



## Pár slov na úvod

Čo máme nové v našej kuchyni? Predovšetkým sme sa rozhodli, že koncom roku 2014 otvoríme náš prvý výcvik v koučovaní. Viest' ho bude Sandra Wilson MCC, certifikovaná všetkými koučovacími, supervíznymi a psychologickými certifikátmi, kedysi by sa povedalo, všetkými masťami mazaná. Výcvik bude v psychodynamickom koučovaní, v transakčno-analytickom móde. V júni príde „dat“ workshop, aby ste sa presvedčili, že sa oplatí zobrať si úver a stať sa pod jej vedením za dva roky medzinárodne akreditovaným (ICF, EMCC) profesionálnym koučom. Čo je ešte nové? Rozbehli sme každomesačné kluby, ktorými máme za cieľ kultivovať odborný diskurz (nádherné slovo) na Slovensku. Prostredníctvom klubov predstavujeme rôznych odborníkov a rôzne témy. Ten najbližší bude

o tom, ako vyzerá aplikácia teórie vzťahovej väzby v terapeutickú, či poradenskú praxi. Pokiaľ ide o news, ktoré čítate, v tomto newsletteri sa venujeme Ivanovej obľúbenej téme nedirektívna. Najmä z rogeriánskeho hľadiska, ale aj z hľadiska existenciálnej a psychoanalytickej psychoterapie. Rozhovor je o kritickej teórii a koučovaní, kazuistika o prenose v arte-terapii. Proste, z každého rožku trošku. Verím, že si nájdete v tolkom bohatstve a rôznorodosti to svoje, čo vás osloví. Pekné čítanie.

*„Aby sme určili význam nejakého pojmu, musíme zohľadniť, aké praktické dôsledky nevyhnutne vyplývajú z jeho pravdivosti: plný význam pojmu spočíva v súhrne týchto dôsledkov.“* Charles Sanders Pierce

## O nedirektívni v pomáhajúcom vzťahu

### Nedirektívna? Zmätky v interpretáciách.

Poznáte ten starý vtíp:

K: „Je mi zle, veľmi zle.“

T: „Je vám zle, veľmi zle.“

K: „Ási sa zabijem.“

T: „Ási sa zabijete.“

K: „Vyskočím z okna.“ (Klient otvára okno a sadá si naň.)

T: „Vyskočíte z okna.“

K: (Klient skočil z okna a bolo počuť ako dopadol na zem.)

T: (Príde k oknu, pozrie sa von a povie): „Bum“

Na prvý pohľad by sa zdalo, že tento vtíp trefne glo-suje pojem nedirektívna v pomáhajúcom vzťahu. Nie je to tak. Vysvetliť vám, prečo to tak nie je, je úlohou tohto textu. Tento článok sa pokúsi uchopiť postoj a v ňom inherentne zabudované schopnosti a zručnosti pomáhajúceho, ktorý by sa dal nazvať aj postojom ne-direktívni. O nedirektívni sme sa rozhodli písať aj preto, že sa mi zdá hodnotou, ktorá je v našich kruhoch málo preskúmaná a skôr než oceňovaná, je zaznávaná. Okrem toho, na našich workshopoch zisťujeme, že aj keď nedirektívni ľudia (v pozíciách a rolách klientov) oceňujú, ako pomáhajúci jej často nie sme schopní. Kto vie, prečo? Možno aj tento text načrtne možné preto.

Pojem nedirektívna priniesol do sveta psychoterapie Carl Rogers, aby oddelil svoj spôsob prístupu ku klientovi od manipulatívneho alebo direktívneho terapeutického správania iných foriem poradenstva a terapie. Úmysel za tým bol jasný: vytvorenie neodsudzujúcej atmosféry, vzťah bez úzkosti a podpora verbalizácie klientových emócií a prežívania, ako aj jeho vlastnej exploračie. Rogers chcel zdôrazniť zodpovednosť klienta. Vyjadřil to jasne: 'Nedirektívne poradenstvo sa zakladá na predpoklade, že klient má právo zvoliť si vlastné ciele v živote, aj keby boli v rozpore s cieľmi, ktoré by mohol pre neho zvoliť poradca'. Rozdiel medzi 'direktívnym verzus nedirek-

tívnym prístupom' je rozdiel vo filozofii poradenstva a hodnôt. Nedirektívny znamenal posun ohniska pozornosti z terapeutovej interpretácie a vedenia ku klientovmu uvedomovaniu si a na jeho vnútorný svet prežívania. Rogers explicitne hovorí: „Mám pocit, že ten, kto by mal viesť klientov život, je klient sám. Moja celá filozofia a celý prístup je snažiť sa posilniť ho v takom spôsobe bytia, aby bol sám zodpovedný za svoj život a nič, čo poviem, nehovorím preto, aby som mu odobral tú schopnosť alebo možnosť.“

Súčasní rogeriáni o pojme nedirektívna ďalej vášnivo diskutujú. Keith Tudor a Tony Merry medzi inými hovoria, že nedirektívna je vecou postoja, nie správania. Merry poukazuje na neautoritívnu povahu terapie zameranej na človeka: 'Poradca nevyberá 'agendu' pre klienta, nesnaží sa ovládať alebo určovať procesy, ktoré sa dejú v klientovi.' Jerold Bozarth považuje nedirektívni za praktickú aplikáciu terapeutovho nepodmienečne pozitívneho pohľadu a za podstatnú zložku rogeriánskej empatie. Barbara Brodley tvrdí, že nedirektívny postoj je obsiahnutý v termine 'na klienta zameraný'. Podľa nej garantuje ochranu klientovej autonómie. Trvá na tom, že základné rogeriánske postoje sa vyjadřujú empatickými odpoveďami, ochotou odpovedať na otázky a prispôbiť sa požiadavkám klientov, pričom na človeka zameraný terapeut sa v kontakte s klientom vzdáva jeho vedenia a vplyvu. Rôzni autori sa zhodujú v tom, že ak je terapeut na klienta zameraný, nielenže by nemal byť expertom, ale nemôže byť expertom na to, čo je pre klienta najlepšie. Byť nedirektívny znamená oslobodiť v klientovi proces sebaobjavovania a seba realizácie, podporovať autonómiu, zodpovednosť a sebaurčenie. Hoci nedirektívni terapeuti ovplyvňujú svojich klientov (svojimi skúsenosťami, spoločenskými predsudkami, spôsobom správania a rozprávania, obľebením, tým, ako pôsobi ich miestnosť atď.), ich základný zámer sprostredkúva poslanstvo, že klient je schopný rozhodovať sa sám vo veciach procesu aj obsahu terapie. Podľa týchto autorov, klient rozho-



duje o tom čo, aj ako bude spolu s psychoterapeutom v procese terapie robiť. Dost' radikálne, nie? Dave Mearns a Brian Thorne posúvajú ohnisko záujmu v diskusii o nedirektívnosti zo správania terapeuta na klientovo prežívanie. Tvrdia: 'Význam direktívnosti nespočíva v tom, čo poradca robí, ale v tom, čo klient prežíva. [...] Otázka, ktorú by sme si mali položiť, nezní, či 'sa správa terapeut direktívne?' ale 'je klient riadený?' Pritom rozhodne podčiarkujú význam vzťahu pri chápaní nedirektívnosti.

V zásade si môžeme všimnúť tri odlišné prístupy. Prvý nepovažuje nedirektívnosť za základnú charakteristiku prístupu zameraného na človeka a predpokladá, že vnútiť klientovi nedirektívnosť môže pre klienta znamenať obmedzenie alebo brzdu. Samozrejme vnucovanie nedirektívnosti by bolo úplne nezlučiteľné so zámerom, ktorý vychádza z nedirektívneho postoja. Podľa tohto prístupu, úlohou pomáhajúceho je učiť sa spolu s klientom, ako sa on (klient) učí najlepšie; inak terapeut brzdí sám seba a menej ponúka svoje osobné a profesionálne zdroje a nebude schopný prispôbiť sa individualite každého klienta. Direktivita, ak vyhovuje klientovi, je možná. Napríklad Germain Lietaer, vplyvný obhajca experienciálneho krídla v humanistickej terapii, uprednostňuje posun od nedirektívneosti k orientácii na prežívanie. Rozlišuje medzi direktívnosťou a manipuláciou a je presvedčený, že direktívnosť 'vo svojich pozitívnych aspektoch označuje terapeutove na úlohu orientované reakcie a intervencie'. Podľa jeho mienky byť nedirektívny jednoducho znamená, že pomáhajúci nemá terapeutický plán. Zdôrazňuje, že direktívnosť nemá nič do činenia s manipuláciou, mocou alebo nátlakom a varuje pred 'fóbiou z direktivity'. V druhom prístupe sa rozlišuje proces a obsah. Je odlišné, ak ako pomáhajúci zadávame štruktúru, ktorá sa zaoberá spracovávaním obsahu, ktorý klient prezentuje a direktívnym riadením tohto obsahu, pričom štruktúra procesu pomáhania je v tejto pozícii možná a v niektorých prípadoch aj vhodná. Napríklad direktívne zámery „na emócie zameraných terapeutov“ sa zameriavajú na klientov proces, nie na obsah. Nemajú v úmysle riadiť obsah toho, čo klient hovorí, v tom zmysle, že by viedli klienta k tomu, aby hovoril o určitých témach. Ale chápu ako terapeutovu úlohu kormidlovať klientov proces podľa svojich vedomostí o jeho význame a povahe. Tretí prístup vychádza z etického hľadiska a nedirektívnosť, teda absenciu úmyslu spôsobovať určité výsledky alebo uskutočňovať špecifické zmeny u klientov, považuje za významnú, plne v súlade s rešpektovaním klientovho práva na sebaurčenie'. Zástankyňa úplnej nedirektivity v obsahu aj v procese Brodleyová upozorňuje, že každá procedúra riadiaca proces mení obsah klientových myšlienok, pocitov a komunikácie a že terapeuti riadiaci proces ignorujú, že ich direktívne postupy si vyžadujú, aby sa klient podriadil terapeutovej odbornosti.

Ak by sme nachvíli od rogeriánov a ich tradície odbehli k susedom, jeden zo súčasných známych psychoanalytikov, Owen Renik si myslí, že fundamentálnym princípom analytického dialógu, ktorý smeruje k ponuke interpretácie, nie je jej akceptácia pacien-

tom, ale pacientova schopnosť zvažovať a posúdiť jej obsah svojou vlastnou myslou. Ak je to analytíkovi zrejme, ak dáva pacientovi v dialógu túto slobodu, nielenže rešpektuje pacientovu autonómiu, ale práve ju podporuje. Vhodná interpretácia môže jasne a presne komunikovať a tým objasniť aktuálne, momentálne prežívanie pacienta v situácii „tu a teraz“. Ak sa analytik snaží svojou interpretáciou presvedčiť pacienta o svojom videní, popiera jeho autonómiu, aj subjektivitu a využíva interpretáciou na presadenie svojich zámerov, čo môže byť voči pacientovi hrubé. Nie je interpretácia ako interpretácia. Z pohľadu témy direktivita - nedirektivita, ak má interpretácia v sebe zahrnutý postoj otvorenosti a slobody voči alternatíve, nie je prežívaná ako niečo cudzie, ale niečo, čo je u pacientov prítomné, no nebolo na povrchu zrejme. Analytik nikoho nikam nevedie, iba pomenúva niečo, čo „visí vo vzduchu“, v priestore medzi ním a analyzovaným. Iní susedia sú gestaltisti. Podľa Yontefa a Levinovej gestalt terapeut pracuje s tým, čo je v danom okamihu prítomné, či už to je vyslovené, zrejme, alebo skôr predpokladané, skryté. V dialógu s klientmi kladú gestalt terapeuti okrem iného dôraz na inklúziu, čo znamená empatické vyladenie v terapeutickom vzťahu. Podobne ako vyššie spomenutý psychoanalytik, aj gestalt terapeuti tvrdia, že byť dialogický, znamená byť prítomný, nepredpokladať výsledky terapie, byť pripravený počítať s tým druhým a byť pripravený meniť, aj byť zmenený. „Pravda“ sa iba zjavuje a nie je terapeutovi vopred známa. Ak gestalt terapeut ponúka nejakú úvahu, alebo porozumenie, vždy ráta s tým, že môže byť upravené, odmietnuté, alebo popreté. Terapeutove znalosti nie sú privilegované. Takýto proces dialógu je súčasťou existenciálneho stretnutia tak, ako ho chápe Martin Buber. Okrem empatického vyladenia (inklúzie klienta) sa však gestalt terapeuti poctivo zaoberajú aj rozdielmi, narušeniami kontaktu, konfliktom, čo v procese terapie môže viesť k aktívnej a otvorenej konfrontácii, respektíve minimálne, k zameraniu pozornosti klienta istým smerom - k jeho aktuálnemu prežívaniu, od ktorého chce v obrane uniknúť, čo je, samozrejme aktívny, direktívny, zásah.

### Čo nie je nedirektivita

Peter Schmid sa pokúsil vyjasniť niektoré klasické nedorozumenia o pojme nedirektivnosť. Podľa tohto autora nedirektivnosť nemá nič do činenia s pasivitou alebo neaktivitou, nemá nič do činenia s nezaujmom. Nie je to karikatúra správania, ktoré nikdy nezaujme stanovisko. Nedirektivnosť nie je technika jednoduchého zrkadlenia klientových slov. Nedirektivnosť nie je niečo, čo by sa používalo, 'aby'; nie je to nástroj. Je pravda, že nedirektívni terapeuti neradia, neovládajú, nevedú, nekormidujú, nekladajú nič do mysle a nemanipulujú. Je pravda, že nedávajú rady, neinterpretujú, nedagnostikujú, nekladú otázky, nevypočúvajú, neištrujú, nebudujú, nehodnotia, nesúdia. A je tiež pravda, že tieto 'ne' sú dôsledkom ich fundamentálneho nedirektívneho postoja. Nedirektivnosť je vec hlbšieho obrazu ľudskej bytosti, vec teórie poznania, ktorú zastávame a vec prís-



lušného etického stanoviska. Nedirektívnosť je teda vec základného presvedčenia. Ľudia, ktorí si myslia, že direktívnosť je v terapii a poradenstve potrebná, majú iný obraz o ľudskej bytosti, ináč chápu to, ako sa má nakladať s poznatkami a iné etické stanovisko než tí, ktorí pracujú s klientmi na základe nedirektívnosti. Rozdielne presvedčenia vedú k rozdielnym dôsledkom. Jediné, čo človek môže zaznamenať, je to, že tu je rozdiel; a úprimne preskúmať následky. Nedirektívnosť nie je (nevyhnutne) neštruktúrovaná. Vždy existuje nejaká štruktúra toho, čo sa deje medzi nami a našimi klientmi. Nedirektívnosť nie je neovplyvňujúca. Terapeut samozrejme má úmysel ovplyvniť klienta. Prečo by ináč terapeuti robili terapiu s klientmi? Vo vzťahoch nemožno neovplyvňovať; človek nemôže neovplyvňovať. Dôležitá je však povaha tohto vplyvu. Keď je terapeut alebo facilitátor empatický, vyhýba sa direktívnosti v zmysle výberu témy, vysvetľovania významu klientových pocitov a kognícií a kormidlovania procesu terapie. Nedirektívne empatické porozumenie je ovplyvňujúci postoj a správanie. Určite ovplyvňuje klientov v tom, aby sa k sebe a svojim procesom správali podobným spôsobom. Aktívne počúvanie tohto typu ovplyvňuje. Rogers hovorí: „Niet pochýb o tom, že selektujem to, čo počúvam a teda som „direktívny“, ak ma niekto chce z toho obviniť.“ Zdôrazňuje, že sa nepochybne viac zaujíma o význam, ktorý má prežívanie pre klienta v danom momente a pocity, ktoré sú v klientovi živé, než príbeh, ktorý rozpráva. „Na tieto významy a pocity sa snažím reagovať.“ Dôležité je to, ako sa to robí a či má človek konkrétny cieľ. Nedirektívnosť nie je odmietnutie moci. Ak je tu vplyv, je tu aj moc. Požiadavka nedirektívnosti neznamena odmietnuť moc, ako sa to často vnucuje. Naopak, nedirektívny terapeut si je dobre vedomý svojej moci a preto ju využíva obzvlášť opatrne; to jest spôsobom, ktorý navodzuje posilnenie klientov dôverou v ich zdroje. Inými slovami: cieľom vplyvu je podporiť proces sebarealizácie.

Podľa dialogickej (alebo encountrovej) filozofie sa vzťah s niekým ako s človekom nazýva *encounter* (*stretnutie*). *Encounter* znamená stretnúť nečakané. Medzi ľuďmi to znamená stretnúť sa zoči-voči. Jedným z dôsledkov chápania ľudskej bytosti ako človeka je uvedenie si, že akceptovať druhého človeka, znamená skutočne ho uznať za *blížneho* v zmysle dialogického myslenia. Nie je to alter ego, nie je to a priori blízky priateľ, nie je to identifikovateľný človek. Je to úplne iný človek. Etymologicky pochádza slovo 'encounter' z latinského 'contra', čo znamená 'proti'. Teda stret-núť druhého človeka predovšetkým znamená uvedomiť si, že ten druhý naozaj 'stojí proti', pretože je v zásade iný ako ja. Preto je *encounter* úžasné stretnutie s realitou toho druhého. Znamená to, že človek je dotknutý podstatou opačnou (Guardini). Aby sa to udialo, musí tu byť neúčelovo zameraná otvorenosť a vzdialenosť, ktorá vedie k úžasu. 'Byť proti' je aj podľa Martina Bubera základom stretnutia zoči-voči, udalosti, pri ktorej je človek prítomný pre toho druhého. Táto 'pozícia' uznáva toho druhého ako niekoho nezávislého, ako autonómneho jednotlivca, odlišného a oddeleného

odo mňa, ktorý stojí za to, aby sme sa mu venovali. V bytí proti sa uznáva inakosť toho druhého. Stát proti tiež znamená dať si priestor a vyjadriť úctu. Keď stojím oproti tomu druhému, vidím ho a uznávam jeho jedinečnosť a kvality. Okrem toho, ak je človek konštituovaný cez vzťah s druhým človekom, byť človekom znamená byť *reakciou*. Pohyb vždy pochádza z Ty: je to volanie, oslovenie druhej ľudskej bytosti, čo evokuje reakciu – reakciu, z ktorej nemôžem uniknúť, pretože nikto nemôže reagovať za mňa. Sme povinní a zodpovední voči tomu druhému a dlhujeme mu odpoveď – dať 'prioritu' tomu druhému. To je obzvlášť dôležité pre porozumenie povahy terapeutického vzťahu: klient je volanie, terapeut ako človek je reakcia na toto volanie, odkiaľ, z tejto zodpovednosti odvodzuje svoju zodpovednosť (pozri nižšie). Keď sa chápe vzťah ako *encounter*, v psychoterapii sa deje to, že sa klient otvára a odhaľuje a terapeut reaguje na neho ako na človeka.

### No a čo to vlastne je?

Ako sme už spomenuli, sú tri možné pozície odbornosti v psychoterapii. Prvá vyhlasuje, že terapeut je odborník na obsah a proces (metódy, prostriedky, procedúru, zručnosti). Tento princíp sa zastáva napríklad v kognitívno-behaviorálnej terapii. Druhá pozícia vidí klienta ako odborníka na obsah a terapeut je (aspoň čiastočne) expertom na proces – expertom na spôsob, ako terapia postupuje. Toto stanovisko možno nájsť v gestalt terapii a experienciálnych terapiách. Tretia pozícia tvrdí, že klient je odborníkom aj na problémy a metódy, aj na obsah a proces a terapeut je facilitátor, ktorý expertíze klienta napomáha. Podľa Petra Schmidta je klient odborníkom na svoj život, pretože on ho prežíva; on otvára a riadi proces. Z hľadiska ozajstnej antropológie nemá zmysel oddeľovať proces od človeka a nie je možné ani oddeliť obsah od procesu – vo veľmi významnom zmysle slova proces je obsah je význam. Dalo by sa povedať, že v PCA je terapeut odborník na to, aby nebol odborníkom na život druhého človeka. Existenciálna reakcia pomáhajúceho, respektíve stanovisko umožňujúce človeku otvoriť sa je *prítomnosť*. 'Prítomnosť' (prezencia) sa odvodzuje z latinského slova 'esse', čo znamená 'byť' a 'prae' ('pred'). Teda, ako píše Schmid, 'prae-esse' nie je len 'bytie', ale 'skutočné bytie'. Prítomnosť znamená byť autentickým človekom; plne sám sebou a plne otvorený; celý; plne žijúci jednotlivec 'ja som'; plne živé vzťahy 'ja som'. Výzvou súčasne je byť sám sebou vo vzťahu. Byť schopný dojať sa, nechať sa dotknúť, prekvapiť, zmeniť, rásť a tiež držať sa svojich vlastných skúseností a symbolizácií (namiesto preberania skúseností, vysvetlení a stanovisk iných ľudí), ceniť sa zvnútra (bez posudzovania toho druhého), mať svoj vlastný názor. Teda prítomnosť je prejav autenticity, ktorá sa vzťahuje k okamžitému prítomnému toku prežívania. Prítomnosť je prejav empatie, pretože v existenciálnom úžase sa vzťahuje k tomu, čo ten druhý prežíva. A prítomnosť je prejav pozitívneho pohľadu bez kladení podmienok, akceptovania seba a osobné uznanie toho druhého, nech už prežíva akékoľvek pocity



v danom okamžiku. Keď je terapeut prítomný klientovi, nemá žiaden skrytý program. Prítomnosť v tomto zmysle slova je vždy *im-media-te* (*oka-mžitá*); to jest bez sprostredkovaných médií, bez predpojatých prostriedkov. Terapeut akceptuje klienta v jeho procese moment-za-momentom – vrátane toho, čo ho priviedlo do tohto momentu a možnosti ďalšieho vývoja v budúcnosti. To vylučuje diagnostiku a patologizáciu klienta a vopred bráni tomu, aby terapeut mal nejakú pred-určenú metódu. Taká absencia kategorizácie pozýva terapeuta, aby prežíval klienta ako jedinečného jednotlivca, zahrnul celú jeho osobnosť bez toho, aby niečomu dával prednosť a niečo zavrhoval. Nedirektívnosť potom znamená, že klient je chápaný ako človek, ktorý dokáže nájsť svoju vlastnú odpoveď a preto nie je terapeutovou úlohou riadiť klienta smerom ku konkrétnej odpovedi alebo k nejakej odpovedi vôbec. Nedirektívnosť znamená, že terapeut vstupuje do vzťahu stretnutia, v ktorom ani klient, ani terapeut nevedia, kam tento vzťah povedie. Je to prejav presvedčenia, že proces zmeny je vo svojej konkrétnej nepredvídateľný, pretože je charakteristický pre každého klienta zvlášť. Základná a principiálna nedirektívnosť je logickým dôsledkom obrazu ľudskej bytosti, ktorý uprednostňuje jedinečnosť toho druhého pred štandardnou diagnózou, a dáva prednosť uznaniu pred poznáním. Nedirektívnosť označuje schopnosť byť prekvapený tým druhým a byť otvorený tomu, čo je ten druhý ochotný odhaliť o sebe ako o človeku. Ak terapeut nechápe sám seba v pozícii odborníka na život druhého človeka, ale ako človeka, ktorý spoznáva druhého človeka, tak bude vedenie, kormidlovanie alebo riadenie úplne nezlučiteľné s týmto chápaním. Direktívne prostriedky sú podľa Petra Schmida nezlučiteľné s nestranným a nepredpojatým počúvaním a s empatiou. Inak povedané, ten Druhý nikdy nie je objektom vnímania alebo poznania. Toho Druhého nemožno pochopiť cibrením metód vnímania. Ten Druhý musí byť pochopený čoraz väčšou empatickou citlivosťou a čoraz väčšou otvorenosťou voči možnosti nechať sa dojať tým, že sa otvorí – tým, čo ukáže a odhalí. V procese terapie narastá klientova schopnosť reagovať a terapeutove 'reakcie' sú čoraz viac *ko-reakcie* na to, čo klient a terapeut vo vzťahu prežívajú.

Nedirektívnosť teda môže znamenať iba to, že terapeut nekladie žiadny cieľ ohľadne obsahu a nezávädá žiadnu metódu ohľadne procesu; nemá zámer dosiahnuť niečo konkrétne. Nedirektívnosť znamená, že úcta a teda aj dôvera voči človeku je celkovým princípom, práve tak ako otvorenosť v procese vzťahu. Z toho vyplýva, že nedirektívnosť je prejav nepoužívania predurčených prostriedkov na ovplyvňovanie v terapeutickom procese spôsobom, ktorý si volí terapeut. Inými slovami: prítomnosť ako spôsob bytia s človekom je nedirektívna sama o sebe. Je to jediný spôsob, ako naozaj stretnúť klienta ako človeka a v dôsledku toho je to terapeutov príspevok ku vzťahu stretnutia. Teda úlohou je predovšetkým pustiť svoje myšlienky o klientovi, aj keď sú tieto myšlienky myslené dobre. Sidney Jourard poukazuje na to, že pustiť zo zreteľa svoje predsudky znamená pozvať toho druhého, aby ich pustil tiež – pustil včerajšie myšlienky, záujmy a ciele a skúmal nové. Aj terapeut, aj klient prekročia svoje myšlienky o klientovi a dajú príležitosť novým, tvorivým možnostiam. Teda nedirektívnosť je najvyšším prejavom 'umenia nevedieť', umenia byť zvedavý, otvorený voči prekvapeniam. Je to akýsi druh sofistikovanej naivnosti voči klientovi, ako o nej píše Edmund Husserl, kde je výzvou to neznáme a ešte nepochopené. Je to otvorenosť voči udiveniu, prekvapeniu a tomu, čo má klient na odhalenie. Napokon je jasné, že nedirektívnosť je prejavom základnej viery v schopnosť klienta riadiť sám seba ako človeka – je to filozofia, záväzok k emancipácii.

Inšpirovali vás tieto slová? Kým ste ako pomáhajúci vy? Expertom na obsah? Proces? Alebo ste expertom na to, ako môže byť váš klient expertom na obsah aj proces, ako facilitovať? Za čo preberáte zodpovednosť? Väčšinu kolegov práve napadlo: A to aj pri psychotikoch? A to aj pri hraničných? Aké sú vaše postoje? Aké sú vaše predpoklady o tom, čo má byť v terapii (poradenstve atď.)? Aké sú vaše predpoklady o tom, kto o čom rozhoduje a kedy? Aké sú vaše presvedčenia o zmene?

*„Pravda je pomenovanie pre to, čo sa podľa nášho presvedčenia osvedčí ako dobré a je tiež dobré z určitých dokázateľných dôvodov.“* William James

## Rozhovor s Angélique du Toit a Stuartom Simom

Minulý mesiac sme recenzovali knihu Rethinking Coaching: Critical Theory and the Economic Crisis. Skôr oslavovali ako recenzovali. A toť v augustovom čísle

CoachingWorld, čo je newsletter ICF, sme našli s autormi rozhovor. Ivan, napriek svojmu odporu k abstrakciám postmoderny ho preložil a vy si ho môžete prečítať.



**Angélique du Toit** pracovala ako senior manažér v medzinárodných spoločnostiach, kým sa pred 16 rokmi stala medzinárodnou výkonnou koučkou. Pracuje s vedúcimi vo verejnom i súkromnom sektore. Veľa publikovala o téme koučovania a pravidelne vystupuje na rôznych konferenciách a akciách, ktoré sa týkajú koučovania a riadenia.



**Stuart Sim** je profesorom kritickej teórie a literatúry 18. storočia na Northumbrijskej univerzite v Newcastle upon Tyne vo Veľkej Británii. Jeho posledná kniha sa volá "50 Key Thinkers in Postmodernism" (50 hlavných postmoderných mysliteľov, Routledge, 2013).





Angélique du Toit a Stuart Sim pochádzajú zo zdanlivo odlišných akademických tradícií – Angélique je koučka zameraná na zvyšovanie výkonu a vedkyňa, ktorá študuje aplikácie koučovania na pracoviskách, kým Stuart je literárny kritik. Ale ako kolegovia na University of Sunderland našli synergiu vďaka spoločnému záujmu o kritickú teóriu ako analytický nástroj. Rozhovory Angélique a Stuarta sa počas globálnej ekonomickej krízy totiž stočili k otázke, ako môže kritická teória rámcovať koučovaciu prax, ktorá podporuje nové myšlienky v podnikaní a pomáha odvrátiť dopady krízy. Tieto diskusie boli živnou pôdou pre myšlienku, ktorá vyrástla do podoby monografie vydanéj v roku 2010: “Rethinking Coaching: Critical Theory and the Economic Crisis (Opätovné premýšľanie o koučovaní; kritická teória a ekonomická kríza, Palgrave Macmillan, 2010).” Coaching World im položil zo pár otázok.

**COACHING WORLD: Hoci máme dôvod domnievať sa, že profesionálni kouči využívajú prvky kritickej teórie vo svojej praxi, termín “kritická teória” je pre mnohých čitateľov mimo akademického prostredia pravdepodobne neznámy. Môžete uviesť jeho stručnú definíciu a povedať, čo všetko kritická teória obsahuje? Ako môže pomôcť pri tvarovaní spôsobu, akým chápeme svet okolo nás?**

A&S: Filozofia je disciplína, ktorá sa vždy zaujímala o umenie interpretovania a overovania validity úsudkov, ktoré interpretácie nevyhnutne obsahujú. Kritická teória je v podstate druh aplikovanej filozofie, ktorá pozostáva z rozvoja a využitia analytických metód, pomocou ktorých skúmame systémy (akékoľvek v oblasti života). Každá kritická teória má svoj vlastný súbor postupov, pomocou ktorých vykonávame analýzy a tieto produkujú konkrétne interpretácie toho, čo sa skúma – napríklad aj organizácií. Kritická teória nám môže pomôcť pochopiť mechanizmy organizácie, odhaliť jej vnútornú politiku a dynamiku. Môže nám tiež pomôcť pochopiť, aké presvedčenia podopierajú rôzne praktiky organizácie a posúdiť, či sú logické alebo nie, teda kritická teória využíva skeptické myslenie. Skepsa je dlhodobá zavedená pozícia v histórii filozofie a obsahuje spochybňovanie základov akéhokoľvek argumentu alebo teórie. Je obzvlášť dôležitá v prípade systémov presvedčení (náboženstiev, ideológií atď.), ktoré sú väčšinou postavené na predpokladoch, ktoré sa chápu ako samozrejmé a teda nie je potrebné ich dokazovať. Dôkaz je samozrejme kritickým prvkom filozofického diskurzu a skeptici vylučujú argumenty a teórie, ktoré to neposkytujú v každom kroku: ak niekto nemá taký dôkaz, tak sa jeho argument alebo teória považujú za neplatné a potom niet dôvodu, aby váš oponent akceptoval to, čo hovoríte. V každom náboženstve sa napríklad jednoducho predpokladá, že existuje božstvo: To nie je otázka; to je východisko celého systému presvedčení, ktoré stoja na tejto premise. Teórie, na ktorých stojí svet podnikania, majú svoje ekvivalenty takýchto samozrejímavých právd: napríklad trhový fundamentalizmus tvrdí, že trh musí byť absolútne slobodný a nesmie sa do neho zvonku zasahovať. To sa jednoducho berie

ako dané. Podobne ako v náboženstve sa tieto východiskové predpoklady môžu celkom ľahko zmeniť na dogma a tú potom posilňuje skupinová etika, ktorá ich utvrdzuje. Skepticizmus vidíme ako metódu odolávania takému vývoju a zabezpečuje to, že podnikateľský život sa nemusí stať dogmatickým.

**cw: V knihe “Rethinking Coaching” obhajujete prax radikálneho koučovania. Ako definujete tento termín?**

A&S: Radikálne koučovanie je koučovanie s ochotou a schopnosťou spochybňovať status quo alebo samozrejme stanoviská v organizáciách zvlášť a v spoločnosti všeobecne. Organizácie majú svoju ideológiu, ktorú poháňajú hodnoty, presvedčenia a správanie organizácie a jej akcionárov. Tieto presvedčenia a praktiky sa však môžu potvrdiť a nadobudnúť status veľkej narácie alebo absolútnej pravdy, ktorá už nemusí vyhovovať účelu alebo slúžiť blahobytu organizácie a tých, čo sú s ňou spojení. Účelom radikálneho koučovania je spochybniť platnosť takej ideológie a ovplyvniť organizáciu, aby identifikovala a rozvinula stratégie založené na hodnotách a presvedčeniach, ktoré slúžia najlepšiemu záujmu organizácie v danom čase jej vývoja.

**cw: V kapitole o obmedzeniach koučovania si kladiete otázku, či môže interný kouč vykonávať radikálne koučovanie, ktoré smeruje ku kritike organizácie. Keďže sa interne koučovanie rozširuje, nie je už nádej na radikálne koučovanie alebo je možné predstaviť si aj interné koučovanie ako prax naplnenú skepticizmom?**

A&S: Je ťažké predstaviť si, ako by interní kouči akceptovali radikálne koučovanie, o ktorom tu hovoríme, a či by bolo pre nich vhodné. Stojí tiež za úvahou, či by vlastne bolo možné, aby interní kouči spochybňovali a skepticky reflektovali, keďže sú súčasťou systému, ktorý by spochybnili. Je tu tiež mnoho otázok spojených s dôvernosťou a uzatváraním kontraktov, ktoré by bolo potrebné vziať do úvahy. Aby sa zaviedla prax interného koučovania naplneného skepticizmom, bolo by pre organizáciu potrebné, aby si osvojila kultúru, ktorá v jadre obsahuje princípy spochybňovania, čo by bolo ochranou proti samolúbosti. Toto však musí byť súčasťou hodnôt organizácie a nielen planým sľubom, a ochota reflektovať a kriticky myslieť o organizácii musí byť vidieť a platiť aj na najvyšších riadiacich úrovniach organizácie.

**cw: Váš post-mortem stavu krízy dôvery obsahuje ostré obvinenie fenoménu group-think (skupinové myslenie) a súčasne uznanie, že tímová práca a skupinová kohézia sú ústredné hodnoty pre väčšinu (ak nie pre všetky) organizácie. Ako môžu koučovia dať svojim klientom to, čo si žiadajú – čo býva často koučovanie efektivity tímu – zodpovedne a primerane, tak, aby to podporilo kohéziu a nepodporilo group-think?**

**POZNÁMKA COACHINGPLUS:** Fenomén skupinového myslenia (group-think) možno identifikovať pri splnení nasledujúcich podmienok: Situácia v skupi-



ne nie je vnímaná realisticky. Realistické názory nemajú šancu uspieť (“nechcú byť vypočuté”). Skupina je odtrhnutá od vonkajšieho prostredia (izolácia od podnetov zvonku). Skupina je vysoko súdržná. Rozvíja sa veľmi intenzívny stres z odlišného myslenia než toho, ktoré prezentuje skupina. Upevňuje sa neotrastiteľná viera v morálnosť správania skupiny. Dochádza ku kolektívnej racionalizácii rozhodnutí skupiny. Rozvíjajú sa zdieľané myšlienkové stereotypy a postoje, najmä k oponentom, ktorí sú zosmiešňovaní. Uplatňuje sa autencenzúra, členovia skupiny sa neprejavujú kriticky a všetci sa tvária, že súhlasia. Nastupuje ilúzia jednodušečnosti a členovia skupiny získavajú pocit falošnej zhody - nikto navonok neodporuje danému rozhodnutiu. Reprezentanti iných názorov sú vystavení tlaku a nútení zmeniť názor. Objavujú sa “strážcovia myslenia”, ktorí cenzurujú odlišné názory a negatívne informácie zvonku.

A&S: Group-think (skupinové myslenie) chápeme ako zväčša dogmatické stanovisko, ktoré nepodporuje spochybňovanie (čo samozrejme slúži tým, čo sú pri moci) a skepsu ako metódu odolávania tomuto. Aktívne využitie kritickéj teórie umožňuje koučom vidieť, že existuje rôznorodá škála možných interpretácií súborov presvedčení a že dogmatické stanoviská vždy možno spochybnit'. V knihe však prevláda náš názor, že také stanoviská je vždy potrebné podrobiť kritike, že len tak možno zabezpečiť, aby systémy presvedčení ostali otvorené novým myšlienkam. Kým sa neza bezpečí neustály prísun nových myšlienok do skupín, či organizácií, autoritatívne správanie bude mať ten-

denciu upevniť sa a to v žiadnej organizácii neprináša dlhodobější úžitok.

**cw:** Keďže pomaly vychádzame z krízy a smerujeme k ekonomickému zotaveniu, ako vidíte budúcnosť – koučovania, bankovníctva a spoločnosti vôbec? Aké kroky môžu koučovia podniknúť, aby nám pomohli pohnúť sa správnym smerom?

A&S: V oblasti podnikania sa zreteľne zmenilo povedomie o jeho vzťahu s verejnosťou a koučovanie sa zdá byť ideálnou oblasťou, kde by mohli jednotlivci hlbšie uvažovať o presvedčeniach, ktoré zastávajú. Nebezpečenstvo group-think (skupinového myslenia) a dogmatických presvedčení nie je zrejme len v predĺžovanom období po kríze a cítime, že koučovanie by mohlo zohrať kľúčovú úlohu pri zmene kultúry, ktorá vytvorila túto spoločensky destabilizujúcu situáciu. Čím viac jednotlivci reflektujú to, čo vo svojej organizácii robia, a či je to oprávnené, tým lepšie: nám sa to vidí ako demokratický proces. Profesia koučovania zrejme a toto by mohol byť ten správny čas, aby sme išli ďalej – doteraz sme prišli iba k tomu, že sa nutkavo zaoberáme – modelmi a nástrojmi a reflektovali filozofiu, ktorá je za našou praxou a prispeli k diskusii na úrovni organizácií a celej spoločnosti o témach, ktoré sa týkajú nás všetkých.

„Poznanie je nástroj orientácie človeka vo svete a nástroj pretvárania sveta. Poznanie nevypovedá o realite.“ John Dewey

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

**Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen: Obtížne rozhovory. Management press, 2013**

Harvardská škola vyjednávania určuje trendy v obore alternatívneho riešenia konfliktov už takmer 40 rokov. To, čo sa o mediácii, vyjednávaní, či iných metódach ľudia v súčasnosti učia, vychádza z princípov, ktoré v sedemdesiatych rokoch predstavili Fisher, Ury and company. Súčasťou tejto company je aj Bruce Patton, ktorý je jedným z autorov odporúčanej knihy. Prečo? Kniha zhŕňa všetko podstatné, čo by ste mali vedieť (vedieť robiť), ak vediete zásadné, kľúčové, náročné rozhovory, prsto rozhovory o niečom, na čom vám záleží. V práci. Doma. V obchode. So susedmi. Kdekoľvek. Štruktúra knihy nás pozýva k postupnému učeniu a osvojovaniu si tých zručností, ktoré nám pomáhajú zvládať vypäté situácie pri rôznych typoch vyjednávania. Autori ukazujú, ako sa pracuje s emóciami, predpokladmi, posilňuje identita atď. atď. Viac ako 300 strán užitočných základov bez ktorých to nejde.

**Eva Zakouřilová: Speciální techniky sociální terapie rodin. Portál, 2014**

Kedysi sme upozornili na slovenskú knihu Socioterapia, ktorú sme vnímali ako pozvanie do diskusie o tom, o aký obor vlastne ide, keď sa hovorí o sociálnej terapii. Táto kniha vám odpoveď na túto zásadnú metodologickú otázku nedá. Aj keď sa snaží, autorka

sa to nepodarilo. Čo sa jej podarilo a prečo jej venujeme priestor, je dať do jednej publikácie to, čo nazývajú špeciálne techniky. Takže, ak je prvých 71 strán iba opätovným mlátením toho, čo nás, budúcich sociálnych pracovníkov učili psychológovia a liečebáci už v 1994, zvyšných 120 strán obsahuje súhrn praktických techník, ktoré sa dajú využiť v klinickej, alebo poradenskej praxi (najmä) s jednotlivcami v ťažkých životných situáciách, predovšetkým s deťmi. Tí z vás, ktorí pracujú v krízových centrách, detských domovoch, poradniach, či ambulanciách, sa môžu inšpirovať. Tí z vás, ktorí politicky bojujú o čistotu profesie (najmä psychológie), sa isto zľaknú a počujem niekoľkokoročný výkrik: „Takéto techniky by mali používať sociálni pracovníci?!“ Čo už, veci sa menia a etablovanie profesie je vždy politický boj. Ale kniha je hlavne inšpiráciou. Pre všetkých.

**Revue psychoanalytická psychoterapie. Zima 2013. Lásky a psychoanalýza. Britská psychoanalytická tradícia.**

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 všelike, napríklad v procesoriento-



vanej 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 očakávaníach od zmysluplnej odbornej literatúry. Pre niekoho môže byť kniha čerstvou inšpiráciou, pre iných samozrejmosťami preplnenou brožúrou.

kou. Otázka znie: čarujú tí geniálni psychoterapeuti, alebo iba robia niečo, čo „bežní smrteľníci“ nevidia? Odpoveď čitateľa 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...

<http://internationalpsychoanalysis.net>

Mladí ľudia to vraj majú takto radi. Dynamicky, farebne, stručne. Na tejto stránke budete na tepe doby. Bude to pulzovať. Je tam veľa bannerov, veľa propo článkov, odkazov na odkazy, ale aj veľa zaujímavého. Zo sveta psychoanalýzy. Keď máte čas, prejdite si audio a video súbory. Sú inšpirujúce a nemusíte hľadať veci k témam kade, tade. Moje obľúbené sú súbory z analytického sympózia o empatii. Najmä tá o limitoch empatie. Je to také čisté, že sa na tom dá učiť angličtina.

<http://modernpsychoanalysis.blogspot.sk>

No, zdá sa, že tento blog zanikol v roku 2011. Verím, že to nie je tou sk koncovkou. Ale čítať sa dá. Mojimi obľúbenými príspevkami sú poznámky k technike, ale aj iným analytickým konceptom. Je to stručné a výstižné, čo poteší. Ak skutočne pracujete psychodynamicky, môžete si stiahnuť napríklad formu, do ktorej

sa dajú vpisovať poznámky zo stretnutia s klientom. Ak čítate komentý za jednotlivými článkami na blogu, nie sú priblížené a ponúkajú ďalšie odkazy. Škoda, že je koniec.

<http://www.jamesfosshage.net/publications.htm>

Jednou vetvou (sektou:) súčasnej psychoanalýzy je psychológia self. Čerpá z nej kadekto, napríklad súčasný intersubjektivist. James Fosshage je už niekoľko desaťročí popredným predstaviteľom tohto prúdu. Čítanie jeho príspevkov, ktoré zverejnil na svojom webe, nám pomáha s pochopením toho, čo psychológia self svetu dala a prečo je stále inšpirujúca. Napríklad jej zakladateľ Kohut si veľmi vážil empatiu. Nemyslím si, že v súčasnej hektickej dobe by som mal čas čítať všetky uverejnené príspevky, ale raz...

„Čo môžu vedieť o Anglicku ľudia, ktorí poznajú len Anglicko?“ Rudyard Kipling

## Čo je nové v obore?

**A Guide to Third Generation Coaching: Narrative-Collaborative Theory and Practice. Reinhard Stelter. Springer, 2013**

Tento rok, možno už v prvom polroku, by mala vyjsť učebnica poradenskej psychológie od Hanky Smitkovej a kol. Ak všetko dobre dopadne budem v nej mať kapitolu o naratívnych prístupoch v poradenstve. Teda, o naratívnej terapii a spolupracujúcom, dialogickom prístupe iných postmoderne ladených psychológov. Prečo o tom píšem? Svet je o kúsok ďalej a to, čo sa deje v psychoterapii, či poradenstve sa na západ od nás oveľa rýchlejšim tempom prenáša aj do tém spojených s koučovaním. Naratívne, dialogické, postmoderné myslenie je už moderné a trendy aj v koučovaní. Keďže sa mi všetko spojené s dialo-

gičnosťou a naratívitou páči, páči sa mi aj táto kniha. Ale nielen preto. Autor sa zaoberá aj tým, prečo je koučovanie v súčasnej spoločnosti také populárne, čo ľuďom prináša a prečo. Koučovanie považuje za špeciálnu formu dialógu, ktorý môže byť reflektovaný z pozícií naratívnej praxe a kritickej teórie (viac o tom v našom rozhovore tohto čísla). Podnetné a zrozumiteľné sú aj kazuistiky a mikropříbehy koučov na záver knihy. Občas nestačí pdf a je dobré kúpiť si knihu. Ak teda chcete vedieť o tretej generácii v koučovaní, checkujte Reinharda.

„Úctu človeka k sebe samému treba takmer navyše objaviť. Je zakorenená vo všeobecne zabudnutej pravde, že sám Boh si nás váži.“ Romano Guardini

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

### PRENOS V ARTETERAPII

Čím je špecifický prenos v arteterapii?

O prenose sme už v našich news písali. Dlho a trochu komplikovane. Aj o arteterapii sme písali, aj keď na

Slovensku je ministerkou arteterapie kolegyňa a kamarátka Katka, ktorá rok čo rok umožňuje všetkým z nás, čo majú o umenie v terapii záujem, učiť sa tomu naj z celého sveta. Tento mesiac sme sa rozhodli tieto dva pojmy zlúčiť a preskúmať špecifickú tému



- prenos v arteterapii. Okrem teórie v tomto texte ponúkame aj zrozumiteľné kazuistiky. Viete, arteterapia to nie je iba maľovanie, kreslenie, koláže, plastelína, či hlina. Arteterapia, to nie je iba vyplnenie voľného času, či záujmová činnosť pre zdravotne, sociálne, alebo psychicky postihnutých. Arteterapia má svoju teóriu aj metodológiu. Arterapia to je trochu umenie a trochu veda. V oblasti arteterapie možno definovať niekoľko rozličných terapeutických stratégií. Okrem iných sú to štruktúrované aktivity a slobodný, spontánny tvorivý proces. V štruktúrovanom prístupe je proces taký, že pacienta povzbudzujeme, aby využíval materiály tvorivého prejavu podľa vopred určeného plánu činnosti. V takomto štruktúrovanom procese sú zdroje inšpirácie prevažne vonkajšie: inštrukcie, ktorými sprevádza terapeut. Nutnosť pracovať podľa určených pravidiel obmedzuje možnosti regresie. Požiadavka riadiť sa podľa zvonka dávaných úloh si vyžaduje neustálu interakciu s realitou a mobilizáciu ego funkcií. Naopak neštruktúrovaný spontánny tvorivý proces je inšpirovaný zvnútra a poháňajú ho primárne impulzy a fantázie.

V tomto intrapsychickom ohnisku spontánnej arteterapie vidíme spojitosť s psychodynamicky orientovanou psychoterapiou. Medzi psychodynamickým prístupom k arteterapii a tradičnou psychodynamicky orientovanou terapiou však existujú významné teoretické rozdiely. V psychodynamicky orientovanej psychoterapii sú hlavným terapeutickým nástrojom opakované interpretácie primárnych impulzov a fantázií. V arteterapii je ohnisko terapeutickému práci pacienta do formy umeleckej práce. Jadrom arteterapie je trojuholníkové prepojenie pacienta, tvorivého procesu a terapeuta. Komplexná multidimenzionálna interakcia existuje medzi týmito tromi prvkami trojuholníka. Tri strany trojuholníka predstavujú vzťah medzi pacientom a umeleckou prácou, vzťah terapeuta s pacientom a vzťah terapeuta k umeleckej práci pacienta. V arteterapii možno prenos definovať ako "kolekciu impulzov a fantázií pacienta namierených na terapeuta v priebehu tvorivej činnosti." Hoci je prenos na terapeuta tvorivým vyjadrením pacienta, vedie k rigidnej organizácii emocionálnych reakcií. Prenosové vzťahy voči terapeutovi sa vyvíjajú vtedy, keď nastala porucha v tvorivom procese. Táto rigidita škodí tvorivosti a brzdí pohyb od "surovej" činnosti ku kontrolovanému tvorivému aktu. Pri umeleckej tvorbe nutkanie konať podľa opakovaného vzorca značne redukuje flexibilitu emocionálneho prežívania a bráni expanzii tvorivého prejavu. V arteterapii je práca s prenosom považovaná za významnú vec pri modifikácii rigidnej potreby opakovať vracajúci sa vzorec tvorenia. Práca s prenosom je užitočná na uvoľnenie slobodnej umeleckej tvorby. V psychodynamicko-terapeutickej arteterapii je dôležitá interpretácia prenosu voči terapeutovi na obnovenie tvorivého procesu, keď sa zablokuje.

#### Kazuistka I.

Aviva (pseudonym), 9 rokov, bola v čase arteterapie žiačkou terapeuticko-terapeutickej internátnej školy. Napriek sta-

rostlivosti školy chodila takmer vždy zanedbaná. Vlasy mala obvykle strapaté a šaty zase fľakaté. Často sa od nej šíril silný zápach. Aviva sa vyhýbala priamemu očnému kontaktu. Chodievala obvykle s hlavou sklonenou a vlasy jej zakrývali oči. Aviva rozprávala pošepky a keď sa priblížila veľmi blízko, bola schopná sa uzavrieť, ba až stuhnúť. Od začiatku terapie trvala na tom, že všetko bude robiť sama a rovno odmietala akúkoľvek pomoc. Väčšinu svojej snahy venovala "špineniu a zašpineniu sa." Farby, vodu a iný materiál, ktorý používala, vždy pretekal a striekal naokolo. Šaty mala mokré a zafľakané od farby. Keď skončila, venovala rovnakú energiu do "čistenia a upratovania." Podobne zúrivo si drhla ruky, takmer až do krvi. Celá jej energia smerovala k rigidnej potrebe opakovane sa zašpiniť a potom očistiť.

Postupom času a terapie začala Aviva skúšať, koľko toho unesie terapeut, keď začala ukazovať "špinu" v sebe. Od terapeuta rozkazovačne požadovala, aby sa pustil do práce s ňou. Ak okamžite nedostala to, čo chcela, reagovala tvrdohlavým odmietnutím a veľkou agresiou. Aviva prekračovala hranice provokatívnym spôsobom, ktorý mal za cieľ pokoriť terapeuta – obzvlášť pred inými zamestnancami školy. Podobne tiež nadávala terapeutom, pričom používala tie najurážlivejšie hrubé slová. Aviva úmyselne rozlievala a rozsypala materiál a pohrdavo oznamovala, že chce, aby sa terapeut natrápil pri upratovaní. V tomto období delila Aviva svoje obrazy na dva druhy: "pekné" a "škaredé" obrázky. Usporiadanejšie, figuratívne maľby nazývala "pekné obrázky." Chaotické, lajdácke maľby volala "škaredé obrázky." Trvala na tom, že "pekné obrázky" si vezme so sebou, kým "škaredé obrázky" nechávala v miestnosti. Terapeut to interpretoval tak, že Aviva si želá zachovať "pekné" časti seba pre seba, kým "škaredé" časti seba necháva terapeutovi. Keď narastala Aviva na schopnosť prejavovať agresiu, značne sa redukovalo jej odtiahnutie a skrývanie sa za neučesané vlasy. Jej správanie bývalo často divoké a neovládané. Visela na stúpačkách ústredného kúrenia, liezla na skrine a podobne. Často vzbudzovala dojem, že je osamelé divé dieťa, ktoré vyrastalo v lese a že jediný spôsob, ako môže získať pozornosť, je byť "divá." Terapeut to interpretoval ako v príbehu, že jedinú možnosť vzťahu pre ňu je rola "Huckleberryho Finna."

Prenosový vzťah sa prejavoval opakovanými snahami Avivy pokoriť terapeuta. Neustále interpretovanie počas dlhého obdobia agresie namierenej na terapeuta navodilo zmenu v interakcii medzi Avivou a terapeutom. Po prvýkrát si Aviva dovolila priblížiť sa k terapeutovi. Počas niekoľkých sedení v priebehu tretieho roku terapie Aviva zhasla svetlo a zakázala terapeutovi sa pozerieť. Chodila po miestnosti, prišla za terapeuta a snažila sa ho nastrašiť vrčaním. Podľa Avivy boli tieto zvuky vrčaním nebezpečného a hrozného ducha. Súčasne škrabala terapeuta po krku kúskom špongie, ktorý našla v rohu miestnosti. Keď skončila s touto hrou, vrátila sa k stojanu a namaľovala niekoľko chaotických maľieb. Terapeut to interpretoval tak, že Aviva chce byť bližšie k terapeutovi, ale táto blízkosť ju ohrozovala. Na jednom sedení po-





žiadala Aviva, aby sa mohla hrať s bábkovým divadlom. Požadovala, aby bolo svetlo zhasnuté a aby svietilo len malé pohotovostné svetidlo. Aviva rozprávala príbeh dievčat, ktoré jedného studeného zimného večera ostalo doma samo. Vonku husto snežilo. Dievčatko sa bálo búrky vonku a brat ju objal, aby ju upokojil. Postupne sa bratovo objatie premenilo na zúrivý sexuálny akt. Aviva predviedla, ako bábka, ktorá predstavovala brata, leží na druhej bábke a vrucne ju bozkáva. Počas interakcie "brat" vyzlečie "dievča" a bozkáva jej genitálie. Keď nastane súmrak, dievča vyhostí brata a v horkých slzách sa ospravedlňuje, že nespravilo nič zlé. Po prvýkrát odhalila Aviva svoj vnútorný svet a naznačila zážitok incestu. Terapeut to interpretoval tak, že Aviva mu chce povedať, že člen jej rodiny sa jej dotkol a robil jej veci zakázaným a bolestivým spôsobom. Po opakovaných interpretáciách prenosových vzťahov prestala Aviva s deštruktívnym správaním voči terapeutovi a po prvýkrát hľadala konštruktívny spôsob spolupráce. Začala maľovať ešte organizovanejšie obrázky figuratívnych námetov. Okrem toho venovala snahu do tvorby produktov, ktoré ju esteticky uspokojovali.

### Kazuistika II.

Yuval (pseudonym) mal 10 rokov v čase terapie a mal diagnózu mentálneho postihnutia. Bol nízky a buclatý a vyzeral na menej ako na svoj vek. Tvár mal asymetrickú a nos sploštený. Jeho reč sa vyznačovala vážnymi poruchami vo výslovnosti, kvôli čomu mu bolo ťažké rozumieť. Yuval mal násilné správanie. Často bil, napádal a ponižoval iné deti. V škole bol neposlušný, vykrikoval a pobehoval, že často nebolo možné vyučovať. Doma často ničil predmety, vzdoroval rodičom a vyžadoval, aby sa k nemu správali ako k bezmocnému dieťaťu – umývali ho, obliekali a krmili. Yuval sa od začiatku terapie správal, ako keby sa obával, že terapeutka nebude chcieť a vedieť plniť jeho požiadavky. Po vstupe do miestnosti nadšene opisoval mnoho rôznych námetov, ktorým by sa chcel venovať na sedení. Ale v praxi sa vždy vracal k jednému a tomu istému námetu – "chlapcovi-oblude." Jeho obrázky boli stereotypné a slabé, aj čo do organizácie i farby. Boli to iba obrysy bez vymalovaných plôch. Postavy vytvárali náhodný počet kruhov, ku ktorým bol pripojený náhodný počet čiar. Všetky obrázky boli nakreslené v jednej farbe – modrou fixkou alebo modrou olejovou pastelkou. Yuval vysvetľoval, že postava na kresbe je chlapec-obluda, ktorá všetko ničí a zabíja zvieratá, loví ľudí a dokonca zožerie zem, takže nič neostane. Každý nenávidí "chlapca-obludu" a treba ho otráviť. Keď Yuval kreslil, pôsobil dojmom narastajúcej úzkosti. Jeho pohyby začali byť agitované. Postupne zanechal papier a opustil kresbu. Yuval sa nutkavo vracal k jednému námetu.

Po určitom čase Yuval pevne a rozhodne oznámil terapeutke, že už nebude kresliť. Začal si nosiť rozličné hry a od terapeutky žiadal, aby sa hrala s ním. Začal ničiť obrázky ostatných pacientov a zariadenie v miestnosti. Štipal terapeutke líca, čo bol čin maskovaný ako prejav náklonnosti. Často sa stávalo, že prišiel do miestnosti a "trestal" terapeutku kamenným

a dlhým tichom. Celá Yuvalova energia sa kanalizovala do zápasu o moc medzi ním a terapeutkou. Terapeutka mala pocit, ako keby bola malým dieťaťom, ktoré trestá otec zlostným tichom. Podobne sa cítila ponižovaná faktom, že malé dieťa ju zrušilo a vyhralo nad ňou v tichu. Terapeutka to interpretovala tak, že Yuval chce byť silný a mocný, zatiaľ čo ona ostane slabá. Chce byť dospelý, ktorý má moc trestať terapeutku, ako keby bola malým dieťaťom. Po opakovaní interpretácie jeho túžby po moci sa Yuval vrátil ku kresleniu. Okrem fixiek a pasteliek začal pracovať aj vodovými farbami a používal viac farieb. Yuval začal kresliť postavy, ktorých končatiny boli oddelené od tela, alebo úplne chýbali. Na niektorých malbách sa objavili črty tváre mimo tváre. Na iných boli črty tváre náhodne rozmiestnené bez obrysu tváre vôbec. Yuval nutkavo kreslil rozpojené figúry. Podľa neho "chlapec-obluda", ktorého končatiny sú odpojené, už nemôže škodiť ani sebe, ani terapeutke, ani ostatným. Yuval sa začal pýtať, ako možno všetky komponenty rozmiestnené na papieri, držať pokope. Požiadal terapeutku, aby vytvorila hranice okolo častí pomocou formálnej štruktúry, ako je napríklad dom, klieťka, prsteň atď. Žiadal, aby terapeutka dávala obrázky "chlapca-obludy" do skrine. Podľa neho sa bál, že by obrázky mohli ublížiť alebo zničiť terapeutku, keby s nimi ostala sama v miestnosti. V prenose sa dôraz kládol na otázku, či ho terapeutka dokáže ochrániť alebo či ju to zničí. Yuval ešte raz prestal kresliť a trval na tom, aby sa sedenia využívali na robenie domácich úloh. Na každom sedení si skontroloval, či sú obrázky tam, kde ich nechal, keď ich uložil do bezpečia. Súčasne hľadel na terapeutku skúmvavým pohľadom a pýtal sa, či jej obluda neublížila. Terapeutka to interpretovala tak, že Yuval chce skontrolovať, či sa ona dokáže ubrániť "oblude" alebo či ju nezničí. Počas tohto obdobia, kedy sa Yuval zaoberal týmito otázkami, v Tel-Avive a Jeruzaleme sa stalo niekoľko strašných teroristických útokov. Na jedno sedenie si Yuval priniesol noviny, kde boli fotografie hrozných scén spôsobených výbuchmi. Požiadal terapeutku, aby si odložila noviny do skrine k obrázkom. Terapeutka to interpretovala tak, že Yuval chce skontrolovať, či ho dokáže ochrániť pred strašnou deštrukciou, akú videl v novinách. Po všetkých týchto interpretáciách sa Yuval vrátil ku kresleniu. Po prvýkrát sa na stránke objavilo niekoľko postáv. Každá postava bol človek, aj tvarom aj farbou, a končatiny boli primerane pripojené.

### Diskusia a záver

Tieto dve kazuistiky demonštrujú, že intenzívne interakcie s terapeutom sa rozvíjajú vtedy, keď dochádza k vážnym poruchám v tvorivom procese. Opakované interpretácie týchto prenosových interakcií umožnili expanziu tvorivého prejavu. Aviva neustále opakovala ten istý fixný vzorec správania: špinenie a zašpinenie sa, kým každý tvorivý prejav končil chaotickým produktom. Yuval sa opakovane sústavne vracal k jednému námetu: "chlapcovi-oblude." Jeho obrázky boli stereotypné a nesmierne slabé, aj čo do organizácie formy, aj čo do farby. Neskôr v terapii začal



dokonca kresliť postavy, ktorých končatiny boli oddelené od tela alebo úplne chýbali. Po opakovaných interpretáciách prenosu, ktorý vznikol v priebehu terapie, sa Aviva vrátila k figuratívnej a organizovanej maľbe, keď sa snažila vyprodukovať umelecké dielo, ktoré je atraktívne pre ňu. Po prvý krát vyhľadala konštruktívnu spoluprácu v tvorivom procese. Yuval začal kresliť niekoľko postáv na jeden výkres, pričom všetko to boli ľudia tvarom i farbou. Podobne sa po prvý krát objavili končatiny primerane pripojené k telu. Okrem tohto manifestného prenosového vzťahu, ktorý sa prejavuje v pocitoch alebo činoch namierených smerom k terapeutovi, existuje aj skrytý prenos. Pacient sa nevedome snaží znovu vytvoriť interakcie identické s tými, ktoré charakterizovali jeho rané objektové vzťahy, a tak vkladá do terapeuta pocity a vzorce správania, ktoré terapeutovi cudzie. Pacient nevedome preberá rolu opätovného prehrávania raných objektových vzťahov a silí terapeuta do komplementárnej roly, tak ako o tom píše napríklad psychoanalytický klasik Sandler. Táto cudzia rola, ktorá bola na terapeuta položená, sa dá identifikovať pomocou protiprenosových pocitov. Keď Aviva trvala na tom, že všetko bude robiť sama a odmietala každú pomoc, terapeut sa cítil odmietnutý, bezmocný a nepotrebný. Yuval štipal terapeuta líca v maskovanom akte náklonnosti. Podobne trestal terapeutku dlhým, zlostným tichom. Vtedy sa terapeutka cítila ako bezmocné dievčatko. Cítila sa tiež ponížená, že ju malé dieťa dokáže zrušiť a premlčať. Tieto protiprenosové reakcie terapeutov odhalili skryté aspekty prenosu. Nevedomý pokus vzbudiť v terapeutovi pocity a vzorce správania charakteristické pre rané objektové vzťahy pacienta nazvali Kleiniani projektívna identifikácia. Existencia prenosu je dôležitá aj pri rozhodovaní, či je arteterapia vhod-

nou formou terapie. Keď sa tvorivý proces zablokuje, vyvinie sa prenos na terapeuta. Spracovanie prenosu navodzuje flexibilitu emocionálneho prejavu a oživenie tvorivého procesu. Keď dôjde k narušeniu tvorivého procesu a nevyvinie sa prenos, je potrebné zvážiť vhodnosť arteterapie. V arteterapii umožňuje interpretovanie prenosu nárast flexibility tvorivého procesu. Tvorivý prejav umožňuje vyššiu úroveň sublimácie potlačených prvotných fantázií. Expanzia schopnosti symbolicky organizovať umožňuje sublimáciu týchto fantázií a ich zabudovanie do "ega." Umelecký tvorivý proces je prostriedkom, pomocou ktorého sa rozširuje schopnosť symbolicky reprezentovať až k ozajstnej sublimácii. Slobodný a spontánny tvorivý proces nie je vhodný pre pacientov manifestujúcich slabú kapacitu ovládania impulzov. Pre týchto pacientov je regresia evokovaná relatívne neobmedzeným stretnutím s materiálmi pravdepodobne príliš masívna a neohraničená. Pod vypätím prevládajúcich primárnych impulzov sa kapacita symbolizovať tvorbu môže poškodiť. Táto obmedzená kapacita môže viesť k rozmazaniu hranice medzi internalizovanými ranými objektovými reprezentáciami a symbolickými náhradami. V prenosovom vzťahu už nebude terapeut vnímaný ako symbolická náhrada, ale skôr ako skutočná primárna postava samotná. Toto obmedzenie vnútorného priestoru môže simultánne evokovať masívnu závislosť na terapeutovi a vážne deštruktívne impulzy. U pacientov manifestujúcich obzvlášť slabú kapacitu ovládať impulzy sa odporúča štruktúrovaná stratégia. Premisa prezentovaná v tomto odseku však už presahuje rozsah tohto článku a vyžaduje si samostatnú diskusiu. Takže nabudúce. ©

*„Najväčším nepriateľom poznania nie je ignorancia, je ním ilúzia poznania.“ Stephen Hawking*

## Hry a aktivity...

Minulý mesiac sme vám predstavili niekoľko spôsobov ako pri vysvetľovaní, alebo vyučovaní teórie neostať suchý, ako do celého procesu aktívne zapojiť účastníkov, čiže ako zaujímavým a interaktívnym spôsobom vysvetliť to, čo chcete na tréningu, či pri prezentácii vysvetliť. Tento mesiac je v znamení štvrtej časti Kolbovho cyklu učenia, ktorá je o aplikácii učného do praxe. Pozrieme sa na to, aké možnosti máte ako lektor, ak chcete podnietiť svojich študentov (účastníkov vzdelávania, či workshopov) k tomu, aby uvažovali, čo sa dá a čo môžu vo svojej praxi robiť, alebo čo by im pomohlo vypracovať zmysluplný akčný plán aplikácie učného. Techniky a nástroje tu spomenuté pomáhajú plánovať zmenu a využívajú ich nielen pedagógovia/tréneri, ale aj konzultanti, facilitátori, koučovia, ktorí koučujú organizácie, alebo lídri rôznych skupín.

### Analýza silového poľa podľa Kurta Lewina

Lewinova analýza silového poľa je účinný strategický nástroj na pochopenie toho, čo je potrebné pre zme-

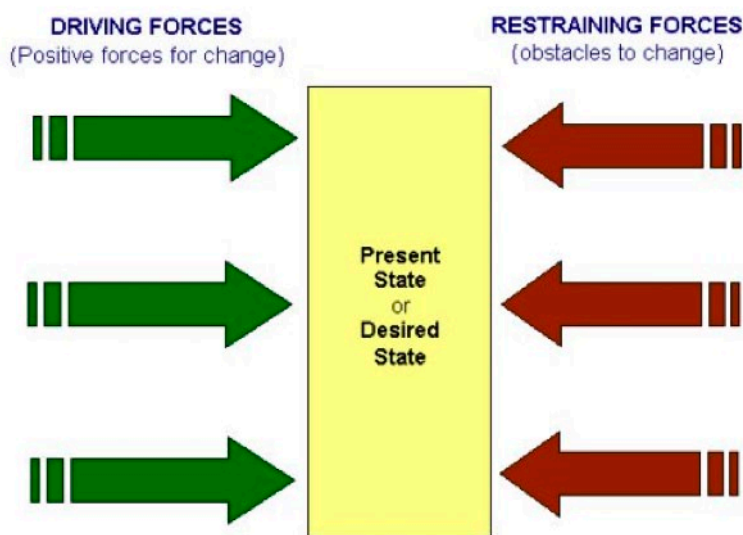
nu v prostredí korporácie i osobnosti. Pojem sa dá vysvetliť experimentom. Musíte pritom sedieť. Sedíte? Dobre. A teraz: čo vás drží na stoličke? Nuž, vlastne existujú dve odpovede. Jednou je gravitácia, ktorá vás tlačí do stoličky. Hnacia sila, ak chcete. Druhou je stolička sama, ktorá vám poskytuje opačnú silu, tlačí proti gravitácii a nedovolí vám padnúť na zem. Takže sa zdá, že kým sedíte, ste v určitej rovnováhe. Držia vás tam dve sily. Gravitácia tlačí dolu, drží vás na stoličke a stolička tomu odoláva, nedovolí vám spadnúť na zem. Dve rovnaké sily, hnacia sila a brániaca sila udržiavajú rovnováhu čiže status quo. Súhlasíte? Ok, teraz sa zahráme. Povedzme, že sa chceme pohnúť preč z tejto rovnováhy a dostať vás dolu na zem. Čo by sme mohli spraviť? Nuž, na jednej strane by sme mohli zvýšiť veľkosť gravitácie. Stolička by sa napokon rozpadla a vy by ste spadli. Na druhej strane by sme mohli nechať gravitáciu na pokoji a rozhodnúť sa oslabiť stoličku, aby sme dosiahli rovnaký výsledok. Ak ste ma doteraz sledovali, tak ste práve urobili analýzu silového poľa a pochopili základné



pojmy analýzy silového poľa. Pomáha nám aj vysvetliť, prečo je náš vedecký experiment dôležitý. Kurt Lewin aplikoval túto myšlienku na svoju teóriu zmeny v sociálnych situáciách - u ľudí. Síla nech je s vami, alebo proti vám. Kurt Lewin napísal, že „záležitosť sa

udržiava v rovnováhe interakciou dvoch opačných súborov síl - tých, čo chcú podporiť zmenu (hnacie sily) a tých, čo sa snažia zachovať status quo (brániace sily)“. To je veľmi podobné experimentu, ktorý sme práve urobili a je zhrnutý v diagrame nižšie.

### FORCE FIELD ANALYSIS - KURT LEWIN



Takže pred zmenou je silové pole v rovnováhe medzi silami, ktoré uprednostňujú zmenu a silami, ktoré jej odolávajú. Lewin hovoril o existencii kvázi-stacionárnej sociálnej rovnováhy. Aby došlo k zmene, musí sa narušiť status quo čiže rovnováha - buď pridaním podmienok, ktoré podporujú zmenu alebo redukovaním odporujúcich síl. Kurt Lewin tvrdí, že vždy, keď sú hnacie sily silnejšie než brániace sily, status quo čiže rovnováha sa zmení. A toto je užitočné. Obzvlášť, ak to aplikujeme na chápanie toho, ako sa ľudia menia a prečo zmene odolávajú. Vždy budú hnacie sily, ktoré činia zmenu pre ľudí príťažlivou a brániace sily, ktoré udržuju veci tak, ako sú. Úspešná zmena sa dosiahne buď zosilnením hnacích síl alebo zoslabením brániacich síl. Analýza silového poľa sa spája s Lewinovou teóriou zmeny, ktorá má tri štádiá, keď sa snažíte o odmrazenie existujúcej rovnováhy, o posun smerom k želanému stavu a potom zamrzeniu zmeny na novej úrovni, aby nová rovnováha odolala ďalšej zmene.

#### Využitie analýzy silového poľa

Lewinova analýza silového poľa sa používa na odlišenie faktorov v situácii alebo organizácii, ktoré ženú človeka smerom k želanému stavu alebo preč od neho a ktoré stoja proti hnacím silám. Možno ich analyzovať, aby sa ľudia mohli informovane rozhodnúť a učiniť zmenu prijateľnejšou. ‚Sily‘ sú viac než postoje k zmene. Kurt Lewin si bol vedomý, že pod postojom ľudí k zmene sa nachádza mnoho emócií. Aby sme rozumeli, čo ľudí núti zmene odolávať alebo ju prijať,

musíme poznať hodnoty a skúsenosti toho človeka alebo skupiny. Rozvoj uvedomovania si seba a emocionálnej inteligencie môže napomôcť porozumeniu týchto síl, ktoré pôsobia v nás a v iných ľuďoch. Práve správanie niekoho iného vás upozorní na prítomnosť hnacích a brániacich síl v akcii. Nasledovné kroky vás môžu viesť pri analýze silového poľa. Pri facilitácii „analýzy silového poľa“, využijete synergiu skupiny a položte účastníkom do skupiny tieto otázky:

1. Definujte zmenu, ktorú chcete dosiahnuť. Zapište si cieľ alebo víziu želaného stavu v budúcnosti. Alebo možno dáte prednosť porozumeniu súčasného stavu alebo rovnováhy.
2. Brainstormujte si hnacie sily alebo si ich zakreslite do mapy mysle - tie, ktoré sú za zmenu. Zaznamenajte si ich do diagramu silového poľa.
3. Brainstormujte si brániace sily alebo si ich zakreslite do mapy mysle - tie, čo nie sú za zmenu alebo jej bránia. Zaznamenajte si ich do diagramu silového poľa.
4. Vyhodnoťte hnacie a brániace sily. Môžete to urobiť tak, že ich obodujete od 1 (slabá) po 5 (silná) a sčítajte body na oboch stranách. Alebo môžete čísla preskočiť a odhadnúť ich pôsobenie na seba vcelku.
5. Urobte si prehľad síl. Rozhodnite sa, ktoré sily sú aspoň trochu pružné a bolo by ich možné zmeniť a ktoré nemožno ovplyvniť.
6. Vypracujte si stratégiu! Vytvorte stratégiu na posilnenie hnacích síl alebo oslabenie brániacich síl,



prípadne oboje. Ak ste obodovali každú silu, ako môžete zvýšiť skóre hnacích síl alebo znížiť skóre brániacich síl?

- Usporiadajte si jednotlivé kroky podľa poradia dôležitosti. Aké kroky urobíte, aby ste dosiahli najväčšie pôsobenie? Identifikujte zdroje, ktoré budete potrebovať a rozhodnite sa, ako ich uskutočnite.

Impulz k premýšľaniu: niekedy je ľahšie redukovať vplyv brániacich síl než zosilniť hnacie sily. Pokiaľ ide o kritiku analýzy silového poľa, občas sa zameriava na subjektívnosť pridelovania bodov hnacím či brániacim silám. Niektorí autori tvrdia, že tento model sa dá použiť len v obmedzenom rozsahu a že existujú situácie, kde sa Lewinova teória nedá využiť. Koniec koncov, analýza silového poľa teda nemusí byť použiteľná vo vašej situácii. Vy sa rozhodnete, či je to tak, alebo dovoľte iným, aby o tom rozhodli.

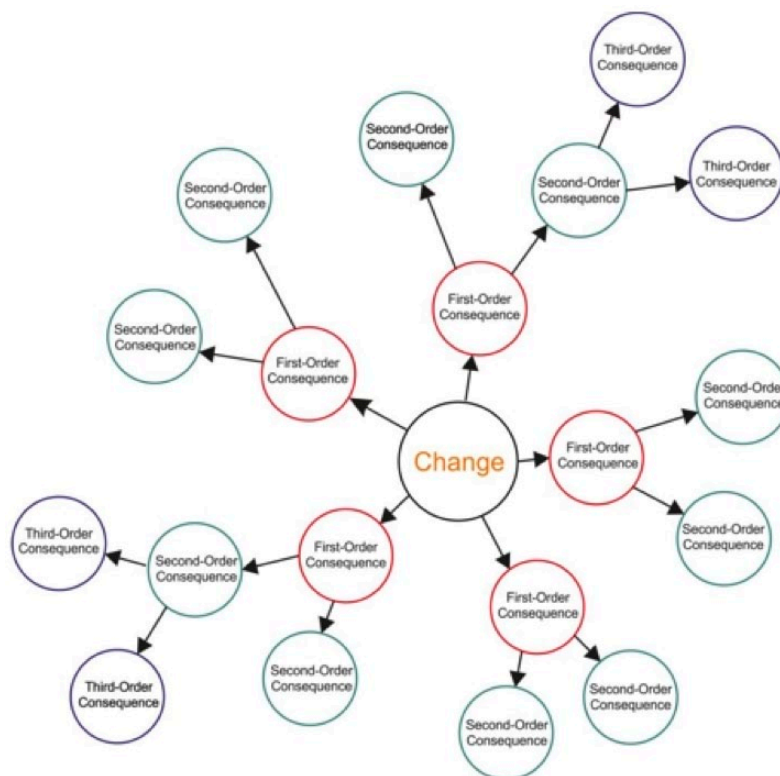
Analýzu silového poľa podporuje Lewinov model manažmentu zmeny a časom si získala dôveryhodnosť ako profesionálny nástroj na zmenu.

### Kolesá budúcnosti - Hľadanie budúcich dôsledkov zmeny

Ak ste niekedy skúmali úplný dopad navrhovanej zmeny, viete, aké ťažké je, predpokladať všetky možné výsledky, či dôsledky. V takejto situácii mnoho ľudí spanikári a spíše zoznam prvých dôsledkov, ktoré im prídu na um, čoho výsledkom je krátky, plytký a neúplný zoznam, ktorý je ťažké analyzovať. Tu vám môže pomôcť „koleso budúcnosti“. Tento vizuálny nástroj vám dáva štruktúrovaný spôsob brainstormingu priamych a nepriamych dôsledkov rozhodnutia, udalosti alebo trendu.

### O nástroji

Koleso budúcnosti vytvoril Jerome Glenn v roku 1972.



Glenn pôvodne vymyslel koleso budúcnosti, aby identifikoval potenciálne dôsledky trendov a udalostí, ale môžete ho využiť aj pri rozhodovaní (voľbe jednej z možností) a manažmente zmeny (na identifikáciu dôsledkov zmeny). Tento nástroj je obzvlášť užitočný v štádiu brainstormingu analýzy dopadu.

### Ako nástroj používať

#### 1. krok: Identifikujte zmenu

Napište zmenu, ktorú potrebujete, do stredu papiera alebo tabule. Môže to byť udalosť, trend, problém alebo možné riešenie.

#### 2. krok: Identifikujte priame dôsledky prvého rádu

Teraz vymýšľajte nápady, aké dôsledky táto zmena môže mať. Zapište každý dôsledok do kruhu a prepojte ho pomocou šípky s ústredným nápadom. To sú dôsledky „prvého rádu“.

#### 3. krok: Identifikujte nepriame dôsledky druhého rádu

Teraz vymyslíte všetky možné dôsledky „druhého rádu“, ktoré by mohli vyplývať z dôsledkov prvého rádu (priamych), ktoré ste si zapísali v predošlom kroku a pridajte aj tieto na diagram. Potom to zopa-





kujte aj s dôsledkami tretieho rádu a tak ďalej. Môže byť užitočné vyfarbiť jednotlivé „úrovne“ rôznymi farbami, ako je to na obraze. Tak sa ľahšie usporiadajú podľa dôležitosti a analyzujú. Majte na pamäti, že dôsledky nemusia byť len negatívne.

**4. krok: Analyzujte následky**

Keď dokončíte všetky úrovne kola budúcnosti, máte jasný obraz o možných priamych a nepriamych dôsledkoch, ktoré vyplývajú zo zmeny. Spíšte si ich zoznam.

**5. krok: Identifikujte činy**

Ak sú možné dôsledky, ktoré ste identifikovali, negatívne, porozmýšľajte, ako ich zvládnete. Ak sú dôsledky pozitívne, porozmýšľajte, ako ich naplno využijete.

**Príklad kola budúcnosti**

Rozpočet Juditinho oddelenia sa o šesť týždňov bude krátiť o 20 percent. Zvolala svojich manažérov a urobili koleso budúcnosti (pozri druhý obrázok), aby identifikovali všetky možné dôsledky.



Judita teraz vidí, že zníženie bude mať vážne následky na jej tím. Ak má takto pracovať, musí najprv využiť každú inú možnosť. Zníženie stavu zamestnancov bude poslednou možnosťou. Vidí aj to, že nepriamym dôsledkom môže byť nižšia motivácia a znížená produkcia. Takže musí byť pripravená znovu vybudovať pracovnú morálku v tíme a pomôcť ľuďom, aby boli produktívnejší. Možno bude ťažké zvýšiť predaj, musí teda podľa toho upraviť očakávania. Skrátený rozpočet bude mať aj nejaké pozitíva - bude viac príležitostí zdieľať zručnosti a trénovať tím priamo na pracovisku.

Koleso budúcnosti je teda jednoduchý a praktický nástroj, ktorý vám pomôže objaviť priame a nepriame dôsledky daného rozhodnutia, udalosti alebo trendu. Ak používate koleso budúcnosti, najprv identifikujte, čo sa zmení. Potom zapíšte každý možný priamy dôsledok tejto zmeny do kruhu a spojte ho s ústredným kruhom pomocou šípky. To opakujte aj s dôsledkami druhého rádu, tretieho rádu, štvrtého

rádu a tak ďalej. Akonáhle skončíte, budete mať vizuálnu mapu všetkých následkov problému alebo udalosti, čo vám umožní zvládnuť situáciu primerane.

**Analýza scenára rozličných udalostí v budúcnosti**

Predstavte si, že stojíte pred naozaj závažným rozhodnutím, ktoré od základu zmení váš osobný život alebo ovplyvní budúcnosť vášho podnikania. Možno premýšľate o spustení nového produktu, ktorý by mohol zvýšiť existujúci predaj. Možno ste si pozreli účty a čísla sú povzbudivé. Ale v hĺbke srdca sa hrozíte toho, že niečo nebude v poriadku. Napokon nikto nevidí do budúcnosti a hoci môžete mať dobrú intuíciu, ako sa to bude vyvíjať do budúdna, každá prognóza budúcnosti sa môže zmeniť následkom celého radu rozličných faktorov. Analýza scenára odhalí tieto obavy a poskytne vám racionálny a profesionálny rámec na ich skúmanie. Za jeho pomoci sa môžete rozhodovať v kontexte rozličného vývoja v budúcnosti. Vytváranie rôznych scenárov vás prinúti preveriť si predpo-



klady o budúcnosti. Ak budete plánovať a rozhodovať sa na základe najpravdepodobnejších scenárov, môžete zabezpečiť, že vaše rozhodovanie bude zdravé, aj keď sa okolnosti zmenia.

#### Ako používať analýzu scenára

Scenár je príbeh o tom, ako sa môže svet zmeniť, keď budú určité trendy pokračovať a určité podmienky sa naplnia. Ponúkame vám túto jednoduchú analýzu scenára, ktorá má päť fáz:

#### 1. Definujte problém

Po prvé, rozhodnite sa, čo chcete dosiahnuť a porozmýšľajte o časovom horizonte, ktorý chcete prebrať. To bude poháňať škála plánov a scenárov, ktoré chcete overiť.

**Príklad:** Barry Holtz rozbieha plán nového podnikania, ktoré sa sústreďuje na pomoc korporátnym klientom pri zavádzaní populárneho finančného počítačového programu. Chce, aby sa podnik za päť rokov poriadne rozvinul. S touto víziou na myslí sa rozhodol využiť scenár na to, aby sa pozrel na možnú budúcnosť v tomto časovom rozmedzí.

#### 2. Zbierajte údaje

Potom určíte hlavné faktory a neistoty, ktoré môžu ovplyvniť plán. Ak máte veľký plán, možno sa vám zíde Analýza PEST kontextu, v ktorom sa budú uskutočňovať politické, ekonomické, socio-kultúrne a technické faktory, ktoré by mohli hrať rolu. Potom identifikujte hlavné predpoklady, od ktorých plán závisí.

**Príklad:** Barry identifikoval okrem iného nasledovné dôležité faktory: Stav ekonomiky (ľudia nekupujú nový software, keď je kríza). Pribežný význam nového softwaru pri zvyšovaní produktivity práce. Či si software zachová svoje postavenie na trhu. Či sa mu podarí získať dostatok skúsených poradcov.

#### 3. Oddel'te istoty od neistôt

Na základe analýzy nových údajov bol Barry presvedčený, že ak bude venovať dostatok pozornosti náboru, podarí sa mu zohnať dostatok nových zamestnancov. A vidiac nové technológie, ktoré bude onedlho distribuovať softwarový obchodník, bol presvedčený, že klienti budú mať značný úžitok z nových verzií jeho softwaru. Obával sa však, že globálny softwarový obor by mohol vstúpiť na trh a nahradiť tých súčasných. Okrem toho v predošlom období videl skrachovať príliš veľa spoločností.

4. Teraz vypracujte scenár, pričom začnete najväčšou neistotou, vezmete do úvahy stredne dobrý výsledok a stredne zlý výsledok a vymyslíte pre ne budúci príbeh, ktorý zahrnie vaše istoty do zvoleného výsledku. Potom urobte to isté s druhou najväčšou neistotou. Nevymýšľajte príliš mnoho scenárov.

**Príklad:** Barry sa rozhodol pripraviť nasledovné scenáre:

- „Všetko sa darí“: Ekonomika stále rastie a za päť rokov zaznamená len niekoľko drobných výkyvov, „osedlal si správneho koňa“. Softwarový obchodník sa konsoliduje na trhu a dostane sa do vedúcej pozície.
- „Ekonomické spomalenie“: ku koncu obdobia dostane cenový šok komodity ekonomiku do miernej recesie. Na trhu sa objaví niekoľko nových softwarov, ale mnoho klientov sa rozhodne nekúpiť si ich, pokiaľ sa trh neupraví.
- „Intenzívnejšia konkurencia“: na trh vstúpi globálny obor. Hoci mu chvíľu trvá, kým sa jeho produkty na trhu etablojú, ku koncu obdobia už začína žmýkať súčasného dodávateľa.

#### 5. Použite scenára pri plánovaní

Teraz použijete scenáre pri plánovaní.

**Príklad:** Keď si Barry prezrel scenáre, uvedomil si určité riziko v podnikaní zo strednodobého hľadiska. Vo svojom podnikateľskom zámere sa rozhodol rozbehnúť podnikanie so zmesou zamestnancov na plný úväzok a na čiastočný úväzok, aby sa mohol rýchlo prispôsobiť potrebám trhu, podľa okolností. A uvedomil si, že musí sledovať aktivity softwarových spoločností, ktoré vstupujú na trh, aby mohol svoj personál obmeniť, keď ho začne ohrozovať nový konkurent

#### Alternatíva analýzy scenára - Analýza „čo keby“

##### Rozhodovanie na základe scenárov

Analýza „čo keby“ je špecifickým prípadom analýzy scenára a kladiete si v nej otázku „čo keby“, aby ste predpovedali možné komplikácie a vplyvy na rozvoj vášho projektu. Otázky, ktoré si kladiete v analýze formou „čo keby“, môžu byť otázky manažmentu rizika alebo otázky, ktoré majú špecifický, merateľný vplyv. Je na vás, aby ste si zvolili rozsah a hĺbku analýzy. Môžete si urobiť čisto kvalitatívnu analýzu alebo iba kvantitatívnu analýzu. Typická analýza „čo keby“ je niekde uprostred s prvkami z oboch strán.

„Byť, znamená byť vnímaný.“ George Berkeley



## Pár slov a jeden vtíp na záver

### Príbeh o smrti

Mladý muž bol práve na trhu v Bagdade, keď si všimol, že naňho jedna žena vrhá výhražné pohľady. V okamihu rozpoznal, že je to Smrť a celý vydesený utekal k svojmu pánovi a prosil ho o koňa, aby mohol utiecť z mesta. Keď sa ho pán pýtal na príčinu jeho náhleho odchodu, povedal: „Práve som videl na trhu Smrť, ktorá mi hrozí. Prosím, prosím, daj mi koňa, aby som mohol utiecť do Samary.“ Pán mu dal koňa, poprial mu rýchlosť ako vietor a mladý muž uháňal ako šialený do Samary, vzdialenej dvadsať míľ. Jeho pán sa potom vydal na trhovisko, kde tiež stretol Smrť. Pristúpil k nej a opýtal sa jej, prečo strašila jeho služobníka. „Ja som ho nestrašila,“ odpovedala Smrť. „Iba som sa divila, že ho vidím v Bagdade, keď s ním mám dnes večer schôdzku v Samare.“



“I know Im real. I'm not certain about you.”

Ja viem, JA SOM skutočný. Nie som si však istý Vami.

## Akcie a podujatia

**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 aktualizáčného 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 skupinou. 1. modul: *Poradenské zručnosti v práci s deťmi a adolescentmi*. Opäť začíname cyklus aktualizáčného 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 aktualizáčného 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, diskusia 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?

**17. júna 2014** - Pilotný workshop k dvojročnému výcviku v psychodynamickom koučovaní (transakčná analýza) povedie Sandra Wilson, MCC.

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