



Pár slov na úvod

Keďže máme na Slovensku nových supervízorov - supervízorov koučovania, blahoželáme im. Vianočným darčekom nech im je text o supervízii a jej leveloch. Možno inšpiruje aj vás, pretože toto je podľa mňa (Vlado) skvost do zbierky s nadpisom ako pracovať s ľuďmi, ktorí pracujú s ľuďmi. Coachingplus občas učí líderské zručnosti. Náš obľúbený koncept je Host Leadership. Otázky a odpovede k téme, ako môže byť líder pohostinný hostiteľ, dostane od Marka McKergowa - vynálezcu tohto prístupu k vodcovstvu. A ešte hra, ktorú poznáte a môžete si ju zahrať na tréningu (nielen konfliktov a vyjednávania) - vždy rozprúdi živú diskusiu. Tešíme si na vás v roku 2018. Sme s vami. Vaši Ivan, Zuzka, Štefka, Jožo, Silvia, Lenka a Vlado.

Supervízia ako schopnosť „periférneho videnia“

Úloha supervízora je komplexná, podnecujúca, náročná a v dobrom aj konfrontačná. V každej supervízii je obsiahnutých desaťtisíc rozhodnutí: na čo sa zamerať, ako sa na to zamerať, čo vedome ignorovať atď. Tieto rozhodnutia závisia od toho, nakoľko si supervízor aj supervidovaný uvedomujú, aké majú možnosti. Tento článok rozoberá užitočnosť zamerania pozornosti supervízorov a supervidovaných na rôzne úrovne terapeutického (aj iného pomáhajúceho) procesu. Je mnoho teórií supervízie. Je mnoho užitočných konceptov, ktoré inšpirujú. Mnohé z nich sa mi zdajú až príliš komplikované. Postupne sa k nim budeme v našich news dostávať, ale tu, v týchto novembrových news predstavujeme model, ktorý je, dúfam, dosť komplexný na to, aby niečo pridal k nášmu mysleniu a predsa dosť jednoduchý, aby sme ho mohli používať v konkrétnej praxi. Zaujal ma tým, že rozlišuje päť úrovní pozornosti: mikroúroveň, pozornosť na celé sedenie, tematickú, makro, a na supervízny vzťah. Tematická úroveň sa môže nazerať historicky alebo môže byť zameraná na plánovanie budúcej liečby. Mňa v poslednom období supervízia veľmi zaujíma, spolu s kolegami sme sa stali certifikovanými supervízormi koučovania a aj tento text by mohol byť inšpiráciou. V ďalších riadkoch predstavíme mapu, ktorá nám podľa môjho názoru pomáha sledovať možnosti reflexie prípadu a vedome, pružne sa rozhodovať, na čo zameriame pozornosť a prečo. Dúfam, že bude užitočná aj vám a zabezpečí vhodné supervízne „periférne videnie“.

Prehľad modelu

V procese supervízie sa potrebujeme zamerať na rozličné úrovne, kde môžeme pracovať. V jednej chvíli môžeme napríklad podrobne skúmať časť nahrávky, a tak si zblízka prezerat' prácu transakciu po transakcii. Toto môžeme označiť ako *mikro úroveň pozornosti*, v ktorej skúmame zručnosti supervidovaného, ako fungujú či nefungujú jednotlivé intervencie a tak ďalej. Pri inej príležitosti by sme sa mohli pozrieť na celé sedenie. Takáto *perspektíva na celé sedenie* môže byť zaujímavá z hľadiska toho, aby sme videli, ako sa klient posúva (alebo neposúva) odvtedy, ako prišiel na sedenie až potiaľ, keď z neho odíde. Pritom môžeme sledovať, ako supervidovaný pomáha alebo bráni tomuto posunu, ako sa supervidovaný cíti, keď klient prichádza a odchádza, a ako sa to mení medzi tým. Môžeme si dať väčší odstup, aby sme sa pozreli

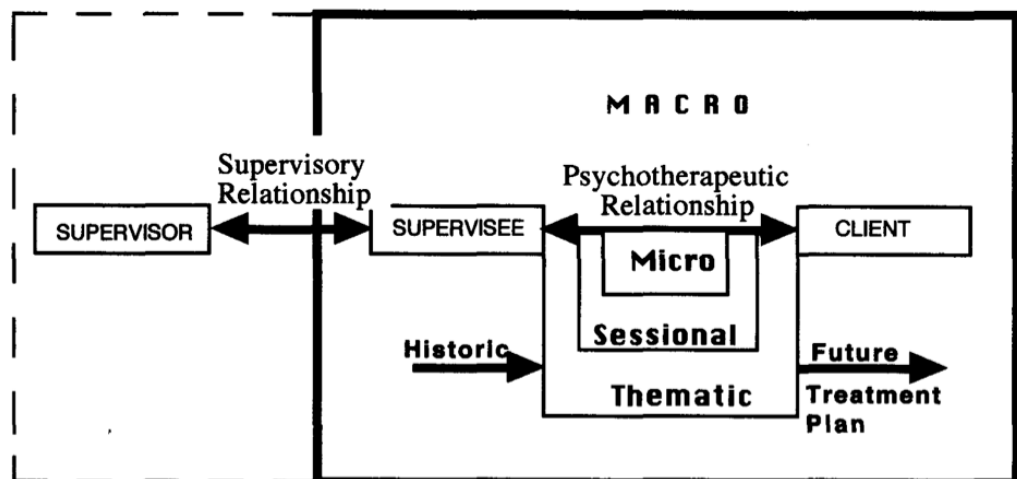
na to, čo sa stalo na sedeniach do dnes. Táto úroveň pozornosti často pomáha pri nachádzaní tém v práci, ktoré by inak boli ťažko viditeľné. Napríklad často len prezeraním viacerých sedení zbadáme, že klient vynecháva alebo mešká na sedení v čase blízko voľna. Toto je úroveň pozornosti, ktorú opíšeme podrobne v kazuistike. Na tejto úrovni rozmyšľame vtedy, keď sa zameriavame smerom do budúcnosti a formulujeme liečebný/poradenský plán. A vtedy rozmyšľame o hypotetickej budúcnosti, nie o preskúmanej minulosti. Toto je *tematická úroveň*. Z času na čas sa môžeme zamerať na našu prax ako celok, pozrieť sa na vyváženosť prípadov, s ktorými pracujeme, aké témy priťahujeme, ako a od koho k nám ľudia prichádzajú a tak ďalej. Môžeme sa tiež sústrediť na širšie faktory kontextu ovplyvňujúce konkrétneho klienta alebo terapeutický vzťah. Toto je *makro úroveň* pozornosti. Všeobecne sa uznáva, že proces supervízie je paralelný s procesom psychoterapie (poradenstva, koučovania...) v tom, že sa zakladá na *supervíznom vzťahu*. Avšak kým v psychoterapii môže byť liečivý samotný vzťah a teda byť nástrojom zmeny, nie je to tak v prípade supervízie. V supervíznom vzťahu sú samozrejme tiež dvaja ľudia, pracujúci na tom, aby zabezpečili bezpečie a úspešný výsledok pre klienta. Niekedy však nevyhnutne bude ohnisko pozornosti viac na supervidovanom, keď sa budú skúmať jeho teoretické a praktické nedostatky a silné stránky. V supervízii sa veľmi často a dôkladne zameriavame na otázky protiprenosu, aby sme sa vyhlí poškodeniu klienta a využili reaktívne protiprenosy pomáhajúceho pre ďalšiu prácu. Cieľom je uviesť si ich a prepracovať ich tak, aby sa dali ponúknuť späť do práce s klientom, čo pomôže klientovi posunúť sa, meniť sa, liečiť, alebo dosahovať ciele (podľa toho, čo je supervidované). Supervízia sama má terapeutický potenciál, ale nie je terapiou. Názory na rozsah, v akom by supervízia mohla alebo mala obsahovať dohodnuté terapeutické intervencie, sa líšia. My dávame prednosť tomu, aby tieto roly ostali oddelené a aby sa relevantné záležitosti presúvali späť do terapie, alebo osobnej práce v situáciách keď sa na supervízii identifikujú. To úlohu supervízie zjednodušuje a poskytuje sa tak vzor kontajnovania a dodržiavania hraníc. Samozrejme, že dôležitým faktorom, ktorý supervízori vnášajú do procesu, sú oni sami. Supervízorove afektívne a reaktívne zážitky tvoria podobne ako v terapii súčasť poľa či percepčného základu. Pri vlastnom sledovaní tohto



toku telesných reakcií supervízora, myšlienok a emócií si občas všimneme niečo (reakcie) hodné pozornosti. Táto reflexia nás môže viesť k záveru, že naša reakcia alebo nejaký jej aspekt je pre situáciu supervidovaného alebo klienta dostatočne informatívna. Tento model rôznych úrovní supervízie nám poskytuje štruktúru, pomocou ktorej začneme rozumieť procesu, ponúkne nám mapu, podľa ktorej si môžeme overiť, na čo sa máme zameriavať. Pritom môžeme nájsť medzery v supervíznom procese. Obzvlášť užitočné je, najmä ak práca nejde hladko, sledovať päť úrovní a zistiť, či by pozornosť zameraná na inú oblasť nepomohla procesu supervízie o čosi viac. Všetko, čo sme teraz opísali, sa odohráva v kontexte otázok etickej a profesionálnej praxe, ktorá tvorí dôležitú oblasť potenciálnej pozornosti v supervízii. Také otázky sa azda najlepšie dajú predstaviť ako niť vinúca sa celou praxou. Kvôli pojmovej jasnosti ich preberáme pod hlavičkou makro úrovne.

Teraz sa do modelu pustíme podrobnejšie a rozšírime výklad o rozličné úrovne pozornosti a ich výhody.

žitosti, čo supervidovaný neprezentuje. Viac ako raz sa u začínajúcich pracovníkoch pri počúvaní nahrávky napríklad ukázalo, že klient znel depresívne. Ďalšie overovanie to potvrdilo a dodalo užitočný a predtým chýbajúci pohľad na klientovu situáciu. Supervízna pozornosť na tejto úrovni pomáha aj v dôležitom procese rozvoja zručností, ktoré rozvojové modely supervízie považujú za dôležité v počiatočnom štádiu praxe. Supervidovaní naozaj počujú, ako rozprávajú a ako klienti reagujú, nie čo by chceli robiť a čo očakávajú od klienta. Pri fókuse na mikro úroveň je však jeden potenciálny problém: významným zdrojom potenciálneho skreslenia môže byť to, že sledujeme iba 5 alebo 10 minút z nahrávky, ktorú supervidovaný priniesol. To vyplýva z voliteľnosti obsiahnutej v procese výberu, ktorá časť práce sa prezentuje. Do istej miery sa táto voliteľnosť dá očakávať a rešpektovať. Priama nahrávka práce veľa odhaľuje, a preto je pre mnohých ľudí tým najobávanejším aspektom supervízie. Zručná práca a dobrá vôľa na oboch stranách by mala priniesť postupné uvoľnenie na strane super-



Mikro úroveň

Mikro úroveň je úroveň najpodrobnejšej pozornosti. Môžeme sa na ňu zamerať pomocou audio- alebo videonahrávky alebo pri živej supervízii (keď pozorujeme a následne supervidujeme priamu prácu). Nahrávanie procesu práce s klientom môžeme do istej miery využiť na to, aby sme vôbec takúto mikro úroveň oslovili, pretože ak sú interakcie medzi supervidovaným a klientom prezentované iba spamäti, podlieha to úmyselným alebo neúmyselným filtrom na strane supervidovaného. Prepis mechanickej nahrávky materiálu prezentovaný spolu s nahrávkou poskytujú azda najvyčerpávajúcejšie a najpresnejšie informácie o tom, čo supervidovaný skutočne urobil. To redukuje náchylnosť k predpojatosti a možnosť vracať sa k zaujímavým segmentom je najväčšia výhoda na tejto úrovni fokusu. Umožňuje supervízorovi i supervidovanému preskúmať intervencie a ich účinok interakciu po interakcii a poskytuje supervízorovi možnosť počúvať klienta bez filtra supervidovaného. To je podľa mojich skúseností často neoceniteľný zdroj diagnostických kľúčov, ktoré poukazujú na zále-

vidovaných. Vo väčšine prípadov to povedie k väčšej schopnosti supervidovaných prezentovať širší rozsah svojej práce, nakoľko sa budú cítiť menej viazaní iba tie najlepšie alebo najhoršie príklady. Za zmienku stoja aj dva ďalšie supervízne nástroje na tejto, mikro úrovni pozornosti. Jedným je hranie rol, čo môže znamenať, že buď supervidovaný alebo supervízor bude hrať klienta. To prvé je obzvlášť hodnotné pri rozvoji empatie supervidovaných voči klientom a videnie „zvnútra“, ktoré intervencie pomáhajú a ktoré brzdia. Umožňuje to tiež, aby supervízor predviedol želané zručnosti. Supervízorom to zase pomáha lepšie vnímať klinické zručnosti supervidovaných v praxi. Hranie rol môže byť obzvlášť cenné pri skúmaní iných intervencií, pretože poskytujú supervidovaným možnosť precvičiť si požadované zručnosti. Druhým nástrojom je Kaganova technika „Spomienka na interpersonálny proces“ (Interpersonal Process Recall, IPR). Stručne povedané pozostáva to z prehratia krátkej ukážky z nahrávky, pričom ju supervidovaný zastaví, keď sa sám rozhodne. Supervízori (alebo rovesníci či supervidovaní sami) potom



môžu klásť otázky o prežívaní supervidovaného. Tieto otázky môžu byť zamerané na skúmanie oblastí požadovaných supervidovaným alebo sa riadiť intuíciou supervízora. Takto použitá spomienka na interpersonálny proces je vynikajúci spôsob osvetlenia doteraz nevysovanej dynamiky vo vzťahu z pohľadu supervidovaného, pretože poskytuje zaujímavé nové hypotézy na skúmanie.

Úroveň sedenia

Na tejto úrovni je ohnisko pozornosti zamerané na celé sedenie od momentu, kedy klient prichádza až po moment, kedy odchádza. Pozornosť na tejto úrovni pomáha supervidovaným preskúmať, ako utvárajú konzultáciu, určujú tempo svojej práce a ako sa afektívne zhodujú s klientom v čase. Vidíme, ako sledujú témy a predkladané záležitosti, ako štruktúrujú sedenie a ako poskytujú terapeutické smerovanie a kontajnovanie vo svojej práci. Je užitočné vypočúť si nahrávku celého sedenia, najmä u supervidovaných vo výcviku. Poskytuje to obraz o celkových zručnostiach supervidovaného a odstraňuje to niektoré riziká obsiahnuté v pozornosti na mikro úrovni. Záležitosti, ktoré sa vynárajú pri tomto ohnisku pozornosti sa často týkajú kontraktu a načasovania. Čo sa týka kontraktu, často len pri počúvaní celej nahrávky vidíme zvyk supervidovaného nevhodne vstúpiť do sedenia - takmer skôr, než si klient sadne - alebo nechať sedenie bežať len tak aj dve tretiny času. Podobne sa týmto spôsobom najlepšie odhalí kapacita supervidovaného načasovať intervencie vhodne tam, kde sa supervidovaný (a v dôsledku toho aj klient) na sedení nachádza. Podľa môjho názoru sú nahrávky celých sedení na supervízii neoceniteľné. Je to ale trochu ťažkopádny nástroj. Človek môže získať veľmi odlišnú predstavu o práci niekoho, keď sa vybrané, zaujímavé miesta ocitnú v kontexte nesúvislých, nesústredených sedení. Na druhej strane dojem z nie práve najpôsobivejších pár minút sa môže úplne zmeniť, keď ich počujeme ako časť celého sedenia, kde zažiarí citlivosť a klinická zručnosť supervidovaného. Azda najúčinnější spôsob, ako naložiť s nahrávkou celého sedenia, je vypočúť si ju mimo supervízie a potom o nej diskutovať na nasledujúcom sedení. Nie je však vždy potrebné využívať nahrávky, aby sme sa dostali na úroveň celého sedenia. Užitočné informácie sa dajú získať od supervidovaného aj verbálne, keď opíše celkový proces celých sedení. To býva často zaujímavé, pretože nám to umožňuje reflektovať to, na čo si spomíname a na čo nie. Zažili sme napríklad supervidovaného, ktorý si nespomenul na celý segment klientovho materiálu. Keď sa to skúmalo, ukázalo sa, že „zabúdanie“ sa môže chápať ako reaktívny protiprenos. To sa následne vrátilo späť do psychoterapie a malo to pre supervidovaného učiaci sa význam. Ďalší užitočný nástroj je písomný záznam procesu. Pre supervidovaných je to podobne ako prepis nahrávky náročný na čas, ale je to nesmierne užitočné na to, aby supervidovaní do hĺbky vnímali, čo sa na sedeniach deje. Jedným výsledkom môže to, že supervidovaní sa budú viac spoliehať na svoje zručnosti a vedomosti, ako aj na ich prepojenie. Práca

vynaložená na také nahrávky sa často vyplatí, lebo vedie k cenným poznatkom u supervidovaného, dokonca ešte pred prezentáciou. Pozornosť supervízie na tejto úrovni môže viesť k dôležitému uvedomeniu si, čo predchádzalo konkrétnemu účinnému segmentu práce. Často som zistil, že je cenné vypočúť si ešte raz (alebo vyzvať supervidovaného, aby si neskôr vypočul) prácu, ktorá viedla k takej efektívnej sekvencii. To umožňuje identifikovať a pochopiť intervencie a rozhodnutia, ktoré poskytli základ dôležitého segmentu. To môže supervidovanému pomôcť, aby zistil, čím úspešne prispieva k zmene u klienta. Dá sa to urobiť aj v ťažkých bodoch, identifikovať dôležité časti procesu, ktoré viedli do terapeutickú slepej uličky. Klienti často robia to, čo sa volá „priznanie s rukou na kľučke“, teda odhalenie ťažkých alebo zahanbujúcich záležitostí na konci sedenia alebo dokonca na odchode stojac pri dverách. Také načasovanie možno identifikovať len vtedy, keď sa také odhalenia udejú na sedení, čo umožní lepšie porozumenie a empatiu k pocitom klienta ohľadne toho, čo odhaľujú. Produktívna môže byť tiež pozornosť zameraná na okraje (začiatky a konce) sedenia. Býva často užitočné pozrieť sa na to, ako klienti prichádzajú na sedenie, telesne i emocionálne a porovnať to s tým, ako odchádzajú. Niekedy si možno všimnúť posun nespoznávaný na psychoterapeutickom sedení ani terapeutom, ani klientom, napríklad to, že sa klient ležva dovliekol na sedenie a odchádza energicky. Taká pozornosť môže tiež osvetliť dodatočné zaujímavé procesy. Zistili sme napríklad, že otázka na príchod a odchod pomohla identifikovať situácie, kedy klient prichádza s nešťastným výzorom a počas sedenia zaujme šťastný postoj. Pozornosť na tejto úrovni môže byť obzvlášť užitočná pri supervízii skupinovej práce; umožňuje skúmanie štruktúrnych a dynamických otázok v skupine ako celku. V jednom prípade takáto pozornosť na celú skupinu viedla k uvedomeniu si, že jeden člen skupiny takmer vždy prehovoril po inom konkrétnom členovi. Tento poznatok sa vrátil do skupiny a preskúmal. To viedlo k rozuzleniu prenosov medzi nimi spôsobom, ktorý sa ukázal byť nesmierne produktívny.

Tematická úroveň

Pri sledovaní tematickej úrovne v supervízii môžeme robiť dve veci: po prvé analyzovať minulé históriu procesu (poradenstva, koučovania, psychoterapie...) a po druhé môžeme tvoriť hypotézy, ako sa bude vyvíjať proces (koučovanie, poradenstvo, psychoterapia...) v budúcnosti. Oboje môžeme chápať ako historický pohľad a plánovanie. Pri historickej perspektíve sledujeme priebeh práce od minulosti do dnešného dňa, všimame si témy, záležitosti, ktorými sa zaoberala, objavujúce sa problémy a tak ďalej. To nám umožňuje posúdiť, ako ďaleko klient pokročil v porovnaní s tým, aký bol na začiatku procesu. Ak sa to spojí s jasným zameraním na pomáhajúci kontrakt, môže to byť veľmi dôležité pri objasňovaní a hodnotení doteraz vykonanej práce. Podobá sa to ceste späť pri výstupe na horu. Často si len vtedy uvedomíme, ako ďaleko sme sa dostali. V iných situ-



áciách si samozrejme človek môže uvedomiť, že hoci sa veľa chodilo dokola, klient nenabral výšku! Túto perspektívu možno v oboch prípadoch využiť na správanie pomáhajúceho a môže dávať spätnú väzbu o celkovom procese. Keď sa obzrieme, isté témy sa môžu jasne vynoriť. Napríklad u jednej klientky sme si len pri reflexii celého priebehu psychoterapie uvedomili, že mala vzorec nastolovania dôležitej záležitosti päť minút pred skončením skupiny. To sme jej povedali a stalo sa to dôležitou súčasťou jej posunu k lepšiemu. Vzorce dodržiavania času, presnosti, platenia a iné hraničné záležitosti možno identifikovať len na tejto úrovni analýzy. Človek si napríklad môže všimnúť, že klient vždy vynechá sedenie alebo príde naň neskoro pred alebo po naplánovanej prestávke. Informovanie klienta o tom môže otvoriť dovtedy nerozpoznanú oblasť, ako je napríklad pocit opustenia u tohto klienta; čo sa potom stane živnou pôdou pre ďalšiu prácu. Pozornosťou voči histórii psychoterapie, alebo poradenského procesu do dnešného dňa poskytujeme supervidovanému najlepšiu možnosť identifikovať dôležité procesy. Posuny alebo neprítomnosť zmeny vo vývoji klienta, miera dostupnej energie na sedeniach a podobne môže poskytnúť užitočný pohľad na to, čo sa deje z hľadiska odporu, obrán a charakteru klienta. Druhou takou oblasťou je starostlivá pozornosť voči vzorcom a protiprenosovým reakciám supervidovaného na klienta, ako sa vyvíjajú v čase. Všimnúť si, že supervidovaný vždy cíti nechuť pred sedením alebo ho rozbolí hlava, môže viesť k osvetleniu dôležitých oblastí. Ako uvádzajú transakční analytici Woollams a Brown, pozornosť venovaná problémom so štruktúrou psychoterapie musí byť klinickou prioritou. Často čelíme na sedení niečomu, čo bude významné len, ak sa pozrieme späť a uvidíme, že to je časť vzorca. Napríklad, ak klient mešká, nemusí to byť významné. Ak sa pozrieme dozadu a všimneme si, že meškal na tri alebo štyri posledné sedenia, tak to môže zmeniť náš pohľad. To sa väčšine skúsených pracovníkov bude zdať zrejme. Napriek tomu pri supervidovaných začiatkoch zisťujeme, že si táto oblasť vyžaduje značnú pozornosť. Naučiť sa všimnúť si pomáhajúci proces ako sa odvíja v čase, identifikovanie tém a vzorcov a rozhodovanie sa, ktorému z nich a ako venovať pozornosť je dôležitá zručnosť ako kouča, tak aj poradcu a terapeuta. Supervízori si musia udržať tematický pohľad, najmä ak sa supervidovaní ten svoj ešte len učia.

Prípadové poznámky sú jedným nástrojom, o ktorom verím, že je dôležitý pre praktických pracovníkov pri získavaní informácií, ktoré môžu pomôcť vytvoriť takú tematickú perspektívu. Vzorce neskorých príchodov, rušenie sedení a tak ďalej sa často dajú zistiť len pomocou tohto prostriedku a preto sú poznámky dôležitou súčasťou práce.

Budúca perspektíva a plánovanie liečby: Ako supervízori robíme viac, než len to, že pozeráme späť v čase na pomáhajúci proces. Premietame obrazy aj dopredu, špekulujeme, čo sa pravdepodobne stane. Tento pohľad dopredu je dôležitou oblasťou supervíznej pozornosti, najmä pri kolegoch vo výcviku, ktorým chýbajú skúsenosti a úsudok, aby si vytvorili

najlepšie a najpravdepodobnejšie predpovede sami. Niekedy nás môžu žiadať, aby sme osvetlili oblasti, ktoré si vyžadujú súrnu pozornosť. Keď sa nachádzame o krok ďalej od klienta, môžeme lepšie vidieť riziká, ktoré si vyžadujú súrnu pozornosť. To bude pravdepodobne veľmi dôležité u ľudí vo výcviku, ktorí z veľkej snahy alebo nedostatku skúseností môžu vstupovať do pomáhajúcich vzťahov bez spoznania nebezpečenstva samovraždy, vraždy alebo psychotické krízy v živote klienta. Okrem pohľadu dopredu a hypotetizovania o tom, aký priebeh môže mať život, pozeráme sa dopredu aj na to, ako by mohol pomáhajúci užitočne intervenovať, aby pomohol klientovi zmeniť život a dodržať kontrakt. Toto je oblasť plánovania, kedy skúmame, ako by mohol odborník skôr pomôcť než poškodiť. Tematická úroveň sa rieši aj pri formálnom hodnotení písanej kazuistiky. Pri prebiehajúcej supervízii sa táto úroveň najlepšie sleduje pravidelným prezentovaním toho istého klienta, nie sporadicky alebo keď nastane problém. Obzvlášť u začínajúcich odborníkov je nesmierne cenné sledovať určitý výsek práce sedenie po sedení, kedy sa sleduje, aké témy sa vynárajú, ako sa menia hypotézy a tak ďalej. Toto sa v analytickom výcviku robieva tak, že účastníci výcviku majú „cvičných pacientov“.

Makro úroveň

Niekedy je potrebné zaujať čo najširší pohľad na klienta, supervidovaného a na vzťah medzi nimi. Toto nazývame makro úroveň. (Taká istá perspektíva na dvojicu supervidovaný - supervízor sa rozoberá v sekcii o supervíznom vzťahu ďalej v tomto článku.) Čo sa týka klientov, makro perspektíva berie do úvahy ich socioekonomické postavenie, triedu, rasovú a etnickú príslušnosť. Pre supervízora je podstatnou úlohou udržiavať si túto perspektívu ako súčasť terapeutickéj matrice. Keď supervidovaný a jeho klient pochádzajú z rozdielneho prostredia, tak je dôležité zaistiť, aby sa tento faktor na supervízii podrobne preskúmal a možno aj na sedeniach, aby nedošlo k rasovo alebo etnicky slepému prístupu. Ak je pár supervidovaný - klient z podobného prostredia, supervízori by si mohli overiť u supervidovaného, že spoločné predsudky a predpoklady neostanú nepreskúmané. V každom prípade má supervízor veľkú zodpovednosť zabezpečiť, aby boli rasové a etnické otázky začlenené do supervíznej agendy a aby sa preskúmalo to, čo Kareem a Littlewood opísali ako „spoločenský prenos“.

Pri úvahách o vzťahu môže byť dôležitá všimnúť si, ako vplýva obsah procesu na to, čo sa deje. V rámci organizácie napríklad to, ako sa propagujú a pridelujú služby, bude mať vplyv na to, kto príde a aké očakávania bude mať. V jednom usporiadaní napríklad odoslanie jednotlivca do psychoterapie istým spôsobom komunikuje klientovi pohľad, čo má očakávať v terapii a tento pohľad, ktorý klient prevezme, spôsobí problémy v terapii. To platí aj pri koučovaní. Pri iných supervidovaných bolo dôležité pozrieť sa na to, ako klientov zdraví personál na recepcii. Očakávania o tom, čo sa ponúka, môžu nápomocne zvýšiť alebo neužitočne znížiť spôsob, akým klien-



tov pri vchádzaní do budovy pozdravia. Táto perspektíva obsahuje umiestnenie vzťahu pevne do systémového kontextu. To nám umožní preskúmať, ako ten vzťah môže odrážať vzorce v širšej spoločnosti. Makro perspektíva supervidovaných obsahuje prehľad o nich ako o praktických pracovníkoch. Na tejto úrovni operujeme vtedy, keď spolu so supervidovanými máme prístup k ich silným a slabým stránkam z hľadiska teoretických a empirických vedomostí, pomáhajúcich zručností a expertízy, etických a profesionálnych praktík a osobných zručností v kontexte rozvoja. Ďalšia oblasť pozornosti na makro úrovni je prax supervidovaného ako celok, vrátane celkového počtu klientov, vstupu a výstupu z praxe, ako sú mu posielaní klienti, aký druh ľudí k nemu chodí a nechodí a tak ďalej.

Supervízny vzťah

Na úvod chceme povedať, že nie je možné detailne opísať supervízny vzťah, aby sme pritom nepísali knihu[©]. V tomto texte nejdeme špecifikovať všetky potrebné kompetencie supervízora alebo všetky črty úspešného supervízneho vzťahu. Stačí uviesť, čo je dôležité a čo tvorí optimálnu úroveň nabudenia, to jest takú, ktorá sa vyhne kolúznemu nedostatku výziev medzi supervidovaným a supervízrom ale aj nadmernej konfrontácii a prílišnému spochybňovaniu. Na vytvorenie a udržanie tejto úrovne nabudenia musí byť možné skúmať, čo sa deje medzi supervízrom a supervidovaným v prítomnosti. Supervízor to môže urobiť vtedy, keď sa zdá, že je tu problém slabého zapojenia na strane supervidovaného, sedenia sú plytké alebo nabité nevyjadreným afektom, alebo keď supervízor cíti, že supervidovaný sa zapája príliš do vecí klienta, tak že to ide nad rámec záväzku. Taká pozornosť má dve výhody. Po prvé, pomáha udržiavať jasný proces, umožňuje maximálne využitie supervízneho poznania svojej práce na strane pomáhajúceho. Po druhé, je to vzor prístupu, aký chceme u odborníka učiť. Dodatočná výhoda ohniska pozornosti venovanému supervíznemu vzťahu spočíva v tom, že niekedy obsahuje kľúče k oblastiam, ktorými sa klient doteraz nezaoberal, terapeutickému vzťahu a/alebo otázkam, ktorým sa supervidovaný doteraz nezaoberal a môžu mať vplyv na klienta. To odkazuje na koncepciu paralelného procesu, ako ho identifikoval Searles. Definične ide o to, že „procesy v práci v súčasnosti prebiehajúce vo vzťahu medzi klientom a pracovníkom sa často odrážajú aj vo vzťahu medzi pracovníkom a supervízrom“. Tento proces odrazu považoval Searles už v roku 1955 za pokus terapeuta komunikovať supervízorovi nevedomým spôsobom to, čo je terapeutický problém.

Ekstein a Wallerstein (1972), ako aj Doehman paralelný proces rozšírili o koncepciu procesov prechádzajúcich aj „líniou nahor“. Ide o to, že tímy môžu prechádzať zo supervízneho vzťahu do terapeutického vzťahu ako aj opačným smerom. Transakčná analytička Clarksonová pridala pojem interpersonálneho poľa, ktorý vypracovala na základe Lewinovej teórie poľa a preskúmali ho aj Gestalt teoretici. Hodnota takých myšlienok spočíva v tom, že umožňu-

jú začať chápať procesy vzájomného ovplyvňovania a intersubjektivity. Hoci sa teda niekedy oplatí konať, ako keby sme mali relatívne objektívny pohľad na situáciu, inokedy je dôležité jasne rozpoznať, že aj ako supervízori sme súčasťou systémového poľa, práve tak ako supervidovaný alebo klient. Sme subsystem v pomáhajúcom aj organizačnom systéme. Keď začneme rozmýšľať týmto spôsobom, predstava o pôvodnej kauzalite sa stane omnoho komplexnejšou. Nachádzame sa v sieti vzájomného spoluvytvárania príbehu a v rámci, v ktorom sa tento príbeh chápe od momentu, kedy sa objaví systém (v tomto prípade od momentu, kedy sa začína supervízny vzťah). Taký spôsob myslenia je neoceniteľný, ale môže viesť aj k vzniku vyslovenej paralýzy. Ako poznamenala Clarksonová, dôležité je hľadať „zrnká pravdy“ v situácii. Začíname predpokladom, že to, čo sa deje, reflektuje aspekty všetkého. Našou úlohou ako supervízorov je filtrovať to, čo sa deje buď vnútorne alebo v supervidovanom. Z toho môžeme odvodiť hypotézy o tom, čo patrí klientovi, čo supervidovanému a čo supervízorovi. Dôležité je zabezpečiť, aby si špekulácie o paralelnom procese zachovali kvalitu „ako keby“, aspoň kým sa neoverí jadro hypotézy externými údajmi alebo fenomenologicky odvodenými informáciami. Ako uviedli Feltham a Dryden, „keďže to je atraktívna idea (a ak funguje efektívne, tak aj dramatická), často sa používa príliš nevyberane, podľa nášho názoru. Poukazovanie na paralelný proces môže pripomínať salónnu hru; niektorí supervízori sa jej ostražito vyhýbajú tak, že vševedúco oznámia jeho prítomnosť bez toho, aby si overili u supervidovaného, či súhlasí a chápe; a pretože sa javí ako „hlboký“, supervidovaní môžu ľahko podľahnúť a poslušne prijať spätnú väzbu, dokonca aj keď v nej nie je ani kúsok pravdy.“ Rozmýšľať v rámci paralelného procesu znamená hypotetizovať a tvorivo si predstavovať alebo intuitívne vycítiť. Dôležitým testom je vždy odpoveď na otázku: „Ako takéto myslenie pomáha klientovi posunúť sa vpred a/alebo supervidovanému sa rozvíjať?“ Napriek uvedeným nevýhodám je podľa nášho názoru niekedy možné rozdeliť pojem paralelného procesu za účelom pomoci klientovi alebo supervidovanému. Pri tom identifikujeme tri typy paralelného procesu

- Typ 1 sa prejavuje u klienta, ktorý je úzkostný nekontajnovaným spôsobom a ktorého psychoterapeut/kouč sa na supervízii stane úzkostným takým spôsobom, ktorý je pre neho neobvyklý. Proces sa chápe ako „horúci zemiak“, ktorý podáva klient supervidovanému (ak nie je identifikovaný a kontajnovaný) a ten supervízorovi.
- Typ 2 sa vyskytuje vtedy, keď sa vynorí problematická procesná záležitosť u supervidovaného, ktorý ju projikuje oboma smermi a ovplyvňuje terapeutický/koučovaci i supervízny vzťah. Ako supervízori si to môžu všimnúť vtedy, keď vidíme podobnosť medzi tým, ako reagujeme na supervidovaného a ako sa zdá, že reaguje klient. Toto je vlastne forma falošného paralelného procesu, pretože situácia je vlastne výsledkom nevyriešenej terapeutickej/koučovacej záležitosti alebo nedostatku zručností u supervidovaného.



- Typ 3 obsahuje témy, ktoré odovzdáva supervízor naspäť do terapeutického/koučovacieho vzťahu. Toto je vlastne forma nevedomého negatívneho vzoru, ktorý si supervidovaný introjikuje a klient ho opakuje. Napríklad viditeľne rigidný supervízor navodí v terapii/koučovaní viditeľne rigidný tón; klient na to reaguje buď agitáciou alebo odchodom z terapie/koučovania. Súvisí to s nevyriešenými záležitosťami supervidovaného, jeho slepými škvrnami a nedostatkom zručnosti, čo pôsobí v procese deštruktívne.

Tieto tri typy paralelného procesu ponúkajú spôsob ako štruktúrovať pragmatické rozhodovanie. Dôležité však je mať jasno v tom, že také rozdelenie je do určitej miery svojvoľné a určite nedokázateľné. Používame ho, pretože je užitočné, ak neupadneme do pasce, že predstavuje „pravdu“. Najlepšie sa dá použiť vcelku. V každej situácii, ktorá obsahuje zjavné opakovanie procesu v supervíznej situácii, môžeme sledovať tieto tri typy a odhadovať do akej miery možno proces užitočne chápať ako odrážajúci záležitosti klienta, supervidovaného alebo supervízora.

Opačnou polaritou samozrejme je supervízor, ktorý chciac alebo nechciac robí niečo, čo je paralelné. To sa dá urobiť buď jednoduchým spozorovaním možnosti neužitočných paralel a vyhnutím sa im

alebo podrobnou diskusiou o procese. Pri uvažovaní o paralelnom procese stojí za zmienku ďalšia možnosť, ktorú možno považovať za „bočné presakovanie“. To sa deje vtedy, keď je emocionálny tón diskusie o terajšom klientovi podfarbený reakciami na predošlého alebo nasledujúceho klienta alebo dokonca klienta, o ktorom sa na supervízii otvorene nehovorí.

Záver

Tento článok bol inšpirovaný komplexnejšou prácou Geoffa Mothersolea, ktorá predstavuje jednoduchý koncepčný model reflexie práce supervízora a supervidovaného. Zistili sme, že je užitočný pri začínajúcich supervidovaných, keďže ponúka jednoduchú mapu celej palety dostupných možností ako uvažovať o supervíznom procese. Supervízori ho môžu použiť na to, aby zistili, kam majú tendenciu so svojimi supervidovanými ísť a kam ich konkrétni supervidovaní majú tendenciu pozývať. Supervízorom umožňuje aj „uvažovať, kam supervidovaní obvykle zameriavajú pozornosť... a kde by mali rozšíriť svoje znalosti alebo vedomosti“. Ak použijeme uvedený model, môžeme zabezpečiť to, že my, supervízori budeme dávať pozor na detaily práce a aj na proces koučovania, poradenstva, mentorovania, či psychoterapie, ako sa odvíja v čase.

Líder ako hostiteľ: Riešenie dilemy moci

V našich news sme už dávnejšie písali o práci Marka McKergowa o lídrovi, ktorý je hostiteľom. V týchto news sa k tomuto konceptu vraciame. Na rôzne typy vedenia ľudí existuje mnoho metafor, najznámejšie z nich prirovnávajú lídra k hrdinovi alebo ho vidia ako služobníka, ktorí je svojim ľuďom k dispozícii. Mike Brent a Dr. Mark McKergow navrhujú nový alternatívny koncept - líder ako hostiteľ - a skúmajú jeho implikácie a možnosti pre lídrov, ktorí čelia komplexným situáciám zmeny.

Ako vznikol koncept lídra ako hostiteľa a aká je jeho filozofia? A prečo už nefungujú metafory lídra ako hrdinu a lídra ako služobníka.

Svet, ktorému čelia lídri, je čoraz zložitejší. Problémy a záležitosti, ktorým lídri čelia, sú v 21. storočí inej povahy - sú to, čo Keith Grint nazýva 'zlomyselné' problémy - problémy, na ktoré neexistujú jednoduché odpovede. Veci sa neustále menia a žiadna zmena nie je bez vplyvu - čokoľvek čo MY urobíme, tiež zmení situáciu. Americká armáda na základe svojich skúseností v Iraku a Afganistane razí nový termín na vysvetlenie tohto sveta: nazývajú to VUCA svet - Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (nestály, neistý, komplexný a mnohoznačný). Ďalší spôsob, ako možno opísať to, o čom hovoríme, je hovoriť o tom ako o dilemách. Dnes už neexistujú odpovede - iba možnosti. Binney, Williams a Wilke na základe svojho výskumu uvádzajú, že dilemy, ktorým lídri čelia, sú:

- smerovanie - musíme uznať limity a pritom mať

predstavu o lepšej budúcnosti

- načasovanie - musíme byť trpezliví, pozorovať, pritom však stále stále zrýchľovať pokrok
- vzťahy - potrebujeme sa k sebe vedieť približovať a pritom si zachovať odstup
- spoľahlivosť - lídersstvo je o presadzovaní svojich potrieb, vízií a plánov a pritom ide zároveň o službu organizácii
- moc - vodca musí zároveň veci nechať ísť a pritom si udržať moc
- viera v seba - vodca musí vedieť ukázať zraniteľnosť a pritom byť silný, ostať pevný
- porozumenie - je nutné pýtať sa a pritom vedieť.

Dve metafory, ktoré prevládajú v teórii, sú líder ako hrdina a novšie aj líder ako služobník. Začnime hrdinom. Chápanie lídra ako hrdinu je v našej spoločnosti hlboko zakorenené. Táto metafora sa udržuje a je ťažké ju nahradiť. Podľa Sharon Daloz Parksovej z Harvardu však ide o „Hlboký a trvalý mýtus“. Iste, líder nám musí dávať pocit bezpečia. Ale ak máte hrdinského lídra, čo sú nasledovníci? Obete alebo ľudia, pasívne čakajúci na to, že ich hrdina zachráni? Ako to môže fungovať v takom zložitom svete, kde potrebujeme, aby zamestnanci boli zodpovední, aktívni a kreatívni? A na druhej strane, myšlienka, že líder je služobník vznikla asi pred 40 rokmi ako úmyselný protipól metafory o hrdinovi. Má určitý vplyv, obzvlášť v pastorálnom prostredí, kde prevláda sofistikovaný názor na službu. Hoci je v mnohom atraktívna, má



aj svoje nevýhody. Hoci ten koncept znamená, že líder by mal slúžiť organizácii, zamestnancom a akcionárom, metafora lídra ako služobníka nie je v našej spoločnosti úplne vhodná alebo relevantná. Môže byť tiež ponížujúca pre ženy a etnické menšiny. A preto sme prišli s obrazom lídra ako hosťiteľa.

OK, líder ako hosťiteľ. Čím je tento koncept nový?

Sme presvedčení, že koncepcia lídra ako 'hosťiteľa' je užitočná pri riešení dichotómie hrdina - služobník. Nová metafora 'líder ako hosťiteľ' v sebe obsahuje aj užitočné myšlienky o tradičnom lídrovi ako hrdinovi a služobníkovi. Zdôrazňujeme však flexibilitu a kontextuálnu inteligenciu, ako aj kombináciu celej paradigmy s každodennými drobnými činnosťami. Ponúka sa nám tu silný nový spôsob ako chápať správanie vodcu. Na tento pojem prišiel Mark McKergow náhle v roku 2003, keď začul slovné spojenie 'hosťiteľ je prvý aj posledný' (arabské príslovie) a v roku 2009 napísal článok, kde tento pojem rozšíril. Iní rozmyšľali podobne. Je to veľmi bohatá metafora. Byť hosťiteľom je rola, s ktorou máme skúsenosť z prvej ruky. Kto nebol pozvaný ku niekomu alebo sám nepozval hostí? A táto rola je základom mnohých spoločenských a duchovných tradícií. Stavia na myšlienkach slúžiaceho lídra a pritom celkom jasne ukazuje citlivú a interakčnú povahu vodcovstva v komplexnom a meniacom sa svete. Akt hostenia - prijímania hostí alebo cudzích ľudí - je taký starý ako ľudstvo samo. Hosťitelia sa niekedy musia správať hrdinsky; vykročiť vpred, plánovať, pozývať, uvádzať, zabezpečovať. Ale niekedy konajú aj ako služobníci - ustupujú, povzbudzujú, dávajú priestor, pridávajú sa. Hosťiteľa možno chápať tak, že v sebe obsahuje aspekty oboch metafor a posunu medzi nimi.

Ak prijmeme rolu lídra ako hosťiteľa, aké to má dôsledky pre riadiacu prax?

Líder ako hosťiteľ má niekoľko implikácií. Takýto vodca - hosťiteľ je vzťahový - hosťiť možno iba niekoho iného ('hostí'), vyžiadanej - hosťitelia majú tendenciu používať 'mäkkú moc' a otvorené ruky, nie donucovanie, vytvárajúci význam - poskytujú kontext pre nové interakcie a zmyslupnosť. Líder zároveň premýšľa vo fázach, úlohy vníma ako integračnú súčasť riadiaceho cyklu, do ktorého zaraďuje prípravu a reflexiu. Hosťiteľ sa stará. Tradičná primárna rola je postarať sa o hostí. Preberá zodpovednosť - a preto je zodpovedný za to, čo sa stane, či už je to naplánované alebo nie. Hosťiteľ operuje na mnohých pozíciách spektra od hrdinu po služobníka. Líder ako hosťiteľ je ako ten, kto tančuje. Niekedy vykročí vpred (a koná v hrdinskom móde) a niekedy ustúpi (slúži a poskytuje, prenecháva priestor otvorený pre iných). Na to potrebuje hosťiteľ tri zručnosti:

- Uvedomenie si spektra možností konať rôzne a ich prepojenie s organizáciou a jej prácou
- Flexibilitu konať efektívne na rozličných miestach spektra od hrdinu po služobníka
- Správne načasovanie, čo je kontextová inteligencia, aby vedel, kedy konať, kedy sa pohnúť, kedy ostať v úzadí a kedy zmeniť kurz.

Ako presne takýto leadership vyzerá v praxi?

Na začiatku je vašou úlohou ako vodcu zhromaždiť ľudí a nastoliť očakávania. Mali by ste pomôcť každému, aby mal jasno v tom, aké sú vaše ciele, aký máte zámer, čo má každý priniesť na stôl - zručnosti, vedomosti atď., čo je pre vás dôležité v tom, AKO budú veci postupovať - očakávania a hranice. Keď je rámec stanovený, je užitočné zväziť, či je čas postúpiť vpred. Ak chcete od ľudí dostať čo najviac, tak je dôležité nájsť čas na to, aby ste trochu ustúpili dozadu. Krokom vzad vytvárate priestor pre interakciu. Keď sú každému jasné vaše myšlienky, musíte ľuďom dať príležitosť. To neznamena byť neaktívny - naopak, budete musieť byť pozorný a bdely. Môžete položiť niekoľko otázok, aby ste zistili, čo ľudia vedia, povzbudiť diskusiu, alebo len jednoducho ustúpiť do úzadia a pozorovať. Začiatok bude možno pomalý... ale nevzdávajte to. Dajte ľuďom šancu - sú to vaši ľudia a ak chcete dostať z nich to najlepšie, musíte im dať možnosť zapojiť sa. Možno bude ťažké otvoriť priestor pre ostatných ľudí, aby interagovali a možno to bude vyzeráť ako strata moci. Ale nestrácajte moc - naopak, stále ste tam, počúvate a angažujete sa. A keď príde čas, môžete znovu urobiť krok vpred a postrčiť veci dopredu. Vedenie je ako tanec - niekedy urobíte krok dopredu a dáte najavo svoj názor, potom ustúpíte, aby ste umožnili iným zapojiť sa a tvorivo interagovať.

Kedy je lepší krok vpred a kedy je lepšie ustúpiť? Kedy viesť a kedy nasledovať?

Kedy sa to má urobiť? Všeobecné pravidlo je urobiť najprv jedno, potom druhé. Ak chcete viac angažovanosti, viac ustupujte a čakajte, čo sa stane. Ak sa veci dostávajú príliš mimo, overte si, či majú ľudia jasno v tom, čo sa od nich chce. Uvidíte, ako to funguje vo vašej organizácii. Na jednom konci spektra je líder dominantný, je to vodca, ktorý veci ovláda a na všetko má odpoveď. Ak ostatní nevedia, pridajte odpoveď. Na druhom sa líder vzdáva moci, necháva veci bežať, nemá na všetko odpoveď a umožňuje ostatným, aby prichádzali s nápadmi. Keď vedia iní, je dobré zapájať ľudí do rozhodovania. Dôverovať. To môže mať obrovský dopad. Ak ste dobrí na tom konci spektra, kde je moc, má to určité výhody a určité nevýhody, ale ak príliš preberáte moc, tak ne delegujete, nezapájate ostatných. Pracovná morálka a zodpovednosť môžu utrpieť. Je užitočné vedieť, že sú situácie, keď nie je vašou úlohou riadiť a poznať na všetko odpoveď. Napríklad pri riešení komplikovaných problémov je lepšie poznať viaceré uhly pohľadu. Na druhej strane, ak príliš zapojíte ľudí, ak im prenecháte priveľa moci, možno budete mať dojem, že nevediete. Ak neprichádzate s odpoveďami, ľudia sa vás môžu pýtať, prečo nič nerobíte, keď ste vedúci. Jedna z najčastejších poznámok manažérov, keď vedíme koučovacie semináre, je, že ich tím od nich očakáva, že budú viesť, že sa postavia do čela a budú dávať rady a poskytovať pomoc, nie pýtať sa ich, čo si myslia!

Ako má líder hosťiteľ pristupovať k ľuďom, keď



chcú pevné vedenie?

Hostiteľ urobí veľa práce vopred. Premyslí sa, čo chce dosiahnuť, pripraví sa, pozve ľudí, aby sa pridali. Dokonca už aj v tomto štádiu môže trochu ustúpiť do pozadia a zapojiť ostatných do fázy plánovania. Zoznámí ľudí, zabezpečí, aby mali všetko, čo potrebujú... a POTOM ustúpi, nechá veci vyvíjať sa a sleduje, čo sa deje. Líder ako hostiteľ si vždy uvedomuje svoje možnosti - vykročiť vpred a postrčiť veci, alebo sa vedome rozhodnúť teraz NEUROBIŤ krok vpred, ale sledovať, čo sa vynorí. Samozrejme, tu neexistuje 'nulová možnosť'. Hostiteľ nemôže neovplyvniť situáciu - dokonca aj 'nič nerobenie' je aktívna voľba. Empaticky počúvame, sme s tímom. Hostitelia si veľmi dobre uvedomujú, čo robia - dokonca aj vtedy, keď vykonávajú tie najdrobnejšie veci v rozhovore s niekým, aj tak vidia celkový obraz, ako sa veci vyvíjajú a čo môže nasledovať. Tak, pozrime sa na typickú poradú. Ak sa vedúci len ukáže a spýta sa ľudí, čo si myslia, môžu byť zamestnanci oprávnené nespokojní. To je krok dozadu bez toho, aby mu predchádzal krok vpred. Ak líder riadi postup takto, tak je zlým hostiteľom. Dobrý hostiteľ bude mať talent vykročiť dopredu, keď je to potrebné, ale nie skôr. Manažéri však niekedy ani nevedia, že sú takéto dve možnosti. Pozrime sa, čo sa stane, keď ľudia robia po celý čas buď krok dopredu alebo dozadu, bez toho, aby vyvážili svoju pozornosť. Niekedy sa stretávame s 'diktátormi' - ľuďmi, ktorí stále určujú, čo sa má robiť a ako. Zdá sa, že nemajú vôbec čas na myšlienky alebo vstupy niekoho iného. Iróniou je, že bývajú často zameraní na úspech svojho podniku - tak veľmi, že sú úplne sústredení na to, aby sa robili veci ich spôsobom v mylnom presvedčení, že len oni majú správnu odpoveď. Diktátori môžu dosiahnuť úspech z krátkodobého hľadiska, ale nedokážu zapojiť ľudí natrvalo. Pritahujú nasledovníkov, ktorí sú radi, keď sa im povie, čo majú robiť - čo je z krátkodobého hľadiska výborné, ale nie je to tvorivý návrh, ako by mal podnik rásť. Na druhej strane občas sa stretne



Dr. Mark McKergow je tréner, konzultant a kouč. Zaoberá sa rozvojom lídrov a inšpiráciu pre prax čerpá aj v teórii komplexných systémov a na riešenie zameranom prístupe. Je spoluautorom knihy *The Solutions Focus* a riaditeľom spoločnosti SFWork, ktorá je priekopníkom v prepájaní na riešenie zameraného prístupu s praxou organizácií.

mark@sfwork.com



Mike Brent je členom fakulty manažmentu na Ashridge, špecializuje sa na leadership, team-building, ovplyvňovanie, multikulturálny manažment a manažment zmeny. Jeho záujmom je téma ako podporiť sebauvedomenie a kreativitu na pracoviskách a ako rozvíjať ľudí. Mike pracoval ako tréner manažmentu pre viaceré korporácie, publikoval viacero kníh a článkov na tému ovplyvňovanie, koučovanie a vodcovstvo.

mike.brent@ashridge.org.uk

s 'abdikátorom' - tiež manažérom - ktorý strávi priveľa času v úzadí a nezapája sa. To môže byť preto, že mu je to jedno, ale často to býva preto, že si myslí, že niečo delegoval - a neskontroloval si to, nespýtal sa, ako veci idú alebo ich nesledoval z odstupu. Inými slovami, predstiera, že niečo delegoval, ale vlastne iba zhodil vec na ľudí.

Teda, líder hostiteľ by aj prevzal moc, aj nechal bežať veci - namiešal by svoje kroky podľa toho, čo sa objavuje a pritom by veľmi dobre vedel, čo sa deje, nakoľko je to užitočné, ako najlepšie využiť prípravu a čo by sa ešte mohlo TERAZ stať v tomto momente, aby sa veci pohli dopredu.

Čo takýto spôsob vedenia prináša organizáciám?

Rola hostiteľa sa neobmedzuje len na vrchol organizácie. Každý tím líder alebo manažér by sa mohol považovať za hostiteľa a získať nový pohľad. Okrem toho každý, kto sa stretáva so zákazníkom (a môže to byť interný i externý zákazník), môže rozmyšľať hostiteľským spôsobom o svojich vzťahoch a práci s partnermi. Hostiteľ je prvý aj posledný, je ten, čo veci pripraví a odchádza posledný. Ozýva sa v tom jasná tradícia, od štátnika, ktorý podáva ruku na uvítanie, po kapitána, ktorý opúšťa loď ako posledný. Považujte sa za hostiteľa - a pozrite sa, ako sa zmenia vaše možnosti a vedomosti. Učte sa zo skúseností. Buďte vo vašej organizácii iniciátor, ale aj ten kto pozýva iných. Buďte tým, kto vytvára priestor a pozýva iných do práce a spolupráce. Buďte tým, kto prepája, ale aj tým, kto je iba súčasťou, participujúcim. A hlavne, pokúste sa byť flexibilný vo vzťahu k tomu, čo potrebujú úlohy, ciele a ľudia, s ktorými ste v tíme, na oddelení alebo v organizácii, ktorú riadite. Nechajte sa inšpirovať v komunite lídrov hostiteľov. Mnohé informácie nájdete na www.hostleadership.com, kde môžete prispieť aj vy svojimi myšlienkami a skúsenosťami, prečítať si blogy a komunikovať s inými ľuďmi o tomto vzrušujúcom a novom spôsobe nazerania na vodcovstvo.



Kniha mesiaca

Imaginácia. Identita. Kreativita. Príspevky z medzinárodného kongresu pre KIP. SSKIP 2017

Ak chcete vedieť, čo sa deje v modernej psychodynamicky orientovanej psychoterapii - táto kniha je pre vás. Ak chcete vedieť, čo sa deje v kontexte užšie vymedzenej, katatýmno-imaginatívnej psychoterapie - táto kniha je pre vás. Otto Kernberg, žijúca ikona psychoanalýzy, bol v roku 2014 na Bratislavskej konferencii, ale nielen on je autorom príspevkov v tomto

zborníku. Na svoje si prídu všetci, čo radi rozmýšľajú o témach, ako sú: štruktúrované interview organizácie osobnosti, centrálny vzťahový konflikt, imaginatívny priestor a kreativita... Kniha je rozdelená do niekoľkých častí: klinické aspekty KIP, priestory a identita a imaginácia. Je to obohacujúce čítanie, a to nielen pre KIP terapeutov.

Hry a aktivity

„Krokodília rieka“

Hra je určená pre skupinu ľudí (vek 13 a viac), počet hráčov nie je podstatný, obvykle je to 5 - 15 ľudí. Hra začína tak, že moderátor vyrozpráva nasledovný príbeh. Pre ilustráciu môže rieku, domčeky s menami, most a potom jeho škrtnutie, kresliť na papier. Účastníkom sa odporúča kresliť si tiež.

Príbeh: Bola jedna rieka plná krokodílov. Nemalo zmysel pokúšať sa cez ňu plávať. Dotyčného by v momente zožrali krokodíly. Našťastie cez rieku viedol most. Na ľavom brehu rieky bývala v domčeku Lívia, na pravom brehu rieky býval vo svojom domčeku Edo. Lívia a Edo sa veľmi ľúbili a pravidelne sa navštevovali. Jedného dňa prišla veľká búrka a most zvalila. Rieka zvyšky mostu odniesla dolu vodou. Búrka poničila trochu aj Líviin domček, hlavne plot. Lívia by bola rada, keby jej Edo pomohol s opravou. Ale to, čo potrebovala najviac, bol Edo. Už jej veľmi chýbal. Rozmýšľala, ako by sa k nemu dostala. Na ľavom brehu rieky býval vo svojom domčeku aj Stano, ktorý vlastnil loďku. Lívia sa za ním vybrala a poprosila ho, či by ju previezol za Edom alebo či by jej loďku požičal. Stano povedal že samozrejme, ak sa s ním Lívia vyspí. Líviu jeho návrh šokoval, ale Stano nechcel ustúpiť. A tak sa Lívia pobrala za Rast'om, ktorý býval tiež na ľavom brehu rieky. Zaklopala, Rast'o otvoril, a Lívia mu vyrozprávala, že sa potrebuje dostať za Edom a ako reagoval Stano. A prosila Rast'a o pomoc. Rast'o ju vypočul a mlčky pribuchol dvere. Lívia ostala bezradná. Dlhو rozmýšľala, čo urobiť. Nakoniec sa rozhodla ísť znova za Stanom. Povedala mu, že jeho návrh sa jej hnuší, ale pokiaľ on nie je ochotný pristúpiť na iné riešenie, nuž, podrží mu, ale s pocitom hnsu. Stano na to, že jemu to vyhovuje aj takto. Potom previezol Líviu na druhý breh. Keď Edo Líviu zbadal, najprv sa veľmi potešil. Vtom sa zarazil a spýtal sa, ako sa dostala na druhý breh. Lívia na chvíľu zaváhala, ale potom sa rozhodla povedať mu pravdu. Edo sa na Líviu veľmi nahneval a vyhodil ju z domčka. Lívia bola

veľmi nešťastná. Vedľa Eda býval Andrej. Lívia za ním zašla a vyrozprávala mu, čo sa jej stalo. Andrej ju vypočul, potom ju mlčky chytil za ruku a šiel s ňou do Edovho domčka. Tam Eda zmlátil tak, že ten ostal ležať na zemi. Lívia sa víťazoslávne uskrnula...

Na základe týchto informácií sa má teraz každý rozhodnúť, čiie správanie považuje za najakceptovateľnejšie, čiie za menej a čiie za najmenej akceptovateľné. Čiie zoradiť týchto päť ľudí z príbehu podľa prijateľnosti ich správania. Na prvé miesto toho, čiie správanie považuje za najprijateľnejšie. Keď už má každý svoje poradie hotové a zapísané, skupina sa má nejakým spôsobom dohodnúť na jednom výslednom poradí, ktoré akceptuje celá skupina. Forma, ako sa dohodnú, je na nich, podstatné je, aby výsledné poradie bolo akceptované všetkými členmi skupiny.

Spätná väzba a review. Možno sa sústrediť na to, akým spôsobom členovia skupiny spolupracovali, s kým sa im spolupracovalo najlepšie, s kým najhoršie. Ku komu zo skupiny by si šli pre pomoc a ku komu nie. Záleží na moderátorovi, nakoľko bude venovať priestor tejto časti. Ďalej nasleduje prezradenie „výsledkov“. Neexistuje správne poradie. Poradie, ktoré si jednotlivci vybrali, reprezentuje jeho vlastnú morálku, t.j. jeho rebríček hodnôt. Jednotlivé postavy z príbehu reprezentujú nasledovné hodnoty: Lívia = Láska Edo = Egoizmus Stano = Sexuálne pudovosť Rast'o = Racionalita Andrej = Agresivita. S hodnotou, ktorú si človek dal na posledné miesto, má v živote najväčšie problémy. Rieši si ich prostredníctvom hodnoty, ktorú dal na prvé miesto, prípadne tej, ktorá je na druhom. Problémy s agresivitou môžu napríklad znamenať, že daný človek je agresívny, prípadne tlmí svoju agresivitu nesprávnym spôsobom, alebo má problém s agresivitou vo svojom okolí. Pre každú z daných hodnôt je príznačné, že jej nedostatok či nadbytok spôsobuje problémy a takisto, že v niektorých situáciách je dobré mať jej viac, v iných menej.



Pár slov na záver



*Pacient: Nemal by som vám porozprávať všetko o sebe?
Analytik: Netreba. Stačí, keď mi ukážete reklamy na vašom facebooku.*

Akcie a podujatia

18. - 19. januára 2018 | Multidisciplinárne intervencie v rozvode

Novinka v našom programe! Rozvodov je v našej spoločnosti stále dosť, aj keď sa zdá, že ich počet prestal rásť, ale konfliktov je okolo nich stále dosť. Zaoberajú sa nimi nielen advokáti a mediátori, ale veľmi často aj sociálni pracovníci, psychológovia a psychoterapeuti pre deti i dospelých. Všetkým týmto odborníkom je určený náš nový workshop o možných intervenciách pred, počas a po rozvodovom procese.

9. - 10. februára 2018 | Sebaskúsenostná skupina pre riadiacich pracovníkov

Ďalšia novinka v našom programe! Lektori Coachingplus Zuzka Zimová a Vlado Hambálek otvárajú program pre ustálenú skupinu záujemcov o prácu na sebe, na svojom psychickom a psychologickom raste a vývine. Pre odborníkov pomáhajúcich profesii životná nutnosť. Pre ostatných záujemcov vítaná a zriedkavá príležitosť. Ďalšie termíny pokračujúcej skupiny sú: 23.-24.3.2018 a 11.-12.5.2018. Workshopy sa konajú v malebnom prostredí Karpát v Modre Harmónii.



15. - 16. februára 2018 | Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos

Dvojdňový workshop „Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos“ ponúkne priestor pre diskusiu, nácvik zručností a prácu s kontextom v situáciách, keď klient viac či menej chce spolupracovať s dôrazom na to, čo sa vo vzťahu deje. Workshop je určený pre všetkých, ktorí sa vo svojej práci stretávajú s rozličnými klientmi, ktorí sú viac i menej motivovaní, prípadne klientmi v odpore. Workshop môže byť užitočný pre rôzne pomáhajúce profesie - psychológovia, sociálni pracovníci, manažéri, pedagógovia, vychovávatelia, pracovníci v zdravotníctve apod. Cieľová skupina však nie je obmedzená

15. - 16. marca 2018 | Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi

Opäť začíname cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania o práci s viacerými klientmi, deťmi, rodinou a skupinou. 1. modul tohto cyklu sa venuje Zručnostiam poradenskej práce s deťmi a adolescentmi, čo je pre mnohých ľudí veľmi zaujímavé, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. Ale aj sami sme rodičmi.

26. - 27. apríla 2018 | Zručnosti poradenskej práce s párom a rodinou

2. modul tohto vzdelávania sa venuje práci s párom, rodičmi a rodinou. Práca s dvomi alebo viacerými klientmi naraz kladie vyššie nároky na praktického pracovníka s rodinou, azda aj preto je rodinná terapia považovaná za takú dôležitú a pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

15. - 16. mája 2018 | Master Class so Sandrou Wilson

S radosťou si vám dovoľujeme ponúknuť sériu majstrovských hodín pre koučov, ktorí sa chcú rozvíjať v prístupe ku koučovaniu založenom na filozofii Transakčnej analýzy (TA), čo je teória osobnosti a systém zlepšovania osobného a spoločenského fungovania v tradícii humanizmu. TA poskytuje systematický prístup k pochopeniu prepojenia ľudských potrieb a správania, ako aj spôsobov, ako efektívne či neefektívne pôsobia organizácie na vznik vzťahov, riešenie problémov, služby pre klientov a zákazníkov. TA predstavuje mohutný psychologický rámec pre rozvoj jednotlivcov, tímov a celých organizácií.

Prvá „majstrovská hodina“ - moc v koučovacom vzťahu - hľadanie rovnováhy

Na tejto majstrovskej hodine prednášajúca uvedie Steinerov model „Sedem zdrojov moci“, ktorý si upravila na prácu s jednotlivými klientmi koučovania a skupiny alebo tímy v koučovaní. Budeme skúmať zdroje moci a ako sa obmedzujeme tým, že ignorujeme alebo minimalizujeme svoje zdroje moci a stávame sa závislí na autorite a kontrole.

7.- 8. júna 2018 | Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože každý je hodnotný sám o sebe. Na tomto workshope môžeme sledovať vývoj a vývin dynamiky, ako sa vyvíja priamo v skupine, čím činí túto prácu veľmi aktuálnou a reálnou.