problémy s výkonom dohody. Čo sa stalo za tých 60 minút? Naše diskusie obsahovali dva hlavné procesy:

- *Terapeutický proces*. Po udalostiach, ktorých výsledkom bolo ublíženie a viktimizácia jednej strany, je potrebná liečba. Proces, ktorý umožňuje vypovedať pravdu, ospravedlnenia sa a zmierenie uvoľňuje emocionálny distres u zranenej



strany a spúšťa proces ľútosti a ospravedlnenia u toho, kto vykonal poškodenie.

- **Proces riešenia konfliktu.** Plán činnosti sa musí vypracovať tak, aby riešil všetky prvky sporu. Všimnite si, že riešenie konfliktu je synonymom spolupracujúceho riešenia problému. Konflikty riešené v spolupráci sa stanú problémom na riešenie.

#### Terapeutické techniky facilitovania emocionálneho liečenia

##### Technika 1: Skladanie skladačky.

Táto prvá technika procesu liečenia si vyžaduje, aby sporné strany spolu poskladali celú skladačku toho, čo sa stalo. Na dosiahnutie vzájomného objasnenia toho, čo sa stalo, musí každý účastník verbalizovať to, čo cíti, čo si myslí a čo urobil v každom bode kontrovernej udalosti. To jest strany sporu začnú hovoriť o tom, čo sa stalo. Môžu ponúknuť ospravedlnenie, stanoviť reštitúciu škôd a postupne postupovať k zmiereniu sa. Tento proces sa líši od klasického súdneho procesu aj od klasickej mediácie, či zmierovania. V kontradiktórnom konflikte strany nemôžu priznať, čo urobili a čo bolo možno problematické, a najmä si nemôžu otvorene priznať chyby. Otvorené odhalenie omylov je proti ich záujmom. Obozretné strany sporu zadržávajú a niekedy aj popierajú informácie. Všetko, čo povedia o činoch zo spätného pohľadu, môže byť použité proti nim. Spolupracujúci proces si naopak vyžaduje, aby sa cítili strany v bezpečí, aby sa obaja ľudia úplne odhalili, čo následne vytvára konsenzuálne porozumenie toho, čo sa stalo. Pán B. a pani A. sa zhodli v tom, že ich pracovný vzťah sa stal príliš osobným a intímny. Pán B. a pani A. si v priebehu právnickej spolupráce začali byť sympatickí. Hoci nedospeli k sexuálnemu vzťahu, pán B. sa emocionálne angažoval až po stratu objektívnosti v prípade. Pani A. mala radosť z ich spoločných stretnutí, no postupne sa začala obávať, keďže si začala uvedomovať, že ona sa v ich vzťahu začína viac cítiť zraniteľná a menej jej záleží na právnych veciach. Okrem toho sa pán B. v radosť z emocionálnej blízkosti zabúdala pripravovať na pojednávanie. Značná časť času na ich spoločných stretnutiach sa venovala osobným a nie profesionálnym veciam. Keď sa blížilo pojednávanie, pán B. sa čoraz viac cítil nepripravený na zastupovanie klientky na súde. Navrhol zmierenie na poslednú minútu, aby predišiel pojednávaniu. Ním navrhovaná dohoda však vydesila klientku. Pani A. cítila, že návrh ju ukracuje, ani zďaleka sa nenaplnili jej očakávania a nespĺňala štandardy, na ktoré mala právny nárok. Pán B. a pani A. sa potom začali hádať. Pani B. sa chcela vyhnúť stupňovaniu hádok a cítila, že je emocionálne až príliš do veci zatiahnutá, tak radšej odstúpila od prípadu. Týždeň pred pojednávaním on požiadal jedného zo svojich partnerov, aby prevzal prípad. Zhoda na týchto faktoch uzavrela proces skladania skladačky. Verbalizácia a validizácia pravdy je inherentne terapeutická. Keď pani A. počula pána B. priznať si príťažlivosť a city, ktoré voči nej prežíval, cítila zadostučinenie. Je však zaujímavé, čo prinieslo pani A. najväčšiu

emocionálnu úľavu: keď počula pána B. nahlas uznať, ako sa udalosti stali. Ako to sama vyjadrila: „Teraz viem, že som nebola v nejakom „nikdy“ svete.“

##### Terapeutická technika 2: Ospravedlnenie

Potom, čo sa pán B. a pani A. zhodli na faktoch, ktoré sa stali, nasledujúcim krokom bolo vyjadriť ospravedlnenie. Ospravedlnenie odstraňuje toxické bodnutie chybných interakcií. Úplne efektívne ospravedlnenie obsahuje nasledovných päť prvkov:

- **Uznanie** problematického konania a jeho vplyvu na toho druhého. V tomto prípade sa tento prvý cieľ dosiahol technikou číslo 1, poskladáním skladačky, čo sa stalo.
- **Vyjadrenie ľútosti** za spôsobené utrpenie. Pán B. musel povedať: Je mi ľúto, že náš vzťah sa ukázal byť škodlivý namiesto toho, aby bol nápomocný. Je mi tiež ľúto, že tvoj prípad dopadol neuspokojivo, neuspokojivo pre nás oboch.
- **Prehlásenie o neúmyselnom spôsobe poškodenia**, napríklad „Nechcel som ti ublížiť.“ Vysvetlenie okolností môže ďalej pomôcť objasniť, ako a prečo sa stala rušivá interakcia. „Nemal som v úmysle dosiahnuť, aby si na súde nedosiahla to, čo si očakávala. Chcel som pre teba len to najlepšie.“
- **Náhrada škôd.** Škody v tomto prípade predstavovali predovšetkým právnické poplatky za prácu, ktorú pani A. považovala za subštandardnú.
- **Ponaučenie.** Plán, ako predísť opakovaniu podobných udalostí v budúcnosti mení negatívnu udalosť na pozitívnu príležitosť niečo sa naučiť a predchádzanie podobných alebo ešte horších nešťastí v budúcnosti.

Pán B. sa najprv nechcel ospravedlniť. Hoci uznal, že urobil chybu, keď sa emocionálne naviazal, nepripravil sa na pojednávanie a podľahol nahnevanému haštereniu ohľadne jeho návrhu na zmier, slová „Je mi ľúto“ boli za hranicou toho, čo dokázal povedať. Aby som mu pomohla, požiadala som pani A., aby si na chvíľu sadla do čakárne, kým sa porozprávam osamote s pánom B. Medzi štyrmi očami sme prebrali obavy pána B. z priznania si chýb. Bol dobre vycvičený v kontradiktórnom systéme, takže jeho primárnu starosťou bolo, že ak si pripustí chybu, tak mu to sťaží situáciu v procese riešenia sťažnosti. Prebrali sme iný pohľad, že neschopnosť priznať si chybu mu ešte zhorší proces sťažnosti. Súhlasil. Pán B. potom priznal, že ani v osobnom živote sa nedokáže ospravedlniť. Koučovala som ho. Precvičili sme si niekoľko pokusov, z ktorých prvé boli fakt nedostatočné. Keď som zavolała pani A. naspäť, pán B. sa už dokázal ospravedlniť - strojene, ale dosť účinne. Pán B. pripustil, že mu je ľúto, že jeho náklonnosť narušila jeho prácu pre pani A. „Obzvlášť ma mrzí, že na koniec si mala pocit, že návrh na zmier si vnímala ako nedostatočný. Mal som z toho zlý pocit. Toto ospravedlnenie bolo pre pani ešte účinnejšie ako uznanie toho, čo sa stalo. Potom musela prevziať zodpovednosť za svoj diel pani A. „Nebola som úplná obeť v našich interakciách“, priznala pani A. „Hoci si od-



borník, teraz vidím, že obaja sme sa príliš zaangažovali citovo. A stále som chodila na naše stretnutia, aj keď som vedela, že sa nevenuješ dostatočne môjmu prípadu. Stále som si s tebou dohadovala schôdzku, pretože som mala niečo z nášho vzťahu. Po toľkých rokoch zlého manželstva som sa poddala tvojmu lichoteniu. Spoločne strávený čas mi dodával energiu. Nebola som len obeť. Vedome som pokračovala v našich kontaktoch.“ Všimnite si, že obe strany uznali svoje chyby a ospravedlnili sa za ne, za chyby a podiel na zodpovednosti, ktoré neboli považované za rovnako veľké. Je pravda, že na tango treba dvoch, ale v mnohých interakciách je škodlivá udalosť menej ako tango a viac ako interakcia medzi lupičom a pokladníkom v banke. Profesionál ako pán B., právnik nesie väčšiu časť zodpovednosti, než klient, za to, čo, sa udeje v profesionálnej interakcii odborníka a klienta. Jednou z dôležitých rol mediátora je zaistiť, aby sa zodpovednosť rozdelila primerane. V tomto ohľade potrebuje mediátor poznať aj príslušný zákon. Mediácia neznamená stretnúť sa niekde uprostred. Spravodlivosť neznamená pripisovať rovnakú zodpovednosť obojstranám. Spravodlivosť znamená povzbudiť obe strany, aby prevzali zodpovednosť za svoj diel problému. A spravodlivosť znamená súlad s príslušným zákonom. Doteraz sme videli nasledovné terapeutické (liečivé) prvky tejto mediácie - pravdu (prostredníctvom techniky skladania skladačky pri dohode o faktoch, čo sa stali pri distresujúcej udalosti) a zmierenie (prostredníctvom uznania chýb a ospravedlnenia sa za utrpenie, ktoré to spôsobilo).

### Riešenie konfliktu

Spolupráca na riešení konfliktu je proces hľadania a nájdenia vzájomne prijateľných výsledkov situácie, v ktorej zjavné rozdiely spôsobili napätie. Tu opisujeme tri kroky riešenia:

- Vyjadrite počiatočné pozície
- Preskúmajte hlbšie záujmy a potreby
- Vytvorte riešenie, pri ktorom obe strany vyhrávajú (win-win).

#### Prvý krok: Vyjadrite počiatočné pozície

Riešenie konfliktu sa začína objasňovaním rozdielov, to jest vyjadrením počiatočných pozícií oboch strán. Pozície sa všeobecne vyjadrujú ako preferovaný priebeh činnosti, to jest výsledok riešenia, o ktorom je každá strana presvedčená, že ho chce. Pani A. chcela, aby bol pán B. potrestaný. Pán B. chcel svoje peniaze.

#### Druhý krok: Preskúmajte hlbšie záujmy a potreby.

V terapeuticknej mediácii (alebo spolupracujúcom procese zmierenia) nemusí ani jedna strana presvedčiť ju druhú o správnosti svojej pozície alebo presadiť ju silou. Namiesto toho sa po vyjadrení počiatočnej pozície obe strany spoja v spoločnom skúmaní hlbších záujmov a nenaplnených potrieb, ktoré dali podnet na vznik ich pozícií. To pomáha zobrazit' hlbšie záujmy oboch strán, ako keby boli na jednom zozname - nie na dvoch rôznych zoznamoch dvoch rôz-

nych strán, čo posilňuje vyhracovanie stanovísk buď/ alebo, moje verzus tvoje. Problém sa bude považovať za vyriešený, keď sa navrhne také riešenie, ktoré reaguje na všetky záujmy, potreby a obavy, takže obe strany musia od začiatku premýšľať o takom riešení, ktoré vyhovuje tak druhej osobe, ako aj sebe. Tento druhý krok, skúmanie hlbších záujmov sa významne líši od toho, čo sa obvykle deje v kontradiktórnym spore. V kontradiktórnym dialógu sa diskusia strán zameriava na pozície. Strany sa pretahujú lanom nad svojim pozíciám, pričom každá tvrdí, že pravdivý je jej názor a nesprávny ten druhý. Pozíčné obchodovanie je termín, ktorý razili Fisher a Ury, aby opísali proces kontradiktórneho sporu.

Zaseknutí v bitke o počiatočné pozície – Mojou cestou. - Nie. Mojou cestou.– účastníci pozíčného obchodovania všeobecne končia v boji o moc. Násilná moc určuje, ktorá strana vyhrá. O výsledku rozhoduje moc presvedčiť druhú stranu, aby opustila svoju pozíciu alebo moc presvedčiť tretiu stranu, aby prehlásila jednu stranu za víťaza. Moc, ktorá umožňuje jednu stranu prevážiť, môže pochádzať z mnohých zdrojov - napríklad zo schopnosti argumentovať presvedčivejšie v prospech jednej strany a proti druhej, z väčších finančných alebo iných zdrojov, či zo schopnosti vyhrázať sa dostatočným poškodením, čo vedie k tomu, že ten druhý sa vzdá. Vojná je konečným vyjadrením pozíčného obchodovania.

Naopak spolupracujúce riešenie sporu má tú výhodu pre účastníkov, že sa snažia pochopiť záujmy a potreby (často nepomenované a skryté) toho druhého. Strany nemusia trvať na svojich záujmoch a nemusia presvedčiť druhú stranu o správnosti svojich záujmov či starostí, pretože obe strany definujú úspech ako nájdenie riešenia, ktoré reaguje na všetky ich starosti. Podobne strany nemajú výhodu z kontradiktórneho pozíčného obchodovania s pohrdaním alebo odmietaním starostí toho druhého. Čím viac sa opozičné strany približujú k vzájomnému porozumeniu, tým efektívnejšie potom vykonajú tretí krok, teda hľadanie obojstranne prijateľného riešenia. Aké boli hlbšie záujmy a potreby pani A. a pána B.? Hlbšie záujmy pani A. sa ukázali byť emocionálne silne nabité. Dve konkrétne otázky jej nedali pokoj. Naozaj si pán B. myslel, že je taká prítlačlivá a sympatická, ako dával najavo? Ešte stále ju považuje za prítlačlivú a sympatickú? Tieto záujmy sa zameriavali na záležitosti, ktoré by nebolo možné preskúmať v kontradiktórnym súdnom procese. Ale na uzavretie a zahojenie boli tieto otázky predovšetkým dôležité. Pani A. bola napätá, naznačila a potrebovala podporu, aby udržala ohnisko pozornosti v konverzácii na tom, čo je pre ňu dôležité a nie na tom, čo sa jej nepáčilo na páni B. Veľa sa pracoval s hnevom. „Cítim, že som bola poškodená. Obávam sa, že som nebola zastupovaná dostatočne dobre. Pán B. dokázal reagovať uznaním oprávnenosti obáv pani A. „Pravdepodobne som sa dost' dobre nepripravil na tento prípad“, povedal smutne. „Cítim sa strašne, že som ti pravdepodobne spôsobil stres tým, že som sa na poslednú chvíľu stiahol. Súčasne som to stiahnutie považoval za najprofesionálnejší čin, aký som mohol v tej chvíli urobiť.“



Srdečná reakcia pána B. na tieto obavy vyvolali u pani A. zase významnú úľavu. Sčasti za to mohli slová, ktoré použil. Povedal „súčasne“. Keby povedal „ale“, to by zmazalo validizáciu obáv pani A. v tom prípade by jeho vysvetlenie stiahnutia vyznelo ako výhovorka a nie ako dodatočná informácia. Pani A. pokračovala ďalšou svojou veľkou obavou. Cítila sa opustená. Opustenie, podobne ako vzťahová väzba vzbudzuje silné emócie. Pán B. našťastie zase dokázal pripustiť pravdu v prežívaní pani A., aj keď zase chápal, to že ju opustil, ako najlepšie možné riešenie, ktoré bolo vtedy možné. „V istom zmysle som ťa opustil. Odišiel som z prípadu. Súčasne chcem, aby si poznala dôvod, prečo som odišiel, lebo som bol vyvedený z miery. Nemohol som ťa adekvátne zastupovať, pretože som bol citovo namotaný. Naše hádky vyzerali viac ako manželské hádky, než ako poradenstvo pre klienta. Preto som to nechal tak. dúfal som, že budeš mať objektivnejšie zastupovanie. Validizáciou obáv pani A. kvôli tomu, že bola opustená a potom pridaním informácie o tom, ako premýšľala, keď sa stiahol z prípadu, odňal pán B. posledné emocionálne bremeno z pliec pani A. Pani A. cítila úľavu, akceptovala rozlíšenie pána B. medzi opustením a odchodom ako činu, ktorý bol v jej najlepšom záujme. Pán B. potom vysvetlil svoju primárnu potrebu, či nevypovedaný záujem a obavu. Pán B. mal pocit, že hoci urobil veľa chýb, investoval aj veľa pracovných hodín do ozajstnej právnickej práce a chcel za to ocenenie a odmenu. Pani A. zase bola schopná uznať, že hoci sa mu nepodarilo dosiahnuť pre ňu pozitívny výsledok, skutočne odpracoval veľa hodín na vyhľadávaní faktov pred samotným procesom. Tak sa obom podarilo vyjadriť svoje obavy a záujmy, ako aj dať najavo tomu druhému, že počuli jeho obavy a rozumejú im.

*Tretí krok: Vytvorte riešenie, pri ktorom obe strany vyhrávajú (win-win).*

Tretí a posledný krok v procese riešenia konfliktu je tvorba riešenia, ktoré často býva to najjednoduchšie možné, ak boli v predošlom kroku jasne vyjadrené obavy, potreby a záujmy. Väčšina potrebných riešení v tomto prípade sa už odohralo prostredníctvom zdieľania informácií, ospravedlnenia a nového porozumenia (napríklad prečo došlo k opusteniu). Väčšina emocionálne nabitých emócií sa už upokojila. Spor o peniaze bola jediná vec, ktorá ešte ostávala nevyriešená. Pri toľkom vzájomnom porozumení a obnovení prinajmenšom dobrej vôle, bolo potom ľahké vyriešiť aj záležitosť poplatkov. Pani A. a pán B. vyjadrili svoj názor na situáciu s poplatkami. V priebehu niekoľkých minút a s veľmi malou podporou z mojej strany dokázali dôjsť k takej zhode o poplatkoch, ktorú obaja považovali za spravodlivú. Dohoda brala do úvahy záujmy pána B. - čas, ktorý venoval prípadu - a pani A. - skutočnosť, že on nedokončil úlohu. Riešenie je plán činnosti. Keďže väčšina sporov obsahuje viaceré obavy, riešenie býva obvykle rad opatrení, nie iba jednorozmerný plán. Riešenie tohto sporu napríklad obsahovalo priznanie si chýb na oboch stranách, ospravedlnenie, obzvlášť na strane právnikovej klientke, validizáciu od právnikovej v zmysle

vyjadrenia pozitívneho pohľadu na klientku, dohodu na znížených alebo úplne eliminovaných poplatkoch

#### Pravidlá postupu terapeutického mediácie

Pravidlá spolupracujúceho postupu sa významne líšia od pravidiel riešenia kontradiktórneho sporu. Oba procesy sa však spoliehajú na jasné pravidlá. Spolupracujúci dialóg si vyžaduje nasledovné procedurálne vodítka. Prvým je pravidlo rozprávania: rozprávajte o sebe alebo sa pýtajte na toho druhého; ale nerozprávajte o tom druhom. Každý človek potrebuje vyjadriť svoje vlastné pocity a myšlienky. Každý sa môže pýtať na pocity a myšlienky toho druhého. Ani jeden nemôže hovoriť, čo si ten druhý myslí, čo cíti, čo chce urobiť alebo aký má charakter. Namiesto toho účastníci využívajú svoj čas na to, aby vyjadrili svoje myšlienky, pocity a obavy. V kontradiktórnom dialógu sa naopak vyslovujú obvinenia, interpretácie a dezinterpretácie druhého človeka. Verbalizácie o tom druhom namiesto o sebe, eskalujú nevdôlu, defenzívnosť a rozdelenie. Sú totálnym opakom ducha spolupráce.

Akékoľvek ukazovanie prstom je takmer vždy kontraproduktívne. Pravidlo rozprávania sa výrazne líši od procedúry kontradiktórneho procesu. Tam sa všeobecne považuje za správne obviňovanie, kritika a pripisovanie negatívnych motívov druhému človeku. V spolupracujúcom usporiadaní je táto negatívna taktika za hranicou dovoleného. Druhým pravidlom je pravidlo počúvania. Jeho leitmotívom je myšlienka „počúvajte, aby ste sa dozvedeli“. Počúvanie toho, čo je užitočné, čo je významné v tom, čo ten druhý hovorí, vedie ku konsenzu. Naopak počúvanie preto, aby sme mohli kritizovať, zvyšuje napätie a brzdí spolupracujúce hľadanie riešenia. Toto pravidlo môže znieť tak trochu ako pravidlo z materskej školy. Ne počúva každý preto, aby sa niečo dozvedel? Nie vždy, obzvlášť nie v kontradiktórnom systéme riešenia sporov. V kontradiktórnej právnickej hádke účastníci počúvajú primárne to, čo je nesprávne v tom, čo ten druhý povedal, aby diskreditovali jeho vklad.

Hlavným znakom počúvania v kritickom a nie spolupracujúcom duchu je slovo „ale“. Ako už bolo uvedené, veta, ktorá sa začína slovom ale, alebo jeho blízkym príbuzným „áno, ale“, ide vyjadriť nesúhlas. „Ale“ indikuje to, že to, čo hovoril ten druhý, sa odkladá bokom a nezapočítava sa to do spoločnej databázy. „Ale“ naznačuje, že dialóg sa polarizuje, nebuduje sa konsenzus. Tretím pravidlom je pravidlo kontroly atmosféry. Ak sa začnú emócie jednej strany stupňovať, obe strany sa potrebujú nakrátko rozpojiť. Oba musia prevziať zodpovednosť za opätovné získanie relatívneho pokoja pred obnovením dialógu. Vyjadrovanie pocitov je dôležité, ale nahnevaný dialóg takmer vždy vedie preč od riešenia. Ak chceme zotrvať na ceste, ktorá vedie k lepšiemu porozumeniu, musia účastníci vyjadriť svoje pocity hnevu podľa pravidla rozprávania. Musia verbalizovať: „Cítim sa frustrovaný“, nedramatizovať svoju situáciu, svoje pocity. Agovanie pocitov nahlas, kriticky alebo obviňujúco obyčajne odsúdi spoluprácu. Hnev často vyplýva zo znásilnenia pravidiel rozprávania a počú-



vania. Keď niekto hovorí obviňujúco alebo nepočúva, druhá strana pravdepodobne bude cítiť rastúce podráždenie. Súčasne hnev zvyšuje riziko ďalšieho narušenia rozprávania a počúvania. Poburujúce poznámky a zlé počúvanie stupňuje emócie; vystupňované emócie vyvolávajú ďalšie poburujúce poznámky a zablokovanie počúvania. Keď sa hnev rozrastie, najlepšie je zastaviť na chvíľu diskusiu, aby sa všetci mohli upokojiť. Stupňovanie emócií je nezlučiteľné so spolupracujúcim dialógom, pretože hnev ruší počúvanie, schopnosť analyzovať a tvorivo premýšľať. Rozpálené prostredie je takmer vždy neproduktívne. Aké výsledky možno očakávať pri dodržiavaní týchto troch základných pravidiel spolupracujúceho postupu - pravidlo rozprávania, pravidlo počúvania a pravidlo emocionálneho tónu? Spolu s terapeutickými prvkami ako je obojstranné hovorenie pravdy a ospravedlnenie, plus prechod cez tri kroky spolupracujúceho riešenia konfliktu, tieto tri pravidlá spolupracujúcej procedúry takmer s istotou zaručia racionálny priebeh riešenia sporu, pocit ukončenia/uzatvorenia záležitostí u oboch účastníkov a pocit, že spravodlivosti bolo učinené zadost'.

### Spravodlivosť

Čo v tomto kontexte znamená slovo spravodlivosť? V právnickom systéme sa slovo spravodlivosť používa až príliš často ako synonymum trestu, obzvlášť po neprimeranom správaní. Pani A. naopak zažila silný pocit spravodlivosti, ale nie kvôli trestu. Jej pocit spravodlivosti vyplýval skôr z toho, že

- Sa jej dostalo uznania, že správne chápala to, čo sa stalo medzi ňou a pánom B.
- Pán B. priznal, že urobil chybu vo svojej odbornej práci
- Pán B. sa ospravedlnil a dokonca poučil z týchto svojej chyby
- Zníženia poplatkov pre právnika, ktoré už pani A. bola ochotná uhradiť.

Krátky pohľad na to, čo robia skúsení rodičia, keď sa ich deti správajú zle, nám môže pomôcť objasniť neefektívnosť rovnakej spravodlivosti v otázke trestu. Skúsení rodičia považujú trestanie za proces učenia svojich učeníkov. Trestanie je lákavá reakcia na zlé skutky. Zlé skutky vyvolávajú hnev a hnev spôsobuje impulz udrieť a zraniť toho druhého. Trest je však relatívne neúčinný učebný prostriedok, nakoľko vytvára úzkosť, nízku sebaúctu a odpor - a to všetko obyčajne brzdí učenie sa. Riešenie problému a podpora učenia sú účinnejšie reakcie na zlé správanie. Ak je teda účelom spravodlivosti navodiť stav lepšieho správa-

nia sa v budúcnosti, nielen oko za oko, musíme sa vystríhať príliš jednoduchému rovnostárstvu spravodlivosti a trestu.

### Riziká a obmedzenia

Terapeutické vyrovňovanie sporov predstavuje niekoľko rizík pre klientov. Aby bola terapeutická mediácia úspešná, obe strany (a ich právnici) musia byť dostatočne emocionálne zrelí, aby dokázali dodržiavať procedurálne pravidlá. Musia si vedieť priznať chyby, nezamykať sa v obviňovaní. Musia vedieť vyjadriť úprimnú ľútosť za dôsledky svojich chýb. Musia tiež byť motivovaní v zásade dobrými úmyslami, nie nenásytnosťou alebo inými impulzmi a/alebo pevným vedením zo strany profesionálneho mediátora, inak terapeutický proces nebude úspešný. Po druhé, niektoré strany sporu majú tendenciu žiadať viac, ako si zaslúžia; iní sa možno rýchlo vzdávajú v dôležitých veciach, len aby sa konflikt ukončil čo najskôr. Mediátor potrebuje citlivosť na neukončené emocionálne záležitosti a zručnosť na ich dokončovanie. Mediátori tak isto musia mať vždy na pamäti právne štandardy toho, čo vytvára spravodlivý výsledok, aby dohodnutý zmier nebol fakticky horší než spravodlivosť podľa zákona. Nakoniec, keby mala terapeutická mediácia v danom prípade vypáliť zle, návrat ku kontradiktórnemu systému by mal byť vždy možný. Terapeutická mediácia funguje iba u strán, ktoré sa snažia o spravodlivý zmier. Strany, ktoré majú prístup všetko alebo nič, ja vyhrám, ty prehráš, ktoré majú rigidné nereálne očakávania o tom, ako by spravodlivosť v ich prípade mala vyzerat', alebo tí, čo využívajú súdny systém na to, aby zmlátili slabšiu opozíciu, aby sa podriadila ich požiadavkám, pravdepodobne nebudú ochotní zúčastniť sa spolupracujúcich procedúr. Strany sporu, ktoré sú zaseknuté v postoji ja mám pravdu, ty sa mylíš, budú považovať tento systém spravodlivosti za neuspokojivý. Výzvou môžu byť aj ľudia, ktorí sú zaseknutí v obviňovaní a stupňujú svoj hnev, keď sa od nich žiada zodpovednosť za ich podiel na distresujúcej udalosti. U týchto jednotlivcov táto metóda pravdepodobne zvýši hostilitu namiesto toho, aby bola terapeutická.

### Záverečný prehľad

Drvivá väčšina dilem, ktoré klienti prinášajú právnikom by sa mohla riešiť zmierovacími, nie súdnymi procesmi. Techniky terapeutického mediácie opísané v tomto článku môžu užitočné, pretože nahrádzajú obviňovanie, hľadanie viny a trestanie rozprávaním všemožných verzií pravdy, zmiernením prostredníctvom ospravedlnenia a spolupracujúcim riešením sporov. Súhrnne vyjadrené - pre porovnanie:

	Terapeutická mediácia	Kontradiktórne riešenie sporu
1	Definuje dilemu ako problém, ktorý treba vyriešiť a/alebo zranenia, ktoré treba napraviť a vyliečiť.	Definuje dilemu ako otázku, kto má pravdu a kto sa mylí.
2	Predpokladá, že obe strany majú v zásade dobré úmysly a oprávnené starosti.	Predpokladá zlé správanie a úmysly na strane aspoň jednej strany.



3	Očakáva koniec so vzájomne dohodnutým plánom činnosti win-win.	Očakáva koniec, kde jedna strana vyhrá a druhá prehrá.
4	Pocity považuje za kľúčové faktory pochopenia hlbších obáv a záujmov.	Pocity považuje za narušenie racionálneho procesu alebo za prostriedky manipulácie súdu za účelom dosiahnutia špecifického výsledku.
5	Zameriava sa na objasňovanie toho, čo sa stalo, aby sa lepšie pochopili <ul style="list-style-type: none"> <li>• počiatočné pozície</li> <li>• hlbšie starosti oboch strán</li> <li>• plán činnosti optimálne reagujúci na všetky tieto záujmy a starosti.</li> </ul>	Vyzýva účastníkov, aby predniesli svoj názor na to, čo sa stalo, aby presvedčili súd, aby rozhodol v prospech ich riešenia. Preskočí objasňovanie hlbších starostí; namiesto toho povzbudzuje pozitívne obchodovanie.
6	Očakáva, že účastníci budú hovoriť za seba, vyjadria svoje myšlienky, pocity a preferencie.	Očakáva, že právnici budú hovoriť za svojich klientov. Klienti to sledujú.
7	Očakáva, že sa zvýši empatia, keď budú účastníci ventilovať svoje pocity a počúvať pocity toho druhého. Výmena informácií zníži polarizáciu.	Neočakáva, že účastníci budú otvorení novým informáciám alebo budú prežívať väčšiu empatiu. Výmena informácií zvýši polarizáciu.
8	Pomáha účastníkom skladať spoločne skladačku a neobviňujúcim spôsobom pochopiť, čo sa stalo.	Očakáva, že sudca/porota uhádne stredné vysvetlenie medzi dvomi protikladnými rozprášanými a extrémnymi verziami, čo sa stalo.
9	Podporuje dohodu. „Áno, to sa stalo.“	Podporuje argumentáciu. „Ja mám pravdu.“ „Nie, ty sa mylíš a ja mám pravdu.“
10	Očakáva proces prevzatia zodpovednosti a povzbudzuje každú stranu, aby prevzala zodpovednosť za svoj príspevok k tomu, čo sa stalo, nie aby pripisovala vinu tomu druhému.	Očakáva proces pripisovania viny. Povzbudzuje každú stranu, aby sa predstavila ako obeť a druhú ako zločinca. Každá strana sa zbavuje viny a obviňuje tú druhú.
11	Obviňuje chyby, nedorozumenia, nesprávne vnemy atď. radšej než ľudí.	Obviňuje ľudí.
12	Využíva ospravedlnenie na hojenie a zmierenie.	Podporuje odmietanie zodpovednosti a nie priznanie si chýb alebo záujem a starosť o zranenie druhej strany.
13	Očakáva, že účastníci vytvoria riešenia tak, aby boli výsledky šité na mieru ich špecifických potrieb. Zdôrazňuje liečenie a riešenie problému.	Očakáva, že riešenie navrhne sudca. Zdôrazňuje bremená a tresty.
14	Podporuje učenie sa, opätovné nastolenie spolupráce a pokračovanie podnikania.	Podporuje defenzívnosť, obviňovanie a pokračovanie nevdle.
15	Reaguje na emocionálne potreby účastníkov sporu ako aj na faktické, peňažné a právnické záležitosti.	Reaguje primárne na faktické, peňažné a právnické záležitosti.
16	Spôsobuje emocionálnu úľavu a ukončenie.	Necháva zásoby zlej vôle.
17	Očakáva krátky proces.	Očakáva dlhý proces s rozsiahlou prípravou, odkladom kvôli plneniu neobmedzeného počtu pohybov, predvolaní, atď. plus dlhé čakanie na termín pojednávania.
18	Minimalizuje výdavky. Využíva služby mediátora a dvoch konzultujúcich právnikov. Minimálne súdne výdavky.	Spôsobuje výdavky na čas, peniaze, zlú publicitu a negatívny dopad na schopnosť podnikat počas obdobia sporu.
19	Výžaduje si dodržiavanie pravidiel konštruktívneho spolupracujúceho dialógu.	Výžaduje si dodržiavanie pravidiel dokazovania súdnych procedúr.
20	Výsledkom je rozhodnutie, ktoré sa javí ako spravodlivé všetkým zúčastneným.	Výsledkom je rozhodnutie, ktoré sa javí ako spravodlivé sudcovi, porote a jedna strana bude pravdepodobne nešťastná z výsledku.
21	Vytvorí sa plán činnosti s veľkou pravdepodobnosťou plnenia. Ďalšie súdne procesy pravdepodobne nebudú potrebné.	Vytvorí sa značná pravdepodobnosť neplnenia a/alebo sťažností, oboje vedie k ďalším súdnym procesom.

„Nesnažte sa ísť v stopách starších. Hľadajte to, čo hľadali oni.“ Basho



## Metódy a techniky pre vašu prax

### CVIČENIA EXISTENCIÁLNEJ PSYCHOTERAPIE

#### Budúci názor

##### Cieľ

Umožniť exploráciu postojov, nádeji a obáv z budúcnosti. Konkrétne toto cvičenie vám umožní začať uvažovať o potenciálne ohrozujúcich a nevyhnutných témach, ako je smrť, staroba a dôchodok, ako aj schopnosť vytvoriť si obraz o projekte a plánoch v budúcom čase.

##### Metóda

1. Na začiatok veľkého papiera napíšte 'TERAZ' a na koniec napíšte slovo 'POTOM'.
2. Vyberte si 3 farebné fixky (alebo viac, ak myslíte aj na iné kategórie), jednu fixku pre nádej, jednu pridajte obávám a jedna bude neutrálna.
3. Začnite najbližšou budúcnosťou, povedzme najbližší rok. Napíšte všetky veľké udalosti, ktoré očakávate, že sa stanú do roka. Zarad'te udalosti, v ktoré dúfate aj tie, ktorým sa chcete vyhnúť. Keď napíšete jednotlivé položky, prirad'te ich bližšie k 'TERAZ', ak sú bližšie k súčasnému dňu, a 'POTOM', ak sú ďalej v budúcnosti.
4. Potom prejdite na obdobie 10 rokov, alebo iné vhodné obdobie strednodobého výhľadu. Ak je nejaký vek, ktorý dosiahnete v čase predvídaných udalostí, dopíšte ho.
5. Teraz pridajte všetky udalosti až do konca života.
6. Uistite sa, že je tam všetko: dôchodok, kariéra, partneri, deti, choroby, možné telesné problémy, úmrtia blízkych osôb a smrť.
7. Zabezpečte, aby smrť nebola presne na konci strany 'POTOM', aby ostalo miesto na udalosti, ktoré sa môžu stať po vašej smrti a na ktoré môžete mať vplyv.
8. Reflektujte pocity a myšlienky spojené s budúcnosťou a skúmajte prečo sa práve tieto pocity a myšlienky spájajú s danou životnou udalosťou.

#### Uhol pohľadu

##### Cieľ

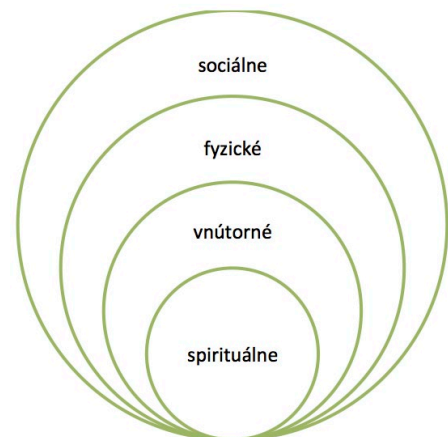
Toto cvičenie má viesť k tomu, aby ste si lepšie uvedomili svoju situáciu, aj tie prvky vášho života, ktoré sú nevyhnutné, aj tie, ktoré ste si zvolili; dokonca možno sa zamyslíte nad tým, ktoré sú ktoré. Keď to urobíte, lepšie pochopíte, ako vnímate svet a ostatných ľudí.

##### Metóda

1. Vytlačte si nižšie uvedený obrázok alebo nakreslite jeho ekvivalent.
2. Pouvažujte nad slovami alebo krátkymi frázami, ktoré používate na identifikáciu seba, ako napríklad 'matka', 'Slovák' alebo 'najlepší priateľ'. Pripíšte ich na hárok podľa týchto kategórií a reflektujte to kým ste, kým chcete byť, ktoré kategórie boli pre vás jednoduché a ste s nimi dobre identifikovaný, ktoré kategórie si vyžadujú vašu pozornosť apod.

- Spirituálne: všetky identifikátory, ktoré označujú vašu vieru, filozofické ideály alebo etiku, ako napríklad 'idealista'.
- Vnútorne: týkajú sa vášho vnútorného sveta, vlastné myšlienky, pocity alebo čokoľvek, čo popisuje, čo znamená byť vnútri vašej mysle. Ako príklad možno uviesť 'byť umelec'.
- Fyzické: označujú všetko to, čo sa týka vášho tela alebo sveta predmetov a estetiky. Ako príklad by bolo 'zranený'.
- Sociálne: označuje každý aspekt, ktorý sa týka vašich vzťahov s inými ľuďmi, ako napríklad 'obchodník'.

#### Hárok s okruhmi



#### Šesť ja

##### Cieľ

Toto cvičenie vám pomôže uvedomiť si prispôbovú povahu svojho ja. Predstava o tom, aké by to bolo stratiť svoje identity, si môžete všimnúť aspekty, ktoré ste odkázaní. Naopak, možno sa oslobodíte a zmeníte, pridáte nejaké aspekty.

##### Metóda

1. Napíšte si na šesť kartičiek šesť najdôležitejších termínov, ktoré by ste použili na identifikovanie seba, ako napríklad 'psychológ', 'muž' alebo 'katonik'.
2. Berte si kartičky jednu po druhej a uvažujte, aké by to bolo stratiť túto identitu.
  - Pouvažujte nad tým, ako by sa to mohlo (čiastočne) stať.
  - Pouvažujte nad tým, ako by sa zmenil váš život.
  - Pouvažujte nad tým, ako by ste sa mohli adaptovať na život bez tejto identity.

#### Napište si nekrológ

##### Cieľ

Toto cvičenie sa zaoberá úvahami o konci, pričom využijete svoj život ako subjekt. Úvahou o tom, čo





chceme, aby si o nás ľudia pamätali a aký príbeh svojím životom tvoríme sa viac sústreďme na silu prítomného okamžiku.

#### Metóda

Napište krátky nekrológ svojho života. Mal by mať asi 500 slov a obsahovať nasledovné:

1. Čo boli vaše najväčšie úspechy?
2. Aké poslanstvo zanecháva váš život ostatným ľuďom?
3. Ktorí ľudia boli pre vás dôležití?
4. Pre čo si vás budú ľudia pamätat?

#### Šesť mesiacov života

##### Cieľ

Na vlastnú smrteľnosť sme schopní veľmi ľahko zabudnúť - je to niečo, čo potrebujeme, aby sme mohli žiť, aspoň väčšinu času. Ak však začneme uvažovať o konci, môžeme sa zaoberať vecami, ktoré majú

skutočný zmysel a nástojčivosť pre náš život. Tento proces pomáha vniesť do nášho života a do našej mysle príležitosti tak, aby sme na ich základe mohli konať.

#### Metóda

1. Predstavte si, že vám povedali, že vám ostáva už len šesť mesiacov ďalšieho života.
2. Venujte niekoľko minút premýšľaniu o tejto správe, ako ju prijmete, ako sa budete cítiť a čo vám napadne.
3. Teraz si na veľký papier začnite písať, čo by ste robili so zostávajúcim časom. Pouvažujte nad nasledovným:
  - Čo chcete dosiahnuť
  - Čím ho chcete stráviť
  - Kam chcete ísť
  - Čo chcete povedať
  - Čoho sa chcete vzdať

„Rob toľko dobra, koľko len môžeš, ale tak ticho, ako len môžeš.“ Charles Dickens

## Hry a aktivity

### Obáľková prednáška

Táto aktivita sa používa ako následná aktivita po prezentácii, pri ktorej preberieme obsah prednášky.

#### Stručný prehľad a účel

Po prezentácii dajte obáľku, na ktorej napísaná vždy iná otázka, každému zo štyroch tímov. Požiadajte členov tímu, aby napísali odpoveď, dali ju do obáľky a posunuli ju ďalšiemu tímu. Opakujte tento postup trikrát. Počas posledného kola požiadajte každý tím, aby porovnal a vyhodnotil tri odpovede v každej obáľke. Účelom je prebrať obsah prednášky pripomenutím kľúčových bodov a odpovedí na otvorené otázky.

#### Účastníci

- Minimum: 8
- Maximum: 24
- Optimum: 16 až 20

#### Čas

15 až 30 minút na prednášku. 20 až 30 minút na aktivitu.

#### Pomôcky a zariadenie

- Čisté obáľky
- Kartičky
- Stopky
- Pišťalka

#### Usporiadanie miestnosti

Táto aktivita si vyžaduje spoluprácu medzi členmi tímu. Usporiadajte štyri stoly zhruba do kruhu. Vysvetlite, že počas hry bude každý tím odovzdávať obáľku ďalšiemu tímu v smere pohybu hodinových ručičiek.

#### Priprava

Plán prezentácie. Načrtnite si obsah a odhadnite po-

trebný čas. Identifikujte kľúčové body toho, čo chcete povedať. Príprava otvorených otázok. Vytvorte štyri otvorené otázky týkajúce sa prednášky. Uistite sa, že na tieto otázky možno stručne odpovedať štyrmi alebo piatimi vetami. Každú otázku čitateľne napíšte na jednu obáľku. Napíšte si odpovede. Odpovedzte si na každú otázku a odpovede napíšte čitateľne na kartičky. Túto sadu kariet so štyrmi "odpoveďami experta" položte na svoj stôl.

#### Priebeh

Predneste prednášku. Hravo varujte účastníkov, že po prednáške bude písomka. Povzbudte všetkých, aby pozorne počúvali a robili si poznámky. Predneste prednášku normálnym tempom. Prvé kolo. Na konci prednášky dajte obáľky (s napísanou otázkou) a prázdnu kartičku každému tímu. Požiadajte členov tímu, aby prebrali a prediskutovali otvorenú otázku. Oznamte, že na to majú 3 minúty. V tomto časovom limite požiadajte každý tím, aby na jednu stranu karty napísali stručnú odpoveď na otázku. Záver prvého kola. Po 3 minútach zapískajte a oznámte koniec prvého kola. Požiadajte každý tím, aby vložil odpoveď do obáľky, nezalepoval ju a posunul ju ďalšiemu tímu. Inštruujte tímy, aby neotvárali obáľku, ktorú dostali. Vykonať ďalšie dve kolá. Dajte každému tímu novú prázdnu kartu. Požiadajte tímy, aby si prečítali otvorenú otázku na obáľke, ktorú dostali, ale nepozerali si odpoveď, ktorá je na kartičke v obáľke. Povedzte členom tímu, aby opakovali postup a napísali stručnú a čitateľnú odpoveď. Keď skončí časový limit (3 minúty), požiadajte tímy, aby vložili svoju odpoveď do obáľky a podali ju ďalšiemu tímu. Opakujte ten istý postup ešte raz, aby to boli spolu tri kolá. Hodnotenie odpovedí. Oznamte, že postup v štvrtom kole bude trochu iný. Požiadajte všetky tímy, aby otvorili obáľku, vytiahli odpovede na kartičkách a po-



zreli si odpovede. Tím by mal vyhodnotiť odpovede tak, že ich porovná a rozdelí 100 bodov medzi odpovede na kartičkách, aby ukázal ich relatívnu hodnotu. Tímy by mali napísať skóre na kartičky. Oznámte časový limit 3 minúty na túto aktivitu. Oznámte výsledky. Náhodne vyberte jeden tím, aby oznámil svoje výsledky ako prvý. Požiadajte tím, aby prečítal otvorenú otázku na obálke a odpovede na kartičkách, počnúc od najnižšieho skóre stúpajúcim spôsobom. Na koniec tím oznámi, ako rozdelil 100 bodov. Prečítajte odpovede experta. Dajte tímu kartu s odpoveďou na túto otázku, ktorú ste si napísali vopred. Vysvetlite, že túto odpoveď na tú istú otázku, napísal expert vopred. Požiadajte člena tímu, aby prečítal túto odpoveď. Vyzvite všetkých účastníkov, aby porovnali túto odpoveď s predošlými odpoveďami. Opakujte postup. Požiadajte každý z troch tímov, aby prečítali otázku, prečítali odpovede v poradí svojho skóre, oznámili skóre a prečítali odpoveď experta. Určite víťazný tím. Požiadajte tímy, aby usporiadali kartičky na stole vpredu. Teraz zavolajte jedného reprezentanta z každého tímu, aby pozbieral ich tri odpovede a požiadajte tímy, aby vypočítali celkové skóre tohto tímu. Zablahoželajte tímu s najvyšším celkovým skóre.

Debriefing. Požiadajte účastníkov, aby komentovali kľúčové idey, ktoré sa naučili z prednášky a aktivity. Povedzte účastníkom, že máte ešte jednu otvorenú otázku ako domácu úlohu, na ktorú odpovedia individuálne. Povedzte im túto otázku: Ako by ste aplikovali nové zručnosti a poznatky vo svojej práci?

Záver sedenia. Podakujte účastníkom za spoluprácu a oznámte koniec tréningového sedenia - a začiatok aplikačných aktivít.

#### Variácie a úpravy

Účastníkov je príliš veľa? Napíšte ďalšiu otázku na ďalšiu obálku a vytvorte päť tímov. Alebo rozdeľte celú skupinu do ôsmich tímov a hrajte dve hry naraz, každú so štyrmi tímami. Nemáte obálky? Napíšte otázky na štyri kartičky. Požiadajte každý tím, aby pripol svoju odpoveď sponkou na zadnú stranu kartičky s otázkou. Potom inštruujte tímy, aby nečítali odpovede predošlých tímov pripnuté za kartičkou.

#### Vzorka hry

Nedávno sme usporiadali obálkovú prednášku o tom, ako poskytovať efektívnu spätnú väzbu. Tu je niekoľko poznámok z tohto tréningu.

#### OTÁZKY

Tu sú otázky, ktoré sme napísali na štyri obálky:

- Ktorým trom veciam sa máme vyhýbať pri dávaní konštruktívnej spätnej väzby? Čo by sme mali robiť namiesto toho?
- Aké typy spätnej väzby dáva manažér na pracovisku?
- Prečo sa väčšina manažérov vyhýba dávaniu spätnej väzby svojim spoločníkom?
- Aké dva návrhy máte pre dávanie spätnej väzby nadriadenému?

#### ODPOVEĎ EXPERTA

Tu je odpoveď experta, ktorú sme dali na prvú otázku:

- Nedávajte príliš veľa spätnej väzby naraz. Zamerajte sa na jeden bod spätnej väzby.
- Nedávajte spätnú väzbu verejne. Urobte to medzi štyrmi očami.
- Nehovorte spätnú väzbu, ako by to bola sťažnosť. Podávajte ju ako spolupracujúci rozhovor, ktorý rieši problém.

#### Využitie schémy

Herný plán obálkovej prednášky môžete využiť aj pri navrhovaní tréningových aktivít na vlastnú tému. Kľúčovou stratégiou je vytvoriť provokatívne otázky, na ktoré sa dá stručne odpovedať. Tu je niekoľko tém, ktoré sme zapracovali do obálkových prednášok, každá so vzorovou otvorenou otázkou na jednu obálku:

#### START-UP

Vzorová otázka: Súhlasíte alebo nesúhlasíte s touto konvenčnou múdrosťou o začatí podnikania: Nasleduj svoju vášeň a peniaze budú nasledovať teba. Uved'te dôvody pre svoju odpoveď.

#### ROZHODOVANIE

Vzorová otázka: Rozhodovať sa môžu jednotlivci a skupiny. Čo majú tieto dva prístupy spoločné a v čom sa líšia? Menujte jednu podobnosť a jeden rozdiel.

#### LEADERSHIP

Vzorová otázka: Uved'te tri rôzne definície autentického vodcovstva?

#### MOTIVÁCIA

Vzorová otázka: Aké sú hlavné rozdiely medzi vnútornou a vonkajšou motiváciou?

*„Tisíc myšlienok nám dáva príležitosť vrátiť sa k našej otázke tisíckrát. Nie je preto problémom nechať sa vyrušiť, problémom je, pokiaľ pri vyrušení zostaneme.“*



## Pár slov na záver



### *Klaustrofóbia alebo Santa Claus-trofóbia*

## Akcie a podujatia

### 19. - 20. január 2017 Intrapsychický a interpersonálny konflikt v médiách

Zámerom workshopu je poskytnúť priestor pre lepšie porozumenie prepojenia intrapsychického a interpersonálneho konfliktu. Účastníci budú mať možnosť zažiť ako sa ich vlastný intrapsychický konflikt manifestuje v interpersonálnych vzťahoch. Praktická práca, cvičenia, rolové hry a simulácie budú zasadené do kontextu mediálneho procesu. Workshopom vás bude sprevádzať prof. Vladimír Labáth, nestor mediácie na Slovensku.

### 26. - 27. januára 2017 Efektívny pomáhajúci rozhovor

Klasika Coachingplus. Pred deviatimi rokmi sme začali práve s touto témou. Čo zažijete? Naučíte sa ako počúvať ľudí s celého srdca. Naučíte sa ako položiť otázku, ktorá rozhovor prehlbuje. Naučíte sa ako byť s druhými, pre druhých, no zároveň sa nestratiť a ostať samým sebou. Naučíte sa byť užitoční pomáhajúci pracovníci. Vhodné pre všetkých z vás, ktorí pracujú s ľuďmi a chcú si zažiť esenciu Coachingplus prístupu.

### 9. - 10. februára 2017 Prenos a protiprenos

Budeme sa venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud. Dvojdňový workshop „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.



### 2. - 3. marca 2017 Práca s emóciami v poradenskom procese

Lepšie by bolo povedať práca s emóciami v poradenskom, koučovacom, terapeutickom, facilitačnom, tréningovom, výcvikovom, mediačnom... procese. Inšpirovaní prístupom zameraným na človeka, nenásilnou komunikáciou, koncentratívnu pohybovou terapiou, na emócie zameranou terapiou, krátkodobou zážitkovou dynamickou terapiou... už niekoľko rokov sprevádzame ľudí tým ako zvládať vlastné emócie, ako ich transformovať, ako vnímať, rešpektovať a porozumieť emóciám druhých ľudí. Tento workshop je vhodný pre všetkých, ktorí dôverujú emóciám, chcú žiť s nimi a nepopierať ich, no nechcú byť nimi ovládaní.

### 21. - 22. marca 2017 Výcvik v supervízii koučovania

Supervízia predstavuje profesionálny rozvoj kvalifikujúcich sa a kvalifikovaných koučov v kontexte ich praxe. Ponúka koučom príležitosť naučiť sa a rozvíjať sa cez reflexiu a dialóg a osobnostne a profesionálne rásť. Ponúka koučom podobný zdroj ako oni ponúkajú svojim klientom. Medzinárodné koučovacie organizácie požadujú, aby boli študujúci aj skúsení koučovia v pravidelnej a neustálej supervízii. Preto sa bude potreba akreditovaných supervízorov koučovania zvyšovať.

Prostredníctvom výcviku Diploma in Coach Supervision a súčasnej supervízie ďalej podporujeme a rozvíjame vašu odbornosť. Tento program je navrhnutý tak, aby vytváral organizácie s dobre trénovanými, informovanými supervízormi, ktorí rozumejú etike, povinnostiam, praxi a definovaným charakteristikám koučingu ako profesie. Vidíme supervíziu nie ako výcvik pokročilých koučov, ale ako paralelnú profesiu, ktorá slúži komunite koučov a ďalej ju podporuje.

Ďalšie dvojdnové moduly výcviku sú plánované na tieto dni: 2.-3. mája, 13.-14. júna a 11.-13. júla 2017.

### 20. - 21. apríla 2017 Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

Nechcem, neviem, nemôžem, nedá sa... Načo to je dobré? Čo si o sebe myslíte? Nevadí vám, ak na budúce neprídem? Zabudol som. Možno máte pravdu, ale... Skúsil som všetko, ale nepomohlo. Na vine je manžel (učiteľka, šéf...). Hm, to znie zaujímavo, no... Počuli ste už niekedy takéto slová od svojich klientov? Alebo nejaké podobné? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú k vám poslaní? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú voči zmenám rezistentní? Chcete sa o tom rozprávať s inými kolegami? Chcete sa naučiť ako zaobchádzať s odmietaním a odporom? Príďte sa čo to naučiť a čo to praktické vyskúšať u nás.

### 11. - 12. mája 2017 Práca s deštruktívnou agresivitou klienta

Stretávate sa s klientmi, ktorí ubližujú sebe, iným alebo vám? Stretávate sa so situáciami, keď nie celkom rozumiete tomu, prečo sú klienti agresívni a ubližujú? Chcete vedieť zvládať svoju vlastnú agresivitu a agresivitu vašich klientov? Chcete lepšie porozumieť tomu ako komunikovať, aby ste sa s klientmi lepšie porozumeli a konštruktívne dohodli? Ak ste na niektoré z týchto otázok odpovedali áno, prihláste sa na workshop Práca s deštruktívnou agresivitou. Čakajú vás lektori, cvičenia, kazuistiky, videoukážky a možno aj nácvik sebaobrány ak príde hosť.

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