



Pár slov na úvod

Opäť čítate newsletter. Je o vzťahovej hĺbke. Je o systémovo-psychodynamickom prístupe k práci so skupinami a organizáciami. O nových knihách, fokusovaní, kritickej teórii v koučovaní. O aktivitách, ktoré pomáhajú lektorom vysvetliť účastníkom teóriu interaktívne, o nás... a možno aj o vás. Každopádne pre vás. Ako iné novinky Coachingplus. Napríklad od tohto mesiaca vás chceme pozvať na pravidelné kluby Coachingplus. Sú pre všetkých z vás, ktorí majú chuť stretnúť sa s poznaním a inými ľuďmi. Budú o psychoterapii, facilitácii, koučovaní... ale hlavne o ľuďoch a ich skúsenostiach. Ten februárový napríklad o téme odpor. Príďte, našim hosťom a mojím

(Vlado) oponentom bude heidegerovec, čiže deseina-lytik, ale hlavne náš priateľ Mgr. et. Mgr. Michal Slaninka PhD. Okrem prezentácií a diskusie zažijete aj cvičenia, či miniaktivity v skupinách a možno aj tú pravú klubovú atmosféru. Keď majú na Slovensku príležitosť združovať sa „kartári“, nech ju máme aj my, čo ľudí nebijeme. Či už na klub prídete, alebo dáte prednosť iným hodnotným aktivitám (napríklad prázdňinovým), želáme (napríklad) vám pokoj v duši.

„Iné názory nie sú nepriatelia. Sú to spojenci, ktorí pomôžu vytvoriť lepšie myšlienky.“ Logan

Dialogické PCA a vzťahová hĺbka

Žijú rogeriáni v 21. storočí?

Dave Buck raz vraj povedal anekdotu, ktorá sa mu prihodila s Carlom Rogersom. V rozhovore s ním mu Dave hovorí „Carl, mne sa zdá, že som viac na človeka zameraný ako ty.“ „Môže byť,“ odpovedá mu Rogers, „ale ja som viac rogerián.“ Vtipné, nie? Kto je viac na človeka zameraný a kto menej? Kto je lepší, najlepší rogerián? Aké sú kritériá? A ako tieto kritériá, napríklad kvalifikovaného PCA pomáhajúceho súvisia s hodnotami, o ktoré sa opiera? Mnohí z nás si myslia že prístup zameraný na človeka (PCA) je mŕtvou smerou. Že od roku 1951, respektíve 1957 nepovedal, či nedal svetu psychoterapie, poradenstva, alebo pedagogiky nič nové. No hej, niektorí z nás, fanúšikovia PCA, alebo niektorí absolventi výcviku v PCA poznajú Gendlinove fokusovanie, tí, ktorých baví sledovať najsúčasnejšie trendy v psychoterapii vedia o Greenbergovi, Johnsonovej, Elliotovi, mediátorovi a pedagógovi možno o nenásilnej komunikácii, alebo Gordonových PET, TET, LET. To, že pôvodný Rogersov prístup má svoje zákutia, odbočky, ale aj hlavnú cestu a že tieto paralelné, alebo inovujúce modely s PCA súvisia, vedia iba zasvätení (napríklad čitatelia našich news). Čím to je? Myslím, že je to aj tým, že nie každý sa zaujíma o jemné nuansy a drobné odlišnosti, ktoré charakterizujú jednotlivé prúdy, alebo ako píše Pete Sanders a jeho kamaráti - na človeka zamerané kmene. Pre mnohých stačí vedieť, že je dôležitý vzťah, že empatia, akceptácia a kongruencia a vot vsjo. Celé bohatstvo tých autorov, ktorí na Rogersa nadväzujú, rozširujú jeho perspektívu, obohacujú ho, alebo pri-nášajú, okrem pôvodných konceptov, aj iné myšlienky, je nám tak na Slovensku často skryté, alebo izolované v malých, špecializovaných komunitách, ktoré o sebe navzájom ani nevedia. Ak by sme mali odpovedať na otázku, či žijú rogeriáni aj v 21. storočí, alebo či PCA nie je vyhynutým, dinosaurím prístupom, odpovedáme - žijú. My dnes ideme písať o dialogickom prúde v prístupe zameranom na človeka. Sme inšpirovaní prácami Mearnsa, Coopera, Schmidta a ich nasledovníkov. Nás obohacujú, vedú k premýšľaniu

a diskusiám. Dialogická terapia zameraná na človeka, alebo dialogický prístup prináša do PCA nový vietor. A možno ide iba o staré víno v novej fľaši. Urobte si obraz sami.

Dialóg a PCA

Dialogickí autori v rámci na človeka zameraného prístupu kladú na prvé miesto úlohu vzťahu v terapii. Úlohou odborníka je predovšetkým utvárať priestor pre vzájomný dialóg. Tvrdia, že PCA je primárne vzťahový (často nazývaný 'relačný' alebo 'intersubjektívny') prístup a že tak zdôrazňovaný vzťah sa vytvára v priestore medzi klientom a poradcom, pričom ho chápu ako spoločne tvorený, hlboký rozhovor medzi dvomi osobami a nie ako sériu terapeutických atribútov, ktoré ponúka jeden človek druhému. Nejde iba o to, aby terapeut primárne udržiaval nedirektívny postoj a zabezpečoval nevyhnutné a dostačujúce podmienky (ako v 'klasickom' prístupe), nejde iba o to, aby facilitoval zmeny (ako v 'experienciálnej' tradícii fokusingu a na emócie zameranej terapie), ide o stretnutie s klientom hlbokým, vzájomne prežívaným spôsobom. Hlbokým a vzájomne prežívaným spôsobom. To opakujem pre zdôraznenie. Podľa Petra F. Schmidta fundamentálna báza terapie zameranej na človeka je dialogické stretnutie, v ktorom rozdiely medzi dvomi ľudskými bytosťami (t.j. terapeutom a klientom) poskytujú základňu pre hlboké, zmysuplné spojenie medzi nimi. Z toho potom, tvrdí, môže vzniknúť niečo nové, ako výsledok liečivých vlastností intímneho zážitku, stretnutia jednej ľudskej bytosti s druhou ľudskou bytosťou. Naopak, absencia alebo nadbytok takéhoto medziľudského kontaktu sa chápe ako príčina všetkého psychologického distresu.

Rolu hlbokého, medziľudského spojenia v terapeutických stretnutiach zdôrazňuje aj pojem 'vzťahová hĺbka', ktorý vymyslel Dave Mearns, ku ktorému sa pridal Mick Cooper. Vzťahová hĺbka je pojem, ktorý integruje ústredné podmienky PCA (áno, to je tých šesť dôležitých podmienok) do vzťahového módu, ktorý ponúka stretnutie tam, kde „sa zídu dvaja ľudia úplne ozajstným, otvoreným a angažovaným spô-



sobom” bez psychologických masiek, rol alebo bezpečnostných štítov. Stretnutie, ktoré s nami prežíva klient vo vzťahovej hĺbke mu poskytuje zážitok skutočného spoznania inej ľudskej bytosti, ktorá je empatická, akceptuje a potvrdzuje ho v jeho ‘prítomnosti’. Ak sme s klientom vo vzťahovej hĺbke, sme schopní poskytnúť mu hlboké medziľudské spojenie, umožňujúce psychologickú liečbu. Hoci to je v podstate ten istý proces, ako ho definoval Rogers (t.j. vzťah sám poskytuje klímu, v ktorej aktualizácia tendencia umožňuje rast), omnoho viac sa tu zdôrazňuje medziľudské spojenie a vzájomné prepojenie vzťahových kvalít a premenných oproti jednotlivým častiam, ktoré ho tvoria (napríklad poradcová empatia). Také spojenie sa dá vytvárať iba spolu a tak je inherentne dialogické (t.j. medzi dvomi osobami) svojou formou i obsahom.

Filozofi, napríklad Buber, či psychoterapeuti, napríklad Laing, alebo May a mnohí ďalší myslitelia, napríklad teoretik dialógu Bohm, sa v rôznom čase, na rôznych miestach a pod rozličnými názvami pokúšali opísať hlboký vzťah, v ktorom dvaja jednotlivci prežívajú silný pocit vzájomného spojenia. Martin Buber, židovský existenciálny filozof, napríklad písal o momentoch ‘ozajstného dialógu’, v ktorom ‘každý účastník skutočne má v mysli toho druhého alebo druhých v ich prítomnom, konkrétnom bytí a obracia sa na nich s úmyslom vytvoriť živý vzájomný vzťah medzi sebou a nimi’. Podobne Judith Jordanová, feministická psychoterapeutka, píše o chvíľach ‘vzájomnej intersubjektivít’, v ktorej: „Človek ovplyvňuje toho druhého a zároveň je ovplyvňovaný tým druhým; človek sa rozširuje von smerom k tomu druhému a zároveň vníma vplyv toho druhého. Je tu otvorenosť voči vplyvu, emocionálna dostupnosť a vzorec neustálej zmeny, ktorá reaguje na toho druhého a ovplyvňuje jeho stav. Je tu vnímavosť a aktívna iniciatíva voči tomu druhému.“

Ako to vyzerá v praxi?

Vzťahová hĺbka je stav hlbokého kontaktu a spojenia medzi dvomi ľuďmi, v ktorom je každý človek plne ozajstný v bytí s Druhým a schopný porozumieť a vysoko oceniť zážitky toho druhého. Pod slovom ‘hlboký’ máme na mysli tie veci, ktoré sú, z fenomenologického hľadiska pre človeka ‘pravdivejšie’ a ‘reálnejšie’: viac súvisia s realitou ich prežívania. Pojem momenty vzťahovej hĺbky sa podobá na to, čo psychoanalytik Daniel Stern nazval ‘momenty stretnutia’ a vykazuje mnohé paralely aj s vyššie spomenutým Buberovým poňatím ‘dialógu’ a postoja ‘Ja-Ty’. V druhom význame však vzťahová hĺbka opisuje nielen konkrétny moment stretnutia, ale aj pretrvávajúci pocit kontaktu a vzájomného prepojenia medzi dvomi ľuďmi. Pomáhajúci klientovi ponúka intenzívny vzťah, ktorý ten prežíva ako jedinečné bezpečie a podporu, takže ako klient môže riskovať a zájsť za svoju normálnu úroveň portretovania seba, čiže sebaaprezentácie a vojsť do častí, ktoré majú pre neho zvláštny existenciálny význam.

Jednou z hlavných výziev pre terapeuta zameraného na človeka, ktorý chce klientom umožniť prá-

cu vo vzťahovej hĺbke, je nebyť vzťahovo negovaný a ochromený procesmi, ktoré vznikli na ochranu toho ja, aké bolo (uskutočňovalo, dialo sa, žilo sa) pred stagnáciou. Tieto seba-ochranné procesy popisujú súčasní rogeriáni v pojmoch fragilný proces a disociovaný proces (Warnerová), psychotický (Prouty) a ego-syntónny proces (Mearns). Dialogický PCA terapeut je otvorený, spoznáva konkrétneho človeka zapojeného do týchto seba-ochranných, ale zároveň deštruktívnych procesov, aktívne ho podporuje a nadväzuje s ním vzťah. Pomáhajúci reaguje empaticky a s pozitívnym prijatím, pričom tie isté (aj problematické) stratégie, ktoré klient v živote využíval na ochranu pred vzťahom, sa teraz stretávajú vo vzťahu s terapeutom a sú potvrdené a porozumené. Táto konfrontácia môže byť pre ťažko dostupných klientov existenciálne taká významná, že otvára dvere do hlbších úrovní prežívania a prejavovania sa.

Druhou hlavnou výzvou pre terapeuta zameraného na človeka, snažiaceho sa o dialóg na existenciálnej úrovni s klientom, je snaha spoznať všetky časti klienta, ktoré môžu zosobňovať rozličné aspekty konfliktu. PCA terapeut sa snaží ponúknuť vzťahovú hĺbku naozaj všetkým častiam klienta, dokonca aj tým, ktoré sa snažia zničiť terapiu alebo terapeuta. Väčšina klientov prichádza do terapie preto, že disonancia rozličných častí v nich dosiahla neznesiteľný stupeň. Z hľadiska pluralistického poňatia self, sa konflikt medzi jednotlivými časťami zväčšil natolko, že spoločná rodina týchto častí sa môže rozpadnúť. Pokiaľ psychoterapia počuje všetky tie prítomné vnútorné hlasy klienta lepšie a (dúfajme) rovnako (čiže nezvyšhodňuje napríklad iba tie „zdravé“), spočiatku má tendenciu zvyšovať túto disonanciu, hoci v podpornej kontexte. Disonancia je neprijemná, ale je to aj druhotná motivácia zmeny a vývoja. Pre dialogického PCA terapeuta je výzvou vstúpiť do klientovho systému disonancie a nájsť spôsob, ako spoznať a uznať platnosť rozličných častí, ktoré vznikli, aby obsiahli rozličné nároky a imperatívy v tomto vnútornom systéme. Výzvou je tak spoznať “opitého Ota” tak dobre ako “triezveho Ota”, „smutné ja“ a „vystrašené ja“, „milované ja“ a „nenávidené ja“ a podobne (nemusí ísť iba o polaritu).

Je dôležité pripomenúť, že dialóg nikdy nemožno vyprodukovať; vyvíja sa z dotýkania sa na osobnej úrovni a z ochoty zdieľať to. Hoci moment ľudského dotyku sa nikdy nedeje na povel, spôsob, ako pokračovať v encoutrovom vzťahu sa deje s plným vedomím. To znamená, že je osobnou zodpovednosťou a slobodnou voľbou človeka (terapeuta), ako zareaguje. Stretnutie vo vzťahovej hĺbke je presný opak plánovaných techník, metód a navčienených zručností. Ozajstný dialóg sa deje v okamžikoch, bez prostriedkov alebo pomôcok. Keďže dialóg je proces a nie séria naplánovaných momentov, je v ňom vždy obsiahnuté riziko (že sa nás niečo dotkne, prevapí, niekto nás v nich miluje, atď.). Ako každý osobný vzťah aj psychoterapia na úrovni vzťahovej hĺbky obsahuje riziko nepochopenia, zranenia, odmietnutia alebo ignorovania. To platí o terapeutovi, ale aj o klientovi. Hlboké medziľudské stretnutie sa deje bez vykalku-



lovaného zámeru, nikdy to nie je "urobím toto a robíme to preto, aby sa stalo toto". Plány v dialógu s druhým nemožno použiť, keďže ide vždy o reakciu na daný moment. Dialogický vzťah je však charakterizovaný principiálnou nedirektívnosťou, alebo, aby sme to nazvali pozitívne, slovami Schmidta, facilitujúcou citlivosťou. Stretnúť klienta, spoznať ho vo vzťahovej hĺbke, znamená dotknúť sa klienta vo vnútri jeho prežívania, nie zvonka. Osobné slová môžu mať špecifický význam pre konkrétneho klienta a/alebo v konkrétnej situácii.

Pomáhajúci vo vzťahovej hĺbke dokáže ponúknuť empatickú rezonanciu a aj osobnú rezonanciu. Dokáže vnímať druhého aj sa prejavovať: dokáže ľudí vpustiť dnu (k nim, aj k sebe) a dokáže sa za nimi načiahnuť von. Tieto jeho aktivity pritom nenarušia rôzne, vyššie spomenuté seba ochranné procesy klientov. Rešpektujú ich, ale nenahrávajú im. Práve tak, ako dokáže terapeut prijať, musí aj vedieť oslovit' toho druhého. Pritom ho neodstraší strach – strach z druhého; strach z toho, ako ho budú vidieť; strach z omylu; strach zo straty seba. Je nanajvýš oddaný kongruencii – byť transparentný a uvedomovať si seba samého – ukázať tomu druhému, čo sa deje v ňom, v terapeutovi; prečo sa snaží; a pocity, ktoré prežíva pri tejto snahe. Dialogický PCA terapeuti chcú, aby terapeut bol schopný úplne využiť sám seba, v zmysle osobnej rezonancie, vo vzťahu s klientmi. Okrem toho chcú, aby to vedeli urobiť so širokým spektrom klientov, vrátane mnohých takých, ktorých je z rozličných príčin ťažké oslovit'. Takže self terapeuta, ktorý to pravdepodobne dokáže, je široké i hlboké a terapeut ho dokáže v terapeutickej činnosti využiť. Predpokladom tejto schopnosti je vnímanie a prijatie seba, uznanie, či akceptácia rôznych vlastných častí a skúseností. Tie možno využiť pri práci s klientom v zmysle osobnej rezonancie.

Čo je vidieť v rozhovoroch?

Podľa PCA terapeutov ponúka vzťahová hĺbka viac ako terapeutické spojenectvo, pracovná aliancia, prenosový vzťah, či vzťah, ktorý je vývinovo dosycujúci a reparatívny. Terapeut je predovšetkým človek a ako taký využíva v kontakte sám seba. Terapeut nie je len alter ego, rezonančnou, či prenosovou figúrou, ale skutočne inou osobou. Zároveň sme „s“ klientom, no zároveň stojíme vlastnou (vždy prítomnou) inakosťou „proti“ nemu. Ak sa s druhým rozprávame, naše sebauvedomenie nás vedie k istému typu prežívania, zážitku, či skúsenosti. Toto prežívanie, to, čo je v nás prítomné, môže mať podľa Mearnsa so Schmidtom viacero kvalít. Napríklad:

- seba rezonanciu
- empatickú rezonanciu (ktorá sa dá ďalej rozdeliť na súhlasnú /konkordantnú/ alebo komplementárnu rezonanciu)
- osobnú rezonanciu

Vyššie spomenuté vysvetlíme na príklade. V terapeutickom stretnutí hovorí klientka: „Mám ho mať rada, alebo ho mám nenávidieť? Neviem, som zmätená...“ Pri seba rezonančnej reakcii je terapeut v danom

momente v sebe, napríklad spôsobom, že klientka veta oslovuje v jeho mysli terapeutove témy spojené s jeho vlastnou partnerkou, jeho vlastným životom a klientke odpovedá: „Dobrá otázka! To sa nikdy nedá vedieť.“ Takáto reakcia, prichádzajúca z terapeutovej osobnej skúsenosti, môže vytvoriť medzi ním a klientkou most, no môže byť aj „mimo“ jej skúsenosti a ostat' neporozumená. Inou možnosťou je súhlasná (konkordantná) empatická rezonancia. Predstavte si, že klientka hovorí tú istú vetu „Mám ho mať rada alebo ho mám nenávidieť? Neviem, som zmätená...“ Terapeut opäť niečo prežíva, tentokrát to je klientkin zmätok, ktorý v sebe identifikoval a vo vzťahovej hĺbke s ňou zakúša a odpovedá: „Cítite zmiešané pocity. Sčasti prežívate náklonnosť, sčasti antipatiu a to je vo vás súčasne.“ Takto pomáha klientke so symbolizáciou jej prežívania. Treťou možnosťou je reakcia, ktorú vyššie spomenutí autori nazvali slovným spojením komplementárna empatická rezonancia. Klientka: „Mám ho mať rada alebo ho mám nenávidieť? Neviem, som zmätená...“ Terapeut: „... alebo na neho dokonca zabudnúť?“ Táto reakcia je empatická, keďže terapeut cíti klientkin zápas a je v ňom spolu s ňou osobne zaangażovaný. Zároveň primárne vníma, že klientka začína mať dost' človeka, o ktorom hovorí. Toto svoje vnímanie dáva do slov. Ďalším príkladom komplementárnej empatickej rezonancie môže byť výmena: Klientka (váhavo, skusmo): „Mám pocit, že mi ho je ľúto, chudák ...“ Terapeut: „Lutujete, čo sa stalo, ale zároveň si myslíte, že si to zaslúžil ...?“ Opäť, terapeut tu „odchytáva“ váhanie, druhú, nevy povedanú stranu výroku a ponúka ju skusmo klientke. Poslednou možnosťou rezonancie, ktorú ponúkajú Mearns a Schmid na základe výskumu skúseností a zážitkov vo vzťahovej hĺbke, je osobná rezonancia. Predstavte si klientku, ktorá sa rozhodla vydať sa, je vzrušená, plná očakávaní a s energiou v hlase a nadšením hovorí: „Budem ho mať rada alebo ho budem nenávidieť? Neviem, som zmätená...“ Terapeut (osobne dojatý klientkiným nadšením): „... a práve si uvedomujem, ako veľmi dúfam, že ste dospeli k správnejmu rozhodnutiu.“ Trošku dlhší príklad osobnej rezonancie vo vzťahovej hĺbke: Terapeut: „Chcete prísť budúci utorok o jedenástej?“ Klient: „Neviem... proste neviem.“ (Ticho 49 sekúnd) Terapeut: „Dobre, v tejto chvíli to neviete ... či na to chcete povedať áno alebo nie, hm? ... Tuším sa cítite tak zle, že jednoducho neviete, či môžete ... rozmýšľať tak ďaleko dopredu. Hm?“ (Ticho 1 minúta 20 sekúnd) Terapeut: „Dám vám termín na ten čas, pretože by som sa rád s vami stretol.“ (Píše termín na papierik.) Iste ste postrehli, že v tejto výmene (mimochodom to posledné je prepis rozhovoru Rogersa s jeho klientom) dáva terapeut okrem empatickej súhlasnej reakcie aj akúsi priamu ponuku, vychádzajúcu z osobnej rezonancie. Ešte pridáme. Dave Mearns ukazuje svoju prácu s klientom menom Oto. Mearns využíva osobnú rezonanciu, ktorá podnecuje klienta k uvedomeniu a následnému odkrytiu hlbších a osobnejších tém. Klient: (vyhýba sa odpovedi na drsnú otázku, či výzvu, ktorú si sám položil, uniká jej a spochybňuje sám seba): „To je dobrá



otázka - možno by som potreboval ďalšiu vodku, kým na ňu odpoviem.“ Terapeut: „Oto - buďte tu - buďte tu opitý - ale nehrajte so mnou tie zasrané hry. Nezaslúžim si to ani ja, ani vy.“ Klient (po pauze ticha): „Myslíte to vážne, však?“

Niekoľko odporúčaní ako pracovať vo vzťahovej hĺbke

Pracovať vo vzťahovej hĺbke podľa PCA autorov znamená facilitovanie stretnutia s druhým človekom s vedomím, že môžeme:

- Opustiť naše pripravené 'ciele', zámery a túžby, to, čo by malo byť;
- Opustiť 'anticipácie' - vyhnúť sa všetkým očakávaniam a predpokladom o klientovi (aký je a čo z toho vyplýva);
- Opustiť techniky - vyhnúť sa užívaniu techník alebo metód, ktoré môžu blokovat' možnosť hlbokého medziľudského vzťahu;
- Počúvať, počúvať, počúvať - skutočne venovať pozornosť tomu, čo klient má povedať na všetkých úrovniach svojho bytia;
- Pozývať klienta, „klopať na dvere“ - podporovať exploračnú klientovho živého prežívania;
- Nechať sa ovplyvniť klientom - prítomná je naša pripravenosť nechať sa ovplyvniť hlbokým kon-

taktom s druhým človekom;

- Byť transparentným, byť otvoreným a úprimným vo svojich osobných pocitoch, zraneniach a zážitkoch, ako aj v odhalení zmätkov a neistôt o terapeutickom procese samotnom;
- Pracovať teraz a tu - udržiavať zameranie na prítomnosť a skutočne využívať terapeutický vzťah na skúmanie procesov, ktoré by mohli brániť klientovi v intimitě s inými ľuďmi.

Čo vy na to? Zaujalo vás to? Súhlasíte? S čím nesúhlasíte? A mám ešte provokujúcejšiu otázku: je toto, takéto ľudské stretnutie, vlastne ešte psychoterapia, či poradenstvo? Pri písaní tohto článku, najmä prepisov minisekvencií dialógov s klientmi, som si uvedomil, v čom sú podobné dialogická na človeka zameraná terapia a moderná vzťahová psychoanalýza, alebo ako podobná je táto práca v niektorých momentoch práci súčasných postkleiniánskych, prípadne bionovských psychoanalytikov. Ešte viac je blízka samozrejme Bostonskej škole (Stern, Tronnick...). Myslím, že s témou vzťahová hĺbka v našich news nekončíme. Mňa osobne iste kontroverzný koncept zaujal, je provokujúci. A verím že aj vás.

„Presvedčenia sú väznice.“ Nietzsche

Rozhovor s Mannie Sherom o Tavistocku



Milí naši. Niektorí z vás vedia, že v roku 2007 sme sa s Ivanom v Londýne, uprostred golfových ihrísk a nádherne zelených parkov zúčastnili niečoho, čo sa nazýva konferencia a pritom to žiadna konferencia nie je. Čo to je? Ráno sme plávali a jedli a potom sme boli až do večera vo veľkej skupine „tu a teraz“, v malej skupine „tu a teraz“, v strednej skupine „tu a teraz“... dva týždne. Okrem nás a iných účastníkov tam boli aj psychoanalyticky bionovsky orientovaní, systémovo-psychodynamickí konzultanti, ktorí všetko to skupinové dianie sprevádzali, kontajnovali, interpretovali atď. Šéfkou konferencie bola Eliat Aram, Mannie Sher bol šedá eminencia. Mannie Sher je riaditeľ Group Relations programov a vedúci výskumu, konzultačných služieb a koučovania na Tavistockom inštitúte skupinových vzťahov. Je to psychoanalytický psychoterapeut, člen Britskej asociácie psychoterapeutov a člen výboru Medzinárodnej spoločnosti pre psychoanalytické štúdiá organizácií (ISPSO). Zároveň je členom Izraelskej asociácie pre štúdium skupinových a organizačných procesov (OFEK) a spoluzakladateľom viacerých celosvetových konferencií o skupinových vzťahoch. Tento rozhovor viedli 25. októbra 2004 Emma Bellová (EB) z Queen Mary College, University of London a Scott Taylor (ST) z University of Birmingham:

EB: Ako sa spája teória holizmu v tej podobe, ako ju praktikuje Tavistocký inštitút, s individuálnou

a organizačnou dynamikou?

ms: Prví výskumníci na Tavistocku boli presvedčení, že prevažujúce teórie mysle by sa dali rozšíriť na ďalšie formy ľudských spolkov - rodiny, skupiny, organizácie, spoločenstvá a ešte ďalej na celú spoločnosť. Rozum je však umiestnený v jednotlivcovi, takže bolo dôležité vypracovať teóriu, ktorá obsiahne jednotlivca a rodinu, jednotlivca a skupinu, jednotlivca a organizáciu, ako aj jednotlivca a spoločnosť.

EB: Existujú špecifické typy organizácií, ktoré sú vnímavejšie na Tavistocký systémovo psychodynamický spôsob myslenia? Zdá sa, že máte silné zastúpenie vo verejnom sektore, ako sú napríklad zdravotnícki pracovníci, čo navštevujú Leicesterské konferencie.

ms: Organizácie, ktoré poskytujú rôzne služby ľuďom a organizácie, ktoré sa venujú starostlivosti (zdravotníctvo, sociálna starostlivosť, náboženstvo, školstvo, akadémie, verejnoprospešné spolky) sú hlavným zdrojom delegátov na konferenciách o skupinových vzťahoch. Narastajúci počet delegátov prichádza spomedzi konzultantov organizačného rozvoja, ktorí si chcú prehĺbiť vedomosti o práci, ktorú robia pre organizácie, čo sú ich klientmi.

ST: Zdá sa, že v najlepších časoch Tavistocku v `60-tych a `70-tych rokoch patrili metódy a filozofia skupinových vzťahov (group relations) do hlavného prúdu diania v organizáciách.

ms: V tých časoch panovalo veľké nadšenie pre školu,



či prístup medziľudských vzťahov. Na základe skúseností sa ukázalo, že vzťahy medzi ľuďmi ako politickými bytosťami a operátormi technických systémov môžu byť omnoho lepšie. Tavistocké názory kvasili a zdôrazňovali vzájomnú závislosť, nie lineárnu súvislosť medzi príčinou a následkom. Ľudia sa radi na chvíľu vzdávali ,predpovedí' a reflektovali svoje skúsenosti v práci. Organizácie sa snažili podchytiť ,Tavistocké' myšlienky, využiť ich pri tvorbe nových organizačných štruktúr a pracovných postupov. Organizácie ešte stále posielajú malé skupiny ľudí na ,Leicester', aby bolo pre nich ľahšie zaviesť nové procesy po návrate ,domov'. Tavistocký systémovo psychodynamický prístup je stále relevantný a nachádza široké uplatnenie v takých oblastiach, ako je reorganizácia práce, zmena kultúry, zlepšenie strategického myslenia, vyjednávanie vnútorných a vonkajších hraníc, lepšie pochopenie rol, riešenie otázok vedenia a autority a podobne.

EB: Prečo sa Tavistocký prístup niekedy označuje ako ,subverzívny'?

MS: Pretože existuje premisa, že sociálne a organizačné správanie je možné konštruovať ako obranu proti úzkosti. Úloha konzultantov a konferencií je pýtať sa: proti akej úzkosti je táto obrana? Pričom našou hypotézou je, že ak lepšie poznáme úzkosť, môžeme vytvoriť lepšie štruktúry a systémy práce. Vezmime si napríklad úzkosť zo zlyhania. Robíme si starosti kvôli možnému zlyhaniu a táto starosť sa inštitucionalizuje prostredníctvom mnohých zbytočných schôdzí, kontrol a opätovných kontrol a postupov. Hrozba neúspechu, straty tváre a obavy o prežitie majú vplyv nato, ako ľudia premýšľajú a ako sa správajú a aké štruktúry vytvárajú. Zahlcujúca úzkosť a obava o prežitie môže tiež viesť k stavom popretia a potom k potrebám, ktoré, keďže sú popreté, nie sú naplnené.

EB: Teda ,Tavistocká metóda' je podporovať ľudí a organizácie, aby čelili úzkosti?

MS: Áno, máme dôkazy, že vhodne načasované postavenie sa zoči-voči úzkosti je nevyhnutné pre úspešné fungovanie na individuálnej i organizačnej úrovni. Napríklad, nedávno sme pracovali s veľkou britskou ropnou spoločnosťou a ukázalo sa, že tímy, s ktorými som pracoval, nemohli hovoriť o znečisťovaní prostredia. Svojimi spôsobmi, rečou, marketingom prostredníctvom obrázkov krásnych budov, zelenej prírody a striebřistých lietadiel naznačovali, že civilizácia a ropa idú k sebe. Samozrejme, idú, ale nemohli vidieť tmavú stránku toho, čo ropa vo svete dokáže?

EB: Tak čo sa tam deje?

MS: Organizácia nemôže len tak ľahko zviať na vedomie svoje ,interné emisie', toxický materiál, ktorý ju činí menej ,civilizovanou', vytvára bariéry medzi ľuďmi v ich pracovných vzťahoch. ,Ľudskosť' sa z tejto organizácie vytratila. Človek je tak skeptický voči rečiam o spolupráci, kooperácii a partnerstve v tejto organizácii a medzi organizáciami.

EB: Ako ste to pojednali?

MS: Aj pri práci s danou spoločnosťou sme využili koncepty totálneho poľa Kurta Lewina, (teória poľa alebo teória systémov) a skupinové nevedomie Wilfreda Biona (psychoanalytická teória). Kombináciou týchto znalostí prispel Tavistock k lepšiemu chápaniu toho, čo sa deje v organizáciách, spoločenských, firmách a komunitách a využívame tak jeden z najmocnejších nástrojov učenia a reflexie, ktoré sú dnes k dispozícii.

EB: A čo práca s pocitmi a emóciami?

MS: Pocity a emócie sú dôležité pri každej úlohe. V prípade ,Leicesterskej' konferencie je úlohou naučiť sa niečo o správaní skupiny, ktorej je človek členom. Táto úloha sa zameriava na samotnú skupinu, jej vnútorné vzťahy, vzťahy s inými skupinami a väčším systémom, ktorého je skupina súčasťou a to vyvoláva silné pocity. Ale úlohou je učenie sa o skupinovej dynamike, je to štúdium rol, ktoré človek preberá a rol, o ktoré sa nehlási; takéto učenie sa a poznanie sprevádza úzkosť. To iste nie je terapia a nie je to formálne vzdelávanie. Malá učebná skupina na ,Leicestere' máva obyčajne dvanásť delegátov, ktorí pracujú s jedným konzultantom. Očividné faktory dynamiky sú rod, rasa, vek, profesia, náboženstvo, národnosť, telesný vzhľad, osobné maniere, samozrejme zmiešané s dobre ovládanými a skrytými pocitmi a emóciami, ako napríklad súťaženie a spolupráca, rivalita a závisť, stiahnutie sa a angažovanosť, agresia a pasivita, splnutie a samostatnosť atď.

EB: A čo faktory, ktoré si ľudia prinesú so sebou?

MS: Tie sú dôležité - obavy z členstva v skupine, myšlienky a strachy, ako sa človek umiestni, zaradí a nájde v konkrétnej skupine, osobné sympatie a antipatie - milión malých čiastočiek dynamiky, ktorá prúdi v skupinách.

EB: Ako ľudia prenášajú skúsenosti z konferencie na svoje pracovisko?

MS: Po tom, čo je človek dva týždne skrytý na tom, čomu hovoríme ,sociálny ostrov' s ľuďmi, s ktorými prejde intenzívnu cestu, vrátiť sa späť do práce môže byť ťažké. Dúfam, že keď sa delegáti naučia aspoň jeden poznatok, bude to ten, že nič sa nezmení, kým neprevezme zodpovednosť za to, aby sa to zmenilo.

EB: Takže zodpovednosť je v jednotlivcovi?

MS: Áno, pretože v najširšom zmysle slova organizačné štruktúry utlmujú prejav individuality. Ľudia sa teda môžu vrátiť do práce a stále mať sklonenú hlavu.

EB: Vracajú sa ľudia na ,Leicester' a ak áno, prečo?

MS: Áno. Keď si ľudia raz zažijú spôsob nazerania na to, čo je, z tavistockého hľadiska skupinových vzťahov, často si uvedomia, že takto chcú pracovať. Môžu si uvedomiť, že vo svojej práci potrebujú hlboké pochopenie skupinovej a organizačnej dynamiky. Zabezpečujeme rozličné úrovne zážitkov z konferencie skupinových vzťahov tým, že na každej ,Leicesterskej' konferencii prebiehajú dve alebo tri subkonferencie



,A' subkonferencia (pre tých, čo prišli po prvý krát), ,B' subkonferencia (pre tých, čo už na ,Leicesterskej' konferencii niekedy boli) a tréningová skupina (pre tých, čo už boli aj na ,B' subkonferencii).

EB: Chápe sa to niekedy aj tak, že skupinové vzťahy sú systém presvedčení a ľudia prichádzajú, aby si každý rok obnovili vieru, či presvedčenie?

MS: Nerobíme to tak všetci? Ak je človek izolovaný od kolegov, chýba mu to, či už ide o lekára alebo konzultanta skupinových vzťahov. Áno, je to viera v metódu ako jedinečný, účinný nástroj ako sprístupniť nevedomé determinanty správania jednotlivca, skupiny a organizácie. Človek si potrebuje obnoviť svoje filozofické a pojmové nástroje, aby mohol lepšie pracovať. Ľudia však prichádzajú skôr preto, aby si nabrúsili nástroje, obnovili zručnosti, nie kvôli obnoveniu viery. Nie je to kultová záležitosť. Zaujímame sa o praktické každodenné organizačné a spoločenské záležitosti a to, ako ovplyvňujú ľudí. Zaujímame sa o tvorbu a distribúciu poznatkov, či poznania.

EB: V akom štádiu kariéry prichádzajú ľudia na ,Leicesterské' konferencie?

MS: Priemerný vek ľudí navštevujúcich ,Leicester' je štyridsaťštyri rokov, takže sa zaoberajú zmenami v strednom období svojho života a kariéry. Nedávny výskum ukázal, že šesť mesiacov po konferencii polovica účastníkov zmenila zamestnanie. Bola konferencia spúšťačom tejto zmeny? Alebo sa zmenila myseľ ľudí a konferenciu len využili na to, aby si spracovali tieto záležitosti?

ST: Má ,Leicester' duchovnú alebo náboženskú atmosféru? Prichádzajú ľudia na konferenciu s náboženskými a duchovnými otázkami? A bol by konflikt medzi metódami konferencie a filozofiou, či náboženstvom a duchovnom?

MS: Musím porozmýšľať. Či konferencia podkopáva ustálené náboženské presvedčenia? Možno áno, alebo ich môže posilniť, pretože nevedomie je baňa na drámy, sny a pudy; je zložitá a chaotická. Nie sú v ňom pravidlá. Konfrontácia skupinového nevedomia a práca s ním je súčasťou metódy konferencie. Pre ľudí to môže byť zaujímavé z duchovného hľadiska. Napríklad, boli ste niekedy v skupine šesťdesiatich, sedemdesiatich alebo osemdesiatich ľudí, kde je ticho zamyslenou reflexiou? A boli ste niekedy v takej veľkej skupine, kde si ľudia navzájom neskáču do reči; kde sa skupina akosi zorganizuje sama, aby umožnila ľuďom hovoriť? Je to intenzívny zážitok. Ale áno, na druhej strane môže zážitok z konferencie spochybniť niečie predpoklady o vesmíre a svojej roli v ňom.

EB: Pracujete s pojmami ako seba-aktualizácia, vyšší poriadok jastva a vedomie?

MS: Používam termíny ako porozumenie, pochopenie, učenie, osobná zodpovednosť. Učenie má mnoho vrstiev. Každý sa ho zúčastní z iného miesta; neexistuje jeden objektívny bod, kam by mali ľudia dospieť. Pre niektorých ľudí bude konferencia premárnená príležitosť; pre iných to bude určujúca skú-

senosť; pre väčšinu prehĺbenie porozumenia a práca s poznatkami o dynamických procesoch, ktoré sa dejú v skupine a organizácii.

ST: Definovali by ste ,Leicesterské' konferencie ako kvázi náboženské alebo duchovné?

MS: Nepáči sa mi to. Konferencia je vzdelávacie podujatie. Aplikácia poznatkov z konferencie je na zodpovednosti individuálneho delegáta. Princípy individuálnej autonómie sú pre kultúru práce v prístupe skupinových vzťahov ústredné. Niečo duchovné by však v tej ideji mohlo byť obsiahnuté.

EB: Konferenčná brožúra zdôrazňuje vodcovstvo. Neznamená vodcovstvo v organizáciách mocenské vzťahy medzi tými, čo vedú a tými, čo sú vedení? Čo z toho vyplýva pre tých, ktorí nie sú vo vedúcom postavení?

MS: Pamätajte si, že vodcovstvo nie je to isté, čo vedúci. Toto slovo je abstraktným podstatným menom a má rôzny významy. V zásade nemôže byť vedenie bez nasledovania. Byť dobrým nasledovníkom je pre dobré fungovanie tímu nevyhnutné; vyžaduje si to tréning a učenie sa. Medzi vedením a nasledovaním existuje silná dynamická súvislosť. Človek môže byť v jednom momente vodcom a v ďalšom bude nasledovať. Pre úspešné členstvo v systémoch je prechod medzi týmito rolami nevyhnutný. Vždy sme zároveň aj vodcami, aj nasledovníkmi, pretože pozícia človeka voči iným ľuďom sa mení - raz hore, potom dole, horizontálne, po stranách, vzadu a vpredu. Na konferenciách skupinových vzťahov je vedenie a nasledovanie, moc a autorita neustále na programe, je neustálou témou. Ostatní ľudia sa môžu zamerať na všetky fenomény, ktoré identifikujú ľudí, pozitívne alebo negatívne. Napríklad existuje silná súvislosť, čo sa týka vedenia a nasledovania medzi pacientom a lekárom. Na konferenciách, kde je riaditeľom (vedúcim konferencie) psychiater alebo psychoterapeut, sa môže niekto, kto sa cíti nepokojne a zraniteľne, obrátiť na riaditeľa o pomoc v otázkach psychickej pohody, nie iba v otázkach pracovných. Riaditeľ však nemusí považovať rolu riaditeľa za vhodnú pre poskytovanie pomoci v oblasti duševného zdravia. Inými slovami, niekto žiada o určitý typ vedenia a nedostane sa mu ho. To môže spôsobiť narušenie, pretože zranený človek nevie, čo má robiť so svojou tendenciou nasledovať (a fantáziami). Iní delegáti môžu predpokladať, že keď je niekto zranený, môžu to nevedome nechať na toho človeka, ktorý ,vedie'. Vodcovstvo sa môže na konferencii prejavovať mnohými spôsobmi a niektoré z nich pritiahnu nasledovníkov a iné nie.

EB: Takže taký človek môže slúžiť ako ,nevedomý vodca'?

MS: Áno, niekto sa môže stať vodcom ,zvláštností' alebo ,vzbury' alebo ,stiahnutia sa'. Keď si neuvedomujeme tieto dynamické vzťahy, môže človek veci skutočne zhoršiť alebo zlepšiť tým, že si uvedomí, že v rozličných momentoch sa všetci môžeme cítiť ,zvláštne', ,vzbúrene' alebo ,stiahnuto'. Tým že sa



to verejne prizná, alebo reflektuje, 'vodca', 'zvláštnosti', 'vzbury' alebo 'stiahnutia sa' je z toho vonku.

EB: To znie trochu hrozivo.

MS: Môžu nastať ťažké momenty. Keď sa spochybni niekoho správanie alebo predpoklady, je to ťažké. V tavistockom prístupe sa jednotlivec, ktorý hovorí a nikto ho nespochybni, považuje za hovorcu skupiny. Inými slovami, ticho sa považuje za súhlas. Všetci sme hráčmi vo väčších systémoch, ktoré obývame. Môžeme si myslieť, že konáme ako jednotlivci, ale často konáme pod nevedomým tlakom skupiny. Zručnosťou konzultanta je odhaliť a interpretovať túto dynamiku. 'Tavistockí' konzultanti by zriedkakedy identifikovali jednotlivca bez ohľadu na skupinovú dynamiku. Snažili by sa vyhnúť individualizácii skupinového procesu. Interpretácia môže tvrdiť, že ten človek alebo dvaja či traja ľudia agujú niečo za skupinu. Muž alebo žena sa môžu napríklad pohádať o mužskosti a ženskosti, pričom sa zvyšok skupiny prizera. Konzultant to môže interpretovať tak, že títo dvaja predstavujú mužskosť a ženskosť aj pre ostatných.

ST: Zaoberajú sa 'Leicesterské' konferencie aj rasovými a rodovými otázkami?

MS: 'Leicester' sa určite zaoberá rasovými a rodovými otázkami, ale zdôrazňuje autoritu, zodpovednosť, vodcovstvo, organizáciu a prácu s hranicami. Ale sú-

časné spoločenské a politické otázky ako je napríklad vojna v Iraku, terorizmus, etnicita, vláda, ekonomika tretieho sveta, konflikt na Strednom východe, prichádzajú na pretras pravidelne.

EB: Kvôli čomu by ste chceli, aby si vás ľudia pamätali ako riaditeľa programu skupinových vzťahov?

MS: Rád by som, aby si ma pamätali za zdôrazňovanie súvislostí medzi poznaním, ktoré sa tvorí na konferencii a jeho aplikáciou na organizácie a spoločnosť. Dopracoval som sa k tomu, že konferencia sa stala kvázi liečivým zážitkom. Bol by som rád, keby si ma pamätali za to, že som zaviedol výskum do skupinových vzťahov; že skupinové vzťahy by mali mať svoje miesto ako vedecká metóda výskumu a malo by sa o nich diskutovať kriticky z hľadiska výskumu. Rád by som, keby na mňa spominali ako na toho, kto znovu rozdúchal nadšenie pre metódu skupinových vzťahov, ktorá sa pomaly začala koncom osemdesiatych rokov vytrácať. Teraz kráčame dopredu - tento rok sme zaviedli aj jesennú konferenciu skupinových vzťahov. Aplikujeme teórie, poznatky, metódy a techniky skupinových vzťahov na každé štúdium spoločnosti a organizácií.

„Konaj tak, ako by si nikdy inak konat' nemohol.“
Canetti

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

Psychodiagnostika manažérov
Elena Lisá, Alojz Ritomský, Teodor Kollárík
Eurokódex (2013)

Účastníci našich výcvikov vydávajú publikácie, čo ma robí hrdým, aj keď na tom nemám zásluhu, pretože ich vydávali aj pred našim výcvikom. Publikácie sú to odborné - psychologické, populárno-náučné - motivačné, ale aj beletristické (a to nielen pre ženy). Táto z nich patrí k odborným. Problém mnohých odborných kníh je to, že nikoho nezaujímajú. Myslím, že tejto knihe to nehrozí. Psychodiagnostika manažérov môže mať zmysel nielen pre firmy a manažérov, ale aj (ak je braná vážne) pre celú našu spoločnosť. Nesie v sebe potenciál, ktorý môže byť využitý v ďalšom rozvoji ľudí v pozíciách manažérov (pojem ľudské zdroje sa mi zdá hodne nehumánny). Kniha o psychodiagnostike manažérov je užitočnou pomocou pre tých, ktorí sa v bludisku možností a nástrojov nechcú stratit'. A navyše. Občas sa spomenie aj širší kontext, ktorý je pre úspech akejkoľvek psychologické činnosti prevelmi dôležitý. Mená sú značkou expertízy v obore. Dobrá voľba.

Kognitívne behaviorálne terapie v praxi
Roman Pešek, Ján Praško, Petr Štípek
Portál (2013)

Voči KBT mám predsudky. Ale rád propagujem jej možnosti. Rozmýšľam nad tým, či si stačí KBT literatúru, ktorej je na trhu z psycho literatúrou pozhnané, načítat', alebo je potrebný v prístupe aj výcvik a supervízia. To bol sarkazmus. Iba tak podrýpavam.

Z tých KBT knižiek o ktorých viem, to totiž všetko vyzera tak jednoducho. ABC. No dobre. Sú aj iné modely ako ABC. Napríklad ABCDEF a možno aj G. V čom je táto KBT učebnica iná od predchádzajúcich, tristo a šesťsto stranových? Do tímu autorov sa pridala napríklad Petr Štípek. Dítě na zabiti je názov jeho predchádzajúcej knihy. On je veľká posila, najmä pokiaľ ide o témy detí a adolescentov. V čom ešte je iná? Častejšie sú v nej odvolávky na terapiu schém. To je tretia vlna KBT, ktorá vidí prístup oveľa menej (aj keď stále ešte dost'), ako technickú záležitosť. V knihe je ešte viac diagramov. Má, z tých doposiaľ vydaných učebníc, najkrajší obal (kto vie, aj to možno zaváži). No, proste stojí za prelistovanie. A možno v nej nájdete ešte niečo, čo by ste v jej tritoňáckych rodných sestrách nenašli.

Metadovednosti a (ne)vědomí v psychoterapii
Petr Mikoška
Pavel Mervart (2014)

Vydavateľ vydá dizertačnú prácu niekoho, pretože si myslí, že je taká dobrá, že by sa ostatným zišlo, aby si ju prečítali. Začínam drsne, nebojte sa. Petr Mikoška sa témou metazručností v psychoterapii zaoberal pri svojich Bc., Mgr., aj PhD. prácach. Študuje ju teda dlho. Inšpiruje sa všelikde, napríklad v procesorientovanej psychológii (Amy Mindellovej už dávnejšie vyšla v Čechách kniha Metadovednosti), alebo aj v konzervatívnejších prístupoch. Autor má teda načítané. Je sčítaný v rôznych (v Čechách preložených) autoroch.



Stačí to na knihu? Má aj (terapeuticky) nažité? Je to pri zmysluplnej odbornej publikácii potrebné? Záleží na vašich očakávaniach od zmysluplnej odbornej literatúry. Pre niekoho môže byť kniha čerstvou inšpiráciou, pre iných samozrejmosťami preplnenou brožúrou. Otázka znie: čarujú tí geniálni psychoterapeuti, alebo iba robia niečo, čo „bežní smrteľníci“ nevidia?

Odpoveď čitatelia našich news poznajú, nečarujú, iba vnímajú citlivejšie seba, druhých, svet a vedia o tom komunikovať. Využívajú nielen zručnosti, ale aj metazručnosti. Aj tie, o ktorých píše Mikoška.

„Kto verí v slobodu ľudskej vôle, ten nikdy nemiloval ani nenávidel.“ Ebner-Eschenbachová

Weby, blogy a iné odporúčané kliky...

www.focusing.org/fot/fot_articles.html

Začalo to Carlom Rogersom. Potom si jeden z jeho žiakov, Eugene Gendlin, začal všímať aké premenné na strane klienta hrajú dôležitú úlohu v tom, či bude psychoterapia úspešná. Z tejto práce postupom času vznikla metóda, ktorá obohatila repertoár psychológov a iných pomáhajúcich - focusing. Ja sám som sa s ním stretol cez Karla Kopřivu (v knihe Lidský vztah jako součást profese) v deväťdesiatych rokoch. Vydavateľstvo Portál svojho času vydalo aj Gendlinovo základné dielo. Odkazy na tomto webe však nie sú iba pre tých, ktorí chcú spoznať 5, 6, 7 či neviem koľko krokov fokusovania. Odkazy na tomto webe sú primárne pre psychoterapeutov, ktorí sú zameraní, okrem klienta, aj na fokusovanie, keďže veria, že takáto metóda pomáha im aj ich klientom. A spoločnému procesu. Na focusing orientovaný terapeut pomáha svojim klientom prepájať procesy tela a mysle v reálnom čase, priamo na sedení...

www.focusingresources.com/our-library/#articles

..., pretože to má zmysel. Pretože sme nielen myseľ, ale sme aj telo. Pretože telesné je hodnotné. Pretože telesné je veľmi emocionálne. Pretože cez telesné sa dostávame k tomu, čo Gendlin nazval felt sense - čiže pociťovaný, citený vnem. Pretože cez focusing môžeme skúmať to, čo sa deje na hrane vedomého a nevedomého, ale je veľmi prítomné. Implicitne prítomné. A cez fokusovanie sa to dá uvedomiť, ozvučiť, dať tomu slová a následne aj zmysluplný význam. Gendlin oprel svoju prácu nielen o psychologický výskum, či terapeutické skúsenosti, ale aj o filozofiu. V poslednej dobe je viac filozofom ako psychológom.

Ann Weiser Cornellová, jeho žiačka, si dala námahu a okrem odborných článkov a kníh píše (nielen) o fokusovaní aj na svojej, na zdroje bohatej webke. Ann Weiser Cornellová vydala svojho času knihu s úžasným názvom - The Radical Acceptance of Everything, pričom aj časti z nej sú tu. Je to veľmi inšpirujúce čítať viac, či menej náročné zamyslenia nad praxou fokusovania...

www.focusing.org.uk/?page=resources

...aj keď ide predovšetkým o psychoterapeutickú metódu, nemusí to tak byť vždy. Toto je stránka Britskej asociácie focusingu, čo sú ľudia, ktorí aplikujú fokusovanie v rôznych kontextoch a rôznych kultúrach. Okrem základných textov - čo, prečo, ako, kde..., sa na nej môžete dozvedieť čosi viac o možnostiach fokusovania v rámci budhistickej tradície, alebo v rámci biospirituálnej vetvy Jezuitov a Quakerov. Prečítate si texty o supervízii zameranej na focusing, o celotelovom prístupe, fokusovaní pri rozhodovaní sa, pri zaspávaní, o tom, ako súvisí fokusovanie s rozprávkami atď. Mimochodom, viete, že existujú štyri druhy focusingu? Pre mňa, encyklopéda, to bola, nová, zaujímavá informácia. Ako veľa iných informácií z týchto troch stránok. Aj na Slovensku sa nájdu náruživí certifikovaní učitelia tejto metódy, ktorí vám pomôžu osvojiť si jej kroky a potenciál. Stačí hľadať. Napríklad sledovať naše pozvania na kluby Coachingplus.

„Veľa ľudí potrebuje viac lásky ako si zaslúži.“
Ebner-Eschenbachová

Čo je nové v obore?

Rethinking Coaching. Critical Theory and the Economic Crisis. Angélique du Toit, Stuart Sim. Palgrave (2010)

Kritická teória je na Slovensku intelektuálny výstrel (asi tak ako postmoderna, ktorou je inšpirovaná), v zásade je v plienkach a z mojej perspektívy z nich (tých plienok) nikdy nevyrastie, pretože sa o ňu zaujíma iba hŕstka akademikov, z ktorých mnohí sú síce s praxou prepojení, alebo o praxi aspoň vedia, no nemajú moc ovplyvniť praktikov. Dlhá veta? © Koučovanie je na tom lepšie, aj keď je to podľa mnohých iba módný trend, ktorý nemá dlhú trvácnosť. Kniha, ktorú tu odporúčame, má všetky atribúty, aby vás, milí

koučovia, hintla (krásny slang mladých ľudí). O čom to celé je? O našom svete biznisu, o pažravosti korporácií, ktoré na jednej strane dávajú prácu (a tým aj živobytie, a to aj koučom), no na druhej strane utláčajú a manipulujú (občas skryto, práve cez prizmu mantry rozvoja ľudského potenciálu). Kniha je aj o tom, ako môžu koučováním obohatené systémy ponúkať organizáciám kritickú reflexiu toho, čo sa v nich deje. Koučovanie organizácii nie vždy sadne. Aj o tom je kniha. A ešte o kritickej teórii, o kritike dogmatizmu vo všeobecnosti a kritike dogmatizmu trhu v biznise. No a napokon, celá štvrtá, záverečná, časť knihy je venovaná tomu, ako môžeme radikálne



meniť koučovanie tým, že ho snúbime (krásne slovo) s kritickou teóriou. Nie je to čítanie pre hocikoho - všimnite si, že z piatich anglických slov v názve knihy je koučovanie iba jedným z nich. Ale ak vás zaujíma aj to ostatné (rethinking, critical theory, eco-

nomic crisis), po zakúpení neprehľúpte (to slovo je z Dobšinského?)

„Zdvorilosť spočíva vo výbere vlastných myšlienok.“
Staelová

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

PROFESIONÁLNE SPÔSOBY PRÁCE Z POHĽADU SYSTEMIKY

Pomáhajúci profesionál? Život na hrane.

Existuje jeden pravdivý bonmot môjho (Vlado) materského oboru - sociálnej práce, ktorý hovorí o tom, čo je sociálna práca: „Sociálna práca je to, čo robí sociálny pracovník. Ostáva už iba zodpovedať, kto je sociálny pracovník.“ Ozaj, kto je sociálny pracovník? Podľa definície ten, čo je vždy v dvojrole - pomáha klientom sociálne fungovať a zároveň pomáha spoločnosti, aby vo všeobecnosti „prežila“ podľa vlastných predstáv. Myslím, že výrok sociálna práca je to, čo robí sociálny pracovník, patrí všetkým pomáhajúcim profesiám (kouč je ten, ktorý koučuje, mediátor ten, ktorý robí mediáciu...) a pokiaľ viem, každá z nich (vrátane lekárov s ich niekoľko tisícročnou tradíciou) má mnoho otáznikov, ktoré sú spojené s ich vlastnou odbornou identitou. Veľa problémov vyvstáva z toho, že to, čo sa očakáva, že má robiť pomáhajúci, má viaceré interpretácie. Spoločnosť, ktorú reprezentujú inštitúcie sformované do organizácií, očakáva od psychológov, pedagógov, či iných gógov niečo, klienti (ľudia, ktorí sú v kontakte s pomáhajúcimi) často niečo iné a pracovník sám očakáva od seba (svojej profesie a profesionality) možno ešte niečo tretie, úplne odlišné od toho, čo chce jeho klient, alebo spoločnosť. A zrazu tu máme konflikt, alebo napätie. Alebo priestor pre dialóg a porozumenie všetkých strán? Kto vie? Ako kedy, že? Predpokladom je mať minimálne jasne v tom, kto som (ako napríklad kto som ako psychológ v danej organizácii, pre ktorú pracujem), respektíve kým chceme byť v danej role (pre klientov, kolegov a podobne).

Ako supervízor mám tú česť a privilégium rozprávať sa s tými, ktorí s presvedčením o svojej „odbornej“ pravde a tým aj s istotou svojho presvedčenia, ale hlavne s dobrými úmyslami konajú (respektíve na druhých páchajú) „dobro“. Chcú menej utrpenia. Chcú vidieť viac šťastných ľudí. Chcú, aby boli deti v bezpečí, zdravé rodiny, chcú bezdomovcov, ktorí sa nebijú a nechlascú, túžia po mládeži, ktorá sa nefláka, ak sú riaditelia, chcú pracovníkov, ktorí pracujú a sú motivovaní... chcú zmeny k lepšiemu. Niekedy reprezentujú svoje vlastné záujmy (napríklad rodičia), niekedy reprezentujú záujmy firmy, pre ktorú pracujú (napríklad manažéri), niekedy záujmy spoločnosti (napríklad sociálni kurátori). Žijú život v záujme vlastnej idey, alebo v záujme toho, s čím sa stotožnili. Mnohí z nich si myslia, že vedia, čo je „lepšie“ a dokonca mnohí tvrdia, že vedia, čo je pre klientov

dobré. Pre človeka, pre jeho rodinu, pre spoločnosť. Neberiem im tie presvedčenia. Napokon mnohé moje presvedčenia o normách toho, čo je dobré a mnohé moje priania pre klientov občas viac, občas menej kriticky zdieľam alebo mám totožné ako tí, o ktorých píšem a ktorí o nich iných (viac či menej mocensky) presvedčajú. Iba som prevkapeň z toho, koľko energie berie týmto ľuďom (pomáhajúcim profesionálom) ich frustrácia z toho, že iní ľudia (ich klienti, alebo deti) nevidia svet ich očami. Časom sa tak stáva, že ľudí, s ktorými sa stretávajú, vidia ako nezodpovedných, neschopných, nespoľahlivých, alebo nevďačných. Je mi vtedy zrejme, že v tom, čo si pracovník predstavuje, že klient potrebuje, môže byť obrovský rozdiel oproti tomu, čo klient chce.

Pomoc = mať moc, ktorú eticky poskytujem

Predpokladám, že naša potreba pomáhať okrem iného úzko súvisí so zľutovaním, milosrdenstvom, či nádejou pre iných. Niekedy súvisí so súcitom (či už v pozitívnom, alebo v negatívnom význame slova súcit), ktorý s druhými máme a utrpením ktoré vnímame, že je v rodinách, či medzi ľuďmi prítomné, alebo si myslíme, že ho druhí nesú. My, ktorí sa definujeme ako pomáhajúci, máme moc - a tak ju poskytujeme - pomáhamo. Zdieľame s druhými našu moc niečo môcť, nejak po-môcť, ponúkame, alebo im rovno niečo dávame (napríklad čas, starostlivosť, záujem). Ten, kto našu pomoc prijíma, nie je schopný (mocný) domôcť sa svojho. Ivan Úleha (1999) pekne popisuje, že je bez-mocný, ne-mohúci a v istom zmysle si to priznáva, keďže pomoc hľadá. Priznať si bezmoc a hľadať pomoc si vyžaduje prinajmenšom veľa odvahy a veľa nádeje. Nie je to jednoduché. Ak žiadame o pomoc, sme v istom zmysle niečoho nie schopní a odtiaľ je blízko k negatívnomu sebahodnoteniu, menejcennosti a podobne. Ak žiadame o pomoc (žiadať o pomoc poznáme mnohí osobne z vlastnej supervízie, alebo vlastnej terapie, či koučovania) sme oveľa krehkejší, zraniteľnejší. Žiadosť o pomoc je tak čin ocenenia hodný. No problém nastáva vtedy, keď nás nikto o pomoc nežiada a ľudia s nami - identitou pomáhajúcimi - trávia čas, nie preto, že chcú pomoc, ale preto, že to, aby im bolo „pomáhané“ chce niekto iný, pretože si myslí, že on, alebo naša spoločnosť majú právo na to, aby boli týmto ľuďom poskytnuté nejaké služby, ochrana, či starostlivosť bez toho, aby si to želali, čiže bez ich vôle. Často nejde o svojoľné rozhodnutie, vždy existuje legislatíva, ktorá k nám našich „klientov“ privádza, alebo očakávania organizácie kde pracujeme a pre ktorú je klient z nejaké-



ho dôvodu klientom (napríklad je v nemocnici, krízovom stredisku, alebo chodí do školy). Toto všetko, očakávania a záujmy rôznych strán, môže byť jasné, explicitné, písomné, či ústne naformulované, alebo nejasné, čo je častejší prípad, skôr tušené a nenaformulované. Každopádne sú aj situácie, keď si my sami myslíme, že by týmto „klientom“ mala byť služba (či iné odborné úkony) poskytnutá, pretože sme presvedčení, že to, čo budeme na človeku „páchat“ (dáme mu tabletku, dohodíme mu, zmotívujeme ho...) je pre nás, alebo iných ľudí, respektíve spoločnosť alebo konkrétneho človeka vhodné a užitočné (napríklad nezomrie, bude sa správať podľa normy, pracovať podľa štandardu a podobne).

OK, mnohí klienti sú k nám poslaní. Prípadne, ľudia, s ktorými práve sme a rozprávame sa s nimi, sa za klientov nepovažujú, pomoc nechcú, ale my sme sa rozhodli, že im niečo chceme dať, predať, ukázať, presvedčiť ich, postarať sa. Toto je „tricky“ situácia, o ktorej idem písať. Nebudem túto situáciu definovať slovom pomoc, ale kontrola, alebo ešte lepšie, ako to nazvali radikálne konštruktivistickí systemici - preberanie starosti. K tomu sa ešte dostanem. Teraz späť k tej pomoci. Pomoc je pomocou, keď sme sa v rámci slobodného rozhovoru s druhými dohodli na tom, čo budeme spolu robiť, ako to budeme robiť a aké máme kritériá, podľa ktorých posúdime, či ide o správnu cestu. Ešte je dôležité vyjasniť si, čo to pre obe strany znamená, že sa s druhými dohodneme. No a to najhlavnejšie, pomoc je pomocou iba vtedy ak niekto vysloví žiadosť o pomoc. Z hľadiska mojej etiky si myslím, že je legitímne pomáhať tým, ktorí pomoc žiadajú. To však neznamená, že keď sa s klientmi stretávam, vždy im iba pomáham. Obrovský čas venujem tomu, aby sme sa dohodli na našej spolupráci. Pomoc definujeme ako niečo, čo robíme: - na základe slobodnej dohody s klientom (slobodne tu znamená že dohodu nerobíme pod nátlakom tretej strany), pričom

- klient o odbornú intervenciu žiada a my ju vieme zabezpečiť (vieme poskytnúť to, o čo nás žiada) a zároveň
- z oboch strán je to slobodné rozhodnutie (nie lenže on to chce, ale aj my to chceme klientovi poskytnúť).

Klient príde, ja sa s ním dohadujem o tom, čo chce, čo nechce, čo budeme robiť, čo nie, vyjasňujeme si prečo áno, čo tým získa, čo rozhodnutím stratí, kto iný tým získa niečo... proste, ide o to ako, prečo, kedy, za čo, koľko atď. V jazyku biznisu povedané, v hre je klientova objednávka, pracovníkova ponuka a spoločná dohoda (kontrakt). Nejdem sa rozpisovať o kontraktach, bolo by to na samostatnú kapitolu, alebo celú knihu. Kontrakt sa vytvára pri spoločnom stretnutí dvoch a viacerých ľudí a vzniká z prieniku rôznorodých očakávaní, potrieb, záujmov, predpokladov, nárokov, prianí, formálnych a neformálnych noriem atď. Je našou úlohou, ak nie to všetko rovno zosúladiť, t.j. zosúladiť potreby tých čo posielajú a tých, ktorí sú poslaní, tak aspoň pomenovávať (čo je v hre) a stransparentňovať (aby sme nehrali skryté hry na nevy povedané očakávania).

Na konci dohadovania môže vzniknúť dohoda o pomoci, dohoda o spolupráci tak, ako o nej uvažujú českí systemici. Na základe takejto dohody, poskytneme potom:

- **Vzdelávanie:** Klient niečo nevie a chce to vedieť, nemá vedomosti, zručnosti, či skúsenosti, nemá poznanie, ktoré chce mať, my to, čo hľadá, máme a poskytneme mu to. Najčastejšie vzdelávame, či obohacujeme druhého o vlastné poznanie (v širokom zmysle slova). Ako pracovníci si však musíme neustále overovať, či je to naše vzdelávanie ešte stále pre klienta to, čo od nás chce, či je mu prospešné, či robíme to, čo od nás očakáva spôsobom, ktorý mu vyhovuje.
- **Poradenstvo (v širokom zmysle slova):** Klient je zaseknutý. Rieši problém, hľadá, čo by mu pomohlo, chce zmenu, hľadá obrázok, aká zmena by to mohla byť a ako by sa k nej mal pripravovať, chce rozvinúť svoje možnosti. Pomáhame mu tým, že otvárame jeho potenciál, rozširujeme možnosti, pozývame k tomu, aby hľadal zdroje, ciele, cesty k nim, riešenia problémov.
- **Terapiu (rôzneho druhu) / prekonávanie (v neklínickom kontexte):** Tu je kontrakt v zmysle „pomôžte nám ukončiť naše utrpenie, či trápenie, respektíve pomôžte nám zmierniť našu bolesť“. Pomáhajúci pracovník, odborník, profesionál (nashvál píšem veľa synonym) prispieva k takejto zmene - špecifickým spôsobom intervenuje, ovplyvňuje ľudí/systémy na ich ceste od toho, že im je zle k tomu, že im je lepšie.
- **Sprevádzanie / podporovanie:** Tu existuje ťažkosť, ktorá sa nedá zmeniť. Klient neočakáva zmenu toho, čo je dané, ale niekoho, kto mu na základe svojich schopností pomôže to, čo klient sám nesie, to, čo on žije, zvládať, alebo znášať. Klient hľadá niekoho, kto má odvahu nezľaknúť sa, stáť pri ňom, kto má silu ľudsky hovoriť aj o veciach, ktoré sú nezmeniteľné. Takto pomáhajúci stabilizuje systém, respektíve je priamou oporou iného človeka.

To znamená, že podľa dohody s klientom, môžem ako odborník - kouč, mediátor, školský psychológ, sociálny pracovník... pomáhať, alebo spolupracovať tým, že poskytujem vzdelávanie, či poradenstvo, že ich sprevádzam, alebo liečim, respektíve umožňujem prekonať ťažkosti (ak sa vám zdá slovo liečba príliš zdravotnícke). Lahko sa to napíše, ťažko dohodne. Proces, ktorý nás vedie od prvého stretnutia k tomu, aby sa vytvoril slobodný kontrakt, je strastiplný z rôznych dôvodov. Klient napríklad niečo deklaruje, že chce, no o pár chvíľ to už radšej nechce (je v ambivalencii voči nám, alebo našej ponuke, či práci). Iným problémom je, že klient sa rozhodne pre našu službu a deklaruje to, no zamlčí, že robí rozhodnutie iba pod nátlakom (napríklad inej strany), čo sa pre javí tým, že je „odrazu“ v odpore. Pod zjavným môže byť skryté. Klient má na to, aby sa tak správal, iste dostatočne dobré dôvody, ktoré je v procese spolupráce dôležité rozpoznať, akceptovať - uznať, oceniť a najst' ich zmysel, respektíve hodnotu. To má vplyv na jeho následnú úprimnosť. Byť empatický ku klientovým,



často nepochopiteľným rozhodnutiam a správaniu nielenže pomáha vzájomnému vzťahu, ale v konečnom dôsledku aj nám - netrápime sa, pretože veríme klientovi a vieme, že (slovami Virginie a Waltera) robí v každom okamihu najlepšie, čo vie a keby vedel inak, robil by tak.

No a čo druhá strana mince?

Pod kontrolou, alebo preberaním starosti, rozumieme spolu so systemikmi tie odborné spôsoby práce a postupy, ktoré ako odborníci uplatňujeme, pričom sme sa na nich s klientom nedohodli, klient nám k našej práci nedal súhlas, respektíve klient o to, čo s ním robíme, nepožiadaval. Rozhodli sme sa my, alebo sme prijali rozhodnutie o klientoch, ktoré urobili naši nadriadení, či iní ľudia za vlastné. Kontrola sa má robiť profesionálne. Od pomoci je odlišená tým, že je jasne postavená na záujmoch iných ľudí a nie človeka, o ktorého sa ako odborníci staráme. Môžeme síce počúvať kecy, že je to v klientovom najlepšom záujme, alebo iné bla bla o tom, čo je dôležité. Ak sme pravdiví, tak zistíme, že kontrola je vždy o tom, že niekto iný predpokladá, čo je ten „dobrý záujem“ klienta za klienta samotného. Pri kontrole ide vždy o záujem rodiča, školy, manažéra, spoločnosti, ktorá je niekým, alebo niečím reprezentovaná (napríklad normami). Tieto subjekty môžu tvrdiť, že konajú pre blaho, čestné je však priznať si, že uplatňujú svoju moc. No, ale aj uplatňovanie moci môže byť za istých okolností zmysluplné a užitočné. Kontrola môže byť napríklad formou socializácie, alebo resocializácie. Kontrola je často obsiahnutá v rámcoch vedenia ľudí, ich riadenia, výchovy a vzdelávania (vtedy, ak sa ľudia učia to, čo nepovedali, že sa chcú učiť, alebo sa učia spôsobom, ktorý si nezvolili). Ak ľudí kontrolujeme, do značnej miery preberáme zodpovednosť za výsledky a konanie toho, koho kontrolujeme. Existuje niekoľko spôsobov, akými môžeme ľudí profesionálne kontrolovať:

- **Opatrovanie.** V tomto prípade musíme urobiť veci za druhých, pretože nie sú kompetentní ich urobiť sami. My stanovíme ciele, ktoré majú naši klienti dosiahnuť, my určíme cestu a spôsoby ako ich dosiahnuť, oni by mali urobiť to, čo im my povieme, že majú urobiť.
- **Dozor. Dohľad.** Ak vidíme druhých ako kompetentnejších, môžeme im stanoviť ciele (t.j. to, čo by malo byť na konci istého obdobia) a na stanovených kontrolných bodoch zisťujeme, či to, čo robia garantuje dosiahnutie stanovených cieľov. Predstavte si kompetentného manažéra, ktorý zadá cieľ a dôveruje svojim podriadeným, že ho dosiahnu. Priebežne s nimi ich prácu konzultuje a kontroluje postup. Myslím si, že aj výchova detí má mnoho prvkov dohliadania. V sociálnej práci využívajú dohľad najmä kompetentní kurátori, ktorí určili rodine cieľ (napríklad kvôli bezpečiu detí, alebo iných ľudí v spoločnosti) a dohliadajú, či ide všetko tak, ako má.
- **Presvedčanie.** Veľmi kompetentných ľudí, ktorým naozaj viac dôverujeme, no chceme ich stále kontrolovať, stačí motivovať. Nedávame im žiad-

ne ciele. Tie si stanovujú sami. Nedohliadame na to, či sú kroky na ceste splnené. Zaujímame sa o postoje, hodnoty a pracujeme s presvedčeniami klientov, či názormi, aby sme mali istotu, že sú dostatočne motivovaní. Okrem skúmania motivácie si berieme na starosť to, aby si sami stanovovali úlohy, ciele, aby sami išli po ceste, ktorú si zvolili.

- **Vyjednávanie** je pre systemikov poslednou možnosťou kontroly. Vlastne je presne na pomedzí pomoci a kontroly. Klient je pre nás už úplne kompetentným partnerom. Plne mu dôverujeme, že si vie vybrať to, čo je preňho dôležité. My, odborníci, iba trpezlivo a profesionálne zisťujeme, čo sú jeho ciele a čo potrebuje, aby ich naplnil. Ako pomáhajúci ešte nepočujeme klientovu objednávku. Ešte sme nepočuli to, v čom mu môžeme byť užitoční. V dialógu s ním rozvíjame príležitosti pre pomenovanie a vyslovenie objednávky, pre spoločné pochopenie klientových priání. Zároveň objasňujeme svoje poslanie, roly, možnosti a limity.

Ak preberáme starosť, či kontrolujeme, začíname tým, že sme transparentní a pomenúvame záujmy, ktoré svojou činnosťou sledujeme. To je charakterizované tým, že v rozhovore prebehla diskusia o tom, že „...podľa názoru tej a tej osoby potrebuješ to a to zmeniť“. Na konci diskusie zaznela otázka: „Môžeme na tom pracovať?“ Tento postoj dáva klientovi dve možnosti - prijať to, alebo odmietnuť. Odmietnutie vedie podľa Ivana Úlehu zvyčajne k zosilneniu aktivity tých, ktorí chcú od klienta zmenu. Práve pre tento dôvod s nami mnohí klienti sedia. Rozhodli sa, že bude pre nich výhodnejšie byť s nami (ošetrovateľmi, sociálnymi pracovníkmi, vychovávateľmi, manažérmi, trénermi soft skills...). Podľa systemikov by malo byť naše konanie v kontexte kontroly transparentné - nemali by sme o ňom rozprávať ako o pomoci (žiadne „my vám pomáhame“). Naše konanie s „klientmi“ by malo byť užitočné - to znamená, že o tom, čo je užitočné síce rozhodujeme my, kontrolujúci pracovníci a naše kritériá užitočnosti. Do našich kritérií by sme však mali zahrnúť aj perspektívu klienta, či jeho preferencií, nielen kritéria podľa nás jeho šťastnej budúcnosti a noriem spoločnosti. Za výsledky svojej kontroly nesieme aj zodpovednosť - nevyhovárať, ak sa nevieme postarať, dohliadať, presvedčať, či vyjednávať/dohodnúť sa na „klientov“, keď nie sú klienti. My sami a nie naši klienti volíme ako, kedy a prečo kontrolujeme. Podľa Úlehu kontrola tiež lieči. Čím?

- **Transparentnosťou** - ak preberáme zodpovednosť, je na mieste, aby „klient“ o tom vedel, aby poznal naše motívy, povinnosti a možnosti. Cieľom nie je utláčať „klienta“, ale jednat s ním férovou. To vytvára predvídateľnosť, stabilitu a tým časom, možno aj dôveru, ktorá vedie k pootvoreniu dverí a blízkosti.
- **Posilňovaním „klientovej“ vôle rozhodovať** - všade, kde to je možné, je užitočné pozývať „klientov“ k tomu, aby sa slobodne rozhodli (aj v kon-



texte väznic je možné ponúkať slobodu voľby v jej obmedzeniach, „ryžu, alebo zemiaky“, „byť v skupine, alebo sám“, „hovoriť, alebo mlčať“). „Klientom“ dávame najavo, že nás ich pohľad zaujíma a sme pripravení ho brať vážne - všade, kde sa rozhodneme, že sa vážne brať dá (napríklad manažér sa zaujíma o to, ako by rozhodli podriadení, niekedy ich návrhy zohľadní, aj keď rozhoduje sám a je vo svojom rozhodnutí a možno aj dôvodoch, ktoré viedli k rozhodnutiu, transparentný).

- Posilňovaním „klientovej“ autonómie. Aj v kontextoch, ktoré nevytvárajú pre ľudí slobodu, môžeme brať vážne to, čo a kto tí druhí sú, po čom túžia, čo potrebujú, čo cítia a prežívajú. Môžeme zohľadňovať a akceptovať ich jedinečnosť, svojbytnosť a samostatnosť. Môžeme k nim byť empatickí, súcitní, môžeme ich vidieť pozitívne.

Na záver časti o preberaní starosti vás spolu so systémikmi pozývame k otázkam, ktoré pomáhajú reflexii profesionálneho konania v kontexte kontroly:

- Činí zásadné rozhodnutia o klientovi pracovník sám, alebo ich činí odborný tím? Hovorí sa, že viac hláv, viac rozumu.
- Je zrejmé, kto najviac tlačí na zmenu? Prečo? Aké sú motívy a priority pracovníkov? Často chceme od klientov zmenu pod tlakom iba preto, že by nás stálo veľa síl pomáhať mu.
- Sú zachytené a v návrhu riešenia pre klienta využité spôsoby, ktorými klient svoj život zvláda a pomáhajú mu? Aké klientove potreby a prania boli zistené a ako boli do návrhu toho, čo s klientom bude, zahrnuté? Niekedy chceme aby klient niečo robil a o to, čo mu pomáha, sa nezaujíma, nepoznáme ho.
- Ako sme zabezpečili aktívny podiel klienta, alebo jeho blízkych na rozhodovaní o ňom a jeho situácii? Akým spôsobom, ak si to klient želá, sme zabezpečili niekoho, kto za neho hovorí, kto je jeho „obhajcom“? Je tento človek členom tímu, ktorý o klientovi rozhoduje? Niekedy nedáme druhým ľuďom žiadnu moc, často zo strachu.
- Je navrhované riešenie, alebo rozhodnutie naozaj tou najmenšou, naozaj nevyhnutnou, či nut-

nou zmenou smerom k dosiahnutiu nášho cieľa, alebo cieľa spoločnosti? Ide o najjemnejšiu z alternatív? Inak povedané, patrí každý, kto niečo ukradol, hneď do polepšovne, respektíve má byť každý, kto nezvláda svoju prácu, vyhodnený, alebo sú aj jemnejšie alternatívy kontroly?

- Je navrhnuté riešenie možné kontrolovať? Ako? Kedy? Je možná revízia?
- Ak je zabezpečené, aby klient rozumel tomu, čo sa bude diať, čo „musí“ a prečo? Ako hľadáme a ako využívame ostrovčeky pomoci? Ako klienta v kontexte kontroly skompetentňujeme, splnomocňujeme?
- Ako si overujeme, či neexistuje iná alternatíva ako tá, pre ktorú sme sa rozhodli?

Čo dodať?

Myslím si, že pomoc a kontrola sa dejú neustále. Nie sú to iba formalizované spôsoby profesionálneho konania. To, či druhým otvárame priestor, alebo ho zatvárame, sa deje v kontakte, či vo vzťahoch neustále. Najčastejšie v rozhovore. Často sa stáva, že to, čo povieme, je za hranicou toho, čo náš klient od nás ešte unesie. Naše koučovacie otázky, či reflexie môžu nepatričné, za hranicou zelanej intimity, naše „vzdelávanie“, či odovzdávanie informácií je často preťažujúce, náš záujem o to, kým človek je a aké má zdroje, príliš naliehavý. Robíme to, na čo nemáme kontrakt. Ani si to neuvedomujeme. Niekedy vôbec nie sme transparentní a navrhujeme to, čo má s nami klient podstúpiť (cvičenie, experiment, rada...) bez toho, aby rozumel tomu, prečo. V týchto momentoch (a mnohých iných) kontrolujeme a nevieme o tom, kontrolujeme a nemáme ku kontrole mandát. Chcem vás teda pozvať k tomu, aby ste si všímali, nakoľko ste v bežnej komunikácii (nielen v štýloch a formách práce) s klientmi násilní, či vyžadujúci, hrubo direktívni, alebo zneschopňujúci. Ako zatvárate priestor. O tomto, aj o nich snád' inokedy. Nejde o to byť dokonalí, ale o to, ako sa, napriek takmer nemožnosti, vzájomne porozumieť a neubližovať si.

„Ľudia pochybujú o tom, čo hovoríte, ale veria tomu, čo robíte.“ Svätlá

Hry a aktivity...

Možno až tri mesiace sme sa v tejto rubrike venovali rozličným technikám a metódam, ktoré ako tí, čo pracujú so skupinami, môžeme využiť, aby sme vytvorili priestor pre zážitkovú skúsenosť (v Kolbovom cykle učenia ide o zážitkovú časť) a jej reflexiu (v Kolbovom cykle učenia ide o časť reflexie). Po zážitku a jeho reflexii môže (a nemusí) prichádzať teoretické zovšeobecnenie. Takéto zovšeobecnenie skúseností účastníkov procesu učenia sa deje už vo fáze reflexie, chceme iba pripomenúť, že pre mnohých účastníkov (tréningov, workshopov, zážitkových podujatí) je užitočné, ak majú možnosť porovnať

svoje učenie a poznanie, ku ktorému dospeli na základe svojich skúseností, ktoré zovšeobecnilo do implicitnej, alebo explicitnej teórie (takto, toto a preto...) s tým, k čomu dospeli iní. Títo iní, môžu byť spoluúčastníci vzdelávania, ich názory, presvedčenia, ich zovšeobecnenia (takto, toto a preto...), alebo authority, napríklad lektori. Lektor môže svoju teóriu, hypotézy, či zovšeobecnenia ponúkať ako expertné pravdy (z pozície moci a poznania experta), prípadne ich môže ponúkať ako vlastné presvedčenia, názory, respektíve poznanie, ktoré sa mu osvedčilo a využíva ho (napríklad nejakú teóriu) vo svojej praxi. Samot-



ná rola učiteľa (mentora, kouča, poradcu, trénera...) nás niekedy pozýva byť expertom a svoje poznanie a presvedčenia, s ktorými sme stotožnení deklarovať. Ja osobne (Vlado) som ten typ, čo rád deklaruje a opiera sa pritom najmä o vedecké poznanie iných, ktoré sa mu v praxi potvrdilo. A to aj preto, že rád druhých ovplyvňujem (niekto by povedal, že mám rád moc). Na druhej strane som veľký fanúšik Foucaulta a preto si myslím, že aj v teoretickej časti by mali zaznieť nie „pravdy“, ale hypotézy a hlavne skúsenosti a poznanie ľudí (napríklad účastníkov tréningu), ktoré nekopíruje hlavný prúd, respektíve je „na periférii“. To sa môže diať aj tým spôsobom, že v procese interaktívneho vzdelávania necháme na účastníkov, aby si vytvorili svoju vlastnú teóriu, svoje vlastné hypotézy, svoje vlastné presvedčenia o tom, čo poznávajú (čo sa učia). Aby to však nebolo iba o tom, že niekto bude vymýšľať koleso, keďže koleso už bolo vymyslené a mnohí študenti čakajú, že im ho predstavíte (a tým potvrdíte ich skúsenosti), pozrime sa na to, ako by sa dala teória zdieľať inak ako nudne, inak ako iba klasickou prednáškou, a síce interaktívne. Sme vo fáze teórie Kolbovho cyklu učenia, podme sa pozrieť, ako ju sprostredkovať a vidieť, že tí na druhej strane nezaspali.

NAJLEPŠÍ SÚHRN

Základná idea. Každý účastník si na konci prezentácie pripraví súhrn hlavných bodov. Tímy účastníkov si vymieňajú súhrny a vyberú z nich najlepší.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť užitočná pri informačnom a pojmovom obsahu.

Vzorové témy. Úvod do online kurzu. Princípy zvládania konfliktu...

Priebeh. Zastavte prednášku na vhodnom mieste. Požiadajte účastníkov, aby napísali súhrn doteraz predneseného obsahu. Usporiadajte účastníkov do rovnakých tímov. Redistribuuje súhrny od jedného tímu k ďalšiemu. Požiadajte každý tím, aby spoločne určil najlepší súhrn medzi tými, ktoré dostali – a prečítali ho.

BINGO

Základná idea. Prednášateľ rozdá účastníkom kartičky BINGO. Prednášateľ potom rozdá časti prednášky popretkávané otázkami, na ktoré existuje krátka odpoveď. Účastníci hrajú BINGO tak, že určujú odpovede na svojich kartách.

Aplikácia. Táto hra na prednášku je obzvlášť užitočná tam, kde je inštruktážny obsah dôležitejší než faktický a pojmový.

Vzorové témy. Manažérske koncepcie vo svete. Nová zamestnanecká orientácia...

Priebeh. Rozdelte prednášku na 10 až 15-minútové sekcie. Pre každú sekciu vypracujte otázky s krátkymi odpoveďami a vytvorte kartičky BINGO s odpoveďami. Predneste prvú sekciu prednášky a potom položte prvú sadu otázok. Ak účastníci nájdu odpoveď na svojej kartičke BINGO, urobia si tam značku. Prečítajte otázku a povedzte odpoveď. Nechajte účastníkov za-

kričať “Bingo!” ak majú plný riadok odpovedí. Zopakujte proces, prednáška, robenie značiek a kontrola karičiek podľa potreby.

HRYZY

Základná idea. Téma sa prednáša po malých kúskoch. Účastníci vytvárajú otázky pre dvoch expertov, ktorí na ne budú odpovedať.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť užitočná pri skúmaní kontroverzných tém bez toho, aby sa zabránilo do zbytočných debát. Vyžaduje si dvoch expertov na danú tému, najlepšie s rôznym názorom.

Vzorové témy. Manažment znalostí. Politická korektnosť...

Priebeh. Požiadajte každý tím účastníkov, aby vytvorili päť otázok v danej téme a každú otázku napísali na kartičku. Rozložte kartičky s otázkami po stole pred expertmi. Prvý expert si vyberie jednu kartičku s otázkou a odpovie na ňu, kým druhý expert triedi kartičky s otázkami, odloží nabok triviálne a duplicitné otázky a vyberie ďalšiu kartičku s otázkou, pričom neustále počúva odpoveď prvého experta. Keď prvý expert skončí, druhý expert dodá stručný komentár a postúpi k ďalšej otázke. Tento proces sa opakuje dovtedy, kým sa nezodpovedia všetky kľúčové otázky.

PREDNÁŠKA V KRÍŽOVKE

Základná idea. Účastníci dostanú krížovku, ktorá obsahuje otázky na preskúšanie látky. Počas prestávok na lúštenie krížovky sa účastníci rozdelia do dvojíc a vyriešia z krížovky čo najviac...

Aplikácia. Táto prednášková hra je vhodná pre hocijaký obsah, ktorý možno zhrnúť do niekoľkých otázok, na ktoré je možné odpovedať jedným slovom (ktoré tvoria tajničku krížovky).

Vzorové témy. Služby zákazníkom. Online marketing...

Priebeh. Účastníci sa rozdelia do dvojíc a dostanú test maskovaný ako krížovka, každá dvojica jednu. Začnite prednášku a zastavte sa občas, aby ste poskytlí prestávku na lúštenie. Prv než budete pokračovať v prednáške, poskytnite spätnú väzbu a objasnenie vylúštených riešení.

FIKTÍVNY PRÍPAD

Základná idea. Prednášateľ povie príbeh, ktorý ilustruje rozličné kroky v procese. Tímy účastníkov tvoria a prednášajú svoj príbeh.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť vhodná pri skúmaní postupu alebo procesu.

Vzorové témy. Tvorivé riešenie problému. Štádiá vývoja tímu. Manažment zmeny. Ako sa dostať z depresie...

Priebeh. Rozdajte diagram, ktorý určuje kroky procesu. Predneste svoj príbeh a často sa odvolávajte na nákres. Rozdajte súhrn svojho príbehu s poznámkami, ktoré označujú rozličné kroky. Rozdelte účastníkov do troch až päťčlenných tímov. Požiadajte každý tím, aby si vymysleli svoj príbeh, ktorý bude ilustro-



vať proces. Navrhňte, aby príbeh vychádzal zo skúseností členov tímu, alebo aby to bola historická udalosť či populárna televízna relácia: po primeranej prestávke vyberte náhodne tímy, aby predniesli svoj príbeh. Komentujte príbeh a uzatvorte to vhodnými upozorneniami na obmedzenia procesu.

INTERAKTÍVNY PRÍBEH

Základná idea. Prednášateľ rozpráva prípadový incident v podobe príbehu. Počas prestávok v kritických bodoch účastníci uvažujú nad tým, čo sa stalo, prečo sa to stalo, alebo čo by sa malo stať ďalej.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť vhodná, keď si učivo vyžaduje analýzu situácie, nájdenie základnej príčiny alebo najlepšieho riešenia.

Vzorové témy. Pravdepodobný vplyv rozličných manažérskych postupov. Hlavné príčiny rozličných problémov s výkonom. Nasledovné kroky pri rozličných scenároch predaja...

Pribeh. Vytvorte súbor príbehov, ktoré si vyžadujú systematickú analýzu. Porozprávajte prvý príbeh. Dodajte veľa podrobností, aby poslucháči museli oddeliť dôležité informácie od nepodstatných údajov. V kritickom bode zastavte príbeh a špecifikujte úlohu pre tímy účastníkov (napríklad požiadajte tímy, aby určili príčinu problému). Uprostred diskusie oznámte, že každému tímu odpoviete na dve otázky. Požiadajte tím, aby povedal svoj záver a zdôvodnil ho. Opakujte postup s ďalšími príbehmi. Napokon zhrňte hlavné učebné body.

RAZ, DVA, ŠTYRI

Základná idea. Účastníci si spomenú na úspešnú stratégiu, ktorú použili (alebo o nej počuli) na riešenie problémov v konkrétnej oblasti. Povedia o tejto stratégii svojmu partnerovi a neskôr skupine štyroch ľudí.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť vhodná, keď majú účastníci praktické skúsenosti s riešením problémov v konkrétnej oblasti.

Vzorové témy. Riadenie schôdze. Riadenie času. Prepušťanie okrajových zamestnancov...

Pribeh. Pred sedením si zostavte zoznam 4-6 podtém súvisiacich s témou sedenia. (Príklad z témy riadenie schôdze: rušiví účastníci, zadávanie úloh, agenda a nedostatok času.) Oznámte prvú podtému. Požiadajte všetkých účastníkov, aby si samostatne spomenuli na úspešné stratégie, ktoré použili, alebo o ktorých počuli. Po krátkej pauze požiadajte účastníkov, aby vytvorili dvojice a porozprávali sa o týchto stratégiách. Keď je táto úloha splnená, požiadajte dvojice, aby sa združili do štvoríc a porozprávali sa o stratégiách znovu, tentokrát tak, že každý bude rozprávať o stratégiách svojho partnera. Prechádzajte sa pomedzi účastníkov a načúvajte rozhovorom. Potom sa zhromaždí celá skupina spolu a účastníci porozprávajú o stratégii, ktorá na nich urobila dojem v doterajších rozhovoroch. Stručne povedzte o svojich efektívnych stratégiách, ktoré ste používali alebo počuli o nich. Opakujte tento postup pri každej ďalšej podtému.

TLAČOVÁ KONFERENCIA

Základná idea. Účastníci sa rozdelia do tímov a napíšu otázky na rôzne podtémy. Prednášateľ odpovedá na otázky v štýle tlačovej konferencie.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť užitočná, keď je učivo predovšetkým faktografické alebo obsahuje veľa informácií.

Vzorové témy. Črty a funkcie nových produktov. Postupy podpory...

Pribeh. Predneste krátky prehľad hlavnej témy a určte tri alebo štyri podtémy. Účastníkom rozdajte prázdne kartičky a požiadajte ich, aby napísali aspoň jednu otázku ku každej podtému. Pozbierajte kartičky s otázkami a rozdelte účastníkov do toľkých tímov, koľko je podtém. Každému tímu dajte sadu otázok, ktorá sa týka konkrétnej podtémy. Požiadajte členov tímu, aby usporiadali otázky do logického sledu a vyľúčili tie, ktoré sa opakujú. Po primeranej pauze zahrajte rolu experta a vyzvite tímy, aby vás 10 minút „grilovali“. Na konci tlačovej konferencie požiadajte členov každého tímu, aby si prezreli poznámky a určili dve podľa nich najdôležitejšie informácie, ktoré zazneli vo vašich odpovediach. Opakujte tento postup aj s ostatnými tímami.

ANALÝZA DOTAZNÍKA

Základná idea. Účastníci odpovedajú na dotazník a vypočítajú si skóre. Prednášateľ im pomôže interpretovať skóre a viac sa naučiť o danej téme.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť vhodná vtedy, keď učivo obsahuje hodnoty, postoje, osobnostné črty alebo záujmy, ktoré možno skúmať pomocou dotazníka.

Vzorové témy. Štýly riešenie problémov. Štýly rozhodovania sa. Atmosféra v organizácii...

Pribeh. Stručne vysvetlite témy v dotazníku. Rozdajte dotazník a požiadajte účastníkov, aby ich samostatne vyplnili. Keď sú všetci účastníci hotoví, rozdajte im bodovací kľúč. Požiadajte účastníkov, aby obodovali výsledky svojho dotazníka. Rozdajte vysvetlivky, ako interpretovať skóre. Prechádzajte sa medzi účastníkmi počas interpretovania rozličných vzorcov odpovedí. Diskutujte s nimi o tom, ako môžu účastníci využiť nové informácie na zlepšenie svojej práce.

KTO VIAC KRIČÍ

Základná idea. Účastníci vytvoria tri tímy a zaujmú pozitívnu, negatívnu a neutrálnu rolu voči kontroverznej otázke. Prednášateľ vedie neformálnu debatu tímov a doplní ju svojimi komentármi.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvlášť užitočná pri potenciálne kontroverzných témach.

Vzorové témy. Pozitívna diskriminácia. Politická korektnosť. Sexuálne obťažovanie...

Pribeh. Na úvod predneste objektívne fakty o téme a jej hlavných prvkoch. Napíšte tému na tabuľu vo forme návrhu na debatu. Vytvorte tri tímy a pridelite im rolu: jeden bude zastávať extrémne negatívne



stanovisko, druhý extrémne pozitívne a tretí neutrálne. Požiadajte pozitívny a negatívny tím, aby venovali 5 minút zostaveniu argumentov na podporu svojho stanoviska. V tom istom čase bude neutrálny tím pripravovať zoznam pozitívnych aj negatívnych argumentov do dvoch stĺpcov. Ved'te debatu dvoch opačných tímov. Neutrálny tím požiadajte, aby sa priklonili k tomu tímu, ktorý je vierohodnejší. Členov neutrálneho tímu požiadajte aj, aby prečítali tie argumenty zo svojho zoznamu, ktoré predošlé tímy vynechali. Dopln'te debatu svojimi komentármi a opravte nesprávne chápanie tým, že uvediete faktické informácie. Na záver urobte „večer“ otázok a odpovedí.

SUPERLATÍVY

Základná idea. Preruš'te prezentáciu na konci logickej jednotky a požiadajte tímy, aby určili doteraz najdôležitejšiu, najznepokojivejšiu, najprekvapujúcejšiu alebo najzložitejšiu myšlienku.

Aplikácia. Táto forma interaktívnej prednášky je obzvláš't vhodná vtedy, keď si účastníci vedia robiť poznámky a diskutovať o nich. Prednášku je vhodné rozčleniť na 7 - 10 minútové úseky.

Vzorové témy. Stratégie vedenia ľudí. Spôsoby intervencií v kríze. Formy delegovania...

Priebeh. Zastavte prednášku na nejakom logickom mieste asi po 7 minútach. Požiadajte účastníkov, aby pracovali v tímoch a určili najdôležitejšiu informáciu, ktorú ste doteraz predniesli. Potom požiadajte tímy, aby vybrali najkontroverznejší výrok, ktorý v prednáške povedali. Po tom, čo tímy odpovedia, prednes'te ďalšiu čas't prednášky. Opakujte tímovú procedúru, pričom tímy určujú vždy iný typ informácie (ako napríklad najradikálnejší, najprekvapujúcejší, najzajímavější alebo najhumornejší).

TALK SHOW

Základná idea. Prednášateľ koná ako moderátor talk-show a rozpráva sa so skupinkou expertov. Účastníci kladú dopln'ujúce otázky a komentáre.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvláš't užitočná vtedy, keď je obsah učiva trochu kontroverzný.

Vzorové témy. Nová podniková kultúra. Sexuálne obťažovanie. Reorganizácia v organizácii...

Priebeh. Zostavte panel expertov, skúsených ľudí alebo zamestnancov, ktorých sa téma týka. Vypracujte zoznam hlavných bodov, ktoré je potrebné prebrať. Ved'te simulovanú talk show. Začnite úvodom do témy a ved'te rozhovor s účastníkmi panelu. Obráťte sa na publikum a vyzvite ich, aby diskusiu komentovali alebo sa na niečo spýтали. Povzbudzujte voľnú a otvore-

nú diskusiu medzi účastníkmi a panelistami. Na záver zhrňte hlavné body diskusie.

PRAVDA ALEBO NEPRAVDA

Základná idea. Prednášateľ ukáže niekoľko výrokov o danej téme a spýta sa účastníkov, či je to pravda alebo nepravda. Prednášateľ potom povie o každom výroku dodatočné informácie.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvláš't vhodná vtedy, keď je pravdepodobné, že účastníci väčšinou nechápu správne danú tému.

Vzorové témy. Civilizačná diverzita. Závislosti. AIDS a pohlavné choroby...

Priebeh. Pripravte si zoznam výrokov, ktoré sa týkajú bežných mýtov o vybranej téme. polovicu výrokov napíšte tak, aby boli pravdivé a polovicu nepravdivé. Stručne uved'te tému a vysvetlite jej význam. Rozdajte účastníkom zoznam výrokov a požiadajte ich, aby individuálne vyznačili ich pravdivosť. Keď dokončia úlohu, prečítajte prvý výrok nahlas. Požiadajte účastníkov, ktorí si myslia, že prvý výrok je pravda, aby zdvihli ruky. Vysvetlite, prečo je výrok pravdivý či nepravdivý a poskytnite príslušné informácie. Opakujte postup pri každom výroku.

DVE MYSLE

Základná idea. Tímy účastníkov pripravia zoznam otázok k téme. Dvaja experti nezávisle od seba odpovedia na každú otázku. Po vypočítaní oboch odpovedí na otázku, tímy určia kľúčové podobnosti a rozdiely.

Aplikácia. Táto prednášková hra je obzvláš't užitočná pri skúmaní kontroverzných tém bez toho, aby sme sa dostali do nepotrebných debát. Vyžaduje si dvoch expertov na danú tému, najlepšie s rozličnými názormi na vec.

Vzorové témy. Manažment znalostí. Politická korektnosť...

Priebeh. Požiadajte každý tím účastníkov, aby vytvoril päť otázok k danej téme a každú napísal na samostatnú kartičku. Rozhod'te kartičky s otázkami po stole pred expertov. Prvý expert si vyberie jednu kartičku s otázkou a odpovie, kým druhý expert počúva hudbu zo slúchadiel. Po odpovedi prvého experta odpovedá druhý expert. Každý tím účastníkov si porovná poznámky a nájde dve podobnosti a dva rozdiely v odpovediach oboch expertov. Dvaja experti si prezerajú kartičky a vyberú 5 najlepších otázok. Druhý expert začne ďalšie kolo odpoveďou na otázku a prvý expert má na hlave slúchadlá. Ten istý postup sa opakuje s ostatnými otázkami až do konca.

„Strach je dôsledkom nádeje.“ Seneca



Pár slov na záver

Pri čítaní knihy „Sloboda učiť sa“ od Carla R. Rogersa a H. Jerome Freiberga

„Ako učiteľka musím najprv spomaliť, aby som mohla reagovať na hlasy svojich žiakov - venovať tieto chvíľky oceneniu toho, čo bolo povedané - bez ohľadu na to, ako hlasne alebo potichu, jemne, alebo zlostne, k veci, alebo od veci sa to zdá byť.“ (učiteľka zo základnej školy)

„Moja učiteľka ma naozaj počúva.“ (tretiak)

„Občas máte chuť ísť tam, kde vás každý pozná po mene a všetci sú radi, že ste prišli.“

„Vyučovanie je ťažšie než učenie sa preto, že si vyžaduje toto: nechať učiť sa. Skutočný učiteľ vás vlastne nechá naučiť sa jednu vec - učiť sa.“ (Heidegger)

„Vedúci alebo človek, ktorý je vnímaný ako autorita v danej situácii, si je natoľko istý sám sebou a svojimi vzťahmi s inými, že pociťuje zásadnú dôveru v schopnosti iných ľudí premýšľať za seba a učiť sa pre seba. Ľudské bytosti považujú za hodné dôvery.“

„Pekne nás zdravia... Niektoré nás dokonca objímajú.“ (deviatačka)

„Očakáva sa odo mňa, že ako učiteľka zapadnem do svojej doby. Že nebudem robiť rozruch, že nebudem tvorivá, že nebudem nič meniť. To robí úradníkom problémy, pretože žiaci potom začínajú premýšľať a klásť veľa otázok, na ktoré úradníci nevedia, alebo nechcú odpovedať... Ľudia sa tak boja tvorivosti preto, že by mohla priniesť zmenu a podkopať ich pocit bezpečia. Ja chcem svojim žiakom pomôcť, aby našli v sebe pocit bezpečia, aby ich nevyhnutné zmeny neľakali.“ (z denníka učiteľky)

„Rozprávajú sa s nami a to je obrovský rozdiel, viete, ako keby rozprávali nám.“ (žiak)

Akcie a podujatia

13.- 14. februára 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 1. modul: *Efektívny pomáhajúci rozhovor*. Začíname nový cyklus aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho prvý modul a základ všetkého ostatného.

13.- 14. marca 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 2. modul: *Zručnosti poradenskej práce s emóciami*. Pokračujeme v cykle aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho druhý modul, pre mnohých zaujímavý a možno kontroverzný.

14.- 15. apríla 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom. 3. modul: *Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore*. Končíme cyklus aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho tretí modul, azda najžiadanejší, pretože takýchto klientov je veľmi veľa, niekde väčšina.

16.- 17. mája 2014 - *Vzťahová väzba*. Nová téma a nová lektorka na našich workshopoch. Prednáša Mgr. Zuzana Zimová, ktorá o tejto téme veľa vie a už o nej mnohým ľuďom na interných podujatiach rozprávala. Týmto podujatím sa otvára širokej odbornej, ale i laickej verejnosti.

22.- 23. mája 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a sku-

pinou. 1. modul: *Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi*. Opäť začíname cyklus aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho prvý modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. A sami sme rodičmi.

12.- 13. júna 2014 - Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 2. modul: *Práca s párom a rodinou*. Pokračujeme v cykle aktualizácie kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho druhý modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý.

A novinka - Coachingplus kluby:

25. februára 2014 - „Prečo existuje odpor a čo s ním?“ Obsah klubu: Fenomén odporu z pohľadu rôznych teoretických prístupov (prezentácia Vlada Hambálka a diskusia), video ukážky, kazuistiky a cvičenia (nielen) k téme zvládanie odporu, diskusie a rozhovory v malých skupinách.

2. apríla 2014 - Ako som našla k svojej praxi teóriu (teória vzťahovej väzby v praxi). Host' Mgr. Zuzana Zimová

20. mája 2014 - Koučovanie v organizáciách. Módny trend, alebo skutočná hodnota?

2. júna 2014 - Fokusing a iné telové metódy. Ako do práce s klientmi zapojiť nielen myseľ, ale aj telo.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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