



Pár slov na úvod...

Otvorili sme druhý beh nášho dvojročného výcviku. Je to záväzok, ktorý nás pozýva neustále pracovať na tom, čo je pre nás/pre vás dôležité, rozvíjať sa ale aj reflektovať vlastné myslenie a prax. Individuálne, spoločne... napríklad aj na supervízii. Ozať, boli sme na konferencii Európskej asociácie pre supervíziu a koučovanie v Prahe. Rozhovor s kľúčovým rečníkom tejto konferencie Matthiasom Sellom vám prinesieme v najbližších news. Ako predkrm témy supervízia vám už v tomto čísle ponúkame rozhovor s Robinom Shohetom, ktorý je ikonou profesie. Či európskou celebritou? Na konferencii sme zažili tri (možno štyri) zaujímavé, obohacujúce príspevky a jedným z tých

príspevkov, ktoré mi (Vlado) sadli, bola reflexia kultúry supervízie a spôsobov, ktorými táto kultúra naráža na kultúru organizácie, kde sa supervízia koná. Príspevok predniesla Zuzana Havrdová, šéfkka katedry riadenia a supervízie. Inšpirovala ma natoľko, že som si v Prahe kúpil jej ostatnú knihu - viac o nej v rubrike o knihách. V týchto news si ešte môžete prečítať ďalšie úvahy o práci s motiváciou a zmenou klientov - tentoraz v štádiu kontemplácie, zamyslenie sa nad rozdielmi medzi koučovaním a supervíziou, ale aj iné myšlienky o pomáhaní, terapii, koučovaní, supervízii, tréningu... Dočítania, priatelia.

Ako prejsť od kontemplácie k príprave

Kontemplácia býva často paradoxným štádiom zmeny... [a] ambivalencia môže zmeniť kontempláciu na chronický [a extrémne frustrujúci] stav... Je jasné, že záujem o zmenu ešte nie je záväzok, že ju človek uskutoční... Ambivalencia je hlavným nepriateľom záväzku a prvotnou príčinou chronickej kontemplácie. Pomôcť klientovi prepracovať sa cez ambivalenciu, predpokladať a očakávať prekážky, zmenšiť želanosť problémového správania a získať trochu väčší pocit vlastnej schopnosti zvládnuť tento špecifický problém - to sú stratégie vhodné pre toto štádium. DiClemente, 1991

V minulom čísle našich/vašich news sme sa venovali štádiu prekontemplácie, čiže tomu, čo môžeme (ako pomáhajúci) robiť, keď klient nevie (nemá nádej) - nechce (neverí) - alebo tvrdí, že nemôže svoj život zmeniť. V nasledujúcich riadkoch by sme chceli opísať stratégie, ktoré pomáhajú zvýšiť klientov záväzok zmeniť sa, a to zlepšením jeho rozhodovacích kapacít. Pri väčšine stratégií je najdôležitejší proces skúmania pomocou otvorených otázok a zručností reflexívneho počúvania, ako sú opísané v mnohých našich textoch a v newsletteroch od čísla 1 až po prechádzajúce číslo. My sa v tomto texte najskôr zamyslíme nad rozdielmi medzi vonkajšou (externou) a vnútornou (internou) motiváciou a následne nad spôsobmi, ako pomôcť klientom spoznať a využiť ich vnútorné zdroje motivácie a tým zvýšiť svoju schopnosť rozhodovať sa a teda aj zaviazat' sa k niečomu. Zároveň sa zamyslíme nad tým, ako skúmať a rozvíjať hodnoty, ktoré napomáhajú zmene klienta a ako podporiť zodpovednosť, keď sa klient priblíži k rozhodnutiu zmeniť sa.

Pár dobrých rád (a zároveň spochybnení☺), ktoré pomáhajú prejsť cez štádium kontemplácie k štádiu prípravy.

- Nežeňte svojich klientov do rozhodovania. (*Dokážete to, ustojíte to, keď je klient tak blízko rozhodnutiu a vy máte byť s ním - bez tlaku?*)
- Zdôrazňujte, že klient má moc: „Vy viete najlepšie posúdiť, čo je pre vás dôležité.“

- Potvrďte a normalizujte ambivalenciu. (*Čo to je normalizovať☺? Čo to je potvrdzovať? Čo to je ambivalencia?*)
- Skúmajte rozličné možnosti, nielen jednu cestu. (*A čo, keď ja viem čo je pre môjho klienta dobré☺?*)
- Opisujte, čo robili iní klienti v podobnej situácii. (*Ako to urobiť bez toho, aby som vytváral tlak?*)
- Podávajte informácie neutrálnym, neosobným spôsobom. (*No, toto môže byť inšpirácia a odpoveď na tú predchádzajúcu otázku, ale to, byť neutrálnym, by znamenalo, že som neutrálny, teda nenadŕžam vo vzťahu ku všetkým klientovým vnútorným objektom, častiam ani jednej - a to ani tým deštruktívnym, ktoré zmenu nechcú... Dokážem to?*)
- Pamätajte na to, že neschopnosť rozhodnúť sa pre zmenu nie je pokazená konzultácia. (*Uf, to mi odľahlo.*)
- Uistite sa, či vaši klienti vedia, že rozhodnutie zmeniť sa, často zlyhá; klienti by sa v budúcnosti nemali vyhýbať kontaktu s vami, ak sa veci vyvíjajú zle. (*Aj keď sa hanbia? Aj sú na mňa nahnevani?*)
- Očakávajte premeny v klientovom rozhodnutí zmeniť sa - pravidelne kontrolujte silu jeho záväzku a prejavujte empatiu voči klientovmu váhaniu. (*Empatia voči váhaniu? - sic!*)

Prechod od vonkajšej motivácie k vnútornej

Aby ste pomohli svojim klientom pripraviť sa na zmenu, snažte sa porozumieť škále vonkajších a vnútorných motivačných faktorov, ktoré ich priviedli do tohto bodu. Mnoho klientov prejde cez štádium uvažovania a uvedomuje si len vonkajšie motivačné faktory, ktoré ich tlačia k zmene - a tie ich priviedli ku koučovaniu, poradenstvu, či liečbe. Ako sme to spomenuli minule, do liečby môže priviesť klientov mnoho rôznych vonkajších podnetov, ako napríklad manželský partner alebo partnerka, zamestnávateľ, lekár, sudca. Hoci vonkajšie motivačné faktory môžu byť užitočné v tom, že klienta privedú do lieč-



by, vlastná alebo vnútorná motivácia je dôležitá pri uskutočnení podstatnej a trvalej zmeny.

Vnútorná motivácia sa často začína v bode, keď si klient uvedomí rozpor medzi tým, „kde je“ a „kde chce byť.“ Intenzívna exploračná životných cieľov a hlboko zakorenených hodnôt môže byť tým spôsobom, ktorý posilní vnútornú motiváciu. Niektorí klienti dozrievajú a opustia rebelantstvo alebo zjavnú nonšalantnosť „dospievania“ a začínajú skúmať existencionalnejšie starosti, ako napríklad: *Kam kráčam? Kto som?* Znie to pateticky, ale ináč sa ďalej nepohnú. Pri hľadaní odpovedí klienti často prehodnocujú minulé chyby a činy, ktoré boli autodeštruktívne alebo poškodzovali iných ľudí. Žiaľ, sú aj poruchy osobnosti, ale nehľadajte ich všade. Pomocou reflexívneho počúvania môžete povzbudzovať toto hľadanie „vlastnej duše“. Následne, prostredníctvom motivačných stratégií, môžete podporovať u klienta uvedomovanie si rozporov medzi súčasnou situáciou a nádejami do budúcnosti. Ako už bolo uvedené, toto vedomie rozdielov často vytvára túžbu meniť sa. To je podstatný zdroj vlastnej motivácie k pozitívnej zmene.

Vnútorná motivácia sa niekedy vynára z konfliktu roly a očakávaní rodiny, či spoločenstva. Napríklad matka, ktorá prišla o deti kvôli užívaniu drog, môže mať silnú motiváciu naplniť svoju rolu dobrej matky. Chronické užívanie drogy u iného klienta narúša spoločenské alebo komunitné putá; prestane chodiť medzi blízkych, či priateľov, s ktorými mu bolo kedysi fajn, alebo zanedbáva spoločensky potvrdené roly, ako je napr. pomoc iným ľuďom. Túžba byť normálnym a mať vlastnú, slobodnú identitu a silu môže byť pre niektorých klientov motivačným faktorom. Rovnako aj túžba získať naspäť rešpekt. Tu ma napadajú satirovské univerzálne túžby - byť slobodný, milovať, byť milovaný + tie špecifickejšie... Pozitívna zmena tiež vedie k zlepšenému obrazu o sebe a o vlastnej hodnote.

Pomoc klientom zameniť vonkajšiu motiváciu za vnútornú je dôležitou súčasťou pomoci posunúť sa od uvažovania o zmene k rozhodnutiu konať. Začnite klientovú súčasnú situáciu a nájdite prirodzené prepojenie medzi existujúcimi vonkajšími a vnútornými motivačnými faktormi, ktorých si klient nemusí byť vedomý alebo je pre neho ťažké ich sformulovať. Možno práve vo vzťahu s vami zažijú niečo, čo im pomôže objaviť doteraz nedotknuté, alebo skryté vnútorné motivačné faktory dokonca aj v klientoch, ktorí nevyzerajú na to, že by v sebe mali nejakú motiváciu. Tu chcem spolu s postmodernistami dodať, že jazyk vytvára realitu a s humanistami, že to ľudské je univerzálne. Súhlasíte? Spája sa vám to s tým, o čom píšem, alebo len mne?

Okrem štandardných postupov motivačných rozhovorov (písali sme o nich v lete) je užitočných aj niekoľko iných stratégií identifikovania a posilňovania vnútornej motivácie. Po prvé, prejavte zvedavosť o svojich klientov. Ukážte im záujem a udržiavajte túto pozornosť dlhší čas. Keďže klientova túžba zmeniť sa zriedkakedy obmedzuje len na problém, s ktorým prichádzajú, možno bude pre nich ľahšie

rozprávať o zmene iného správania, postoja, presvedčenia... Väčšina klientov má starosti v niekoľkých oblastiach svojho života a želá si, aby sa mohli opäť zapojiť do komunity, zlepšili si financie, našli prácu alebo sa zamilovali. Mnohí sú v niektorých aspektoch života funkční a veľmi produktívni, sú hrdí na špeciálne zručnosti, vedomosti alebo iné schopnosti, ktoré nechcú ohroziť. Neočakávajú, že klienti budú spontánne hovoriť o svojich starostiach alebo schopnostiach. Prejavte záujem a spýtajte sa, ako to, že majú prezentovaný problém, alebo ho má niekto iný s nimi, ovplyvňuje tieto aspekty ich života. Dokonca aj u klientov, ktorí nepriznávajú žiadne problémy, otázka na ich život ukazuje záujem a tak posilňuje terapeutickú alianciu.

Ďalšou užitočnou stratégiou je prerámcovanie klientových negatívnych výrokov tým, že opätovne vyjadríme ich podraždenie s pozitívnou konotáciou. Klasickým príkladom tu je reinterpretácia klientovej hostility voči ohrozujúcej manželke ako prejav pretrvávajúceho záujmu a investovania do manželstva, čo ho tlačí do riešenia a zmeny problémového správania a záchrane vzťahu.

Klienti, ktorí boli zjavne „znásilnení“ do liečby, poradenstva, či koučovania, predstavujú zvláštnu výzvu. U týchto klientov identifikujte a posilnite vnútornú motiváciu, aby zmena mohla nastať zvnútra, a nie kvôli vonkajším hrozbám. Nejde len o to, že vonkajšie hrozby a nátlak môžu vyvolávať odpor, ale aj o to, že každá dosiahnutá zmena bude zmenou iba potiaľ, pokiaľ bude trvať hrozba. Ak visí vo vzduchu rozvod, sekám dobrotu, keď táto hrozba pominie, už mám milenkku. Klienti sa musia slobodne rozhodnúť pre pozitívnu zmenu, pretože vtedy im zmena bude dávať zmysel a je želateľná. Takže manažéri, ak ste donútení byť v koučovacom programe, deti vo výchovnom, manželky v párovom, váš kouč, poradca, či terapeut by sa s vami mal rozprávať tak, že napokon si poviete: „ja chcem, pretože...“ a nie môj šéf/ matka/manžel chce a ja mu urobím po vôli.

Prepojenie rodinných, spoločenských a ľudských hodnôt s túžbou po zmene

Americkí kolegovia, ktorí pracovali s hispánkami, čo boli poslaní do liečby súdom a strávili väčšinu života vo väzení zistili, že keď títo muži starli, zanechali kriminálny život. V poradni niektorí z nich prejavili obavy zo straty kontaktu s rodinou a spoločnosťou a mnohí vyjadrili túžbu byť dobrým vzorom pre svojich synov a synovcov. Všetci si chceli obnoviť hrdosť a sebaúctu v malom spoločenstve, kde väčšina ich rodinných príslušníkov po generácii žila. Títo kolegovia našli nedotknutý rezervoár vnútornej motivácie v populácii, o ktorej mali záver a presvedčenie, že nechce pomoc. Čo táto ich skúsenosť znamená? Predovšetkým je užitočné zmeniť naše koncepcie o „našich klientoch“ (alebo „našich Rómoch“, „našich podriadených a/alebo deťoch s poruchami správania...“). Skutočne poznáte hodnoty svojich klientov? Skutočne viete, čo je práve ich osobný, rodinný, pracovný, sociálny, či spirituálny kľúč k motivácii?



Nakláňanie rozhodovacej rovnováhy

Pri rozhodovaní sa väčšina ľudí zvažuje náklady a zisky tohto konania. Ja síce kupujem, čo mi v potravinách padne do oka (niekedy aj po záruke), ale opäť to je iba moja pohodlnosť (čiže môj „zisk“ v danej chvíli). Pri zmene správania sa tieto úvahy označujú ako rozhodovacia rovnováha alebo súvaha, proces kognitívneho hodnotenia alebo vyhodnocovania „dobrých“ aspektov toho, či prináša problém - dôvodov nemeniť sa (nedelegujem, nič mi nepokazia) a menej dobrých aspektov - dôvodov pre zmenu (som preťažený).

V určitom bode procesu rozhodovania sa rozhodovacia rovnováha preskupí a nastane rozhodnutie. Cieľom pri posune klienta k pozitívnej zmene, samozrejme, je pomôcť tomu človeku, aby si uvedomil a zvažil negatívne aspekty a dôsledky problému, aby sa váhy naklonili smerom k zdravému správaniu. Istý pán Baumeister skúmal, akým spôsobom ľudia uskutočňujú veľké zmeny vo svojom živote, a nazval vnútorný proces, ktorý sa zrejme deje vtedy, keď je rovnováha rozhodovania naklonená smerom k zmene, „kryštalizácia nespokojnosti“. Píše, že obsahuje vedomé prepájanie, možno po prvýkrát, vnímania nákladov, strát, ťažkostí a iných neželateľných črt situácie. Toto vedomé prepájanie negatívnych aspektov následne mení vnímanie človeka už len tým, že si uvedomí, že to, že je v situácii, z ktorej má nielen zisk. Ako posunúť rovnováhu na stranu pozitívnej zmeny a ďalej od daného stavu alebo negatívnej zmeny? Nuž, toto je tá najnáročnejšia fáza práce. Je potrebné zdôrazniť alebo jemne zosilniť z klientovho uhla pohľadu (opakujem z klientovho uhla pohľadu) cenu zaplatenú za to, na čom si fičí (za ťažkosť, ktorú má). To znamená:

- Zmenšiť, ak je to možné, vnímanú odmenu za svoje problémové správanie.
- Zvýrazniť výhody zmeny.
- Identifikovať a oslabiť, ak je to možné, prekážky zmeny. (Uf, mám klienta a na mojej supervízke sme sa so supervízorom zhodli, že to bude beh na veľa rokov, na dlhú trať...)

Sumarizujte starosti

Ak ste úspešne podporili uvažovanie a precítenie, respektíve ak ste našli cestu k tomu, aby klient precítil a pomenoval svoje starosti, dôsledky a myšlienky s nimi prepojené, ak ste objavili vnútornú motiváciu a rozkývali klientovu rozhodovaciu rovnováhu, veľa vecí a emócií pre a proti je jasných a pomenovaných, tak môžete ísť ďalej. Pred tým, po sumarizácii, si však s klientom položte otázku, či klient súhlasí s tým, že toto sú jeho starosti. Ak nie, rýchlo o krok späť.

Skúmajte dôvody pre a proti zmene

Keď tak spolu sedíte a zvažujete „pre a proti“ zmene, možno máte zoznam dôsledkov, možno emócií, ktoré klient získava a ktoré stráca, ak sa rozhodne pre, aj keď sa rozhodne proti zmene. Je dôležité vedieť, že nie je dôležitá kvantita pre a proti, ale emo-

cionálna sila jednotlivých „položiek vnútorného zoznamu“. Mnoho klientov zisťuje, že jeden alebo dva dôvody proti zmene vyvážia váhu tučtu príčin zmeniť sa, čo vytvára silnú ambivalenciu. Poznanie skutočnej váhy opačnej sily je dôležité. Majte na pamäti, že dôvody pre a proti sú veľmi individuálne a emocionálne, nie racionálne. Ešte chcem dodať, že hodne z dôvodov je iracionálnych a ešte chcem dodať, že hrba (ak nie veľká väčšina klientových pre a proti je aj nevedomých). Faktory, ktoré posúvajú rovnováhu smerom k pozitívnej zmene pre jedného človeka nemusia vôbec zavážiť u iného. Okrem toho hodnota alebo váha konkrétnej položky v tomto zozname pre a proti sa pravdepodobne bude časom meniť. Poslednú vetu si ešte raz prečítajte

Dáva to nádej, nie? Nebojte sa sprevádzať klientov tým, že sa budú vrtáť vo svojej ambivalencii. Využívajte zdvojenú empatickú reflexiu, čo znamená, že reflektujete pozitívne aj negatívne emócie na oboch stranách mince, pretože aj pozitívna zmena je prežívaná negatívne.

Hoci pôvodných dôvodov na zmenu môžu mať vaši klienti len niekoľko, každý dôvod je dôležitý a mal by sa preskúmať a podporiť. Pretože podpora zmeny sa často spája s vnútornou motiváciou klienta, jej skúmanie môže vyvolať viac položiek na pozitívnej strane súvahy. Ako už bolo uvedené, starosti a obavy o identitu, rolu, sebauctu a sebaopätie, návrat k tradičným rodinným alebo spoločenským hodnotám môžu byť prepojené s konkrétnymi dôvodmi na zmenu. Dodám, že tu nejde o aktivitu plus a minus, ale o proces, ktorý plynie v akejsi špirále, pričom témy rozhovoru sa vracajú, emócie spojené so zmenou tiež, vždy v inej kvalite a trošku inom obahu.

Normalizujte ambivalenciu

Klienti, ktorí si robia rozhodovaciu súvahu, často cítia, že sa blížia k rozhodnutiu - bližšie k zmene dlhodobého správania než kedykoľvek predtým, a preto aj bližšie k vnútornému konfliktu a pochybnostiam, či sa chcú a dokážu zmeniť. Dôležitou stratégiou v tomto bode je uistenie klienta, že konfliktné pocity, neistota a výhrady sú bežné, alebo dokonca nutné a pre nich dôležité, keďže prichádza (môže prísť) do ich života niečo nové. Netlačte a „nepredbiehajte“ svojich partnerov rozhovore. Uistujte a oceňujte. Klienti potrebujú vaše uistenie, že aj keď „zlyhajú“, majú schopnosť byť vo vzťahu s vami, skúmať, čo sa deje a pokračovať v práci na zmene. Klienti potrebujú aj ocenenie toho, čo je hodnotné (povedzte to zo svojej perspektívy a overte si, či tá vaša perspektíva sedí s klientovou), o čo sa pokúsili a čo sa im podarilo. Normalizovať ambivalenciu znamená aj „ustrážiť“ svoj agresívny, alebo naopak „ochranársky“ protiprenos, ktorý ženie k prehnanej aktivite, hnevu na klienta, panike, alebo vzdaniu sa. Vaša božská (ľudská) trpezlivosť, dôvera v klientove schopnosti a vnútorné presvedčenie, že to dokáže, pomáha vášmu klientovi veriť, že napriek tomu, že možno viackrát zlyhal a vyskúšal už všetko, a opäť zlyhal, môže v seba veriť. Veríte tomu vy?



Opätovné skúmanie hodnôt vo vzťahu k zmene

Rozhodovacia súvaha ponúka príležitosť na pomoc klientom preskúmať a nahlas sformulovať svoje hodnoty a hľadať súvislosti medzi týmito hodnotami a pozitívnu zmenu. Hodnoty vašich klientov sa budú odrážať v ich dôvodoch pre zmenu a aj v dôvodoch proti nej. Napríklad adolescent zapojený do šikanovania iných v partii vám môže povedať, že možnosť opustiť partiu neprichádza do úvahy, pretože je verný jej členom. Lojalita a spolupatričnosť sú pre neho dôležité hodnoty a môžete ich vzťahnúť aj na iné skupiny, ktoré môžu inšpirovať obdobnú spolupatričnosť, ako napríklad športové družstvo alebo, čo ja viem, hudobná komunita, ktoré môžu vytvárať pocit spolupatričnosti a odrážať tieto ústredné hodnoty. Mladá žena, ktorá pochádza z rodiny, kde sa usilovne pracovalo a dosahovali sa akademické úspechy, si môže želať návrat k týmto hodnotám tým spôsobom, že si dokončí strednú školu a stane sa finančne nezávislá. Mimochodom rovnaké hodnoty môžu vytvárať aj konflikt. Napríklad manažér si želá uznanie a ocenenie (od svojho nadriadeného) a ocenenie a priateľstvo (svojich podriadených). Neverí však, že jedno aj druhé sa dá dosiahnuť delegovaním, pretože ak bude delegovať, nebude práca stopercentná („príde o šéfa“) a zároveň si myslí, že preťaží kolegov („príde o kamarátstvo“). V takom prípade je užitočné preskúmať vnútorné, ľudské potreby za očakávaniami, potreby a priania, ktoré sú vo vzťahoch nenaplnené a vytvárajú konflikt, ktorý je potrebné vyriešiť. Rosenberg (nie ten, čo vám prišiel na um) tvrdí, že všetky hlboké potreby sa dajú naplniť konštruktívnym spôsobom. Veríte v to vy? Verí v to váš klient. To by znamenalo, že vyššie spomenutý manažér môže nájsť cestu ako cítiť potreby rešpektu a úcty a hodnotu v sebe a v tom, čo robí a zároveň delegovať. Táto odbočka je však na dlhšiu diskusiu.

Všeobecne teda platí, že keď sa klienti počujú, ako vyslovujú nahlas svoje dôležité hodnoty, pomáha im to zvýšiť svoje odhodlanie k pozitívnej zmene. Ak môžu zarámcovať proces zmeny do širšieho kontextu hodnôt zdieľaných aj rodinou a spoločnosťou, tak môže byť pre nich ľahšie uvažovať o zmene.

Ďalšie položky v rozhodovacej súvaha

Strata a žiaľ

Keďže vzdať sa určitého spôsobu života môže byť taká intenzívna strata ako strata blízkeho priateľa, mnoho klientov potrebuje čas na žialenie. Musia si uvedomiť a odsúdiť túto stratu a až potom budú pripravení posunúť sa ďalej a vybudovať si silnú vzťahovú väzbu k možno želanému stavu. Tlačiť klientov príliš rýchlo k zmene, môže napokon znamenať oslabenie ich odhodlania. Klientom môžete pomôcť uveriť, že ich strata bude nahradená ziskom.

Výhrady a odpor

Ako už bolo uvedené, vážne výhrady voči zmene, ktoré sa často nazývajú odpor (ale častejšie sa nesprávne označujú ako popretie), môžu byť v motivačných rozhovoroch signálom, že vy a váš klient máte rôzny názor. Keď sa klienti posúvajú do prípravného štádia, môžu sa začať brániť, ak budú tlačení do zmeny skôr, než budú na ňu pripravení, alebo ak sú ich ciele v konflikte s vašimi. Tento odpor môžu prejaviť skôr v správaní než v reči. Napríklad niekto zmešká sedenie, čím vysiela správu, že potrebuje viac času a chce spomaliť proces. Pokračujte v skúmaní ambivalence týchto klientov a opätovne odhadnite, kde sa v procese zmeny nachádzajú.

Predčasné rozhodnutie

Rozhodovacia súvaha vám tiež ukáže, či je klient pripravený na zmenu. Ak je klientovo vyjadrenie dôvodov pre a proti nejasné, môžu vyjadrovať ciele v tomto štádiu nereálne alebo odrážajú nepresné poznanie svojich schopností a zdrojov. Môžete cítiť, že klienti hovoria to, čo si myslia, že chcete počuť. Tu si dávajte veľmi veľký pozor. Klienti, ktorí nie sú pripravení na rozhodnutie zmeniť sa, vám to takým alebo onakým spôsobom dajú najavo. Odložte proces vytvárania záväzku a vráťte sa s nimi do štádia uvažovania.

Skúmanie a stanovovanie cieľov

Na záver. Proces vytvárania záväzku k zmene začína tým, že klient sa rozhodne, čo si vyberie, že chce, z toho čo je (v súčasnosti) a môže byť (v budúcnosti). K tomu pomáha vnútorná súvaha - áno, písali sme o nej doposiaľ - a práca s ambivalenciou. Tým, že spolu zvažujete všetky tie emócie, myšlienky a hodnoty s nimi spojené, máte jasno aj v tom PREČO niečo chcete. Zároveň máte jasno v tom, čo je momentálne MOŽNÉ urobiť, aby sa klient nepreťažil - aj tak pomaly ďalej zájdeš. Klient k vám už nechodí iba na návštevu, klient sa už neprichádza iba „postávať“, vyplakať a vyrozprávať“, klient sa v tejto chvíli stáva klientom, čiže niekým, kto niečo CHCE + dokonca (v lepšom prípade) vie PREČO. Začíname „koučovať“. Dobrý koučing znamená začať jasným obrázkom toho, kde klient chce ísť. Máte preskúmané dôvody, počuli ste od klienta viaceré sebamotivované prehlásenia, toto všetko je spojené s identitou klienta, jeho dôverou a obrazom o sebe. Super, ukončili ste prvú časť druhej fázy, sme uprostred uvažovania - kontemplácie. O tom, prečo už nie v štádiu prípravy a ako ďalej, o tom nabudúce. Napríklad preto, že vnútorným konfliktom nie je koniec, napríklad preto, že viacero cieľov môže byť hodne konkurenčných, napríklad preto, že... a ešte všeličo iné v novembri.



Rozhovor Alana Rodgersa s Robinom Shohetom nielen o supervízii

Workshop o láske a strachu v supervízii sa konal pre IAAAC a to mi pomohlo napísať kapitolu do mojej poslednej knihy *Vášnivá supervízia* (Passionate Supervision). A teraz spolu plánujeme zorganizovať certifikovaný kurz v Limericku. Som absolútne nadšený.

ALAN: Ahoj, Robin, vďaka za to, že si súhlasil s týmto rozhovorom. Viem, že si povedal, že 30 rokov robíš a učíš supervíziu. Môžeš spomenúť aj niečo o svojej ceste supervízora za tie roky? Ako sa menila a vyvíjala tvoja supervízna prax?

ROBIN: No, mal som nesmierne šťastie, že moji prví dvaja supervízori boli najlepší, akých som kedy mal. Zapáčila sa mi supervízia. Pracovať som začal v roku 1976 ako asistent v terapeutickom komunitnom centre v Richmonde pre ľudí, ktorí vyšli z psychiatrickej nemocnice. Bezpochyby môžem povedať, že bez prvotriednej supervízie, ktorú som mal, by som pravdepodobne vyhorel, pretože tá práca bola veľmi náročná. Pamätám sa, že som si myslel, že supervízia je lepšia ako akákoľvek terapia, ktorú som kedy mal a je veľmi zakotvená v práci. V roku 1979 som odišiel na voľnú nohu. V podstate som si myslel, že som nezamestnateľný. Je to zásluha Joan Wilmotovej a Petra Hawkinsa, mojich prvých dvoch supervízorov, že som vôbec ostal tri roky v Richmonde. Ako si spomenul, učili sme supervíziu vyše tridsať rokov. Spolu s Petrovou manželkou Judy Ryeovou sme vytvorili Centrum pre supervíziu a tímový rozvoj (Centre for Supervision and Team Development) - iba my štyria s rodinami a priateľmi, čo je krásna. Začali sme učiť sociálne pracovníčky, lebo to bolo naše pôvodné vzdelanie, ale najväčší rozmach našej práce nastal po napísaní knihy *Supervízia v pomáhajúcich profesiách* (česky vyšlo v *Portáli* v roku 2004 a možno na trhu už existuje preložená aj posledná reedícia vydania *Supervízie v pomáhajúcich profesiách*, z roku 2006, pozn. Vlado). Bolo to celkom zábavné. Peter a ja sme niekam odišli, aby sme mohli písať a on vtedy písal celé dni a ja som sedel a kecal. Potom, odrazu, som dostal inšpiráciu a navrhol som niečo, čo on považoval za dobré a prepísal časť svojho materiálu. Bol veľmi trpezlivý a vlastne sme boli dobrá kombinácia, on ovládal teóriu a prácu v organizáciách a ja som chcel viac introspekcie a zamerania sa na protiprenos a projektívnu identifikáciu. Takže prvé kapitoly, ako napríklad *'Prečo byť tým, kto pomáha?'* sú viac moje a neskoršie, o modeloch supervízie a supervízii v organizáciách, viac jeho.

ALAN: Keď som ťa po prvý raz kontaktoval a pozval ťa do Limericku, úplne ma ohromila tvoja ochota - tým myslím to, že tvoja okamžitá odpoveď bola kladná, bez váhania alebo strachu. Má to niečo do činenia s твоjím vyhlásením, že rád pracuješ v Írsku?

ROBIN: Áno. V posledných rokoch som chcel vo svojej práci so supervíziou zohľadniť viac duchovna a cítil som, že najlepšie sa to dá urobiť v Írsku, kde cítim

s duchovnými stránkami veľmi silné spojenie. Moja prvá skupina, keď som išiel na voľnú nohu, bola v jezuitskej komunite v Milltown Park v Dubline v roku 1978. Pozval ma tam Myles O'Reilly, ktorý bol v komunite Richmond Fellowship na praxi a zavolať Joan a mňa, aby sme spolu viedli poradenskú skupinu. Musel som odvtedy v Írsku viesť už asi 100 skupín, od jezuitov po Katolícke služby manželského poradenstva (teraz sa volá Accord), Írsku asociáciu poradcov pre oblasť závislosti (IAAAC) a mnoho ďalších organizácií. Mój prvý workshop o láske a strachu v supervízii sa konal pre IAAAC a to mi pomohlo napísať kapitolu do mojej poslednej knihy *Vášnivá supervízia* (Passionate Supervision). A teraz spolu plánujeme zorganizovať certifikovaný kurz v Limericku. Som absolútne nadšený.

ALAN: Čo považuješ za hlavné výzvy, ktorým dnes čelí profesia supervízie? Spomenul si lásku a strach a v predošlých stretnutiach s tebou som sa dozvedel, že máš obavy, že v supervízii sa presadzuje dôraz na prax, ktorá je postavená na strachu, oproti praxi, ktorá povzbudzuje a podporuje zodpovednosť. Môžeš rozviesť širšie, čo tým myslíš?

ROBIN: Áno. Dostali sme sa k téme, ktorá je pre mňa veľmi dôležitá, tak dúfam, že pri nej nebudem príliš emotívny. Začnime napr. poistením psychoterapeutov pre prácu s klientmi. Pre ľudí, ktorí pracujú ako psychoterapeuti na voľnej nohe, kde si môžeme zvoliť našu prácu, nemá, podľa mňa, poistenie zmysel. Zameriavame sa na vzťah ako dôležitú súčasť liečenia a uzdravovania a máme poistenie, ktoré vlastne hovorí, že ja - psychoterapeut - sa chránim pred tebou - mojím pacientom. Je to ako, prepáč mi to porovnanie, bozkávať sa s niekým v maske, aby som sa chránil pred baktériami. Beznádejné. To je dosť odlišné, povedzme, od poistenia auta, kde sme zodpovední za vozidlo, ktoré by mohlo niekoho v okamžiku nepozornosti alebo zľadovatenej vozovky zabiť. Predpokladá sa, že budeme v priebežnom vzťahu, terapeut a klient. Aby som to objasnil, netvrdím, že sa nemáme poistiť. Len žiadam, aby sme domysleli dôsledky. Bez poistenia nedostaneš ani akreditáciu. Teraz začínam písať knihu o spiritualite a supervízii a rozprával som sa o tom so spoluautorkou, veľmi skúsenou terapeutkou. Povedala mi, že sa nad tým nikdy poriadne nezamyslela a bola celkom šokovaná. Potom vyhlásila: "OK. Poviem to na výkonnej rade. Nebudem si obnovovať akreditáciu."

ALAN: Ako vieš, čím ďalej, tým viac sa mi supervízia páči, ale moje skúsenosti v Írsku sú také, že medzi akreditačnými komisiami a vzdelávacími organizáciami vládne čoraz väčšia majetníckosť a snaha iných obmedzovať. Môžeš podrobnejšie načrtnúť svoje skúsenosti a presvedčenia s týmto fenoménom?

ROBIN: Začiatkom 90-tych rokov som organizoval dve



konferencie o dynamike akreditácie. Jedno z cvičení, ktoré sme spravili, bolo že sme rozdelili účastníkov na klientov, terapeutov vo výcviku, terapeutov, supervízorov a trénerov a dali sme im žetóny. Ukázalo sa, že všetky „peniaze“ skončili u trénerov, ktorí trvali na čoraz dlhších výcvikoch. Ani ja nie som voči tomu imúnny. Odkedy ponúkame certifikát v supervízii, naše čísla vzrástli. Myslím, že kvalifikácia má svoje miesto, ale nie na úkor vzdávania sa vlastnej slobody, autority. V našom procese certifikácie sa snažíme a vytvárame podmienky pre čo možno najväčšiu autonómiu. Inak sa dočkáme toho, že ľudia budú tancovať ako my pískame, čo je presný opak toho, čo chceme. Teraz je dôležité, aby sme nevyliali dieťa spolu s vaničkou, takže zodpovednosť je veľmi dôležitá. Na týchto konferenciách vzniklo niečo, čo sa volá IPN (Independent Practitioners Network, sieť profesionálov v obore, ktorí sú nezávislí). Sú to skupiny ľudí, ktorí sa pravidelne stretávajú v rovesníckych skupinách, aby zdieľali a monitorovali svoju prax. A súčasťou ich záväzku je voliť si predstaviteľov, ktorí ich reprezentujú a ktorí pôjdu a podporia, či vyzvú iné skupiny, čím sa tak budú krížiť a vzájomne oplodňovať, obohacovať myšlienky. Niektoré z tých skupín vznikli začiatkom 90-tych rokov a stále sa stretávajú. Pre mňa je vcelku šokujúce, aká nenápadná, ale prenikavá je kultúra strachu. Tá predpokladá, že sú tu klienti, ktorí vás chcú dostať na súd, že terapeuti sa nedokážu sami regulovať a že by boli nezodpovední, keby sme ich nekontrolovali. Ale ak má niekto zlý úmysel, celá tá celosvetová ochrana aj tak nepomôže. Môžete sa chrániť finančne tým, že budete poistení, ale emocionálne je to stále strašná skúsenosť.

ALAN: Áno, zdá sa, že to vedie k ne-vzťahu. No, keďže ja som s tebou vo vzťahu a sám som zažil tvoje workshopy, už sa mi otvorili oči a vidím tak tie na strachu založené podfuky nielen v supervízii, ale aj v živote. Môžeš opísať nejaký zážitok alebo príklad?

ROBIN: Pred nedávnom sa jedna nemocnica v Amerike rozhodla odstrániť chyby lekárov a spustila anketu, do ktorej zahrnula aj pacientov a ich príbuzných. Nielen že znížili počet prípadov, ktoré sa riešili súdne, ale sa aj veľa naučili z chýb, pretože energia sa nepoužila na ich zakrytie. Klesol počet prípadov riešených na súde, pretože pacienti mohli akceptovať chyby, čo sa stali a navyše dostali porozumenie, vlastne vzťah. Riešenia súdnou cestou sú v podstate ne-vzťahové. Je v tom samozrejme riziko. Niekto to mohol zneužiť, ale nestalo sa to. A tu sa rozcitliviem. Ja by som rád videl nás, supervízorov a trénerov v role vzoru, ktorý pomáha ostatným vzdialiť sa od štruktúr založených na strachu k štruktúram založeným na dôvere. Rád by som ťa videl takéhoto. A podporoval by som ťa a ľudí ako ty, ktorí sú v praxi pomáhanie dobre začlenení, aby premýšľali o dôsledkoch, ktoré naše konanie prináša. V Anglicku začína byť termín terapeut ohrozený a môžu ho používať iba analytici. Je tu nebezpečenstvo, že sa téma „byť terapeutom“ stane politickou šarádou, poháňanou strachom. Dúfam, že Írsko to nebude nasledovať. Rád sem chodím, pre-

tože vidím, aký dôležitý je v Írsku vzťah. Negatívna stránka toho je konformita, čo využíva cirkev, ktorá by sa podľa mňa nemala miešať do terapie, ale pozitívna stránka je skutočne hlboké spojenie, ktoré tu prežívam. Odpovedal som na tvoju otázku?

ALAN: Áno, ďakujem za otvorenosť, viem, že táto oblasť znamená pre teba veľa a áno, rezonuje to aj so mnou, pretože mám strach, že budem chápaný ako rebel, a nie ako človek, čo sa snaží spojiť rozdiely pomocou, ako by si ty povedal, konania, ktoré je založené na láske. Je to, ako keby sme prešli terapiou a na konci z nej vyšli iba s rôznymi novými profesionálnymi 'mal by si', s akýmiś nadradeným profesionálnym superegom. Je to paradox a možno vychádza z toho, že je dôležité, aby sa supervízor snažil porozumieť a poznať sám seba, nie aby mal veľa vedomostí. Dáva ti to zmysel?

ROBIN: Áno. Vedomosti sa dajú využiť ako obrana, ako naznačuješ: mýtus experta. V mnohých oblastiach sú potrebné odborné vedomosti - od svojho zubára očakávam, že bude veľa vedieť o zuboch, od právnikovi, že bude poznať zákony. Ale v oblasti ľudskej povahy máme všetci mnoho vrozených vedomostí. A v tejto oblasti, som o tom presvedčený, je veľkou časťou našej trénerskej práce snažiť sa objaviť a rozvinúť to, čo už vieme, ale možno nie na vedomej úrovni - skutočný význam vzdelania pochádza zo slova educare - vyvíeť. Nemám svojho vnútorného zubára alebo právnikovi, ale mám svojho vnútorného liečiteľa - terapeuta a myslím, že mnohí, ak nie všetci to tak majú. Moja matka, napríklad, nenávidela psychológiu, nemala rada introspekciu, ale mohla povedať niekoľko veľmi citlivých, vnímavých vecí o ľuďoch. Takže áno, poznať seba a oproti tomu mať veľa vedomostí. Z mojej skúsenosti, ja som mal psychotickú epizódu, keď som mal 21 rokov, zjedol som drogy, čo neodporúčam. Na niekoľko hodín, našťastie len niekoľko, som bol šialený, čo podľa mojej definície znamená veriť svojim myšlienkam. Nasmeroval by som ľudí smerom k práci Byron Katie (www.thework.com), ktorá je v tom vynikajúca. V mojom prípade boli moje myšlienky vďaka drogám trochu extrémne. Okrem iného som bol presvedčený, že som mesiáš, lebo som bol v tom čase v Izraeli a moje šialenstvo bolo plné biblických obrazov. To mi skutočne pomohlo v práci s psychotickými pacientmi, pretože viem, že sme si dost podobní. Keď som v 70-tych rokoch začínal, bolo len málo formálnych výcvikov a uznávalo sa, že práca na sebe je najlepším spôsobom, ako sa stať terapeutom. Istý čas som bol skutočný závislák na skupinách. Miloval som to. Chcel som to robiť, rozvíjať sa. Nerobil som to preto, aby som získal hodiny pre kvalifikáciu. Tak verím, že najlepší výcvik v práci s psychiatrickými pacientmi je objaviť svoje šialenstvo, v práci so závislými objaviť svoju závislosť, v práci s násilníkmi svoju násilnosť atď. Vlastne to v sebe všetci máme, nájdime to tam: závislosť, násilie, psychózu, bez ohľadu na to, s kým pracujeme. Mimochodom, aby som dokončil ten príbeh s mojou grandióznou mesiášskou fantáziou, bál som sa aj toho, že ma za tie drogy dostane polícia. A po-



tom som sa počul, ako hovorím: 'Neexistuje strach. Strach je vo mne'. A z toho šialeného, vystrašeného miesta som sa dostal do pokoja, ktorý trval celé týždne. Skutočne som pochopil, že strach sa môže vytvárať sám a že hlboké porozumenie tohto môže viesť k opaku strachu, čo je pokoj alebo láska, ktoré sa podľa mňa podobajú. A moja životné poslanie je pracovať s touto polaritou lásky a strachu. Vlastne môj ďalší workshop v Dubline koncom septembra je o láske a strachu v supervízii. Chcem sa ešte vrátiť ku skoršej téme, ktorej sme sa dotkli, k rebélii. Keď som robil rešerše do mojej prvej knihy, ktorá bola o snoch, bolo to asi pred dvadsiatimi piatimi rokmi, objavil som pozoruhodnú knihu, ktorá sa volala *Tretia ríša snov (The Third Reich of Dreams)*. Napísala ju novinárka, ktorá pozbierala sny od Nemcov v rokoch 1933-39. Uvádza v nej sny ľudí, ktorí vedome nenávideli režim. Boli medzi nimi, samozrejme, Židia, ale aj Nemci. Mali sny o tom, že zachránili život Hitlerovi, alebo že Hitler ich za niečo vyznamenal, alebo že pozorovali hnedé košele, ako pochodujú a mysleli si, aké je to smiešne, až kým nezistili, že samy pochodujú s nimi a že sú radi, že tam patria. Boli zhrození svojimi snami. Na konci knihy je esej, ktorú napísal Bruno Bettelheim a rozoberá v nej našu potrebu schválenia, uznania autoritou, takže napríklad vedome môžeme nesúhlasit' s tým, čo authority robia, ale naša nevedomá potreba niekam patrit' a byt' potvrdený, uznaný autoritou je tu stále. Zaujímavé, že tí, ktorí aktívne oponovali režimu, na rozdiel od tých, ktorí s režimom len nesúhlasili, takéto sny nemali. Ich vedomie a nevedomie bolo viac v súlade. Nechám na teba a na čitateľov, aby našli paralely s psychoterapeutmi. Táto potreba schválenia, akceptácie, spolupatričnosti je veľmi silná. Takže teraz sa terapia d'aleko viac akceptuje než pred tridsiatimi rokmi, čo je úžasné. Ale platíme za to všemožnými reštrikciami - stávame sa súčasťou sveta cieľov, zdravia a bezpečia, poistenia, akreditačných mét. Chcem povzbudiť k spochybňovaniu toho všetkého. Keď sme to všetko pred rokmi začínali, mohli sme riskovať, pretože neexistovala hrozba súdnych žalôb a ja viem, že realita je dnes iná. Ale nemusíme z toho robiť takú strašnú vedu tak, ako to robíme teraz. Chcem povzbudiť aspoň tých, s ktorými pracujem, aby to riskli, ako napríklad tá nemocnica, čo som spomínal. A viem tiež, že nie som imúnny voči potrebe akceptácie, schválenia.

Len sa snažím byt' si čo najviac vedomý tej ceny, tých dôsledkov. Všetky tie nezmysly o cieľoch spôsobujú, že myslíme lineárne a často nás ženie strach, aby sme našli rýchle krátkodobé riešenia. Jeden z mojich obľúbených citátov je 'Dnešné problémy sú dôsledkom včerajších riešení'. Môžeme sa odvážit' a premýšľať mimo zabehaných škatuliek, prijať paradox, byt' ochotní nielen nevedieť, ale aj to otvorene priznať? Ak sa odvážime premýšľať mimo škatuliek, tak omnoho pravdepodobnejšie budeme ináč aj konať.

ALAN: Nakoniec na inú nôtu, v jednom z tvojich nedávnych workshopov tu v Limericku si kládol veľký dôraz na 'začiatky' ako súčasť supervízneho vzťahu. Bolo to skoro, ako keby si každého účastníka vyzýval, aby sledoval svoj vzťah až k počiatku. Hovoril si aj o spomalení a pokoji ako súčasťi tohto procesu. Chápeš to ako oddelené aspekty supervízie?

ROBIN: V tom sú dve veci - začiatky a spomaľovanie: prekrýva sa to, ale nie je to to isté. Som presvedčený, že keď sme na začiatku akéhokoľvek vzťahu veľmi bdeli, vidíme veci, ktoré už tak jasne nikdy neuvidíme. To platí na všetky vzťahy a môžeš si to odskúšať na sebe. Pomyšli si na klientov, priateľstvá, svoju prvú schôdzku s manželkou. Čo sa týka podpory ľudí v tom, aby spomalili, to môže byt' ťažké. Od niektorých koučov dostávame odpovede ako napríklad: 'ide to veľmi pomaly, je to nuda, nevidím v tom žiadny význam, chcem niečo praktické, toto sa nedá robiť v reálnom svete'. Možno je ten spôsob bytia len môj systém presvedčení, ale viem, že sa mi páči to, keď spomalím a som vtedy šťastnejší. Tak to nutne odporúčam aj iným ľuďom. Často využívam toto spomaľovanie pri skupinovej supervízii, kde povzbudzujem skupinu, aby neprichádzala s riešeniami, ale skúsila akúsi reverie (snenie v Bionovom zmysle) a dovolila si voľné asociácie a to čo, prichádza je úžasné, takmer strašidelné. Určite nie lineárne.

ALAN: To je taká radosť, rozprávať sa opäť s tebou. Cítim také oslobodenie a nadšenie, keď sa rozprávame o supervízii a teda aj o živote, v tvojej spoločnosti. Ďakujem.

Tento rozhovor, medzi Alanom Rodgersom a Robinom Shohetom sa odohral začiatkom tohto roka v Limericku následne po workshope o spiritualite a supervízii.



Robin Shohet žije vo Findhorne, v Škótsku a je zakladajúcim členom centra Centre for Supervision and Team Development (www.cstd.co.uk). Kurzy supervízie vedie od roku 1979. Je spoluautorom knihy *Supervision in the Helping Professions* (Open University Press 3rd ed, 2006) a editorom *Passionate Supervision* (2008) Jessica Kingsley Publ.

Alan Rodgers má súkromnú prax ako psychoterapeut a supervízor.



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

Organizačná kultúra v sociálnych službách jako předmět výzkumu · Zuzana Havrdová a kolektiv · Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze (2012)

V úvode news som spomenul, že na konferencii EASC ma zaujal autorkin príspevok k téme kultúra supervízie verus kultúra organizácie. Jej ostatná kniha je cenným príspevkom k téme kultúra organizácií sociálnych služieb. Áno, je v nej veľa teórie o teóriách organizačnej kultúry, áno, je to kompilát rôznych autorov katedry, čo so sebou občas nesie jazyk viacerých ľudí, ale... Knihu som, v zmysle nadpisu rubriky, nielen čítal, ale aj prečítal. Dôvody? Okrem toho, že pracujem s organizáciami a zaujímajú ma rôzne, aj postmoderné perspektívy organizácie (áno, dočítate sa o nich), autorky sa zaoberajú niečím, v čom žijem/pracujem - a to je kultúra pomáhajúcich inštitúcií, ich organizovanie sa a vplyv ich kultúry na konanie, myslenie, cítenie pracovníkov i klientov, ktorí sú ich súčasťou. Dobrý tip pre teoretické typy.

Rodinná terapia · Philip Barker · Triton (2012)

Joj, srdce mi poskočilo. Toto nie je kniha o Virginii Satirovej a jej nasledovníkoch. Tí sa z nej dozvedia, ako vyzerá diagnostika a terapia systémov klasickým, no nesatirovským spôsobom. Toto nie je kniha o systemike v českom, postmoderne konštruktivisticko-konštrukcionistickom význame slova, ale o systemike, tak ako tento pojem chápu mimo Čiech a Nemecka. Systemici (tí post...) by sa z nej naučili veľa o tradícii, z ktorej vychádzajú. Toto je kniha o systémovom poňatí rodinnej terapie, aj keď autori vedia

aj o Dellovi, aj o Andersenovej, Hoffmanovej, či Whiteovi. Toto je učebnica s odkazmi na ďalšie učebnice. Učebnica pre praktikov. Názvy kapitol vám napovedia, že sa autor bude venovať aj funkciám rodiny, klasickým prístupom (ktoré stále žijú - aj keď u nás nikdy neboli na návšteve), diagnostike rodinného systému, plánu intervencií a iným, niekedy veľmi dôležitým témam rodinnej, či systémovej terapie. Vhodná pre začiatočníkov, aj pokročilých. Naozaj.

Architektura vnitřního světa člověka · Artho Stefan Wittemann · MAITREA (2011)

Nefandím ezoterike. To, že toto vydavateľstvo sa ňou zaoberá, mi nepridáva na dôvere k nemu. Prekonal som ju (nedôveru) a začítal sa do knihy autora, ktorý je (vraj) psychoterapeutom. Alebo si tak hovorí. Nuž z textu cítiť, že autor o svojej práci s ľuďmi uvažuje, že má načítané, vlastne asi aj zažitú. Na rozdiel od teoretikov objektových vzťahov, alebo transakčných analytikov, je jeho teória o myslí človeka síce zjednodušujúca, ale o to viac zrozumiteľná bežnému človeku, pretože Wittemann hovorí a píše jednoducho. A vlastne pri káve v kníhkupectve mi nevedí, že aj zjednodušujúco. Takže tí z vás, ktorí sa zaujímajú o také koncepty a prístupy ako voice dialog, psychosyntéza, Schwartzov model vnútorného rodinného systému, alebo zažili veľačiarok častí, čo je veľmi zaujímavá satirovská psychodráma, si prídu na svoje. Pravoverní psychoanalytici budú knihou zrejme opovrhovať, alebo sa povznesu, ale inak OK (napokon u nás takí ani nie sú). Každý z nás má svoju intelektuálnu Rosamundu Pilcher.

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

Je to už dávno, čo som napísal príspevok o rozdieloch medzi koučovaním a supervíziou. Visí u nás na webe. Opäť som sa po rokoch vrátil k tejto téme a to z toho dôvodu, že na - v tomto čísle už tretí krát spomínanej - konferencii koučov a supervízorov to bola hot téma. Napokon sama EASC bola kedysi EAS (Európska asociácia pre supervíziu) a iba pred pár rokmi pridali do názvu C ako coaching. Napokon najlepší príspevok konferencie, ktorý som mal možnosť zažiť, priniesla na svojom workshope mladá doktorandka lingvistiky, blondína z Nemecka Yasmin Aksu, čiže nie koučka, supervízorka, ale vedkyňa. Analyzovala ponuku „trhu“ s koučovaním a supervíziou v Nemecku, z rôznych uhlov pohľadu porovnávala oba koncepty (najzaujímavejší bol pre mňa názor, že koučovanie nereflektuje svoju filozofickú meta-perspektívu - supervízia sa vraj opiera o humanistickú tradíciu Frankfurtskej školy). Užitočné sa mi zdalo, že svoj výskum robila aj prostredníctvom analýzy reálnych supervíznych konverzácií, no prsto, úrovňou príspevku „zahanbila“ všetkých tých koučov, supervízorov, terapeutov a čo ja

viem, kto tam bol.

Aby som prešiel k veci. Ako som už spomenul, ja som sa zaoberal rozdielmi medzi koučovaním a supervíziou, Nie z pohľadu primárneho cieľa: „Čo má byť na konci?“, nie z pohľadu roly: „Kto som pre klienta?“, respektíve „Za čo nesiem zodpovednosť?“, nie z pohľadu vzťahu: „Aké sú kritéria a hranice supervízneho verus koučovacieho vzťahu?“, filozofie: „O aké predpoklady a presvedčenia sa opieram?“, teórie supervízie, či koučovania: „Z akých konštruktov vychádzam a prečo?“ Nie. Ja som sa zaoberal rozdielmi medzi týmito dvoma konceptmi z pohľadu metód a techník a intervencií, ktoré supervízori a kouči využívajú, z pohľadu perspektívy: „Čo v procese využívam, kedy a prečo?“

Na prvý pohľad sú supervízia a koučovanie (z pohľadu techniky práce) rovnaké. V koučovaní aj v supervízii zažijete aktívne počúvanie, otvorené otázky, ujde sa vám validácie, ocenenia a afirmatívnych vyjadrení, prípadne dostanete spätnú väzbu k tomu, o čo požiadate. Ako v supervízii, tak aj v koučovaní



je s vami uzavretý kontrakt, exploruje a reflektuje sa to, čo je aktuálne vo vašom pracovnom „príbehu“, exploruje a reflektuje sa to, čo má byť, či už sú to vaše ciele (koučovanie), alebo profesionálna norma (supervízia) - tu vidím nielen podobnosť, ale aj rozdiel, ale to súvisí z „filozofiou“ supervízie a „filozofiou“ koučovania, čo je na dlhšiu diskusiu - rozširuje sa vaše poznanie a porozumenie, know-how a samozrejme plánujú sa kroky ako ďalej. Ak sa však pozrieme na proces práce bližšie, napríklad cez Yasminine[®] mikroanalýzy, môžeme nájsť významné rozdiely v miere využívaných zručností, v miere práce s tichom, v intenzite a tempe rozhovoru (fascinuje ma, že koučovací rozhovor na ICF skúšku má okolo 30 minút) apod. Ja som sa tiež pokúsil zosumarizovať svoje praktické skúsenosti s odlišnosťami v technike intervenovania:

Koučovanie	Supervízia
Dôraz sa kladie na konštrukciu cieľa, rozšírenie know-how a konkrétne aktivity smerom k cieľu, čo má za následok aktívne vedenie rozhovoru koučom, najmä v zmysle práce s otvorenými otázkami, ktoré určujú o čom sa budeme rozprávať.	Dôraz v rozhovore sa kladie na reflexiu a náhľad na to, čo je (prežívané, predpokladané, robené...), čo má za následok viac ticha a reflexívnych reakcií.
Poznanie, porozumenie a riešenie je sprístupňované cez skúsenosť koučovaného, čo znamená to známe „kouč neradí“, ale ani veľmi nehovorí svoj názor, skryje ho za otázku, keďže za každou otázkou sa nejaký názor skrýva. Kouč tým, že kladie otázku na niečo zameriava klientovu pozornosť.	Formatívne a edukatívne prvky (mentoring) sú častejšie jej súčasťou. Poznanie, porozumenie je zdieľané najmä intersubjektívne, pričom supervízor (nie každý, že [®]) je aktívnejší v didaktickej rovine a otvorene ponúka svoj názor do diskusie (iste téma moci a hanby môže byť problémom, ale iba ak je problémom). Supervízia má aj formatívnu a normatívnu rovinu.
Vzťah nie je hlbinné reflektovaný a skúmaný, respektíve pri vytváraní a rozvíjaní vzťahu s klientom sú v mnohých koučovacích školách prítomné prvky mentalizácie a empatie, no aj prvky tranzu.	Prenosovo-protiprenosové témy a psychodynamické témy (konflikt, odpor, obrany) sú niekedy oslovené, ako z pohľadu supervidovaný a jeho práca, tak aj z pohľadu vzťahu supervízor - supervidovaný. Samozrejme nie u všetkých supervíznych škôl.

Čo to znamená pre moju supervíznu prax? V mojej supervízii môžete nájsť prvky „koučovania“ a to najmä vo fázach, keď sa supervidovaní klienti na zmenu pripravujú (práca s cieľmi a zdrojmi), keď ňou prechádzajú alebo sa snažia ju udržať. V supervízii „koučujem“, ak v téme nie je zreteľne manifestovaný a jasne prítomný odpor, prípadne ak môj supervidovaný potrebuje aktivitu supervízora, v zmysle inšpirácie - vtedy fokusujem pozornosť rôznymi typmi otázok (vztahové, cirkulárne, intrapsychické...). „Koučovacie“ intervencie a techniky v supervízii by mali byť v ideálnom prípade zarámčované a odsúhlasené kontraktom (tak isto ako akékoľvek iné intervencie, napríklad „*chcel by som vám teraz položiť*

niekoľko záverečných otázok, aby sme spolu vytvorili akčný plán... je to pre vás v poriadku?...“), pričom koučovacie intervencie a techniky sú zasadené do kultúry supervízneho vzťahu a nebránia jeho dynamike. Ak je teda dôležité pracovať na prenosovo-protiprenosovej dynamike, alebo ak klient potrebuje priestor a sprevádzanie, nebudem ho aktívne molestovať mojimi smart otázkami. Krásnym príbehom je korporátny tender na koučovanie/kouča, ktorý môj kolega Ivan vyhral bez toho, aby v demo ukázkovom rozhovore použil čo len jednu otázku. Prešiel by v ICF skúškach[®], ak by v jednom 30 minútovom rozhovore iba mlčal a reflektoval? Hádám hej.

No a čo to znamená pre moju koučovaciu prax? Supervízne intervencie a nástroje využívam v koučovaní vo fázach prekontemplácie, kontemplácie a relapsu koučovaného, čiže keď nie je jasný cieľ, ale

bo prehĺbená motivácia k zmene. Užitočné sú najmä, ak sme v procese/vzťahu s koučovaným „zaseknutí“, alebo v slepej uličke. Ozaj, škoda, že som nebol, zaseknutie bola téma ostatného SAKO peer kempu. Ako to robím? Dúfam, že ako zvyčajne všetko. Intervencie sú zarámčované a odsúhlasené kontraktom a techniky sú zasadené do kultúry koučovania a nebránia jeho dynamike. To posledné zopakujem, nebránia jeho dynamike, keďže koučovanie je aj preto také drahé, že je krátkodobé, na cieľ zamerané, čiže jeho úlohou je najmä akcelerovať. Tu ma napadá paralela medzi šprintom a behom na tisícpäťsto, alebo desaťtisíc metrov. Iste, všetci bežia, ale každý beh má svoje pravidlá.



Hry a aktivity... zo súdka terapie hrou

Na stránke www.creativecounseling101.com nájdete veľa podnetov pre svoju tvorivosť v poradenstve, či terapii. My sme na nej našli niečo, čo môže znieť divne, ale v terapeutickej praxi pomáha - prácu s témou vnútorného dieťaťa. Niekoľko aktivít vás možno bude inšpirovať, ktovie. Ako pri každej „terapeutickej“ aktivite dodávam, ak má byť liečením vedzte, kedy a prečo ju zaradíte a s akým pacientom, v akej fáze terapie je bezpečná a užitočná. No už vás nebudem strašiť.

Spojte sa opäť so svojim vnútorným dieťaťom

Liečivé techniky



Na hodinách základného kurzu tvorivej terapie hrou žiadam študentov, aby sa opäť spojili so svojim vnútorným dieťaťom. Neverím, že bez toho by človek mohol byť zručným poradcom alebo hrovým terapeutom, ktorý je zároveň tvorivý. Všetci máme v sebe vnútorné dieťa. Niektorí z nás nikdy nestratili kontakt s touto jedinečnou časťou seba. Niektorí z nás túto vnútornú, detskú časť stratili, zabudli na ňu alebo ju ignorujú. Možno to bolo kvôli tomu, že ste museli rýchlo dospieť. Možno ste museli zvládnuť nejakú traumu vo svojom živote a vaše vnútorné dieťa sa skrylo. Alebo ste boli azda boli ovplyvnení svojou kultúrou, začali ste sa správať ako dospelí príliš skoro a chceli ste zabudnúť na to dieťa v sebe. Existuje mnoho spôsobov, ako stratiť svoje vnútorné dieťa. Ale vedzte, že existuje aj mnoho spôsobov, ako sa s tým strateným dieťaťom opäť spojiť. Keď človek pracuje s deťmi a používa terapiu hrou, musí sa so svojim vnútorným dieťaťom znovu spojiť. Deti cítia, keď poradca alebo terapeut terapiu hrou „predstiera“. Keď sa to deje, kladú odpor. Nižšie je uvedený skutočný projekt, ktorý majú moji študenti robiť aspoň dvadsať percent zo svojho záverečného ročníka vo výcviku terapie hrou.

Projekt: nalepovací zošit Vnútorné dieťa

Zaved'te si zošit, kam budete vlepovať a vpisovať všetko o svojom vnútornom dieťati. Určite do neho zahrňte nasledujúce položky:

1. Ospravedlňujúci list

Ak ste zabudli na svoje vnútorné dieťa, napíšte mu ospravedlňujúci list. Povedzte svojmu vnútornému dieťaťu, že sa s ním chcete opäť spojiť a dovoliť mu vyjsť na povrch. Určite mu povedzte, že to bude bezpečné. Ak ste na svoje vnútorné dieťa nezabudli, napíšte mu list, v ktorom mu sľúbite napríklad viac zábavy!

2. Hravá schôdzka s vnútorným dieťaťom

Dajte si hravú schôdzku so svojim vnútorným dieťaťom. Mala by sa zakladať na tom, čo vaše vnútorné dieťa chce robiť, alebo čo zvyklo robiť. Nedovoľte dospelému v sebe, aby prevzal kontrolu. Vaše vnútor-

né dieťa by si malo schôdzku napláňovať. Aj dospelý vo vás si môže schôdzku napláňovať. Vaše vnútorné dieťa by sa možno rado korčuľovalo na kolieskových korčuľoch, kúpalo alebo hralo na ihrisku. Jedna z mojich študentiek vzala svoje vnútorné dieťa a kúpila mu omalovánku. Teraz si ona a jej vnútorné dieťa každý deň niečo vymalujú. Ja som vzala svoje vnútorné dieťa na veľa stretnutí v herni. Nedávno sme boli jazdiť na koni. V detstve som mala koňa a môjmu vnútornému dieťaťu občas chýbala jazda na koni.

3. Spojte sa s detskou činnosťou každý týždeň

Keď ste vzali svoje vnútorné dieťa na stretnutie v herni, možno si spomeniete, čo vaše vnútorné dieťa pred mnohými rokmi rado robievalo. Jeden študent sa každý deň hojdal na hojdačke. Iná študentka sa bicyklovala a robí to so svojou rodinou každý vikend.

4. Spojte sa opäť so stratenými snami svojho vnútorného dieťaťa

Áké sny ste mávali vy a vaše vnútorné dieťa kedysi dávno? Ako by ste mohli tieto sny uskutočniť dnes? Môžu vyzerat' odlišne, ale vaše vnútorné dieťa bude šťastné, ak sa znovu pokúsi obnoviť sny a niečo z nich uskutočniť. Možno ste chceli byť speváčkou? Môžete vstúpiť do kostolného speváckeho zboru? Alebo ste chceli byť herečkou? A čo tak usporiadať workshop o niečom, čo viete?

5. Urobte svojmu vnútornému dieťaťu zvláštnu miestnosť alebo miesto

Kam ste išli, keď ste boli malí a chceli ste sa cítiť bezpečne? Možno ste mali zvláštnu miestnosť, kde ste pozorovali, ako plynú mraky? Alebo ste mali zvláštnu lepenkovú škatuľu, kam ste sa schovávali. Mali ste zásuvku, kde ste mávali kresby? Alebo miesto, kam ste chodili počúvať hudbu? Vytvorte si špeciálne miesto pre seba a pre svoje vnútorné dieťa a strávte tam občas nejakú chvíľku. Tak sa bude vaše vnútorné dieťa cítiť jedinečné a milované.

6. Navštívte hračkárstvo a kúpte svojmu vnútornému dieťaťu darček

Navštívte hračkárstvo a dovoľte svojmu vnútornému dieťaťu kúpiť si hračku alebo nejakú drobnosť. Ak pracujete s deťmi, táto aktivita vám tiež pomôže spoznať hračky na dnešnom trhu.

7. Vytvorte si špeciálnu škatuľu na hračky pre svoje vnútorné dieťa

Veźmite škatuľu od topánok alebo niečo také a urobte si špeciálnu škatuľu na hračky pre svoje vnútorné dieťa, aby sa mohlo zahrať, keď sa bude nudiť. Ozdobte túto škatuľu a dajte do nej všelijaké vecičky, hračky, obrázky snov, cukríky, čokoládu apod. Ak vaše vnútorné dieťa chce niečo do škatule....dovoľte mu to!

8. Čo by vaše vnútorné dieťa rado zbieralo?

Spojte sa opäť s tým, čo zvyklo vaše vnútorné dieťa zbierať? Skúste nájsť časť tejto zbierky. Vložte to



a nechajte, aby to každý deň videlo. Boli to figúrky koní? Zbierka závodných áut? Barbíny? Obaly z čokolád? Cínoví vojačikovia? Náramky priateľstva?

9. Vytvorte nejaké umelecké dielo so svojim vnútorným dieťaťom

Vezmite svoje vnútorné dieťa do nejakej veselej umeleckej galérie (nič honosné alebo nudné) a nájdite niečo, čo by ste mohli aj vy vytvoriť. Môže to byť maľba, šperk, pohľadnica, šaty atď. Odfotografujte to, čo vaše vnútorné dieťa chce znovu vytvoriť a ponorte sa do tvorivého procesu.

10. Naplánujte vysnenú narodeninovú oslavu pre svoje vnútorné dieťa

Vyrobte pozvánku na narodeninovú oslavu svojho vnútorného dieťaťa. Nech vás nič neobmedzuje! Dajte tam všetko, čo si vaše vnútorné dieťa zažiada. Keď

máte hotovú pozvánku, čo by sa stalo, keby ste skutočne vystrojili oslavu pre svoje vnútorné dieťa? Nemusí to byť v deň vašich naozajstných narodenín! Využite desať nápadov uvedených vyššie a urobte si nalepovací zošit s mnohými obrázkami a fotkami, aby bolo vaše vnútorné dieťa hrdé, keď sa do zošita pozrie.

Projekt: nalepovací zošit Vnútorné dieťa

Príklad



Tu vidíte, že sa jedna moja študentka dostala do kontaktu so želaním svojho vnútorného dieťaťa mať červené kovbojské čížmy! Kúpila svojmu vnútornému dieťaťu červené kovbojské čížmy hneď po hodine.

Pár slov na záver...

Študentská modlitba (Umberto Maturana)

Nevkladaj do mňa, čo vieš,
Ja chcem skúmať nepoznané
A byť zdrojom vlastných objavov
Nech je poznanie mojou slobodou, nie otroctvom
Svet tvojej pravdy môže byť mojou hranicou
Tvoja múdrosť mojou negáciou
Nedávaj mi inštrukcie: kráčajme spolu.
Nach moje bohatstvo začína tam, kde tvoje končí
Ukáž mi, že dokážem stáť
Na tvojich pleciach

Odhaľ sa natoľko, aby som mohol byť
Niečo odlišné
Ty veríš, že každá ľudská bytosť
Dokáže milovať a tvoriť.
Rozumiem teda tvojmu strachu,
Keď ťa žiadam, aby si žil podľa svojej múdrosti.
Nebudeš vedieť, kto som,
Ak budeš počúvať seba.
Neuč ma; nechaj ma byť.
Tvoj neúspech bude, ak budem rovnaký ako ty

Akcie a podujatia

Začali sme druhý beh dvojročného výcviku v integrovanej práci s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch (IPMZ) akreditovaný aj na ministerstve školstva a pokračujeme v osvedčených a žiadaných témach:

- Efektívny pomáhajúci rozhovor: tréning o tom, čo je užitočné v rozhovore s klientom, ako dobre počúvať a ako položiť tie správne otázky
- Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore: tréning o tom, ako vybudovať taký vzťah s klientom, ktorý by prehĺbil jeho motiváciu a chuť

robiť zmeny v živote

- Práca s emóciami v poradenskom procese: tréning zručnosti v tom, ako zaoberať sa vlastnými emóciami a s emóciami našich klientov.

Vlastne každý kurz je akreditovaný aj ministerstvom školstva, čo ocenia najmä tí z vás, ktorí pracujú v poradniach a školských zariadeniach. Samozrejme, ponúkame aj otvorené alebo na mieru šité vzdelávanie do vašej organizácie, individuálne, tímové, či riadiacu supervíziu a veľa iného. S dôverou sa na nás obráťte.

Dátum	Téma	Miesto
Október 5. - 7.	Efektívny pomáhajúci rozhovor	
Október 19. - 21.	1. Víkendové stretnutie IPMZ II.	CPPPaP Fedákova 3, Bratislava
November 9. - 11.	1. víkendové stretnutie IPMZ	
November 22. - 23.	Práca s nedobrovoľným klientom	Luxor, Štúrova 3, Bratislava
December 7. - 9.	2. Víkendové stretnutie IPMZ II.	CPPPaP Fedákova 3, Bratislava
December 13. - 14.	Práca s emóciami v poradenskom procese	Luxor, Štúrova 3, Bratislava

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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