



## Pár slov na úvod

Uvedomujeme si, že trošku meškáme. Vy žijete naplno rok 2018 a my ešte týmto „decembrovým“ už skoro februárovým newsletterom dobiehame rok 2017. Napríklad vám v tomto čísle ponúkame náš príspevok, ktorý sme si so Zuzkou Zimovou pripravili na konferenciu Križovatky, čo bola ešte na jeseň minulého roku. V news nájdete aj tradičné rubriky - hru, rozhovor a odporúčanie na knihu. Nezháľame a radi vás stretne v nových projektoch - máme za sebou workshop k téme rozvody, pripravujeme novinku, práca vo virtuálnych tímoch, bude prenos a protiprenos... Pod'ťe ľudia, pod'ťe s nami na stretnutí s myšlienkami... aj v roku 2018

## Motivácia k zmene v kontexte výchovy

### Dialóg medzi Zuzkou Zimovou a Vladom Hambálkom

*Milí kolegovia, zámerom príspevku je formou dialógu medzi nami (Zuzkou a mnou) priblížiť vám aktuálne koncepty práce s motiváciou v kontexte výchovnej práce. Obaja sme pracovali ako vychovávateľa, neskôr v kontexte poradensko-psychologickej starostlivosti o deti a v kontexte sociálno-právnej ochrany. Ako lektori vedieme naše akreditované vzdelávanie v integratívnom prístupe v práci s motiváciou a zmenou pre psychológov a pedagógov, v ktorom sa okrem v tomto texte spomenutých východísk opierame aj o transteoretický model zmeny a motivačné rozhovory. Veríme, že náš dialóg, pôvodne určený pre konferenciu Križovatky 2017 vás obohati.*

**HAMBÁLEK:** Počnúc Aristotelom existuje niekoľko sto, možno aj tisícka definícií pojmu výchova. V odbornej literatúre by sme pravdepodobne našli veľa jeho definícií - od autokratickej po antivýchovu, prípadne výchovu nevýchovu. Pre účely nášho rozhovoru budem pojem výchova chápať veľmi široko, aj ako cielené pôsobenie vychovávateľa (môže ním byť odborník aj rodič), aj ako nezámerne pôsobenie v kontexte sociálneho učenia a socializácie v rámci špecifik a kultúry inštitúcií kde sa dieťa nachádza (rodina, škola...). Napokon, podtitul tohtoročných „Križovatiek“ chápem v zmysle výchovy príkladom. A môže ísť o príklad zámerný aj nezámerný. Inak sa podľa mňa ani vychovávať nedá, pretože naše konanie - cielené, alebo náhodné, či spontánne vo vzťahu s dieťaťom má vždy výchovný (formatívny a normatívny) rozmer. To isté, čo platí o výchove, platí aj o motivácii. Správanie dospelých autority má vždy vplyv na motivačný systém dieťaťa, na jeho predpoklady, presvedčenia, očakávania, úsudky ale aj na jeho percepcie a emócie s kognitívnymi procesmi spojené. Predsa len, ak by sme sa mali zamerať na zámerné, cielené výchovné pôsobenie, špecifické výchovné správanie dospelého, vychádzame z predpokladu, že je možné zámerné, cielené pracovať s motivačným systémom dieťaťa. Dieťa, samo osebe vo svojej podstate prechádza neustále zmenou - vývinom. Výchova je teda sprevádzanie dieťaťa v zmene a zmenami. V mnohých aspektoch interakcie dieťaťa sa o motiváciu „starat“ nemusíme, pretože existuje „z povahy vývinu a situácie“. Sú však situácie, kde je s motiváciou nutné cielené pracovať. Podobne, ako existuje nespočetné množstvo výchovných mode-

lov, existuje aj viacero, často konkurenčných teórií práce s motiváciou. Ja osobne považujem za dôležité, a vo svojej práci s deťmi a adolescentmi sa opieram o koncepty motivačných rozhovorov tak, ako ich rozvinuli americkí autori Miller a Rollnick v 80. rokoch 20. storočia. Motivačné rozhovory sa opierajú o predpoklad, že dieťa/adolescent musí nájsť vlastný zmysel a vlastné dôvody pre zmenu, respektíve pre konkrétne konanie. Pomáhajúci pracovník sprevádza deti/adolescentov štádiami zmeny, pričom v každom štádiu cielené využíva také komunikačné stratégie, ktoré mladému človeku pomáhajú uvedomiť si to, čo je preňho v živote, či v danej situácii, ktorej čelí, dôležité a čo potrebuje k tomu, aby dokázal za seba a situáciu (v rámci možnosti) prevziať zodpovednosť. Následne svoje intervencie a komunikačné stratégie s dieťaťom prispôbuje tak, aby v rozhovore nevyvolával odpor. S odporom voči zmene zaobchádza nekonfrontačne a empaticky. Podobne ako Motivačné rozhovory, autori Mellor a Schiff v rámci Transakčnej analýzy opisujú koncept devalvácie, respektíve znehodnocovania. Ak sa na konanie dieťaťa pozrieme cez perspektívu Mellora a Schiffa, dieťa niečo nerobí, pretože nevníma existenciu podnetu, problému, alebo alternatívy, prípadne možno aj vníma podnety (napríklad svoje neadekvátne správanie), problémy (napríklad konflikt s druhým), alebo alternatívy (to, že iné deti sa správajú inak), ale týmto podnetom, problémom, alebo možnostiam neprikladá význam, relevanciu, skrátka preňho nie sú dôležité. V takejto situácii dospelý komunikuje s dieťaťom motivačným spôsobom a zameriava sa na rozpracovanie dôvodov pre zmenu. V situácii, keď dieťa vníma podnety, problémy, či možnosti, ale nemá schopnosť, zručnosť a spôsoby konania, ktoré boli vhodné, alebo primerané, okrem podpory a rozpracovania dôvodov pre zmenu dospelý dieťa navyše aj niečo „učí“, alebo v ňom niečo „rozvíja“. Je aktívnejší v kladení nárokov, pretože už nie je také nutné pracovať s dôvodmi pre zmenu. Ak sa stáva, že dieťa „nechce“ - vtedy hľadáme dôvody „prečo“. Ak už dieťa „chce“, ale „nevie“, hľadáme spôsoby „ako“. Ide o prístup systematický, budúci zdroje na štyroch rovinách:

- Zdroje, schopnosti a zručnosti vnímania dieťaťa
- Zdroje a schopnosti považovať niečo za relevantné/dôležité/významné



- Kapacitu a zručnosti konať/správať sa v súlade s tým, čo je hodnotné
- Zázitok sebadôvery a sebaistoty, ktoré pomáhajú proaktívne konať

Tu by ma Zuzka zaujímalo, ako ty chápeš prácu s motiváciou? Čo si myslíš, že vychovávateľom pri práci s motiváciou pomáha? Na čo by si mali dávať pozor?

ZIMOVÁ: *Na úvod si pomôžem známou vetou prof. Štúra: „Dieťa netreba vychovávať, treba pekne žiť a dieťa sa pridá.“ A zároveň hneď dodám, že dieťa sa pridá k tomu, na kom mu záleží. Takže si myslím, že motivovať dieťa k zmene môže len ten vychovávateľ, ku ktorému má dieťa vytvorený pozitívny vzťah. Vychovávateľ musí rozumieť tomu, aký vplyv má zmena u dieťaťa na jeho potreby. Častou túžbou vychovávateľov je, aby sa dieťa správalo podľa noriem, aby nikomu neublížovalo, aby bolo zdvorilé a podobne. V niektorých prípadoch to ale môže znamenať vážne narušenie sebaúcty dieťaťa. Napríklad ak ho učíme, že v konflikte má ustúpiť, že má ignorovať posmešné poznámky na svoju adresu. Vedeť dieťa k tomu, aby za seba nebojovalo. Aby si nebudovalo v tej chvíli rešpekt pred ostatnými ani pred sebou samým. Ak teda vychovávateľ rozumie potrebám dieťaťa, skôr ako ho vedie k správaniu, ktoré ohrozi napríklad jeho potrebu rešpektu a sebaúcty, musí mu naplnenie týchto potrieb posilniť tým, ako sa k nemu správa on sám, tým, že dieťa cíti, že je dôležité a rešpektované.*

*V prípade, že neveríme v možnú zmenu dieťaťa, nedokážeme ho v zmene sprevádzať. Dôležitá časť výchovy - rozpoznať prečo dieťa popiera možnú zmenu - intervenovať cielene aby sme mohli pracovať na motivácii. Napríklad neverím v to, že ja môžem konať - zistiť, čo je v pozadí tohto presvedčenia dieťaťa o sebe - pocit bezmocnosti (neverím, že môžem mať vplyv na to, čo sa deje), nedôvera vo vlastné schopnosti (nech urobím čokoľvek - nebude to dosť). Najskôr treba pracovať na odstránení devalvačných prekážok a až potom je možné plánovať zmenu, motivovať, sprevádzať.*

*A ešte posledná poznámka k tvojej otázke. Cieľom motivácie je zmena nechceného na chcené. A tu je dôležitá otázka, prečo by malo k zmene prísť. Inú motiváciu (túžbu) pre dieťa môže mať vychovávateľ, inú dieťa samotné. Napríklad cieľ dodržiavať pravidlá - dospelý má za tým predstavu učenia dieťaťa k zodpovednosti, pričom si myslí, že dieťa má nenaplnenú potrebu sebarealizácie. Pri cieľi dodržiavať pravidlá má dieťa na mysli posilnenie vzťahu s dospelým, teda naplnenie potreby prijatia. Ak má byť motivácia úspešná, mala by naplňovať reálnu, identifikovanú potrebu dieťaťa.*

HAMBÁLEK: Keď učím ľudí ako sprevádzať iných zmenami, alebo ako implementovať nové zručnosti a postoje, alebo ich učím ako systematicky ovplyvňovať, uvedomujem si, že komunikácia je len nástroj a nestačí. Ľudia potrebujú poznať, čo všetko pôsobí v prospech toho, aby sa ľudia menili a aké podmienky

pre zmeny je potrebné vytvárať. Sociálni psychológovia Patterson, Grenny, Maxfield, MacMillan a Schwartzler robili celosvetový výskum zameraný na projekty, ktoré boli v rôznych častiach sveta úspešné v tom, že zmenili nielen jednotlivcov, ale aj celé komunity. Z výskumných údajov dobrej praxe pri zmenách vyabstrahovali princípy a pravidlá, ktorých kombinácia vedie k úspechu v procese ovplyvňovania a riadenia zmeny. Napríklad si všimli, že všetky úspešné projekty resocializácie a reedukácie „detí ulice“, mládeže, ktorá fungovala v gangoch a zmenila svoje správanie majú rovnaké princípy. Zistili, že iba ak každý zo šiestich princípov fungoval, tak zmeny boli hlboké a udržateľné.

- Prvým princípom je osobná motivácia. Osobná motivácia znamená, že deti boli sprevádzané motivačnými stratégiami s cieľom zmeniť to, čo nechcú v to, čo chcú. Tu pomáhajú vyššie spomenuté motivačné rozhovory.
- Druhým princípom je zameranie na schopnosti/zručnosti dieťaťa. Deti, ktoré sa zmenili, prekonali samy seba a naučili sa zručnosti k zmene potrebné. Na príklade povedané, nestačí chcieť prestať fajčiť a mať vážne dôvody pre zmenu, je potrebné vedieť prestať fajčiť, mať schopnosti a zručnosti s nefajčením spojené (napríklad ako čeliť baženiu, ako štruktúrovať deň bez cigariet, ako mať alternatívne zdroje slasti, alebo toho, čo fajčenie mladému človeku umožňovalo. Tu patria aj zručnosti ako zvládať krízy, ktoré by viedli k pôvodnému negatívnemu správaniu.
- Tretím princípom je spoločenská motivácia. V procese zmien je nutné využiť tlak ostatných relevantných ľudí (spoločnosti) v prospech zmeny. Dieťa, ktoré prechádza zmenou, bude motivovanejšie a zaangažovanejšie, ak bude mať spojenca - niekoho, kvôli komu sa zmena a námaha s ňou spojená oplatí, prípadne niekoho, kto sa o dieťa a jeho starosť zaujíma. Tlak a zároveň porozumenie a podpora peers, rovesníkov, ktorí však majú dieťa radi a majú s dieťaťom v zmene vzťah, je veľmi podporný aj zaväzujúci. Je dobré, ak sa deti môžu učiť sociálnym učením samy od seba a inšpirovať sa vzájomne. To prináša zdieľanú radosť aj zdieľané starosti.
- Štvrtým princípom je podpora zručností potrebných pre vytváranie a udržiavanie vzťahov. Ide o rozvoj sociálnych schopností a kompetencií. Ako tí, čo motivujú a sprevádzajú podporujeme vzájomné učenie sa a spoluprácu v skupine/komunitě, ktorej je dieťa súčasťou. Nestačí mať človeka, ktorému na mne a mojej zmene záleží. Nestačí mať spojenca v zmene, alebo pri implementácii zmien, či želaného správania. Je dôležité vedieť, ako prispieť do vzťahu a byť vo vzťahu. Je dôležité, aby malo dieťa vplyv na toho človeka, na kom mu záleží. Vplyv znamená, že má moc a schopnosť ovplyvniť povahu a kvalitu vzťahu, alebo vzťahov, ktoré sú preň dôležité.
- Piatym princípom efektívnej zmeny je štruktúrálna motivácia. Ako ľudia nežijeme izolovane a naše vzťahy sú tiež zasadené do širšieho systé-



mu. Ak chceme pracovať s motiváciou a zmenou, musíme vytvoriť systém odmeňovania a vyžadovať zodpovednosť. Ak sme súčasťou organizácie, triedy v škole alebo terapeutickej komunity v zariadení, je nutné, aby jej pravidlá a normy boli spravodlivé a zároveň nás pozývali k zmene. Ide o vonkajšiu motiváciu. Ak sa bude dieťa správať v súlade s očakávaniami, čo tým získa? Ak nie, čo bude prirodzený a čo logický dôsledok. A ako sa táto štruktúra odzrkadlí v spôsobe komunikácie dôležitých dospelých v systéme. A prípadne, ako demokraticky a ako autoritatívne sa bude systém odmietať a dôsledkov vytvárať?

- Šiestym princípom efektívnej zmeny je poznanie, že na to, aby boli dieťa, alebo aj dospelý motivovaní je nutné, aby mali vplyv meniť prostredie, systém, v ktorom sú, alebo organizáciu tak, aby slúžilo želanej zmene. Ide vlastne o právo a možnosť mať moc pretvárať spoločnosť, kde som v súlade so želanou zmenou. Dieťa by nemalo byť len tým, kto akceptuje „pravidlá“, ale malo by mať moc transformovať tieto písané a nepísané očakávané vzorce správania, alebo benefity.

V súvislosti s týmito princípmi ma zaujíma, aká je tvoja skúsenosť, čo si myslíš, že je v „hre“ keď ide o to, aby sme v našich rodinách a organizáciách ciele podporovali motiváciu a zmenu smerom k tomu byť proaktívni, prosociálni a smerom k tomu, aby dospelí aj deti preberali zodpovednosť za rozvoj, ale najmä za zmysluplné spolužitie?

**ZIMOVÁ:** *O osobnej motivácii sme už hovorili. Spoločenská motivácia - kvôli komu sa dieťa chce meniť, kto ho môže podporovať v zmene? Treba, aby dieťa malo svoju vzťahovú osobu, niekoho na čej odzve mu záleží, niekoho, koho chce potešiť, byť ním ocenené. Nastáva pozitívna transformácia tlaku, ktorý bežne deti vnímajú ako záťaž. Môže byť dieťa zdrojom pozitívneho tlaku na zmenu vychovávateľa? Myslíš, že vzťah, ak je dobrý, je obojstranný.*

*Štruktúrna motivácia - systém odmeňovania má byť individualizovaný, opäť naviazaný na identifikáciu potrieb dieťaťa, odmeny súvisiace s potrebami sú najúčinnnejšie. Samozrejme, nemáme na mysli to, čo sa bežne za potreby označuje (občas dostávam na otázku, čo dieťa potrebuje, odpoveď: smartfón - mať smartfón nie je potreba. Smartfón je len prostriedok, pomôcka k naplneniu potreby, napríklad potreby byť rešpektovaný, alebo prijatý).*

*Osobné schopnosti - opäť sa vrátim v našom rozhovore na začiatok k tomu, že dieťa rozvíja svoje schopnosti pripojením sa k dospelému. Vychovávateľ je príkladom získavania zručností. Povieme si to na tom príklade žiadanej zmeny správania v konflikte. Vychovávateľ vedie dieťa k tomu, aby sa v konflikte nenechalo vyprovokovať, aby dokázalo ovládnuť svoj hnev a aby riešilo veci s rozumom. Ak ten istý vychovávateľ na dieťa rozčúlene kričí vždy, keď sa naň nahnevá - nemá apelovanie na zmenu efekt. Dieťa sa nemá od koho učiť zručnosť ovládnuť svoj hnev.*

*Spoločenské schopnosti - príležitosť na pomenovanie vzájomného učenia sa, uznať, že dieťa môže*

*byť nápomocné pri zmene dospelého. Vychovávateľ a dieťa si môžu vzájomne pomáhať pri zmene správania, pričom vychovávateľ musí byť o krok vpred, aby ho dieťa mohlo nasledovať.*

*Štruktúrne schopnosti - pri práci so zmenou odporúčam spraviť analýzu prostredia - čo z prostredia patrí medzi príležitosti, ktoré zmenu podporujú a čo medzi ohrozenia, teda prekážky novej zmeny. Sem môže patriť priestor, ostatné deti, vychovávateľia, usporiadanie režimu dieťaťa, pravidlá, odmeny a tresty... To všetko môže zmene napomáhať, ak je to OK, ale môže sa stať aj vážnou prekážkou zmeny. Pomáha napríklad SWOT analýza a následne plán ako zmeniť ohrozenia, posilniť príležitosti.*

**HAMBÁLEK:** V poslednej dobe uvažujem o koncepte radikálnej úprimnosti. Tento model vytvorila Kim Scottová, ktorá tvrdí, že vo vzťahoch s druhými sme spoluzodpovední. Nie vždy však dokážeme túto našu spoluzodpovednosť uchopiť a komunikovať s inými (napríklad s deťmi) spôsobom, ktorý by rovnakou mierou zahŕňal otvorenosť voči druhému, empatiu, záujem o druhého a súcit s tým, čo prežíva a zároveň rovnakým spôsobom nás - naše potreby, myšlienky, našu otvorenosť a úprimnosť. Ak sa vyhýbame a presadzujeme naše myšlienky bez kontaktu s druhým, aj bez otvorenosti a autenticity - presadzujeme sa manipulatívne, alebo skryto. Scottová vtedy hovorí o manipulatívnej neúprimnosti. Dieťaťu napríklad klameme, alebo obalamutíme ho rôznymi príbehmi. Ak sa presadzujeme bez toho, aby sme brali do úvahy skúsenosť, potreby a uhol pohľadu dieťaťa, sme agresívni a necitliví voči jeho hraniciam. Ak naopak iba vnímame dieťa a akceptujeme dieťa bez toho, aby poznalo náš postoj, názor a hranice, sme v rozhovore s ním podľa tohto konceptu ubíjajúco prítakávajúci. Súhlasíme a ak sa nám niečo nepáči, nepovieme to, alebo nie sme priami a navádzame bez toho, aby bol zrejмый náš postoj, naše hodnoty a naše priania. Ak sme podľa Scottovej radikálne úprimní, sme transparentní, autentickí, priami, no zároveň empatickí a otvorení vnímať svet a konkrétnu situáciu, o ktorej sa rozprávame očami dieťaťa. Ja viem, že ide iba o ideál, ku ktorému sa môžeme prepracovať, myslím si však, a to aj zo skúsenosti, že je možný, a že je dokonca obohacujúci.

**Čo si myslíš, čo nám dospelým pomáha byť s deťmi autentickými, ale zároveň empatickými? Čo potrebujeme, aby sme dokázali vidieť detský svet detskými očami a čo potrebujeme, aby sme dokázali zrozumiteľným spôsobom priblížiť svet nás dospelých dieťaťu? Je vôbec s deťmi radikálna úprimnosť možná? A potrebná? Ako vidíš ty, kedy sa deje vo výchove dobrá komunikácia. Scottová tvrdí, že radikálna úprimnosť v manažmente je etickou povinnosťou manažéra. Ako to podľa teba funguje vo vzťahoch rodič - dieťa, vychovávateľ - dieťa....?**

**ZIMOVÁ:** *To, čo zabraňuje nám dospelým byť autentickými, je často strach. Strach, že sa dieťa na nás nahnevá, že prideme o vzťah s ním. Dospelý by mal byť zrelší ako dieťa a mal by budovať natoľko pev-*



ný vzťah, ktorý vnútorne unesie úprimnosť. To dokáže len vzťah, v ktorom dieťa vníma dospelého ako spoľahlivého, nemenného vo svojich zásadách, reakciách, teda stáleho. A chce to čas. Najmä u detí, ktoré prešli traumatickými vzťahmi, v ktorých bola ich dôvera v dospelých niekoľkonásobne narušená. Pevnosť vzťahu je možné podporiť dobre nastavenými pravidlami, ktoré dodržiavajú všetci dospelí rovnako a stabilným individuálnym režimom dieťaťa.

Môže sa stať, že vychovávateľ alebo rodič nemá kapacitu byť empatickými voči dieťaťu. Môže to mať niekoľko príčin, spomeniem dve najpodstatnejšie - neschopnosť a vyčerpanosť.

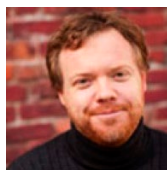
U dospelých sa nemusela v detstve vyvinúť schopnosť byť empatický. Dôležité je sebaopoznanie, sebareflexia. Ak z vychovávateľovej životnej histórie vyplýva, že nemohol získať schopnosť empatizovať, mentalizovať, je potrebný rozvoj tejto zručnosti, niekedy je dokonca nutné podmieniť zotrvanie v práci terapiou. Vychovávateľ, ktorý nie je schop-

ný empatie s dieťaťom, nikdy nebude dobrým vychovávateľom a môže (dokonca je to zákonité) prehĺbiť vzťahovú traumu dieťaťa.

Druhou bežnou príčinou je vyčerpanosť - stav, kedy potreby vychovávateľa sú chronicky nenaplnené a on stráca schopnosť vnímať potreby iných. Napríklad, ak chceme, aby vychovávateľ počúval dieťa, bol zvedavý na jeho názor a pritom sám vychovávateľ má pocit, že jeho nikto nepočúva, nikto nie je na jeho názor zvedavý, tak to nebude ono. Alebo má doma vzťahové problémy, necíti rešpekt od manželského partnera, detí. Ťažko s trvale nenaplnenou potrebou rešpektu bude v práci empatizovať s dieťaťom, ktoré mu tiež nepreukazuje rešpekt. Na sebareflexiu by mala nadväzovať supervízia a dobre nastavená psychohygiena.

Čo dodať? Ak vás tieto myšlienky zaujali, radi k vám prideme urobiť workshop, a/alebo prídte na naše workshopy Coachingplus. Radi vás uvidíme.

## Rozhovor s Tony Rousmanierom



Tony Rousmaniere, PsyD, je psychológ v súkromnej praxi v Seatle a učí na Klinickej fakulte University of Washington. Je editorom zväzku *The Cycle of Expertise: Using Deliberate Practice in*

*Supervision, Training, and Independent Practice* (Cyklus odbornosti: využitie vedomej praxe v supervízii, výcviku a nezávislej praxi), autor knihy *Deliberate Practice for Psychotherapists: A Guide to Improving Clinical Effectiveness* (Vedomá prax pre psychoterapeutov; sprievodca zlepšovaním klinickej efektívnosti) a ko-editorom *Using Technology for Clinical Supervision: A Practical Handbook* (Využite technológie v klinickej supervízii; praktická príručka). Dr. Rousmaniere poskytuje klinický výcvik a supervíziu terapeutom na celom svete, pričom kladie dôraz na vedomú prax a nácvik lepšej efektívnosti klinických zručností. [www.drtonyr.com](http://www.drtonyr.com). Rozhovor viedol Victor Yalom, PhD, syn známeho terapeuta, ktorý je zakladateľom, riaditeľom a karikaturistom stránky *Psychotherapy.net*.

**VICTOR YALOM:** Tony, gratulujem ti k novej knihe, *Vedomej praxi pre psychoterapeutov*; sprievodca zlepšovaním klinickej efektívnosti. K vedomej praxi sa dostaneme neskôr cez tému klinická efektívnosť, o ktorú sa my, terapeuti určite všetci snažíme. V knihe si veľmi úprimný a otváraš sa čitateľovi, čo, myslím, je obdivuhodné. A zdá sa, že zlepšovať si svoju klinickú efektívnosť si začal už vtedy, keď si si vo výcviku uvedomil, že pomáhaš len 50% svojich klientov. Môžeš nám o tom porozprávať?

**TONY ROUSMANIERE:** Keď som pôvodne začal chodiť do výcviku, pracoval som so študentmi a mnoho mojich klientov reagovalo veľmi rýchlo. Mali rôzne ciele

a či už to bola úzkosť alebo pocity depresie, či snaha o lepší prospech, dosahovali to, čo sa vo výskumnej literatúre nazýva "rýchly zisk."

**VY:** To je vždy pekné, keď sa to stane. Máš pocit, že vieš, čo robíš alebo že robíš niečo užitočné.

**TR:** Začal som pracovať v tejto oblasti s pocitom, že by som v tom mohol byť dobrý. Viem to s ľuďmi, takže som bol optimistický a prvá reakcia klientov mi poskytla veľa optimizmu. Ale čas plynul a ja som si na svoje sklamanie postupne uvedomil, že dost' veľa klientov sa nezlepšuje. A keď som začal počítať, koľko ich je, bolo to asi 50%. Volám to "mojich druhých 50%." Niektorí reagovali trochu a potom ostali na tej istej úrovni. Niektorí z nich sa zhoršili – vlastne sa počas liečby zhoršil ich stav – a potom je dost' takých, aspoň štvrtina, ktorí prestali chodiť.

**VY:** To je určite veľký problém takmer pre všetkých terapeutov, že niekto prestane chodiť. Spomínam si, že na začiatku svojej kariéry som mal fascikel s takými prípadmi, čo prišli raz alebo dvakrát a bol to dost' hrubý fascikel.

**TR:** Hej. O tom neradi rozprávame, ale je to dost' univerzálne u terapeutov.

**VY:** Tak si sa podujal úprimne sa na to pozrieť a čo si zistil?

**TR:** No, venoval som tomu niekoľko rokov, aby som prišiel na to, kde je chyba a ako by sa to dalo zlepšiť. Konkrétne, ako sa mohlo stať, že 50% klientov som efektívne nepomohol? A vrátil som sa k tradičnej metóde klinickej supervízie. Robil som takú istú klinickú supervíziu, ako veľa postgraduálnych študentov, že každý týždeň chodia individuálne k supervízorovi na hodinu alebo dve a potom aj na skupinu. Často som mal pocit, že sa zlepšujem a lepšie som ovlá-



dal teóriu, tak som mohol písať lepšie články o psychoterapii, alebo som vedel sofistikovanejšie hovoriť o psychoterapii, ale percento mojich klientov, čo sa skutočne zlepšovali, ostávalo rovnaké. Počas výcviku som mal šťastie na dobrých supervízorov. Viem, že to nie je vždy tak, ale v každom roku výcviku som mal supervízorov, ktorí boli veľmi otvorení, ochotní pracovať so mnou a povzbudzovať ma. Dávali mi dobré rady a rozumeli teórii a technike psychoterapie, ale aj tak som zistil, že napriek týmto radám a skupinovej supervízii sa moja efektívnosť nezlepšuje.

**VY: Zdá sa, že si presne sledoval svoje údaje, čo väčšina z nás nerobí. Spoliehame sa viac na druhú formu spätnej väzby, čo si spomenul: máme dobrý pocit z toho, čo robíme? Vieme o tom inteligentne rozprávať? Vážia si nás naši kolegovia? Ale nie kvôli tomu sme v tejto profesii.**

**TR:** Celá naša profesia trpí nedostatkom údajov o výsledkoch na úrovni jednotlivých terapeutov. Máme veľa údajov z náhodných klinických pokusov, ktoré ukazujú, ako si terapeuti počinajú za týchto prísne kontrolovaných okolností. A máme pár údajov z výskumov, ktoré sledujú veľkú skupinu terapeutov v čase. Ale dost veľa jednotlivých terapeutov nesleduje svoje vlastné výsledky, nepodáva o nich správy verejnosti. Takže nikto vlastne nevie, nakoľko sú efektívni. Vieme, ako dokážeme hovoriť o psychoterapii, alebo ako dokážeme písať o psychoterapii, alebo ako dokážeme teoretizovať o terapii, ale predstavte si, že by ste nikdy nevideli hrať basketbalového hráča, len by ste ho počuli rozprávať o tom, ako dobre hrá. Alebo by ste nikdy nepočuli huslistu hrať, len rozprávať o tom, ako hrá. Toto je ozajstný problém v našej profesii. Predstavte si, že sa učíte maľovať, ale nikomu nemôžete ukázať svoje obrazy. Len o nich budete niekomu rozprávať: „Na tomto obraze som použil veľa zelenej. Možno jej bolo priveľa. Myslíte si, že som jej mal použiť menej?“

**VY: Keď som urobil prvé video a potom som začal vyrábať výcvikové videá, hovorieval som predstavte si študenta zubného lekárstva, ktorý ide na prednášku o určitej technike ako je plombovanie a potom ide robiť plomby v súkromnej ambulancii, a o týždeň ide k supervízorovi, aby sa porozprával o tom, čo urobil. Dali by ste si zaplombovať zub takému človeku? To je náš problém. A to bola jedna z vecí, čo ma motivovali, aby som začal produkovať videá, kde odborníci terapeuti robia terapiu. Takže si si uvedomoval tento problém a použil si tradičné nástroje na rozvoj terapeutických zručností: klinickú supervíziu, literatúru, rozhovory s kolegami.**

**TR:** Účasť na workshopoch...

**VY: Ale tvoje výsledky sa stále nezlepšovali. Ako si sledoval údaje o výsledkoch?**

**TR:** Využil som jednu z jednoduchších mier, ktorá sa volá „Posudzovacia stupnica výsledkov“ (Outcome Ratings Scale), ktorú vypracovali Scott Miller a Barry Duncan a ďalší, a ktorá je súčasťou toho, čo sa nazýva „Terapia so spätnou väzbou“ (Feedback Informed

Treatment). Je dostupná – je zadarmo a možno si ju stiahnuť z ich webovej stránky. Umožňuje, aby si terapeuti dlhodobo sledovali výsledky, ako sa darí ich klientom a potom, keď majú dost údajov, povedzme 30 až 50 klientov, tak im to ukáže, ako si počinajú ako terapeuti celkovo. *(Je dostupná aj slovenčine, poznámka Coachingplus)*

**VY: Keď už máš údaje, čo potom urobíš?**

**TR:** Pravdu povediac, začal som pátrať a skúšať všetko, čo mi prišlo pod ruku. Išiel som na mnoho rôznych workshopov, prečítal som množstvo najrôznejších kníh, a chodil som na supervíziu k mnohým ľuďom. Bol som v jednej supervíznej skupine s tebou, ako dobre vieš, kde som využil jednu z metód vedomej praxe, hoci sme to tak nenazvali. Zo spätneho pohľadu vidím, že taká bola a môžeme sa o nej porozprávať neskôr. Ale je jeden supervízor, ktorého som objavil, Jonathan Frederickson, ktorý vyštudoval klasickú hudbu a ako hudobník využíval metódu vedomej praxe. Vedomú prax integroval do svojej supervízie a ja som zistil, že spolupráca s ním, využívanie takých metód, naozaj zlepšilo moju efektívnosť.

**VY: Môžeš definovať, čo je to a odkiaľ pochádza vedomá prax?**

**TR:** Iste. Učil si sa niekedy hrať na nejakom hudobnom nástroji?

**VY: Záleží od toho, čo myslíš pod učením, ale skúsil som to. A dosiahol som veľmi nízku úroveň hry na niekoľkých nástrojoch.**

**TR:** Ktorých nástrojoch?

**VY: Klavír. Klarinet. Bendžo. Harmonika.**

**TR:** Tak si predstav, že si bol u učiteľa klavíra a povedal si: „Chcem hrať dobre na klavíri. Chcem byť profesionálnym klaviristom. Ale nemám čas cvičiť. Dúfam, že mi poradíte niekoľko kníh, aby som sa zlepšil. Budeme sa stretávať raz za týždeň a o niekoľko rokov budem mať niekoľko koncertov.“ Čo myslíš, že ti na to učiteľ klavíra povie?

**VY: Keby som to povedal s vážnou tvárou, som si istý, že by ma vysmial.**

**TR:** Presne. Pri hodinách klavíra sa vedome cvičí. Robil si niekedy nejaký šport na strednej alebo na vysokej?

**VY: Iste. Hral som tenis a dodnes ho vedome precvičujem. Každý týždeň mám lekciu a cez týždeň hrám, aby som sa zlepšil, ale ide to ťažko.**

**TR:** No, tak si predstav, že si prišiel za trénerom a povedal si mu: „Chcem hrať tenis na profesionálnej úrovni, ale nemám čas trénovať. Kto už má na to čas? Tak sa budeme stretávať raz týždenne, dobre? Dajte mi nejaké knihy, ktoré by som si mohol prečítať a zlepšiť sa v tenise.“ Vysmial by sa ti tiež, že?

Väčšina ľudí má skúsenosti s vedomou praxou, len ju chcú robiť v inej oblasti. Mnoho oblastí využíva vedomú prax ako hlavnú časť tréningu – nielen na to, aby si sa stal profesionálom, ale aj na dosiahnutie zák-



ladných kompetencií a odbornosti na strednej úrovni, a potom na pokročilej úrovni.

**VY: Čo to teda znamená v psychoterapeutickej praxi?**

**TR:** Vedomá prax je termín, ktorý vynašiel K. Anders Ericsson a jeho kolegovia začiatkom 90-tych rokov. Snažili sa prísť na to, ako odborníci v rozličných oblastiach dosahujú svoju odbornosť – hudobníci, atléti, šachoví majstri, piloti, na čo si spomenieš – a izolovali iba jednu premennú, ktorá predpovedala odbornosť: samotnú vedomú prax. Nácvik. Vedomá prax stojí na piatich princípoch. Prvý je pozorovanie vlastnej práce. V psychoterapii by to bolo sledovanie videonahrávok svojej práce alebo nejaký odborník pozoruje tvoju prácu. Druhý je odborná spätná väzba práce. To je supervízia alebo konzultovanie. Tretí je stanovovanie malých prírastkových cieľov tesne za tvojimi možnosťami. V tenise je to otočenie zápästia mierne doľava, alebo na klavíri by to bola práca na tomto jednom tóne.

V psychoterapii hovoríme o širokých veciach ako snažia zlepšiť pracovné spojenectvo, ale existujú stovky zručností, ktoré spadajú do širokej kategórie. Štvrtá súčasť je opakovaný nácvik týchto špecifických zručností. Keď hráš tenis, je tam stroj, ktorý ti hádže loptičky a ty ich len odrážaš a odrážaš. To je opakovaný nácvik praktickej zručnosti. Umožni ti to získať zručnosti, ktoré sa učíš, do behaviorálnej pamäti, procedurálnej pamäti, takže a môžu diať automaticky, čo oslobodí tvoju myseľ a tá môže rozmýšľať o komplikovaných častiach hry. Piatou zložkou vedomej praxe je priebežne hodnotený výkon. To je niečo, čo v psychoterapii robíme subjektívne, ale existuje veľa výskumov, ktoré dokazujú, že naše subjektívne hodnotenie klientových výsledkov nie je veľmi presné.

**VY: Jedna vec, ktorú spomínaš vo svojej knihe, čo sa mi zdá dosť občerstvujúce, je: „Nie som majster klinický pracovník. Nie som majster terapeut.“ Prečo si to napísal?**

**TR:** Nuž, chcel som sa vyjadriť veľmi jasne. Toto nie je kniha odborníka na psychoterapiu a nie je to ani oznámenie o mojej múdrosti, čo sa týka psychoterapeutických techník. Som začiatočník. Som pomerne nový v oblasti. Nutkavo sa však snažím stať sa efektívnejším terapeutom. Možno sa nikdy nestanem odborníkom na terapiu. Možno sa nikdy nestanem ani majstrom terapeutom. To je v pohode. Pokiaľ sa zlepšujem, tak sa cítim dobre. Takže som chcel túto knihu od začiatku zarámcovať tak, že je to o zlepšovaní sa.

**VY: Ako si sa ty sám dozvedel o vedomej praxi a ako si ju začal realizovať?**

**TR:** No, mal by som povedať, že o vedomej praxi som sa dozvedel, keď som sa rozprával so Scottom Millerom pre portál Psychotherapy.net (nájdete v našich news:-). V tom rozhovore hovoril Scott Miller o vedomej praxi psychoterapeutov a to bolo po prvýkrát, čo som o tom počul. Jemu za to vdáčim. On bol prvý psychológ, ktorý o tom začal uvažovať v našej oblasti a on to rozpracoval od piky. Môj supervízor v tom čase

supervidoval iba terapeutov, ktorí svoju prácu natáčali na video. Povedal, že to preto, lebo je v tom veľa neverbálnej komunikácie. Veľa z toho je úplne nevedomé. Pokiaľ nevidíme, čo sa v terapii deje, a pokiaľ to nepočujeme, jednoducho nevieme, čo sa tam deje. A keď som mu ukázal videonahrávky mojej práce, tak na prepise bolo veľa takých miest, čo vyzerali ako dobrá terapia. Čítalo sa to ako dobrá terapia. Ale neverbálna komunikácia ukázala, že klient vôbec nenapredoval.

**VY: Vo svojej knihe uvádzaš niekoľko takých príkladov. Môžeš nám teraz nejaký uviesť?**

**TR:** Zistil som, že mám dosť veľa klientov, ktorí so mnou v zásade hrali hru. Predstierali, že v terapii postupujú. Odpovedali na moje otázky. Premýšľali o sebe, ale nezapasili v sebe naozaj. Chláholili ma a ako keby predpokladali: „Ak dám Tonymu tu, čo chce, nejak magicky sa budem cítiť lepšie.“

A ja som sa v tom viezol. Vlastne som ich niekedy odrezával. Rozprával som ponad nich. To je ďalšia vec, ktorú v prepise nevidíte. Niekedy som hovoril silným tónom. Oni slabým. To v prepise nezachytiš. Niekedy som sa nakláňal dopredu, so silným zámerom, a oni sa opierali o operadlo a sedeli akosi pasívne. V psychodynamicknej terapii to voláme „prenosová dynamika“. Každý model terapie má odlišný spôsob, ako rozoberá vzťahovú dynamiku medzi klientom a terapeutom, ale ja som na to prišiel sledovaním videa, objavil som všemožné chyby, ktoré som si neuvedomoval.

**VY: To chce odvahu pozrieť sa na seba a nechať niekoho iného, aby ťa pozoroval.**

**TR:** Ďakujem, ale ono to zvnútra skôr vyzeralo ako zúfalstvo než odvaha. Prišiel som do tejto oblasti, pretože som naozaj chcel pomáhať ľuďom a mal som mnoho klientov, na ktorých mi záležalo. Naozaj som im chcel pomôcť, ale nepomáhal som im. Niekedy prestali chodiť a niekedy sa ich stav zhoršil a to ma naozaj trápilo. Môžem ti uviesť iný príklad. Rolové hry sú ďalším dobrým spôsobom, ako sa dá priamo pozorovať tvoja práca a na konzultačnej skupine sme veľa hrávali roly. Ty si pozoroval, keď som hral rolu s jedným členom skupiny, keď bol môj hlas akosi zosilnený.

**VY: Áno.**

**TR: Pamätáš sa?**

**VY: Pamätám, hej.**

**TR:** Ja som sa snažil byť terapeutom. A môj hlas znel, ako keď sa niekto snaží byť terapeutom a nielen skutočným človekom.

**VY: Správne.**

**TR:** To by sa nikdy neobjavilo v mojom prepise. Poradil si mi, aby som pracoval na tejto špecifickej zručnosti. Izolovali sme túto špecifickú zručnosť. Povedal si: „Len sa snaž hovoriť prirodzene, Tony. Len skús povedať, všetko, čo hovoríš, prirodzene.“ A ak sa pamätáš, bolo to ťažké. Musel som veľa cvičiť, aby som to dokázal. Nevie, či som ti to už niekedy pove-



dal, ale ja som sa po tej skupine vrátil domov a pozeral jedno video za druhým a skúšal som len hovoriť prirodzene to, čo som na tých nahrávkach povedal klientom.

**VY:** Sedel si sám a skúšal si hovoriť tie slová nahlas?

**TR:** Hej.

**VY:** Fíha. Tak to je príklad individuálnej vedomej praxe. Sedel si sám, pozeral video a nacvičoval si reč.

**TR:** Presne. Vo väčšine iných oblastí tvorí jadro výcviku takáto jednotlivá vedomá prax. Profesionálny hudobník môže mať týždenne niekoľko hodín s učiteľom, ale sám cvičí takých 20 hodín týždenne. To isté je u atléta. To isté u šachového majstra. A v našej branži to nemáme. Strávime veľa času čítaním o psychoterapii. Ale nevenujeme čas nácviku zručností sami, takže tieto zručnosti sa neposunú do procedurálnej pamäti a na sedení často ostávame uviaznutí.

**VY:** Termín procedurálna pamäť si pamätám z vysokej školy, ale nepamätám sa, čo to je. Môžeš osviežiť pamäť našich čitateľov a povedať, čo to znamená a prečo je to dôležité?

**TR:** Keď ideš na bicykli, používaš procedurálnu pamäť. Keď šoféruješ auto, používaš procedurálnu pamäť. To je, keď si tvoje telo jednoducho automaticky pamätá, ako sa niečo robí, pretože si to robil veľa hodín. Je to automatické. Takže môžeš rozmýšľať o iných veciach, kým šoféruješ – ako napríklad, ako dôjsť do cieľa – pretože tvoje telo vie, ako sa odbočuje a ako sa zastavuje na červenej.

No, ale to môže byť dvojsečná zbraň. Moja žena dost často cestou poukazuje na to, že nie vždy šoférujem úžasne. Ale je to procedurálna pamäť, tak to robím automaticky. Zručnosti chcem dostať do procedurálnej pamäte, ale potom ich chceme ešte zlepšovať, lebo inak sa zastavíme na jednom mieste.

**VY:** Aby sme sa vrátili k vedomej praxi, prvý krok teda je pozorovať vlastnú prácu a jeden zo spôsobov, ako sa to dá, je video. Získať odbornú spätnú väzbu je druhý krok a ty si dostal spätnú väzbu od supervízorov cez video. Ďalší krok je stanoviť si malé prírastkové ciele tesne nad hranicu svojich schopností. Ako to robíš?

**TR:** V ideálnom prípade to robí supervízor. Na skupinovej supervízii, kde sme boli spolu, si zistil, že mám zosilnený hlas, čo som ja nepočul. Ukázal si mi, ako to zlepšiť a potom som to nacvičoval. Na skupine si mi občas niečo nadhodil. Skús toto, vyskúšaj tamto. A ja som to potom doma sám nacvičoval. V ideálnom prípade dostaneme takú korektívnu spätnú väzbu, ktorá sa zameriava na špecifické zručnosti v našej kariére. Tak sa naučíš akúkoľvek zručnosť.

**VY:** V inej oblasti dostávaš neustále spätnú väzbu. Ak si právnik, pozoruješ svojho služobne staršieho kolegu, ako pracuje na prípade a ty sedíš pri ňom a možno občas urobíš niečo a on ťa pozoruje. Ak si

inštalatér, si najprv učeň, chodíš s majstrom a sleduješ ho, a keď niečo robíš, on sleduje teba. My sme asi jediná oblasť, kde sa to pravidelne nerobí.

**TR:** Myslím, že my vlastne pracujeme v jednej z najtajnejších oblastí na tejto planéte, hoci nie úmyselne. Myslím, že samozrejme platia pravidlá mlčanlivosti a tak, ale aj agenti CIA v hlbokom utajení raz za pár rokov dostávajú správu o svojej činnosti. Ale ja by som mohol pracovať 30 rokov bez toho, aby sa niekto poriadne pozrel na moju prácu. Žiada sa od nás, aby sme sa kontinuálne vzdelávali, ale to je všeobecne kognitívne učenie, čo je užitočné, ak sa učíš nové zákony alebo teórie, ale veľa výskumov ukázalo, že sa to neprenáša do lepších zručností alebo efektivity v práci s klientmi.

**VY:** Vo svojej knihe cituješ veľa dôkazov, že dokonca ani roky klinickej praxe nevedú k lepšiemu výkonu.

**TR:** Výskumní pracovníci to skúmali desaťročia. Doslova desaťročia výskumov sa snažia ukázať, že skúsenosti zlepšujú výkon. Ale okrem izolovaných prípadov tu a tam – napríklad skúsení klinickí pracovníci dokážu lepšie pracovať s vážne narušenými psychotickými klientmi – sa dĺžka praxe neviaže na lepší výkon. Myslím, že toto sa dá vysvetliť faktom, že naša oblasť nerobí priebežnú vedomú prax. Vezmi si profesionálneho hráča basketbalu, keď mu povieš, že nemôže trénovať a potom mu o 10 rokov povieš, aby hral, nebude taký dobrý. Moja priateľka hrá v symfonickom orchestri Washingtonu, DC a cvičí dve hodiny denne, šesť dní do týždňa. Je na vrchole vo svojej vo svojej branži a stále cvičí. Pomaly sa blíži k dôchodku. A stále cvičí. Opýtal som sa jej, prečo ešte stále cvičí a povedala mi: „Keby som jeden deň necvičila, zbadala by som to. Keby som dva dni necvičila, moji kolegovia by to zbadali. Keby som tri dni necvičila, zbadalo by to aj publikum.“

**VY:** Dôkazy sú presvedčivé, ale ide to proti tomu, čo si myslíme my, klinickí pracovníci. Väčšina z nás sa cíti sebavedomejšie po desiatich alebo dvadsiatich rokoch praxe. Máme pocit, že vieme oveľa viac nielen z klinických, ale aj zo životných skúseností. Dokážeme empatizovať so širším rozsahom klientov, pretože máme sami širší rozsah skúseností. Na sedení nie sme takí úzkostní, neobávame sa, čo si o nás pomyslia klienti a či zbadajú, akí sme mladí a neskúsení. Zdá sa, že sme omnoho lepší terapeuti. A predsa vravíš, že dôkazy to nepotvrdzujú.

**TR:** Nuž, dôkazy ukazujú veľkú variabilitu. Niektorí terapeuti sa časom zlepšujú. Ale niektorí zhoršujú. A keďže obvykle nesledujeme empiricky svoje výsledky, je ťažké to vedieť. Máme veľa kognitívnych skreslení, nie preto, že by sme boli zlí ľudia, ale pretože tak je náš mozog postavený. Je teda riskantné dôverovať vlastnému vnímaniu svojej práce bez spätnej väzby zvonka. Bohužiaľ, nedá sa spoľahnúť ani na mienku klientov. Mnoho výskumov ukázalo, že klienti spravdla nepovedia terapeutovi, kedy sa im nedarí dobre. Matt Blanchard a Barry Farber na Kolumbijskej univerzite skúmali vyše 500 klientov a zistili, že 93%



z nich uviedlo, že svojmu terapeutovi klamali. Negatívne reakcie na terapiu boli jednou z bežných tém, o ktorej klamali, alebo aj predstieranie, že terapia je účinná a nepriznali, že chcú terapiu ukončiť. Skoro každý klient, ktorých teraz mám, bol predtým vo viacerých terapiách, ktoré boli pre nich len okrajovo účinné alebo neboli účinné vôbec. Pravdepodobne to predošlému terapeutovi nepovedali. Môžem si povedať, veľa klientov ku mne prestane chodiť. Celkove v kariére mám 25% výpadok. Pred predčasným odchodom mi takmer nikto z mojich klientov nepovie, že mu nepomáham. Jednoducho prestanú chodiť. Práve od týchto klientov potrebujeme spätnú väzbu. Klienti, ktorí si myslia: „Och, toto mi tak pomáha!“ nám tak nepomôžu svojou spätnou väzbou.

**VY: Stále používaš tie isté formuláre na spätnú väzbu od svojich klientov?**

TR: Používam rozličné formuláre – posudzovaciu škálu sedenia a niekoľko ďalších. Stále experimentujem s rôznymi spôsobmi získavania spätnej väzby od klientov, aj od odborníkov – ale teraz najviac robím to, že si nahrávam všetky sedenia na video a potom získavam spätnú väzbu od odborníkov.

**VY: A keď ti niekto odpadne, keď sa pozrieš na tie posudzovacie škály spätne, vidíš varovné signály?**

TR: Áno. Často tam sú, ale nie vždy. Mnohí klienti sa cítia povinní byť milí k terapeutovi. Pozri, keď som v reštaurácii a fakt sa mi nepáči jedlo a oni prídu a spýtajú sa ma, ako mi chutí, nie vždy poviem: „Je to grc.“ Obyčajne poviem: „No, je to dobré.“

**VY: Tak sa vráťme k posledným dvom krokom vedomej praxe: to je opakovaný nácvik zručnosti a priebežné hodnotenie výkonu. Ako to robíš?**

TR: Prvé tri kroky, ktoré sme prebrali, terapeuti obvykle celkom ľahko chápajú, ale často ich strácam, keď rozprávam o opakovanom nácviku. Myslia si niečo ako: „Psychoterapia je umenie vzťahu. Každé sedenie je odlišné. Každý vzťah je jedinečný. To nie je ako hrať šach a pohybovať figúrkami. To nie je futbal alebo basketbal, kde je sieť vždy na tom istom mieste. Naši klienti menia cieľ na každom sedení. Pracujeme v nekonečne komplexnej oblasti. Tak, ako máme opakovane nacvičovať svoje správanie?“ Metafora, ktorá sa mi páči, je džez. Džez je druh hudby, ktorá využíva improvizácie ako inherentnú súčasť remesla. Ale džezoví hudobníci si nesadnú a nezačnú náhodne robiť s nástrojmi čokoľvek, čo im napadne. Aby si sa mohol stať džezovým hudobníkom, musíš skutočne prejsť veľmi rigoróznym výcvikom, v ktorom sa učíš štandardne hrať na nástroji. Učíš sa tie isté noty ako každý iný. Učíš sa tú istú teóriu ako každý iný. Cvičíš tak isto ako každý iný. A keď sa všetky tieto hudobné zručnosti dostanú do procedurálnej pamäti, tak potom dokážeš improvizovať s ostatnými hráčmi.

**VY: Preto som sa nikdy nedostal ďaleko na klarinete, lebo som chcel improvizovať. Chcel som improvizovať ako v džeze, ale nebol som ochotný tráviť**

**stovky či tisícky hodín hraním stupníc.**

TR: Mnoho výskumov ukázalo, že otrocké pridrižiavanie sa psychoterapeutických modelov, akási kuchárka alebo vykonávanie presne toho, čo je v manuáli s každým klientom, vedie k horším výsledkom. Takže ani to nepomáha. Existuje jemná rovnováha, kedy na jednej strane poznáš zručnosti, máš zvnútornené, nacvičené zručnosti. Ale na strane druhej si veľmi prispôsobivý a reflexívny voči klientovi.

**VY: Myslím, že to, na čo si poukázal, terapeutom vôbec nie je zrejmé, pretože to proste nemáme v profesionálnej kultúre, vo výcviku. Ako si povedal, veľa sa kladie dôraz na teóriu, na štúdium odbornej literatúry, na písanie článkov, na inteligentný výzor na prednáškach alebo skupinovej supervízii. Ktoré zručnosti vlastne treba nacvičovať?**

TR: Mnoho ľudí predpokladá, že ak absolvovali mnoho hodín priamo s klientmi, že by sa to malo počítať ako prax. Urobiť skúšky a získať licenciu, na to treba obvykle stovky až tisícky hodín s klientmi. Ako prax sa to počíta len vtedy, keď máš pred sebou ozajstného klienta. K. Anders Ericsson a ďalší výskumní pracovníci v tomto odbore zistili, že za nácvik sa to počíta len vtedy, keď tam nie je skutočný klient alebo skutočný záujem. Takže basketbalovému hráčovi sa hra nepočíta ako nácvik. To sa berie ako výkon. A dôvod je ten, že pri výkone sa nedá izolovať špecifická zručnosť a nemôžeš ju opakovať znovu a znovu a dostávať na ňu spätnú väzbu.

**VY: Ja to vidím v tenise. Strávil som roky učením sa vrchného bekhendu a stále, keď hrám zápas, stále mám problémy urobiť to správne. Vraciam sa k úderu z boku. Nerobím to, čo som sa učil.**

TR: No, to nás privádza späť k procedurálnej pamäti. Keď sme v momentoch, ktoré voláme emocionálne nabudenie, tvoj mozog okamžite ide k procedurálnej pamäti. Preto je dôležité cvičiť tieto zručnosti a opakovať ich stokrát, tisíckrát, kým sa nepresunú do procedurálnej pamäti – tak ich môžeme vykonať aj v tých momentoch emocionálneho nabudenia. V psychoterapii pracujeme v stave veľkého emocionálneho nabudenia. Pomáhame klientom, ktorí intenzívne trpia. A my to utrpenie cítime, keď tam s nimi sedíme. Takže takmer okamžite ideme do procedurálnej pamäti.

**VY: Nemáme veľa skúseností alebo poznatkov o tom, ako cvičiť zručnosti, ktoré sú v psychoterapii fundamentálne. Ako si to zvládal, kým si nemal manuál?**

TR: Mnoho oblastí pracovalo stovky rokov na tom, aby vypracovali modely a metódy vedomej praxe. Dúfam, že aj my to začneme. Pretože na to ešte nebol model alebo metóda, zameral som sa na to, čo sa volá „facilitujúce interpersonálne správanie“. To je správanie, o ktorom výskum ukázal, že je účinné v terapii podľa mnohých modelov. Môžeš to považovať za základy psychoterapie. Mnoho z nich sa týka vyladenia s klientom na sedení, sú to komponenty pracovnej aliancie. Mnoho výskumov stále dokazuje, že





kvalita pracovnej aliancie v terapii vplýva na výsledok desaťkrát viac než model alebo niečo iné. Bruce Wampold o tom píše vo svojich knihách. Volá to „kontextový model psychoterapie“, kde sa zameriava na facilitujúce interpersonálne správanie. Príkladom toho by mohol byť tón hlasu. Všimol som si, že ak si nedám pozor, začnem rozprávať hlasnejšie ako moji klienti. Prekričím ich. V zásade ich premôžem silou svojho hlasu. To niekedy súvisí s mojou vlastnou anxiétou, ktorá sa na sedení objaví kvôli tomu, o čom rozprávajú alebo je to môj protiprenos.

**VY: Ako s tým pracuješ?**

**TR:** Sedím a pozerám si videá, najmä videá klientov, ktoré vo mne nabudzujú úzkosť a nacvičujem si rozprávanie vyrovnaným hlasom. Chcem byť zapojený.

**VY: Doslova pozeráš video a nacvičuješ si rozprávanie?**

**TR:** Áno. Keby ma niekto pritom videl, asi by si pomyslel, že som sa zbláznil. Ale pozri sa na to, ako keď si basketbalista nacvičuje hody na kôš. Bude to robiť stokrát za sebou a tisíckrát za deň. Tak najprv venujem 15 minút len rozprávaniu na klientov na videu, pri ktorých mám nejakú úzkosť, keď som na sedení s nimi.

**VY: Tak experimentuješ s rôznymi tónmi hlasu a nejakú dostávaš do seba, do procedurálnej pamäte.**

**TR:** Áno. Ďalšia vec, čo robím, je, že si pozerám videá, kde sú klienti preťaženi, deteriorovaní, niečo nejde dobre. Pozerám si sedenia s vypnutým zvukom. A robím si poznámky o všetkom, čo vidím z hľadiska neverbálnej komunikácie. A ako si to pozerám, všimam si aj svoju úzkosť. Zvyšuje sa moja anxieta alebo znižuje na základe ich neverbálnej komunikácie?

**VY: Tvoja úzkosť na sedení alebo tvoja úzkosť, keď –**

**TR:** Sledujem video.

**VY: Tvoja úzkosť, keď sedíš a pozeráš video?**

**TR:** Hej. Sprvu ma to prekvapovalo, ale len sledovanie videa nesmierne mobilizovalo moju úzkosť, moje pocity a moje obrany. Každý terapeut, s ktorým som sa rozprával a ktorý sleduje videonahrávky vlastnej práce, to tiež považuje za emocionálne celkom náročné. Vystavujeme sami seba a to spôsobom, ako sa to normálne nerobí. A to je jedna z príčin, prečo je ťažké pozerat' na vlastnú prácu. Takže, ak tam sedím a sledujem video a všimam si neverbálnu komunikáciu a vlastnú úzkosť, to sú dve rozličné zručnosti, na ktorých pracujem. Ak toho robím dost', aby sa to presunulo do procedurálnej pamäte, tak keď budem sedieť s ozajstnými klientmi, bude to oveľa ľahšie vykonávať tieto zručnosti automaticky na pozadí a ja sa môžem sústrediť na niečo iné.

**VY: A aký vplyv to malo na tvoju prácu? Ako si vedel alebo zbadal, že ti to pomáha?**

**TR:** Nuž, všimol som si jednu vec, a to, že mám pri

mnohých klientoch úzkosť zo spojenia. A šokovalo ma, keď som to zistil. Sprvu som bol z toho v rozpakoch a nikomu som to nechcel povedať. A potom som si uvedomil, že niektorí ľudia sa o tom so mnou dokážu rozprávať. A potom som si pomyslel, že nikomu nepomôže, ak to budem držať v tajnosti. A potom som si uvedomil, že väčšina terapeutov má do istej miery nejakú emocionálnu reakciu. Som psychodynamický terapeut; my to nazývame „protiprenos“. Ale zistil som aj to, že určitá úroveň anxiety existuje ako univerzálna súčasť práce s klientmi. Takže neviem, či to je individuálne protiprenos od určitého klienta alebo som to jednoducho ja. Môže to byť čiastočne aj súcitná reakcia na to, čo klient prináša. Niečo z toho je proste môj materiál. Niečo z toho je, že chcem robiť dobrú prácu. A určitá úroveň úzkosti je vo mne stále a počas sedenia kolíše. Stále to neviem presne, ale už to viem lepšie sledovať na pozadí počas sedenia. Viem to psychodiagnosticky využiť. Takže ak klient hovorí o niečom, čo ho naozaj trápi, ale vie to skrývať za slová alebo dokonca neverbálne prejavy, často cítim jeho anxiету v sebe. Súcitná reakcia na jeho anxiету. Tam je kľúč.

**VY: Využívaš sám seba ako nástroj.**

**TR:** Presne. Keď hovorím o vedomej praxi, ľudia často predpokladajú, že hovorím o KBT alebo behaviorálnej terapii, ale to nie je presné. Najväčší úžitok, čo mám z metód vedomej praxe, sa týka viac dynamických interpersonálnych/intrapersonálnych aspektov terapie.

**VY: Čo tým myslíš?**

**TR:** Medzi klientom a mnou sa odohrávajú subtilnejšie, intuitívnejšie roly mňa a prenosu, čo ma ťahá, aby som robil s klientom, ako by sa tým mohli opakovať staré problematické vzorce z klientovho života. Ako by sa mohol roznieť môj vlastný protiprenos a ja by som mohol klienta viesť k nejakému materiálu alebo preč od neho spôsobom, ktorý nie je nápomocný. Ako by som mohol byť príliš ochraňujúci. Poviem ti iný príklad. Supervízor mi raz povedal, že som kritický voči klientovi. Bol som tým zhrozený. Zhrozený. Mojou úlohou je byť empatický, nie kritický. A keď som čítal prepis, nepripadal som si kritický. V prepise som si pripadal veľmi podporný. Ale on povedal: „Počúvaj svoj hlas. Tu je kritický.“ Bol som zahanbený a nechcel som si to priznať, ale mal som v hlase ostrý tón. A to sa týkalo môjho protiprenosu.

**VY: Či už používaš pojem prenos a protiprenos alebo nie, alebo či pracuješ s modelom, v ktorom je prenos a protiprenos, či intersubjektívita ako dôležitá súčasť teoretického modelu, tieto veci sa tam odohrávajú tak či tak.**

**TR:** Áno.

**VY: Medzi klientom a terapeutom sú pocity, že sa cítíš ťahaný alebo nútený robiť určitú vec s určitými klientmi, či chceš alebo nechceš, či už je to agovanie, či ich to má podporiť, či už má povedať, čo majú robiť. Či už sa cítíš nestranný alebo znudený. Alebo či klient ťahá tvoju úzkosť jedným alebo**



druhým smerom. Tie typy dynamiky sa vždy odohrávajú, či už na ne dávaš pozor alebo nie.

TR: Mnohí to poznajú z odbornej literatúry, ale navčičili sme sa v tom, aby sme si to všimli v danom momente. Praktizujeme to s reálnymi klientmi, ale to sa nepočíta ako prax. Takže ja som sa to pokúsil riešiť okrem iného tým, že si sadnem a pozerám videá klientov, kde sú klienti uviaznutí alebo sa zhoršujú. A zapíšem si, čo ma ťahá urobiť. Mám nutkanie spasť ich? Kritizovať ich? Podporiť ich? Alebo v akej role akosi chcem byť s nimi? A keď to opakujem znovu a znovu a znovu, zlepšujem si schopnosť pozorovať to, keď sa to deje na sedení.

VY: Takže konečná idea vedomej praxe je priebežne hodnotiť výkon. Obyčajne si myslíme, že väčšinou sme sa vzdelávali na vysokej škole alebo v prvých rokoch kariéry, keď sme boli na sťaži alebo na praxi, zbiehali sme hodiny. Ale ty veríš, že ak chceme dosiahnuť maximum účinnosti, mali by sme byť ako v iných profesiách a stále robiť to, čo je potrebné, aby sme sa dostali do vrcholnej formy.

TR: V mnohých iných profesiách sa musia odborníci zapojiť do kontinuálnej vedomej praxe po celú dobu svojej kariéry. A ak to neurobia, ich efektívnosť stagnuje a potom sa postupne zhoršuje.

VY: Dovoľ mi trochu to spochybniť. Ak si profesionálny atlét alebo hudobník, áno, stráviš niekoľko hodín denne cvičením. Vo väčšine ďalších profesií sa to, myslím nerobí. Ak si chirurg, operuješ. Ak si právnik, máš prípady. Nevyhraď si mimo toho čas na to, aby si cvičil právo alebo chirurgiu.

TR: Chirurgovia si na to teraz už vyhradzujú čas a robia opakované simulácie operácií. V iných oblastiach vrátane psychoterapie je možné zostať na jednej úrovni kompetencie bez vedomej praxe. Tak som presvedčený, že väčšina terapeutov je kompetentná. Väčšina terapeutov je vlastne kompetentná už na konci výcviku. Celkové výsledky psychoterapie sú celkom dobré. Dajú sa v mnohom porovnať s medicínou. Podiel zhoršenia je aktuálne 5 až 10%, čo nie je také strašné. Podiel komplikácií alebo vedľajších účinkov je veľmi nízky. Podiel právnych problémov, ľudí, ktorí nás žalujú, je relatívne malý. Celkovo poskytujeme kompetentnú službu, je tak? A môžeš zostať absolútne kompetentným terapeutom po celú svoju kariéru bez vedomej praxe. Ale ak si účtovník, tak sa nemusíš zlepšovať. Kompetencia ti úplne stačí na živobytie. Alebo ak si právnik, byť kompetentný tiež úplne stačí na to, aby si sa uživil. A poznal som hudobníkov, ktorí sa nevenujú vedomej praxi. Našli si úroveň kompetencie, ktorá im stačí a sú s tým úplne spokojní. To je úplne v poriadku. Podľa mňa to však nestačí. Nestačilo to. A stále to nestačí. Ale to neznamená, že to tak musí byť vhodné pre každého.

VY: Viem, že pred niekoľkými rokmi tvoja žena pracovala na Univerzite vo Fairbanks a mali ste tam veľa tmy. A využil si ten čas produktívne na to, aby si sa učil a cvičil a niektoré z týchto cvičení si práve opísal. Čo by si poradil terapeutom, ktorí toto čita-

jú a zaujíma ich to, a túžia sa zlepšiť v praxi aj inak než čítaním tvojej knihy – ktorá je úžasná a dobre napísaná a často veľmi zábavná – čo by si im poradil, aby využili tieto princípy?

TR: Odporučil by som im niekoľko vecí. Jedna je natačajte si svoju prácu. Video je naozaj najefektívnejší spôsob. V celej našej oblasti sa teraz čoraz viac odporúča chodiť na supervíziu s video nahrávkou a v knihe radím, ako začať natačať svoju prácu. Chcem zdôrazniť, že toto obzvlášť platí na psychodynamických terapeutov, ktorí sú tradične najviac v od-pore proti vykazovaniu svojej práce.

VY: Veľa terapeutov si robí starosti, že by to odra-dilo ich klientov.

TR: O tom existuje veľa výskumov a tie zistili, že klientom to obvykle nevedí. Klient sa chce cítiť lepšie. O tom premýšľa klient. Nenatačam povinne všetkých klientov. Vždy sa ich spýtam a vždy môžu odmietnuť a 10 alebo 20 percent povie, že nechce. Nepresvedčam ich.

VY: Myslíš si teda, že viac to vedí terapeutom?

TR: Výskum to ukazuje, absolútne. Psychodynamický výskumný pracovník Mark Hilsenroth a jeho kolegovia nedávno urobili výskum, v ktorom dali klientom dotazník o používaní videa a väčšina klientov odpovedala niečo ako „dobré, žiadny problém“. Oni sa len chcú cítiť lepšie. Keď idem k lekárovi, tak mám postoj „urob, čo treba“. Chcem sa cítiť lepšie. Na to myslím. Dali však dotazník aj terapeutom a zistili, že keď sa terapeuti necítia dobre s videom, tak to pravdepodobne bude prekážať aj klientom. Skoro ma vyhodili z prvého miesta supervízora, pretože ostatným supervízorom vadilo, že ja používam video. Terapeutom to môže veľmi vadit', čo je podľa mňa celkom ironické. Pretože klientom to až tak nevedí.

VY: Ak to povieš klientom?

TR: Klientom to poviem to veľmi priamo. Poviem: „Som ľudská bytosť, robím chyby ako každý iný. A keď budeme natačať sedenie a neskôr si ho pozriem alebo ho ukážem odborníkom v obore, budem mať väčšiu šancu, že zbadám svoje chyby. A potom ich budeme môcť odstrániť a budem vám môcť lepšie pomôcť.“

VY: To dáva zmysel. A ako to teraz hovoríš, spomínam si, že na začiatku mojej kariéry, možno ešte na praxi sme natačali naše sedenia na magnetofón, a myšlienka, že by som mohol robiť chyby alebo že by som išiel na supervíziu, ma naplňovala úzkosťou. Myslím, že to odráža viac stav strachu, ktorý mnohí začínajúci terapeuti cítia. A keď dozreješ, uvedomíš si, že nie si dokonalý, že nepomôžeš každému, že je vždy sa čo učiť. V psychoterapii určite platí, že klienti sa stále môžu niečo dozvedieť o sebe. Aj terapeuti sa vždy môžu dozvedieť o sebe, napríklad to, ako byť lepším terapeutom.

TR: Za roky sledovania nahrávok som zistil, že keď pracujem s klientom dve alebo tri sedenia, už som urobil chybu. Úprimne povediac, pravdepodobne som



spravil chybu už na prvom sedení, len niekedy trvá dve až tri sedenia, kým to zbadám. Ak teda nevidím svoje chyby ani na treťom sedení, znamená to, že niečo mi uniká. A dokážem to prijať. Nemyslím si, že byť odborníkom znamená nikdy nerobiť chyby. Znamená to vedieť, ako zbadat' chyby a zavčasu ich napraviť.

**VY: V poriadku. Takže najprv povzbudzuješ terapeuta, aby si začali nahrávať na video sedenia. A potom čo?**

TR: Aby získali odbornú spätnú väzbu od niekoho, komu dôverujú. Musí to byť niekto, koho považujete za dobrého. Dobrý supervízor sa ti vie dostať pod kožu. Ty si dokázal zbadat' niečo v mojom hlase. A to je osobné, to je intímne. A bolo to v poriadku, pretože som ti dôveroval. Mali sme dobrý vzťah. Bez takého vzťahu je ťažké prijať potrebnú spätnú väzbu. V ideálnom prípade je to dlhodobý vzťah. Mnoho výcvikov je teraz takých na jeden víkend alebo na dva či tri víkendy, kde dostaneš hromadu poznatkov, ale nikto sa nepozera na tvoju prácu. Nedostaneš individualizovanú spätnú väzbu. A potom nedostávaš ani priebežnú dlhodobú spätnú väzbu. Ale to je práve potrebné, aby sa zručnosti zlepšili.

**VY: Myslím, že to sa azda mení. Niektoré prístupy, ktoré si natáčal na video – motivačné rozhovory a na emócie zameraná párová terapia – to už integrovali do svojho priebežného výcviku, kde musíš doniesť ukážky svojej práce a dostať na ne spätnú väzbu. Ale to, čo hovoríš, má zmysel. Výskumy ukazujú, že väčšina terapeutov si myslí, že sú nadpriemerní, čo štatisticky ani nie je možné. Ako si potom máme vybrať supervízora, konzultanta, ktorý je dobrý?**

TR: To je ošemetné, pretože nepoznám žiadneho supervízora, ktorý si sleduje údaje o výsledkoch alebo ich oznamuje ľuďom, čo za ním prichádzajú na supervíziu. V tomto bode môžeme len sledovať svoj inštinkt a príležitostne máme možnosť sledovať video nahrávku práce nášho supervízora. Ja som našiel teba, lebo sme sa stretli a mal som z teba dobrý pocit. A potom, keď sme spolu robili supervíziu, zistil som, že mi to pomáha. Ale v ideálnom prípade by sme mali mať v budúcnosti presnejší spôsob, ako to zistiť.

**VY: Klientom terapie hovorím, aby sa stretli niekoľkokrát s terapeutom. Ak to nie je nápomocné, môžete sa s ním porozprávať, čo je dobré, čo nie je dobré a zistiť, či je otvorený a ochotný to počuť. Ak nie, alebo terapia nepomáha, skúste niekoho iného. Je to príliš dôležité na to, aby ste to neurobili. Tak si nájdite kouča, supervízora, konzultanta a potom čo?**

TR: Sledujte svoje výsledky! Ďalšia vec, čo odporúčam, je sledovať svoje vlastné výsledky a potom na ne použiť nejakú empirickú mieru. Dobrá miera je škála hodnotenia výsledku. Je zadarmo. Lahko sa dá používať. Dostupné sú aj iné nástroje na meranie. Existuje Dotazník výsledku. Existuje Miera zdravého správania. Existujú stupnice pre rôzne prostredie,

ako sú univerzity alebo práca s deťmi. A zhromažďujte svoje výsledky. A po rokoch začnete získavať obraz o tom, nakoľko efektívna je vaša prax. Jeden z dôvodov, prečo som to začal robiť, bolo pre supervízorku, aby videla moju prácu a ona sa na to pozrela a pomyslela si, že robím hroznú prácu. V podstate mi povedala: „Chceš zabiť svojich klientov.“ Bol som šokovaný. Vedel som, že som urobil zopár chýb, ale nemyslel som si, že je to také zlé. Ale nemal som žiadne údaje; bol to len názor proti názoru. To je jeden z dôvodov, prečo som zdvojnásobil zber údajov. Po roku som mal dostatok údajov o výsledkoch, aby som sa pozrel na svoju prax a videl, že zväčša svojim klientom pomáham. Určite sa ešte stane, že niekto ku mne prestane chodiť a niekomu sa zhorší stav, ale pomohlo mi to presnejšie sa ohodnotiť. Predtým boli týždne, kedy som sa cítil ako Superman. Zdalo sa mi, že každý klient sa zlepšuje. A potom boli týždne, kedy sa mi zdalo, že každý sa zhoršuje. Samozrejme, ani jedno nebola pravda.

**VY: Ale určite máme také dni. Ak si v súkromnej praxi a máš nejaké výpadky alebo nejaké zhoršenia, je ťažké nemať pocit, že je s tebou niečo v neporiadku. Takže dlhodobé údaje o výsledkoch sú akýsi nárazník pred tým.**

TR: Zistil som, že výsledky v mojej súkromnej praxi v San Franciscu sú celkom dobré. Výsledky v univerzitnom poradenskom centre na Aljaške nie sú až také dobré. Výsledkové údaje nikdy nevyzerajú úplne dobre. A nikdy nevyzerajú úplne zle. Možno to bolo kvôli prostrediu, kvôli klientom, možno to bolo kvôli tme. Možno to bolo preto, že som bol na pokraji depresie, lebo som bol uprostred Aljašky. Mohlo to byť kvôli rôznym veciam. Tu v Seattli vyzerajú výsledky trochu lepšie. Ale dôležité je, že údaje o výsledkoch nikdy nevyzerajú úplne dobre. A nikdy nevyzerajú úplne zle.

**VY: Takže to nie je také zlé, že by si to mal zavesiť na klince. A nie je to ani také dobré, aby si si mohol pomyslieť: „Dal som to. Môžem si dať pohov.“**

TR: Áno. Správne.

**VY: Takže ľudia si začnú nahrávať sedenia, nájdu si konzultanta na dlhodobý vzťah, ale chlieb sa láme na vedomej praxi. Čo by si odporučil, aby sa ľudia dostali cez počiatočné prekážky, pretože si predstavujem, že spočiatku je to dosť veľká prekážka sadnúť si a robiť tieto sólo cvičenia, ktoré odporúčaš.**

TR: Je to veľká prekážka. Ja sa na to teším najmenej z celého dňa. Najprv to odkladám. Radšej by som išiel do telocvične alebo zaplatil dane. Pri posledných voľbách som robil telefonické prieskumy, čo je veľký stres a zistil som, že by som ich robil radšej ako vedomú prax. Teda je to veľmi veľký stres. A bohužiaľ v našej branži sa o tom nevie. Nie sú za to odmeny. Nemáš za to kompenzácie. Tvoji klienti nevedia, že to robíš. Tvoji kolegovia nevedia, že to robíš, alebo im je to jedno. Organizácia, ktorá ti udeľuje licenciu, sa na to nepýta alebo jej je to jedno.



**VY:** Tvoja manželka by bola radšej, keby si umýval riady, než že sedíš a rozprávaš sa sám so sebou pri videu.

**TR:** Presne. A na dôvažok, nie je z toho okamžitý zisk. Vedomú prax nazývajú krátkodobá snaha o dlhodobý zisk. Takže ja robím toto: myslím na terapeutov, ktorí sú fakt dobrí a ja chcem byť ako oni. A viem, že sú takí dobrí, lebo sa s nimi rozprávam a viem, že sú takí dobrí preto, že stovky až tisícky hodín pozerali svoje videá. Nie som bystrejší ako oni. Nie som talentovanejší ako oni. Ak chcem byť taký dobrý, musím do toho investovať ten čas. Tak isto, ako keby som chcel byť naozaj dobrý basketbalista, alebo niečo iné. Možno by som nebol taký dobrý ako oni, ale určite by ma to posunulo tým smerom. Na počítači mám pripomienku, ktorá mi tam vyskakuje každý deň, kde sa píše: „Aký dobrý chceš byť o päť rokov?“ Ak mi je v ten deň jedno, aký dobrý budem za päť rokov, tak to neurobím. A môže to byť dobre. Možno mám pocit, že som dosť dobrý a to je úplne v poriadku. Ale dnes, teraz chcem byť lepší o päť rokov.

**VY:** Obdivujem, čo robíš. A som spokojný, že som ti odovzdal nejakú múdrosť, ktorá sa ti zišla. Dobré sa nám rozpráva a som rád, že som si prečítal tvoju knihu a otočil som situáciu a dozvedám sa hodnotné veci teraz od priamo teba, Tony.

**TR:** Och, ďakujem. Je pre mňa veľkou ct'ou dávať rozhovor pre tvoju webstránku.

**VY:** Povzbudil by som každého, koho tieto veci zaujímajú, aby šiel, zohnal si tvoju knihu a prečítal si ju. Hoci je prepchatá citátmi z výskumov, aby si podporil to, čo píšeš, nie je to len jalová teória. Je tiež plná zábavných príbehov, humorných anekdot a rád by som na záver jeden z nich nášmu publiku odovzdal. Môžeš porozprávať ten príbeh o zamestnaní na univerzite?

**TR:** Iste. Moja žena podala žiadosť o prijatie do zamestnania na univerzite na Západe, kde o ňu mali fakt záujem. Bolo to veľmi malé mesto a bolo plné terapeutov, takže som si nemyslel, že by som si tam mohol otvoriť súkromnú prax. Ona je biologička divokej prírody a prijať ju chceli na ekologickú katedru univerzity a táto katedra sa snažila zariadiť to, čo sa volá „manželské miesto“, čo sa v akademických kruhoch tradične robieva, keď chcú niekoho prijať a on má manželského partnera. Hovorila tomu „dvojtelový problém“. A tak zašli do univerzitného poradenského centra a povedali: „Dáme vám peniaze, budeme Tonymu platiť mzdu, ak ho prijmete na tri roky. Čiasťočný úväzok. Len aby sme mohli prijať jeho ženu. Nezáleží nám na Tonym, ale chceme jeho ženu a Tony príde s ňou.“ Inými slovami, mohli ma získať na čiasťočný úväzok na tri roky zadarmo. Požiadali ma, aby som im poslal video nahrávky mojej práce ako súčasť prijímacieho procesu a ja som si pomyslel: „To je úžasné. Ja si už roky nahrávam svoju prácu.“ Tak som im poslal niekoľko videí a išiel som na prijímací pohovor a oni boli mojou prácou zhrození. Štýl terapie, ktorú robím, je krátkodobá psychodynamická

psychoterapia. Je to o niečo aktívnejšie a angažovanejšie a ja pracujem aktívne s pocitmi a obranami klienta. Oni robili tradičnejší dlhodobý, reflektívny prístup k psychodynamickému terapeutovi. Keď sme pozerali video, stále sa pýtali: „Myslíte si, že to je vhodné pre klienta?“ A ja som im hovoril: „Prečo sa nepozrieme na výsledok. Prečo sa nepozrieme, ako klient reagoval?“ Ako keby to boli dva rozličné rozhovory. Ich veľmi nezaujímalo, ako klient reaguje. Zaujímalo ich model terapie, ktorý som používal. Uvedomil som si, že sme viac ako náboženstvo, než akákoľvek iná verejná zdravotná služba.

**VY:** Vo svojej knihe píšeš, že nemali záujem o výsledok viac než cirkev, ktorá chce viesť, koľko jedál zabezpečil budhistický mních pre chudobných!

**TR:** Presne. Ak nezbierame údaje o výsledkoch, ak sa nepozierame na svoju prácu, odpojíme sa od výsledkov a zasekneme sa v politike profesionálnej identity, kde sa vedú všetky tie debaty o záhadných teóriách, pretože nemáme aktuálne údaje o výsledkoch. Páčil som sa im ako človek. Povedali: „Ste taký milý človek. Je to škoda, že sa to nedá vyriešiť.“ Ale neprijali ma a tak sme sa tam nemohli presťahovať, manželka nedostala to miesto.

**VY:** Zaujímavé je, že ste boli všetci, aj ty aj oni, v psychodynamickému terapeutovi, kde sú zrážky často najintenzívnejšie.

**TR:** Áno.

**VY:** Mal som spolubývajúceho na internáte, čo bol leninista a šiel na nejakú komunistickú schôdzu. Pravdepodobne menej ako veľmi malé percento populácie sa považuje za komunistov. A namiesto toho, aby sa vrátil s akýmsi kumbajom pocitom, on sa vrátil a rozprával mi o veľkých zrážkach medzi stalinistami a leninistami. A dokonca aj teraz, keď sa kladie taký dôraz na liečbu založenú na dôkazoch, je toľko zrážok medzi modalitami, ktoré neberú do úvahy údaje, že modalita a teória nevysvetľujú výsledok.

**TR:** Ak ti niekto rozpráva o liečbe založenej na dôkazoch, opýtaj sa ho, čie dôkazy to sú. Ak sú to dôkazy niekoho iného, nekoreluje to s tvojimi vlastnými výsledkami terapie. Existuje množstvo výskumov, ktoré ukazujú, že hoci bol klinicky overený, keď sa ho učia jednotliví terapeuti, nedosahujú lepšie výsledky. Pokiaľ dôkazy neznamenajú naše individuálne dôkazy, nerobíme naozaj terapiu založenú na dôkazoch. Robíme terapiu založenú na dôkazoch niekoho iného.

**VY:** No, ďakujem veľmi pekne za to, že si si našiel čas, aby si sa podielil o svoju cestu a svoje skúsenosti s našimi čitateľmi. Aj keď pokorne vyhlasuješ, že nie si expert, určite si nazhromaždil veľa poznatkov o tom, ako sa stať expertom alebo majstrom terapeutom.

**TR:** Hej, učím sa, ako sa ním stať. A ďakujem za pozvanie. Bolo to úžasné.



## Kniha mesiaca

Náš kolega doktor Igor Smelý je okrem iného aj vysokoškolský pedagóg. Venuje sa publikačne napríklad psychoterapii. Preferuje integratívny, respektíve integrujúci prístup. Najmä ten asimilatívny. V praxi. Aj pri písaní. Lepšie ako ja podstatu jeho učebnice vystihuje táto recenzia: „Kniha Integratívny prístup v psychoterapii sa snaží uvažovať o psychoterapii ako remesle, ktorému sa začínajúci adepti psychoterapie môžu naučiť a zdokonaľovať sa v ňom. Snaží sa ponúknuť kľúčové zručnosti, ktoré by psychoterapeuti mali ovládať, nech už sa hlásia k takému alebo onakému smeru v psychoterapii. Pozerá sa na psychoterapiu ako na proces liečby založenej na vzťahu me-

dzi terapeutom a pacientom, v ktorom je dôležité správne stanoviť ciele, všimnúť si obvyklé vzorce pacientovho správania a prežívania, pátrať po možných príčinách a dôvodoch jeho ťažkostí a učiť ho novým zručnostiam. Súčasťou tejto profesie je aj dodržiavanie etických pravidiel a zásad dobrej práce. Autor považuje za jeden z najschodnejších spôsobov integrácie nových poznatkov taký, ktorý využíva jednu teoretickú platformu ako základnú a do tejto „domovskej bázy“ sa snaží prijať tie prvky, ktoré sú s ňou zlučiteľné.“ Čo dodať? Ak chcete vedieť viac o psychoterapii, toto je výborný a zrozumiteľný začiatok. A potom..., šup do ďalších svetov.

## Hry a aktivity

### Technika verzus kontext

#### Cieľ

Osvetliť relatívnu efektívnosť riešenia ťažkých záležitostí s využitím metódy komunikácie v širokom kontexte (ako je napríklad rozhovor tvárou v tvár) a metódy komunikácie v úzkom kontexte (ako je napríklad email alebo SMS).

#### Materiál, usporiadanie a potrebný čas

10 min, niekoľko kancelárskych hárkov čistého papiera, dve perá alebo ceruzky, miestnosť, kde môžu dvaja účastníci sedieť vedľa seba a ostatní účastníci ich pritom vidia a počujú.

#### Proces

1. Privítajte účastníkov a povedzte im, že sa zapoja do komunikačnej aktivity ako na pracovisku.
2. Vyberte dvoch dobrovoľníkov.
3. Požiadajte dobrovoľníkov, aby si sadli vedľa seba, pričom ich ostatní účastníci budú vidieť a počuť.
4. Požiadajte oboch účastníkov, aby uviedli nejakú ťažkú záležitosť alebo problém, ktorý je potrebné komunikovať dobrovoľníkovi.

5. Požiadajte oboch dobrovoľníkov, aby sa pripravili na to, že budú komunikovať svoju záležitosť druhému dobrovoľníkovi s úmyslom vyriešiť problém. Táto príprava má obsahovať stručný, čitateľne napísaný výrok, vyjadrenie problému.
6. Požiadajte dobrovoľníkov, aby sa tri minúty rozprávali o záležitosti jedného z nich s úmyslom vyriešiť túto vec.
7. Požiadajte druhého dobrovoľníka, aby odovzdal svoj výrok prvému dobrovoľníkovi.
8. Požiadajte toho dobrovoľníka, ktorý dostal výrok, aby ho nahlas prečítal a pripravil si písomnú odpoveď. Pokračujte v tomto procese písania a čítania tri minúty.

#### Záverečná diskusia

Môže sa týkať týchto otázok:

- Ktorá z týchto metód bola úspešná pri riešení problému?
- Ktorú z týchto metód používate pri komunikácii so spolupracovníkmi?
- Ako môžete využiť to, čo ste sa dnes naučili?

## Pár slov na záver

© HAZUK ANDERSON

WWW.ANDERSTOONS.COM



"So, what are we fraught with this week?"

„Tak, čoho sme plní tento týždeň?“



## Akcie a podujatia

### 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, vychovávateľa, pracovníci v zdravotníctve a podobne. Cieľová skupina však nie je obmedzená.

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

Opäť začíname cyklus aktualizácie 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.

### 23. - 24. marca 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 profesií životná nutnosť. Pre ostatných záujemcov vítaná a zriedkavá príležitosť. Ďalšie termíny pokračujúcej skupiny sú: 11.-12.5.2018 a 7.8.-9.2018. Workshopy sa konajú v malebnom prostredí Karpát v Modre Harmónii.

### 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.

### 13. apríla 2018 / Virtuálne tímy ako nová výzva leadershipu

Novinka nielen v našom portfóliu. Tímy pracujúce vo virtuálnom prostredí sú moderným javom, ktorý naberá také rozmery, že ho už viac nemožno prehliadať. Preto sme pre vás pripravili sériu tréningov s cieľom rozvíjať zručnosti vedenia virtuálnych tímov na rozličných úrovniach organizácie. Na tréningu určenom pre vrcholových manažérov sa zameriame na to, ako udržať strategické smerovanie firmy a angažovanosť zamestnancov vo virtuálnom prostredí.

### 26. - 27. apríla 2018 / Leadership virtuálnych tímov pre stredný manažment

Na tomto tréningu manažéri strednej úrovne a líniovní manažéri získajú kompetencie a postoje potrebné vo virtuálnom prostredí, a ako vedome pracovať s komunikáciou a priamo, ale s rešpektom viesť členov svojho tímu k výsledkom aj v medzikultúrnom prostredí. Trvanie: 2 dni

### 10. - 11. mája 2018 / Majstrovstvo viesť virtuálne stretnutia

Tento nadstavbový kurz je určený absolventom modulu *Leadership virtuálnych tímov pre stredný manažment*, ako aj manažérom, ktorí už vedú virtuálne tímy. Po skončení kurzu bude absolvent vedieť navrhnúť rôzne typy virtuálnych stretnutí pre svoj tím v závislosti od konkrétnych zámerov a pre rôzne príležitosti. Trvanie: 2 dni

### 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.

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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