



## Pár slov na úvod

Milí čitatelia. Ak chcete vedieť čo to o rôznych supervíznych modeloch, čítajte prvý článok. Ak chcete vedieť o tom, ako rozmýšľa žijúca ikona koučovania a mentoringu, čítajte rozhovor. Ak chcete vedieť niečo o knihách, ktoré odporúčame, alebo si pozrieť zaujímavé weby, prezrite si naše rubriky „Čo ste prečítali za posledné obdobie“, „Weby a blogy a iné kliky“ a „Čo je nové v obore“. Pre všetkých záujemcov o feministickú psychoterapiu sme pripravili kazuistiku a trochu teórie o tomto, priznajme si, u nás ešte stále, neznámom a marginálnom prístupe v pomáhaní. Metódy a techniky pre vašu prax budú z existenciálneho súd-

ka, facilitátorom a trénerom dávame do pozornosti jednu hru. Psychoanalytikom vtip na záver. Opäť sme v našich news eklektickí. Nie úplne, vyberáme vždy to, čo nás v Coachingplus zaujíma. Myslíme si, že je aj v júlovom čísle čo čítať a tak veríme, že si popri rekreácii nájdete čas na newsletter. Ivan to zvládol cestou do Talianska (pretože ako korektor musel©).

*„Nie ste šťastní preto, že sa vám darí. Darí sa vám preto, že ste šťastní. Nie ste sklúčení preto, že máte problémy. Máte problémy preto, že ste sklúčení.“*  
Emmet Fox

## Stručný súhrn modelov supervízie

Som presvedčený, že na Slovensku je viac superízorov ako dobrej supervízie. Veríte, že niektorí budúci supervízori vraj sami ešte nikdy nemali vlastnú supervíziu, nieto opakovane, či pravidelne? Asi nemusia. No proste, situácia je kritická. Minule som zaskakoval na jednom výcviku budúcich supervízorov a vášnivo som obhajoval moje presvedčenie, že pre supervízora je užitočné mať supervízny model. Asi som pôsobil divne, zdalo sa mi. Nie tou vášnivosťou, na tú sú moji študenti, či kolegovia zvyknutí, ale už len samotným názorom, že intuícia je síce OK, no nestačí. Takže tento text venujem okrem iných, aj budúcim supervízorom. A všetkým súčasným. Najmä supervízorom v sociálnej práci, keďže tam je jej úloha uzákonená.

Supervízia (nie tá manažérska v závode, ale v kontexte pomáhajúcich profesií) začínala tak, že študent/učiteľ s minimálnymi zručnosťami/vedomosťami sa učil pracovať pozorovaním, pomáhaním, či vypomáhaním, pričom postupne mu boli pridelené úlohy a dostával spätnú väzbu od skúseného človeka v tej istej oblasti, v ktorej pracoval. Predpokladalo sa, že keď je „majster“ dosť dobrý vo svojej práci, bude rovnako dobre vedieť aj učiť/supervidovať. To však nie je pravda. Dnes si uvedomujeme, že hoci má supervízia a poradenstvo mnoho spoločného (napríklad schopnosť zapojiť sa do medziľudského vzťahu), tieto dve úlohy využívajú odlišné zručnosti. To znamená, že „majster“ v pomáhaní (poradenstve, terapii, koučovaní...) nemusí byť vždy „majster“ supervízor, ak nemá ďalší výcvik a schopnosti a vedomosti v oblasti supervízie. Okrem toho koncepcia „majster-učiteľ“ evokuje hierarchiu moci, ktorá uprednostňuje majstra ako „autoritu“, čo je dynamika, ktorú dnes nepodporuje žiadna súčasná odborná literatúra o supervízii. Navyše, klinické poznatky a zručnosti sa nedajú ľahko prenášať. Neexistuje lievik, cez ktorý vedomosti nalejeme a nestačí iba opakovať to, čo robí ten, kto vás učí. Pozorovanie skúsených odborníkov pri práci je bezpochyby užitočný výcvikový nástroj, ale nie je dostatočný na zabezpečenie toho, že si študenti vypracujú potrebné zručnosti, aby sa sami stali zručnými odborníkmi vo svojej oblasti. Rozvoj supervidovaného odborníka facilituje reflexia vlastnej

práce supervidovaného a vzťah so supervízorom. Spôsoby reflexie práce a vzťahov v kontexte pomáhania nám pomáhajú uchopiť rôzne teoretické modely supervízie. Je ich veľa. Tento článok je iba stručným prehľadom.

### Modely supervízie opierajúce sa o psychotherapeutický prístup

Supervízia sa zrodila v kontexte sociálnej práce a v kontexte psychoterapie. V kontexte psychoterapie využila supervízia poznanie a skúsenosti psychotherapeutickej školy, na ktorú nadväzovala a aplikovala ich v procese supervízie. Nie od slova do slova. Každá z týchto terapeutických teórií/ modelov psychoterapie si vyvinula vlastný model supervízie, aby naplnila potrebu rozvoja svojich učeníkov. Modely supervízie opierajúce sa o psychotherapeutický smer často vyzerajú ako prirodzené rozšírenie samotnej terapie. Teoretická orientácia supervízora má vplyv na to, čo u supervidovaného pri práci pozoruje a ako z počutého/videného vyberá informácie pre následnú supervíznu diskusiu. Teoretická orientácia supervízora, ktorý využíva model supervízie opierajúci sa o terapeutickú školu zároveň určuje to, čo je v supervízii dôležité, respektíve čomu sa prikladá význam, čo je naliehavé, čo je kritické, čo ocenenia hodné. V supervízii, ktorá je sýtená jedným prístupom, sa využíva jednotná terminológia smeru, čo umožňuje vzájomné porozumenie, keďže supervidovaný je zvyčajne v danom smere socializovaný. Nižšie uvedieme niekoľko príkladov supervízie podľa jedného smeru, ktoré sme okopčili z textu Kendry L. Smithovej, Ph.D., LPC, ACS (tá posledná skratka, ACS, to vôbec nevieme, čo znamená© a LPC je licencovaná poradenská psychologička). Kendra ponúka ako príklad psychodynamické, PCA, KBT a feministické modely supervízie. Je však isté, že každá škola či prístup má vlastné špecifiká supervízie. Trošku inak bude vyzerat' gestalt supervízia, trochu inak to chodí u nás - koncentratívno pohybových, inak zase u susedov zameralých na riešenie, adlerianov, POPkárov..

Jedným zo smerov je psychodynamický prístup k supervízii. Psychodynamická supervízia využíva te-



oretické koncepty tejto teoretickej orientácie (napríklad intrapsychický konflikt, obranné mechanizmy, prenos a protiprenos, atď.). Frawley-O'Dea a Sarnat rozdeľujú psychodynamickú supervíziu do troch kategórií:

- na pacienta zameraná,
- na supervidovaného zameraná,
- na supervíznu matricu zameraná.

Na pacienta zameraná začala Freudom a, ako to z názvu vyplýva, zameriava supervízne sedenie na pacientovu prezentáciu a správanie. Rola supervízora je didaktická a má za cieľ pomáhať supervidovanému pochopiť pacientove problémy a pracovať s nimi. Supervízor sa chápe ako nezaujatý expert, ktorý má vedomosti a zručnosti pomôcť supervidovanému, čo pripisuje supervízorovi značnú autoritu. Keďže je ohnisko na pacientovi a nie na supervidovanom alebo na procese supervízie, medzi supervízorom a supervidovaným vzniká veľmi málo konfliktov (respektíve vedomých rozporov), nakoľko obaja interpretujú teoretickú orientáciu tak isto. Tento nedostatok konfliktov alebo stresu na supervíznych sedeniach často redukuje úzkosť supervidovaného, čo uľahčuje učenie. Supervízor je autorita, ktorú supervidovaný akceptuje. Naopak, ak sa pri používaní tohto modelu stane konflikt, môže to ohroziť supervíziu preto, že neexistuje spôsob, ako s ním priamo zaobchádzať.

Druhá kategória z hlbinného súdka, psychodynamická supervízia zameraná na supervidovaného, bola populárna v rokoch 1950-ych a zameriavala sa na obsah a proces prežívania supervidovaného v role poradcu (terapeuta, kouča, mediátora atď.). Proces sa zameriava na odpor, anxiu a problémy supervidovaného v jeho praxi s pacientom. Rola supervízora v tomto prístupe je stále rola autoritatívneho, nezaujatého experta, ale nakoľko je ohnisko pozornosti posunuté ku psychológii a prežívaniu supervidovaného, supervízia v tomto prístupe je viac zážitková ako didaktická. Supervízia zameraná na supervidovaného bola upravená tak, aby vyhovovala niekoľkým psychodynamickým teóriám, napríklad ego psychológii, self psychológii a objektovým vzťahom. Supervízia orientovaná na supervidovaného môže podnecovať rast supervidovaného ako výsledok poznania svojich psychologických procesov, ale táto výhoda môže byť aj nevýhodou v tom, že činí supervidovaného nanajvýš citlivým na stres, tým, že je v zornom uhle supervízora on ako odborník a nie jeho pacient.

Do tretice, prístup zameraný na supervíznu matricu berie do úvahy triádu supervízor - supervidovaný - klient supervidovaného. Tento prístup otvára mnoho viac materiálu v supervízii, nakoľko sa netýka len materiálu klienta a supervidovaného, ale zahŕňa aj skúmanie vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným. Rola supervízora už nie je rola nezaujatého experta. Supervízia v tomto prístupe je vzťahová a rola supervízora je participovať, reflektovať a spracovávať, ako aj interpretovať vzťahové témy, ktoré vyvstávajú v terapeutických alebo supervíznych dyádach. Toto obsahuje aj skúmanie paralelného procesu, ktorý sa definuje ako interakcia supervidovaného so superví-

zorom, ktorá je paralelou klientovho správania so supervidovaným ako terapeutom.

Ďalším príkladom supervízneho modelu, ktorý sa opiera o psychoterapeutický prístup je na človeka zameraná supervízia: Carl Rogers vypracoval terapiu zameranú na človeka na základe presvedčenia, že klient je schopný efektívne vyriešiť svoje životné problémy bez interpretovania a riadenia poradcu. V tom istom duchu predpokladá na človeka zameraná supervízia, že supervidovaný má zdroje na to, aby bol z neho efektívny pomáhajúci. Supervízor sa v tomto modeli nechápe ako expert, ale skôr slúži ako „spolupracovník“ supervidovaného. Rola supervízora je zabezpečiť prostredie, v ktorom môže byť supervidovaný otvorený voči svojmu prežívaniu a plne sa angažovať pre klienta.

V terapii zameranej na človeka sú postoje a osobné charakteristiky terapeuta a kvalita vzťahu klient-terapeut primárnymi determinantami výsledkov terapie. Supervízia zameraná na človeka si osvojila túto zásadu, ako aj spoliehanie sa na vzťah supervízor-supervidovaný, ktorý facilituje efektívne učenie sa a rast v supervízii. V praxi to vyzerá tak, že supervízor autenticky vytvára prostredie, čo najplnšie empatického porozumenia a akceptácie. V tomto prostredí, ak je prítomné a vnímané supervidovaným sa supervidovaný rozvíja a hľadá riešenia svojich dilem.

Supervízia podľa feministického modelu: Feministická teória tvrdí, že osobné je politické; to jest prežívanie individua odráža postoje a hodnoty spoločenských inštitúcií, napríklad rodiny, či všeobecnejšie referenčnej skupiny a kultúry atď. Feministické terapeutky teda uvádzajú do kontextu zážitky svojich klientok, ako aj svoje vlastné skúsenosti vo svete, v ktorom žijú, pričom často redefinujú tieto skúsenosti (alebo aj duševnú chorobu) ako dôsledok útlaku. Feministická terapia sa tiež opisuje ako rodovo spravodlivá, flexibilná, orientovaná na interakciu a konkrétne životné obdobie. Etický kódex feministickej terapie (Feminist Therapy Institute) zdôrazňuje potrebu, aby terapeuti a terapeutky uznali rozdiely v moci vo vzťahu klientka - poradkyňa a pracovali na efektívnom využití osobnej, štrukturálnej a inštitucionálnej moci. Hoci sa kódex netýka konkrétne vzťahu supervidovaný - supervízor, dá sa predpokladať, že tie isté zásady platia aj na tento vzťah. To jest, vzťah supervízor - supervidovaný sa snaží byť čo najviac rovnostársky, pričom supervízor udržiava ohnisko pozornosti na posilňovaní supervidovaného. V supervíznych rozhovoroch sa tak kriticky hodnotí mocenský vplyv supervízora aj supervidovaného a hľadajú sa rôzne cesty ako podporiť a posilniť supervidovaných a ich klientov/klientky, s dôrazom na to aby si uvedomili svoje rodové, respektíve iné kultúrne obmedzenia, brali ich v úvahu a prípadne sa ich pokúsili transformovať, či prekonať.

Kognitívno-behaviorálna supervízia: podobne ako v iných prístupoch k supervízii, ktoré sa opierajú o psychoterapeutický model je dôležité, aby kognitívno-behaviorálny supervízor sprostredkoval postoje, metódy a techniky tejto teoretickej orientácie. Kognitívno-behaviorálna supervízia využíva pozorova-



teľné kognície a správanie – obzvlášť v téme profesionálnej identity a skúma reakcie supervidovaného na klienta. Medzi kognitívno-behaviorálne techniky používané v supervízii patrí zameranie pozornosti supervidovaného na relevantné témy, ktoré súvisia s jeho učením a rozvojom, premostovanie poznania z predošlých sedení, zadávanie domácich úloh supervidovanému a plánovanie terapeutických procesov v konkrétnych prípadoch s klientmi. KBT supervízia je cieľovo zameraná, štruktúrovaná, zvyčajne sa sústreďuje na konkrétne problémy, ktoré do supervízie priniesol pomáhajúci, pričom mu pomáha pri ich riešení prácou s kogníciami a následnou podporou pri zmene konania v pomáhajúcom procese.

### Vývinové modely v supervízii

Vývinové modely supervízie vo všeobecnosti definujú štádiá vývinu, alebo rozvoja supervidovaného od nováčika po študenta - experta, pričom každé štádium pozostáva z oddelených charakteristík a zručností. Supervízia sa mení vzhľadom k tomu, v ktorom štádiu vývinu pomáhajúci je, či je supervidovaný pomáhajúci študent-novic, či študent-expert. Napríklad supervidovaní na začiatku alebo v štádiu nováčika by mali zvyčajne mať obmedzené zručnosti a nedostatok sebadôvery ako poradcovia, kým supervidovaní v strednom štádiu by mohli mať viac zručností a sebadôvery, a prítomné by mohli byť skôr konfliktné pocity pri vnímaní nezávislosti/závislosti na supervízorovi. Supervidovaný na expertnom konci vývinového kontinua bude pravdepodobne používať dobré zručnosti riešenia problémov a bude reflektovať vlastný poradenský (terapeutický, koučovací atď.), ale aj supervízny proces. Supervízori, ktorí používajú vývinový prístup k supervízii, považujú za dôležité presne identifikovať aktuálne štádium supervidovaného a poskytnúť spätnú väzbu a podporu primeranú tomuto vývinovému štádiu, hoci súčasne facilitujú pokrok supervidovaného do nasledujúceho štádia. Na tento účel používa supervízor interaktívny proces, ktorý teoretici vývinových modelov často označujú doslova ako „stavanie lešenia“, alebo „tvorbu podpory“. V skratke ide o to, že supervízori pomáhajú učiacim sa v tom, aby využívali už nadobudnuté predchádzajúce vedomosti a zručnosti, z ktorých sa vytvárajú nové poznatky. Nové poznanie je tak vždy nadstavbou toho, čo už supervidovaný vie. Hoci sa tento proces javí ako lineárny, nie je taký. Supervidovaní sa môžu nachádzať simultánne v rozličných štádiách; to jest môžu byť celkovo v štádiu stredného vývinu, ale prežívajú veľkú úzkosť, keď čelia novej situácii s klientom, alebo novému neznámemu problému. Supervízor je tak citlivý a flexibilný, pričom vo svojich intervenciách zohľadňuje situačné faktory zasadené do vývinovej trajektórie pomáhajúceho.

Príkladom vývinového modelu supervízie je Integrovaný vývinový model (IVM), ktorý je azda najviac preskúmaný a rozpracovaný ho Stoltenberg a Delworth v osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch minulého storočia. IVM zdôrazňuje potrebu, aby supervízor používal zručnosti a prístupy, ktoré korešpondujú s úrovňou supervidovaného. Tak napríklad, keď supervízor

pracuje so supervidovaným - novicom, musí sa vyrovnávať s veľkou úzkosťou a závislosťou supervidovaného, podporovať ho, informovať ho a navrhovať mu konkrétne činnosti v práci s klientom. Ten istý supervízor, bude pri supervidovaní supervidovaného na tretej úrovni (študent-expert) zdôrazňovať jeho autonómiu a kolegiálnu reakciu. Keby supervízor stále miešal svoje reakcie a nereagoval by podľa vývinovej úrovne supervidovaného, pravdepodobne by to viedlo k značným ťažkostiam supervidovaného pri zvládaní svojho súčasného vývinového štádia. Napríklad supervízor, ktorý požaduje autonómne správanie od supervidovaného na 1. úrovni, pravdepodobne zosilní jeho úzkosť.

Iný, alternatívny vývinový model k vyššie spomenutému navrhli Ronnestad a Skovholt. Na rozdiel od IVM poskytuje rámec pre vývin nielen počas formálneho výcviku pomáhajúceho, ale v celom období jeho poradenskej kariéry. Ronnestadov a Skovholtov model vznikol na základe longitudinálneho kvalitatívneho výskumu, ktorý sa vykonal pomocou rozhovorov so 100 poradcami / terapeutmi, ktorých prax (na začiatku výskumu) bola od čerstvých absolventov až po odborníkov v priemere s 25 ročnou praxou. V najnovšej revízii z roku 2003 pozostáva model zo šiestich fáz vývinu. Prvé tri fázy (laik, začiatočník a pokročilý) zhruba korešpondujú s úrovňami IVM (IVM je zameraný na študentov pomáhajúcich profesií). Zvyšné tri fázy (nováčik, skúsený odborník a starší odborník) sú zrozumiteľné podľa svojho názvu a výskytu v priebehu následnej poradenskej kariéry po formálnom výcviku. Ronnestad a Skovholt zároveň identifikovali niekoľko tém poradenského vývinu, ktorými prechádza supervidovaný, či je už vyškolený, alebo ešte nie. Supervízor kriticky reflektuje to, či, ako a kedy:

- Obsahuje profesionálny vývin čoraz väčšiu integráciu profesionálneho self a osobného self pomáhajúceho?
- Vníma pomáhajúci supervidovaný seba a svoj vplyv na klienta a následne reakcie klienta a ich vplyv späť naňho?
- Je prítomná neustála reflexia ako spôsob optimálneho učenia sa a odborného vývinu na všetkých úrovniach praxe?
- Je supervidovaný schopný prijímať záväzok učenia sa a pomáha mu v procese vývinu
- Ako sa mení kognitívna mapa supervidovaného: začiatočníci sa spoliehajú na vonkajšiu odbornosť, skúsení pracovníci sa spoliehajú na vnútornú odbornosť.
- Je pomáhajúci schopný uznať, že jeho odborný vývin je dlhý, pomalý, priebežný proces, ktorý môže byť aj omylný?
- Mnoho začínajúcich praktikov prežíva veľa úzkosti vo svojej profesionálnej práci. Postupom času väčšina svoju úzkosť ovládne. Ako sa reflektuje a zvláda úzkosť v praxi pomáhajúceho?
- Akým spôsobom sú zapájaní klienti ako primárny zdroj učenia sa a vplyvu na supervidovaného?
- Nakoľko si supervidovaný uvedomuje ako osobný život ovplyvňuje odborné fungovanie a vývin počas celého obdobia praxe. Aké má o tom poznanie a čo s ním robí?



- Nakoľko si supervidovaný uvedomuje, ktoré osobné a medziľudské interakcie poháňajú jeho odborný vývin?
- Ako supervidovaný vníma starších odborníkov a absolventov výcviku a aký to má vplyv na jeho prax?
- Nakoľko a ako supervidovaný uznáva, prijíma a oceňuje ľudskú rôznorodosť a utrpenie, s ktorým sa stretáva.
- Praktici vidia najprv seba ako hrdinu a neskôr klienta ako hrdinu. Ako je na tom supervidovaný?

Tieto kategórie reflexie pomáhajú supervízorom byť pozornými a sústredenými nielen k obsahu supervízie, ale celkovo aj k témam osobného a odborného rastu pomáhajúceho odborníka. Ronnestad a Skovholt si všímajú, že vývin poradcu / terapeuta je komplexný proces, ktorý si vyžaduje neustálu reflexiu v procese supervízie. Tvrdia tiež, že existuje paralela medzi tým, ako poradca / terapeut zvláda výzvy a ťažkosti vo vzťahu s klientom, a tým, ako prežíva svoj odborný rast alebo stagnáciu.

#### Integratívne modely supervízie

Za daného veľkého množstva teórií a metód, ktoré existujú v oblasti supervízie, je možný nekonečný počet „integrácií“. Vlastne je to tak, že väčšina pomáhajúcich dnes praktizuje to, čo sa nazýva integratívne poradenstvo. Ako široko je rozšírené integratívne poradenstvo / terapia, tak sa široko sa praktizujú aj integratívne modely supervízie. Supervízori Haynes, Corey a Moulton, podobne ako výskumníci terapie, opisujú dva prístupy k integrácii: technický eklektizmus a teoretickú integráciu. Technický eklektizmus sa zameriava na rôznosť, vyberá si spomedzi mnohých prístupov a je zbierkou techník bez jednotného teoretického pozadia. Naproti tomu teoretická integrácia znamená tvorbu pojmov alebo teórie, ktorá presahuje obyčajnú zmes techník. Táto cesta má za cieľ vytvorenie pojmového rámca, ktorý syntetizuje to najlepšie z dvoch alebo viacerých teoretických prístupov, aby vytvoril výsledok lepší jedna teória. Príkladom modelov integratívnej supervízie sú napríklad Bernardovej model rozlišovania, Hollowayovej systémový prístup k supervízii, Wardov a Houseov reflektívny model učenia a Greenwaldov, Youngov model zameraný na schému. Aj na Slovensku sa darí integratívnej supervízii. Obe asociácie supervízorov, ktoré v našich končinách poskytujú výcvik v supervízii, zamerali svoju pozornosť na integratívne modely - z mnohých možností si vybrali Hawkinsov a Shohetov sedemoký model, či cyklický model Pagea a Woskettovej, alebo (v sociálnej práci) agogický model Scherpnera a jeho kolegov.

Bernardovej model rozlišovania je dnes jedným z najpoužívanejších a najpreskúmanejších modelov supervízie. Vznikol koncom sedemdesiatych rokov. Tento model pozostáva z troch samostatných ohnísk supervízie (t.j. používané intervencie, využívané konceptualizácie a individualizovanie supervízie podľa potrieb supervidovaného) a troch možných rol supervízora (t.j. učiteľ, poradca a konzultant). Supervízor môže v ktoromkoľvek momente reagovať jedným

z deviatich spôsobov (tri roly krátko tri ohniská). Supervízor môže napríklad prevziať rolu učiteľa a zamerať sa na špecifickú intervenciu, ktorú použil supervidovaný na sedení s klientom, alebo na rolu poradcu a pritom sa zamerať na konceptualizáciu práce, alebo prípadu supervidovaného. Keďže reakcia je vždy špecifická podľa potrieb supervidovaného, mení sa počas sedenia aj zo sedenia na sedenie. Supervízor najprv zhodnotí schopnosti supervidovaného v danej oblasti a potom vyberie vhodnú rolu, z ktorej bude reagovať. Bernardová a Goodyear varujú supervízorov, aby kvôli svojej pohodlnosti, zvyku alebo osobnej preferencie nereagovali z toho istého ohniska alebo roly, ale namiesto toho zabezpečili, aby ohnisko a rola splnili najdôležitejšie potreby supervidovaného v danom momente.

Iným významným integratívnym prístupom je systémový prístup: V systémovom prístupe k supervízii je srdcom supervízie vzťah medzi supervízorom a supervidovaným, ktorý je vzájomný a má za cieľ dodať silu obom. Hollowayová opisuje sedem dimenzií supervízie, všetky spojené s centrálnym supervízny vzťahom. Tieto dimenzie sú: funkcie supervízie, úlohy supervízie, klient, supervidovaný, supervízor a inštitúcia. Funkcie a úlohy supervízie sú v popredí interakcie, ďalšie štyri dimenzie reprezentujú jedinečné faktory kontextu a podľa Hollowayovej sú to skryté vplyvy v supervíznom procese. Supervízia v každom konkrétnom prípade má reflektovať jedinečnú kombináciu týchto siedmich dimenzií. Tento model je taký zaujímavý, že sa mu budeme venovať v našom newsletteri podrobnejšie ešte inokedy, sami (Vlado) sme zažili niekdajšieho prezidenta Európskej asociácie pre supervíziu a koučovania Mathiasa Sella ako ho v praxi využíval.

#### A čo na záver?

Supervízia je komplexná činnosť. Kompetentný supervízor musí obsiahnuť nielen oblasť psychiky supervidovaného, ale aj špecifiká domény služieb, ktoré klientom poskytuje (poradenstvo, terénna práca, terapia...) a špecifiká osobného / profesionálneho vývinu pomáhajúcich v praxi. Kompetentný supervízor musí nielen chápať, ako tieto rôzne vedomosti spolu súvisia, ale aj ich aplikovať v jednotlivom prípade, s ktorým k nemu supervidovaný prichádza. Myslím si, že poznať a vedieť v praxi využiť supervízne modely je jedným zo základov kvalifikovanej supervíznej kompetencie. Zdá sa, a je to zrejme aj z tohto článku, že možností, čo aplikovať, je mnoho. Niektoré prístupy a modely majú obmedzenú klientelu, iné sú aplikovateľné v širšom rozmedzí supervidovaných. Bez ohľadu na to, aký prístup k supervízii ste si zvolili, povzbudzujeme vás, aby ste sa ďalej učili, čítali a objavovali, či posilňovali svoju osobnú supervíznu orientáciu. K tomu slúži, ako tomu hovorí nestor problematiky na Slovensku - prof. Jano Gabura, super-supervízia, ktorú všetkým supervízorom odporúčame. No nie je to super?

„Čím viac hľadáš istotu, tým menej máš slobody.“  
Robert T. Kiyosaki



## Rozhovor s Davidom Clutterbuckom



S Davidom Clutterbuckom sa rozprávala Anne Archerová. David je, ako sme už spomenuli v úvodníku, svetová ikona mentorovania a koučovania: spoluzakladateľ Európskej rady pre mentorovanie a koučovanie EMCC. V súčasnosti veľa prednáša a vedie výcviky, býva kľúčovým rečníkom na rôznych odborných konferenciách. Ešte prv, než som ho spoznal osobne na jednej z takýchto koučovaco-mentorských sešlostí, mi raz Tim Mass (známy kolega emigrant z Prahy, ktorý do Československa priniesol začiatkom 1990-tych rokov všetky tie britské manažérske videá o soft skills) na nejakom koučovacom tréningu víťazoslávne vytiahol Davidovu vizitku a povedal „A tohto poznáš? To je môj priateľ!“ Poznal som ho, ale len z kníh. Tak ako Pelého z televízie. Takže ak chcete spoznať hviezdu, skúste tento rozhovor s mentorom mentorov, koučom koučov, assessorom a supervízorom mentoringu a koučovania, majstrom oboru.

### Ako by ste opisali sám seba?

DAVID CLUTTERBUCK: Opíšem sa tak, že som škraľák, lebo veľa píšem a teraz pracujem iba na svojej 51-ej, 2-ej, 3-ej a 4-ej knihe. Mojou pasiou je téma dialógu a to, ako môžu ľudia viesť zmysluplnejšie rozhovory. Vlastnil som a riadil spoločnosť zameranú na rozvoj procesov komunikácie, ktorú som práve predal, ale všetko bolo o kvalite rozhovorov medzi ľuďmi. Pracujem vo firmách, s ich riadiacimi tímami, napríklad im pomáhám pochopiť, ako by mohli viesť lepšie rozhovory, rozhovory, ktoré vedú k lepším rozhodnutiam na top úrovniach. Do koučovania som prišiel cez mentoring. Ako novinár som robil rozhovor s mladou dámou, Cathy Cramovou, ktorá si robila doktorát o neformálnom mentoringu v Amerike. Celý proces ma tak upútal, že som začal používať rovnaké princípy štruktúrovaného mentoringu, ktoré sa objavovali v organizáciách, kde som pracoval ako konzultant od Štátov cez Veľkú Britániu až po Európu. Nefungovalo to, pretože model, ktorý sa používal v Štátoch, bol veľmi sponzorsky orientovaným mentoringom, niekto bol krstný otec a robil pre vás niečo, takže to bol direktívny model a moc mentora bola dôležitým faktorom vo vzťahu. Tu v Európe sa organizácie snažia robiť opak, dosiahnuť, aby ľudia prevzali zodpovednosť za svoju kariéru a rozvoj. Chcú zamestnancov podporovať, ale nerobiť to za nich, takže mentorovací prístup vyplynul z toho. Zo spolupráce s kolegami zo Sheffield Hallam Univerzity Davidom Megginssonom, Bobom Garveyom a ďalšími vznikol model rozvojového mentoringu a potom model rozvojového koučovania. Toto všetko som robil, takéto nejaké mám skúsenosti. Tak by som sa vám asi predstavil.

### Ako používate termíny mentoring (mentorovanie)

### a coaching (koučovanie)?

DAVID CLUTTERBUCK: O tom sa stále vedie veľká diskusia. Existujú dva modely mentoringu a dva modely coachingu. Jeden z týchto modelov je v každom prípade veľmi direktívny a jeden nedirektívny, a ten nazývame rozvojový. Sponzorský mentoring, ktorý je direktívnejší, stále existuje a má cenu a uplatnenie v mnohých krajinách, najmä tam, kde je väčší rozdiel v moci a kde ľudia rešpektujú autoritu. Zaujímavé je, že tam patria aj USA, kde ľudia veľmi nespochybujú svojho šéfa. Podobne, tradičné koučovanie sa vzťahuje na štandardy niekoho iného, ktoré by ste aj vy mali dosiahnuť. Proces má v podstate v rukách kouča a rozhovor býva veľmi direktívny smerom k tomu, ako sa tieto štandardy dosahujú. Jeden zo základných modelov, ako napríklad GROW, je v tomto type koučovania užitočnejší než transformačné druhy koučovania. Rozvojový mentoring a rozvojové koučovanie majú za cieľ pomáhať niekomu inému s kvalitou jeho myslenia o veciach, ktoré sú pre neho dôležité. Veľký rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním v praxi je ten, že koučovanie sa primárne zameriava na relatívne krátke intervencie, ktoré majú výkonový rozmer, zatiaľ čo mentoring býva dlhodobejším vzťahom, je holistickejší vo svojej povahe a zameriava sa na kariérny rozmer. Zručnosti efektívneho mentora a kouča v rozvojovom modeli sú veľmi podobné.

### Ako vyhodnocujete štandardy koučov a koučovania?

DAVID CLUTTERBUCK: Máme mnoho prostriedkov, ktoré používame pri odhadovaní kvality koučovania, ktoré ľudia dostávajú od interných i externých koučov. Assessment centrá zamerané na výber koučov sa pôvodne vytvorili preto, že množstvo organizácií využívalo služby mnohých koučov, ale vlastne nevedeli, či sú dobrí alebo nie a chceli k tomu nájsť objektívny proces posúdenia. S pomocou Oxford Brookes, širokej siete ľudí, kam prispievajú hlavné koučovacie organizácie a asociácie (vrátane Asociácie for Coaching, z ktorej newslettera rozhovor čerpáme) sme rozbehli robustný proces a dosiahli to, že existujú štandardy. Sledujeme motiváciu kouča, koučove dôvody pre koučovanie, ako pri každej pomáhajúcej profesii sledujeme mieru dosahovaného bezpečia a či koučovia naozaj vedia koučovať. Zaujímavé je, že sme zistili vysokú koreláciu medzi ochotou ľudí zúčastniť sa na procese hodnotenia výkonu ako spôsobu učenia sa a ich kompetenciou koučovať.

### Čo zdôrazňujete a na čo sa zameriavate, keď skúmate motiváciu kouča?

DAVID CLUTTERBUCK: Výskum mentoringu, ktorý možno aplikovať univerzálne ukazuje, že ak sa mentor / kouč niečomu vyhýba, snaží sa niečo potlačiť, ak sa snaží utiecť od vlastných „démonov“, môže to byť veľmi nebezpečné. Ľudia, ktorí idú do toho čo je prítomné s odvahou, ktorých výzvou je niečo nové sa naučiť, bývajú lepší koučovia.



### Takže motivácia učiť sa je pre vás kľúčová?

DAVID CLUTTERBUCK: Áno, podľa toho možno ľudí triediť. Ak sa ako kouč neučíte, môžete mať aj tisíce odkoučovaných hodín, ale takmer žiadnu alebo vôbec žiadnu reflexiu, to vám o koučovi napovie veľa. Nikto sa nedostane do nášho assessment centra, ak neprešiel supervíziou, aspoň tu, vo Veľkej Británii. A potom skúmame kvalitu supervízie koučovania. Mnoho ľudí hovorí, že sú supervízormi koučov, no mnohí z nich nemajú poriadnu kvalifikáciu okrem toho, že dlho koučujú. Byť dobrým koučom však ešte neznamená, že ste aj dobrý supervízor.

### Aký je váš názor na reguláciu a kvalitu?

DAVID CLUTTERBUCK: Som zajedno s názorom, ktorý obhajuje sebareguláciu, nie štátnu reguláciu. Inak je to tak trochu obchod, ako keby ste nechali výber kouča na oddelenie obchodu. Narastá znepokojujúci trend, že iba ľudia s titulom majstra v koučovaní alebo v mentorovaní prípadne jeho ekvivalentu by mali koučovať na úrovni senior top manažmentu. Sú efektívni, prirodzení, intuitívni koučovia, ktorých formálna kvalifikácia je dosť malá, ale predsa sú veľmi dobrí. Musíme si dať pozor, aby sme umelo neobmedzili ľudí, ktorí prichádzajú do profesie. Niektorí klienti chcú špecifický kurz, ale to je obmedzujúce. Zákazníci často majú len obmedzenú predstavu o tom, čo znamená kvalita. Spätná väzba od klientov nie je presná miera. Vieme tiež, že cieľ sa bude počas koučovacieho vzťahu meniť. Videli sme posun, kde HR partneri pracujú strategicky spolu s koučmi, aby našli najlepší spôsob, ako každého kouča využiť. Všetci koučovia majú nejakých klientov, u ktorých sú najefektívnejší. Pomocou procesu hodnotenia nájdeme približne 70% koučov, ktorých už organizácia nepoužíva. A 5% vykazuje nedostatočné kompetencie a tak predstavuje hrozbu pre základnú bezpečie.

### Čo máte na mysli pod bezpečím?

DAVID CLUTTERBUCK: Či je kouč schopný zodpovedať otázky ako napríklad: Ako rozpoznáva otázky hraníc? Dokáže určiť, či je to terapia alebo koučovanie? Dokáže pracovať s hranicami?

### Čo podporuje váš model hodnotenia?

DAVID CLUTTERBUCK: Kritériom je 18 základných kompetencií v 6 oblastiach, ktoré sú pre kouča bazálne. Pochádzajú z rozličných koučovacích škôl. Kompetenčné rámce týchto škôl sa veľmi od seba nelíšia. Dodatočné dobré body sa získavajú za také veci ako je autenticita a dôveryhodnosť spojená s úctou, či lepšie, gravitas.

### Gravitas je zaujímavé slovo. Som zvedavá, čo to znamená a ako viete, že to je ono, keď to vidíte?

DAVID CLUTTERBUCK: Je to zmes prítomnosti a bytia s klientom spôsobom, ktorý naznačuje autoritu, ale nie moc. Sebadôvera a demonštrovanie poznania, ktoré klienta uvoľní. Kritériá toho, či to je gravitas, môžu byť rodovo alebo rasovo predpojaté a ako koučovia musíme byť otvorení voči spätnej väzbe o tom, ako ľudia reagujú na rozličné časti procesu spoluprá-

ce a neustále ho vylepšovať.

### Používate aj termín veľmi náročné otázky. Čo je to veľmi náročná otázka?

DAVID CLUTTERBUCK: Otázka, ktorá skutočne prinúti ľudí rozmýšľať. Nedávno sa na LinkedIn diskutovalo o pôsobivých otázkach. Napríklad, aké sú riziká úspechu? Aké lži si navrávate v tejto téme? Na koho sa snažíte nepodobat? Akú otázku by ste nechceli počuť od svojho nadriadeného? Samozrejme, je dôležité príliš sa neupínať na správnu odpoveď. Toľko koučov sa v koučovaní natrápi nad otázkou, ktorá má prísť ako ďalšia.

### Nakoľko sa venujete iným faktorom než je proces myslenia?

DAVID CLUTTERBUCK: Pre mňa je dôležité využívať všetko, čoho ste si vedomí v miestnosti aj mimo nej. Čo vám obom beží myslou? Čo sa deje medzi vami? Čo je dôležité vonku? Hovorím, že koučujete koučovaného aj systém, ktorého je súčasťou. Nevyhnutne ovplyvníte systém. Koučovia si musia vypracovať schopnosť byť si vedomí všetkých týchto vecí bez straty zamerania pozornosti na to, čo sa deje v konverzácii.

### Aké sú podľa vás momentálne horúce témy výskumu?

DAVID CLUTTERBUCK: Pokračujeme vo výskume cieľov. Realita je, že ciele sa vynárajú. Ľudia môžu prísť s cieľom a ten sa môže zmeniť. Ľudia môžu prísť na koučovanie, aby zistili, čo je ich cieľ. Môžu zistiť, že keď už vedia, aký je ich cieľ, nepotrebujú ďalšie koučovanie. Zameranie pozornosti na cieľ môže byť pre kouča barlička, nie požiadavka koučovacieho rozhovoru. To podľa mňa spochybňuje na riešenie zamerané koučovanie, pretože klient nemusí chcieť riešenie, ale môže chcieť pochopiť jeho kontext. Je veľký rozdiel medzi cieľom a účelom. Stopársky pes bude sledovať stopu s nosom pri zemi a neuvidí nič okolo. Môže stále ísť a skončiť tam, kde začal. Ak sa zdvihnete a pozriete na širší horizont, môžete vidieť jasnejšie. Klientovi treba pomôcť, aby videl širší horizont. Výskum spoločnosti Insead ukazuje, že v rámci kariérneho rozvoja, čím užšie je vaše ohnisko pozornosti, tým menej je pravdepodobné, že ho dosiahnete. Ďalšia veľká oblasť výskumu sa venuje zrelosti kouča. Prichádzame k poznaniu, že stať sa koučom je dlhá cesta a ľudia prechádzajú rôznymi štádiami. Existujú na nej štyri štádiá. Prvé štádium je založené na modeloch. Máte model a ten má tendenciu byť skôr mechanický. Poskytuje štruktúru, v ktorej sa odohráva rozhovor. Druhé štádium je založené na procese. Napríklad na proces zameraný je prístup „čistého jazyka“ (clean language). Je viac možností ako štruktúrovať proces, môžete sa pritom spoliehať aj na iné disciplíny, nielen koučovanie. Zdá sa, že kouči však stále očakávajú od klienta, že bude on vyhovie, respektíve sa prispôbi procesu koučovania a spôsobom ako ho robia. Je to v poriadku, pokiaľ proces klientovi vyhovuje. Príkladom môže byť NLP, ktorého kvalita je závislá od toho, či ho robí skúsený a vzdelaný kouč



alebo nie. Tretie štádium je založené na filozofii. Tu je mnoho spôsobov, ako napredovať a ako nájsť silný teoretický a praktický rámec na podporu prístupu ku klientovi. Napríklad niekto môže prísť k filozofii toho, čo sa deje cez Gestalt prístup. Na tejto úrovni kouč a klient reflektujú to, čo sa deje, keď spolupracujú. Štvrté štádium rozvoja je systémovo eklektické. Kouč umožní, aby sa rozhovor dial. Bude používať menej nástrojov, ale keď ich použije, tak ich použije veľmi jemne. Tu kouč jednoducho necháva rozhovor diať sa. Kouč bude dôverovať svojim vedomostiam a uzná, že toho vie tak málo. Experta opisujem ako toho, komu veľké vedomosti bránia v učení sa. V tomto štádiu je to takmer naivita, ktorá prichádza s poznaním, že človek nikdy nevie veľa.

**Povedali ste, že máte nenásytnú zvedavosť. Na čo?**

DAVID CLUTTERBUCK: Každý rok si dám jeden hlavný cieľ, čo sa chcem naučiť. Šport, potápanie, horezectvo a toho roku (2010) stať sa komikom, čo ma veľa naučí. Veľa sa učím aj z práce s ľuďmi s autizmom a poruchami učenia. Mám syna, ktorý má Downov syndróm a autizmus. Je to úžasný mládenec a veľa som sa od neho naučil. Som zvedavý, ako ľudia s rozličnou myslou pracujú. A zároveň aj ja robím veľa rozličných vecí.

**Čo myslíte, akí budú lídri a buditeľia nasledujúcej generácie koučovania a mentorovania?**

DAVID CLUTTERBUCK: Mám taký pocit, že to nebudú ľudia vo veku 40 až 50 rokov. Myslím, že to nové príde od generácie tohto milénia, pretože títo ľudia očakávajú, že budú mať mentorov a budú vidieť hodnotu takýchto vzťahov. Do istej miery si myslím, že revolúcia sa odohrá vo virtuálnom svete. To nevieme, to je frustrujúce.

**Čo sa deje s tímovým koučovaním?**

DAVID CLUTTERBUCK: Vidíme tu evolúciu. Niekoľ-

ko organizácií má interných tímových koučov. Tímové koučovanie je tam, kde bol individuálny koučing pred 20 rokmi. Veľa ľudí hovorí, že sú tímoví koučovia, ale nemajú kritériá, ktoré ich kvalifikujú. Často sa to pletie s facilitovaním alebo budovaním tímu. Peter Hawkins (rozhovor s ním nájdete v niektorom z predchádzajúcich newsletterov) má novú knihu o analýze toho, čo tímový koučing skutočne je. Teraz sa niečo skúma v tejto oblasti... Existuje niekoľko vhodne ukotvených programov. To, čo sa dialo v minulosti, skutočne išlo mimo misu.

**Kto vás inšpiruje?**

DAVID CLUTTERBUCK: Inšpiruje ma mnoho ľudí a niekedy celkom nečakane. Určite decká s poruchami učenia, či mentálnym handicapom. Preukazujú takú odvahu, statočnosť a odolnosť. Cítim veľkú pokoru a vážim si to. Inšpirujú ma aj ľudia v komediálnom svete. Bol som ohromený, akí ľudskí, pokorní a prístupní niektorí komici sú. Keď vidím, že títo ľudia sú ľudskí a že si nasadzujú masku a dávajú si ju dolu, keď sú s vami, ako by to boli dve ľudské bytosti. Prichádzam na to, že niektorým manažerom to robí problémy, sňať si oficiálnu masku. Je to, ako keby komici vedeli, že komické ja je akt.

**Áké dedičstvo chcete zanechať?**

DAVID CLUTTERBUCK: Poviem to ako epitaf.

*Pod touto doskou leží Dave,  
Ktorý sa nikdy nenaučil správať,  
A jeho veľký epitaf  
Je, že ľudí rozosmial  
A stále sa v hrobe chichoce.*

*„Nič z toho, čo by ste mohli povedať druhej osobe, nie je ani spolovice také zaujímavé ako to, čo by ona mohla povedať vám.“ Dorothy Dix*

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

### Psychoterapie 1/2014, FSS Brno

Profesor Anty Heretik a jeho žena, doktorka Andrea Heretiková-Marsalová vydali tento rok knihu o humore v psychoterapii. S rovnakou témou prispeli aj do prvého tohtoročného čísla časopisu Psychoterapie. Už býva pravidlom, že do časopisu prispievajú aj Slováci. Tak sa Psychoterapie stáva istým druhom fóra aj v našich končinách. Jednotka obsahuje okrem Heretikovcov aj prehľadný článok, v ktorom sa snaží autor (Roman Hytych) na základe kritérií, ktoré si stanovil, odlíšiť psychoterapiu od poradenstva, dva zaujímavé texty z výskumu (o intuícii a vzťahovej väzbe terapeuta), diskusie známych aj menej známych a recenzie. Mňa v časáku vždy zaujme sekcia z praxe. V tomto čísle v nej nájdete článok Petra Sakaša o spôsoboch spoločnej psychoanalytickej terapie matky a dieťaťa a obohacujúce pojednanie o tom, ako formulácia prípadu pomáha pri výučbe psychoterapie. Brnenská

Psychoterapie je opäť dobrá voľba aspoň na prelistovanie pri káve.

### Most - Gestaltterapie, dialog mezi kulturami, Triton, 2014

Možno vás zaujíma, ako gestalt terapeuti chápu koncept kultúry a kultúrne štúdiá. Možno vás zaujíma, ako môžeme pracovať s deťmi generácie, ktorá prežila holokaust. Aké špecifiká sa vynárajú pri práci s HIV pozitívnymi. S ľuďmi v londýnskom gete. Ako vplýva kultúra ruských emigrantov na proces spolupráce, terapie, či poradenstva. Ako je rasa a pohlavie v psychoterapii diskriminujúce. Ako sa môžu využívať paradivadelné systémy pri etnických konfliktoch medzi židmi a arabmi. Aké je to byť ako biely necitlivým. Ako je vnímanie tela a práca s telom kultúrne podmienená (táto kapitola ma ako terapeuta, ktorý využíva KPT, zaujala najviac). Možno vás zaujímajú rôzne kazuistiky, osobné výpovede, reflexie. Talia Le-



vine Bar-Yoseph pracovala ako trénerka gestalt prístupu aj na Slovensku a v Čechách. V knihe, ktorú editovala, o tom píše veľmi oceňujúcim spôsobom. Možno vás kniha zaujme.

#### Klinický deník - Sándor Ferenczi, Portál, 2014

Tak sa traduje, že Sándor Ferenczi bol Freudov najmilší žiak (to sa teda traduje aj o ostatných, ale o Ferenczim sa to hovorí častejšie☺). Až do jedného dňa. Kým začal mať vlastné názory. Mat' vlastné názory a prejaviť ich v psychoanalytickej komunite, v konfrontácii s tatičkom so sebou nieslo v tej dobe to riziko, že budú z rôznych, najmä politických dôvodov umlčané. A umlčané boli Ferencziho názory ešte dlho, dlho po jeho smrti, až do roku 1988. Napriek tejto na-

motávke, napriek fascinujúcemu príbehu o disidentstve, napriek tomu, že dnes je v móde Ferencziho citovať, alebo sa naňho aspoň odkazovať (napríklad vzťahoví analytici ho majú skoro ako modlu), napriek tomu, že Ferencziho analyzanti priniesli do psychoanalýzy, alebo všeobecne do psychoterapie nové smery, prístupy, nové vetvy, napriek tomuto všetkému, tento denník z roku 1932 nie je jednoduché čítanie. Nielen preto, že je dobré vyznať sa v psychoanalyticitine (čítanie si vyžaduje plnú pozornosť), ale aj preto, že vám musí byť blízky dejepis, respektíve história psychoanalýzy. Ale potom to už stojí za to.

*„Pes nie je zmyslom nášho života, ale dáva zmysel.“*  
Roger Caras

## Weby, blogy a iné odporúčané kliky

<http://www.davidclutterbuckpartnership.com/articles-blogs>

Možno vás zaujala rubrika rozhovor v tomto newsletteri. Kliknite sem a môžete si na Davidovej stránke stiahnuť jeho kapitolu venovanú tejto téme. O koučovaní ste už možno prečítali veľa. Clutterbucka sme vybrali pre jeho záujem o mentorovanie. To, čo píše, má hlavu a päť. Odkazuje to na to, že mu to myslí a že je právom kľúčovou postavou „nášho“ sveta, sveta rozvoja ľudí v organizáciách. Nie sú to kecy. Ak už niečo prinesie, zvyčajne sa to opiera o výskum, alebo aspoň štúdiu. Och, keby som tak mal čas to všetko zošrotovať a zužitkovať. Možno vy...

<http://onmentoring.blogspot.sk>

Mentorovanie nie je koučovanie. Mentorovanie nie je charita. Mentorovanie nie je iba spontánny, intuitívny proces. Mentorovanie nie je iba o efektívnej komunikácii. Mentorovanie nie je iba o vzdelávaní. Mentorovanie nie je iba o odovzdávaní kultúrnych vzorcov toho, ako to funguje u nás vo firme. Mentorovanie nie je iba o stretnutí dvoch ľudí. Čo to vlastne je? Na

tomto blogu nájdete postrehy, články, aj videá. Há-dajte, aká je ústredná téma?

<http://www.management-mentors.com>

Na svojej angličtine popracujete napríklad aj tak, že si vypočujete podcasty z tohto webu. Takže nižšie sú názvy streamovaných (možno trochu strémovaných) show. Neprekladáme ich názvy, načo aj, vy tomu rozumiete: Show #1: What is Mentoring? Mentoring vs. Coaching, Show #2: Best Practices in Mentoring, Show #3: Diversity and Mentoring, Show #4: Diversified Matches, Show #5: Matches Made in Heaven: The Devil is in the Details, Show #6: Technology & Mentoring, Show #7: Communication Strategies in Mentoring..., Show #10: ROI & Mentoring... Pre tých z vás, ktorí uprednostňujú čítaný text, každý mesiac jeden článok k dobru. Ozaj, máte už svojho mentora?

*„Ak niekto privela zhrňa, vysýpa sa mu z rúk.“*  
Josip Sanko Rabar

## Čo je nové v obore?

**Coaching on the Axis: Working with Complexity in Business and Executive Coaching - Marc Simon Kahn, Karnac, 2014**

Prečo nás ešte stále zaujíma koučovanie? Prečo si myslíme, že sa oplatí nielen koučom byť a koučovať, ale aj sa ním neustále a nanovo stávať - učiť sa, reflektovať vlastnú prax? Prečo sa sami ideme v koučovaní ďalej vzdelávať u Sandry Wilson MCC? (Inak, podte aj vy s nami.) Prečo nám nestačí to, čo vieme? Kto vie? Iste je tam veľa osobných túžob. Ale ako hovorí dalajláma, nie každá túžba je zlá. Autor tejto knihy je kouč registrovaný v Medzinárodnej asociácii biznis koučov (WABC). Začínal ako klinický psychológ a súdny znalec, no už dvadsať rokov ho živí koučovanie, konzultovanie, vzdelávanie a supervízia koučov. Marc Kahn (a my spolu s ním) si myslí, že koučovanie

nie je možné oddeliť od kontextu kde sa deje, od sveta organizácie a biznisu. Mimochodom, podobné to je aj s psychoterapiou, ani tú nejde úplne oddeliť od klinického sveta psychiatrie, či psychopatológie. Alebo žeby hej? To, čo robíme a s kým to robíme, vždy odkazuje na širší kontext, čiže na to, v akom milieue, alebo poli to robíme. Kontext určuje význam. Nežijeme a nepracujeme vo vákuu. Ak chcete lepšie poznať ako koučovanie interferuje s osobným, vzťahovým a organizačným rámcom, siahnite po tejto knihe. Iste, nájdete v nej aj trošku teórie o cirkularite, holizme, homeostáze systému, systémovom myslení a podobne, no potom to príde: autor sa začne zaoberať tým, ako kultúra organizácie vplýva na koučovanie a koučovacie programy v nej. Kahnov príbeh v tejto knihe začína tým, že si všima a analyzuje firemné prostredie,





kde sa koučovanie implementuje. V ďalších kapitolách analyzuje iné kľúčové faktory:

- individuálnu rovinu, vrátane sociokultúrneho ran-ku, moci, osobného príbehu a psychometrie v biz-nis koučovaní,
- rovinu koučovacieho vzťahu, vrátane toho, čo sa deje medzi koučom a koučovaným pod povr-cho-m,
- techniku práce, vrátane práce s imagináciou a príbehom.

Poslednou kapitolou knihy je detailná kazuistika z fir-mného prostredia, ktorá je napísaná tak, aby si či-

tateľ mohol všimnúť teórie, o ktorých bola reč v pra-xi koučovania v organizácii. Ozaj, prečo máme túžbu rozvíjať sa a rásť a prečo čítame takéto knihy? Mňa (Vlado) osobne koučovanie fascinuje preto, že ľu-dom ponúka aj náhľad na to, kde sú, aj porozume-nie tomu, čo sa tam deje, aj víziu toho, kde by chce-li byť, ale aj praktické nástroje, ako sa tam dostať. A ak to všetko čo som teraz napísal, zohľadňuje hĺbku a realitu tajupnosti mojej psyché a psyché systému, som tým fascinovaný.

„Musíme brať ľudí takých, akí sú - iných nemáme.“  
Konrad Adenauer

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

### FEMINISTICKÁ TERAPIA

#### Zopár výskumných zistení...

Začneme tým, čo nám okrem iného, sprostredkovali Hana Smitková a Andrej Kuruc vo svojej kapitole v kni-he o poradenskej psychológii, ktorú sme vám minulý mesiac v našom newsletteri odporúčali. Napríklad:

- Výskumy zistili, že sa terapeuti / muži môžu cítiť neprijemne v kontakte so silným afektom, a tak môžu odpovedať na klientove a klientkine emó-cie zmenou subjektu rozhovoru.
- Výskumníci / výskumníčky odhalili, že poznanie rodu klienta môže ovplyvniť jeho / jej diagnó-zu v závislosti od toho, či sú to muži, alebo ženy, stanovujú im rôzne diagnózy, aj keď majú rovna-kú symptomatológiu.
- Iný výskum zistil, že keď klientky boli oblečené atraktívne, terapeuti im počas tréningu poskyto-vali podporné komentáre vo väčšom množstve, ako keď klientka vyzerala neatraktívne.
- Zaujímavé je aj to, že poradcovia/-kyne vnímali ženy / klientky cez stereotypný obraz ženy a skôr ich opisovali negatívnymi charakteristikami, na-príklad že sú úzkostné, emocionálne, neisté, závis-lé, sťažujúce sa, intuitívne, starajúce sa o domá-cnosť, submisívne, otvorené, jemné a skôr slabé.
- Ten istý výskum: Poradcovia/-kyne vnímali mu-žov / klientov tiež cez stereotypný obraz ženy a opisovali ich v tom zmysle, že sú úzkostní, neis-tí, slabí, submisívni, sťažujúci sa a emocionálni, čo vraj absolútne nekorešponduje s ideálnym ob-razom muža v spoločnosti a s podmienkami jeho socializácie.
- Ak poradcovia vnímajú ženy / klientky ako ne-isté, slabé a intuitívne, vytvára to dojem, že ich považujú za menej kompetentné riešiť svo-je problémy;
- Problematiké môže byť aj presvedčenie porad-cov, že v poradenskom procese sa ženy nesnažia riešiť svoje problémy, ale sa len chcú „vystažo-vat“ („vyrozprávať“);
- Vysoké percento vnímania žien / klientok ako starajúcich sa o domácnosť a deti môže zname-nať to, že ak ženy / klientky zlyhávajú v tejto

klasickej rodovej role, môžu byť terapeutmi po-važované za „dysfunkčné“, čo sa týka vzťahov, avšak práve s takýmto problémom môžu vstúpiť do poradenstva (ich vnímanie ako zodpovedných za vzťahy môže ich problémy len prehlbovať).

- Atd', atd'.

Je to fakt zaujímavý text, čítajte Kapitoly z poraden-skej psychológie, editorka je Hana Smitková. Z tohto všetkého vyššie spomenutého je zrejme, že terape-uti/-tky potvrdili, že ich predstavy o ženách a mu-žoch ovplyvňujú ich prácu. Je jasné, že rodom (ako sa v Moravskom Jáne hovorí dženderom) a tým, aký má konštrukcia rodu v terapii a poradenstve vplyv na konanie pomáhajúceho, je nutné sa zaoberať. Nemú-síme byť všetci feministickí terapeuti, no výskumné zistenia sú natoľko silné, že nás pozývajú k reflexii nášho myslenia i konania. V tomto texte sa pozrieme na to, ako pracujú tie kolegyne/ovia, ktorí sa rozhod-li identifikovať sa s feministickými pozíciami. Ako ob-vykle, ponúkneme aj kazuistiku.

#### Feministická terapia? Čo to je?

Kým sa dostaneme k feministickej terapii je nutné spomenúť, že tento prístup má svojich predchodcov a dvoch ďalších teoretických spolupútnikov v súčas-nosti. Predchodcov je dobré hľadať vo francúzskej a americkej psychoanalýze a neopsychoanalýze. Iste poznáte meno Karen Horneyová. Niektorí z vás možno poznajú aj prácu vzťahovej analytičky Jessicy Benja-minovej. Odvážni aj prácu komplikovanej intelektu-álky postlacanovského razenia Julie Kristevy. Pokiaľ ide o paralelné prúdy s feministickou terapiou, Smit-ková s Kurucom uvádzajú ešte dva:

- rodovo citlivé poradenstvo / terapiu,
- rodovo uvedomený prístup.

Oba tieto prístupy sa pokúšajú do tradičného tera-peutického konania zahrnúť rodovo citlivé informá-cie. Zameriavajú sa na analýzu rodových odkazov, ktoré boli prezentované klientom v minulosti a to, aký majú vplyv na aktuálny život a prípadnú sympto-



matológiu. Rodovo informovaný terapeut a terapeutka zvažuje problémy v rámci sociálneho kontextu, pričom kriticky reflektuje rodové stereotypy a roly u seba aj u svojich klientov a klientok. Ak by sme sa bližšie pozreli na feministickú terapiu, opiera sa o feministickú psychológiu, ktorá bola ovplyvnená myšlienkami ženského hnutia, ktoré bolo aktívne v rokoch 1960-tych. Feministická terapia sa zameriava na analýzu sociokultúrnych determinantov vo vzťahu k ženám a zároveň na posilňovanie žien tým, aby videli vplyv rodových otázok na svoj život. Ťažisko spočíva najmä na pomoci ženám v takých oblastiach ako asertivita, komunikácia, sebaúcta a vzťahy. Cieľom terapie je skôr zmena než prispôbenie sa očakávaniam spoločnosti. Dôležité je uznať sexuálne roly, minoritný status ženy a socializáciu ako možné zdroje alebo príčiny psychologických ťažkostí. Feministická terapia nie je vhodná iba pre ženy, aj muži môžu mať prospech z tohto terapeutického procesu. Muži sa tiež stretávajú s obmedzeniami, ktoré vyplývajú zo sociálnych a rodových rol, ako je napríklad požiadavka byť silný, samostatný a schopný. Okrem toho sú limitovaní chápaním seba, v ktorom sú potvrdzované presvedčenia spoločnosti, že by nemali prejavovať zraniteľnosť, citlivosť a empatiu.

Feministická terapia obsahuje základné metódy, medzi ktoré patrí zvyšovanie uvedomenia, analýza sociálnych a rodových rol, resocializácia a sociálny aktivizmus. Ak terapeut/ka využíva metódy zvyšovania uvedomenia, klientky skúmajú, ako prispieva útlak a socializácia k ich osobnému distresu a dysfunkcii a rozprávajú sa o tom, ako možno dosiahnuť zmenu na individuálnej a spoločenskej úrovni. V kontexte analýzy sociálnych a rodových rol, klientky a klienti reflektujú to, aký vplyv majú spoločenské normy na ich život. Terapeut/ka pomáha klientke, či klientovi uvedomiť si implicitnú, ale aj explicitnú sexuálnu rolu, ktorú klient/ka vo svojom živote prežíva. Zároveň sa tak analyzuje možný pôvod distresu vo vzťahu k týmto normám a rolám z nich vyplývajúcich. Resocializácia nasleduje po analýze sociálnych a rodových rol a pozostáva z reorganizácie systému presvedčení u klientky, či klienta. Klienti a klientky sa učia vidieť veci ináč a skúmajú to, ako si osvojiť nové zručnosti a stratégie zvládania vlastných problémov na základe nových významov o sebe a svete v ktorom žijú. Trénujú sa techniky zamerané na zvýšenie sebaúcty, asertivity a zlepšenie názoru na seba. Sociálny aktivizmus je trochu kontroverzný a nepraktizujú ho všetky terapeutky. Je založený na poňatí, že „osobné je politické“, čo je jedna zo základných téz feministickej terapie. To znamená, že klientkine problémy majú hlbšie korene, vyrastajúce zo spoločnosti a politiky. Sociálny aktivizmus možno realizovať zdieľaním vlastných skúseností s inými mužmi a ženami, skupinovú a komunitnú prácou, umeleckou tvorbou, v radikálnej podobe aj organizovaním protestov, či písaním listov. Lenore Walkerová tvrdí, že existuje šesť zásad teórie feministickej terapie:

1. Rovnostárske vzťahy: rovnoprávny vzťah medzi klientkou a terapeutkou je vzorom pre osobnú zodpovednosť a asertivitu žien v iných vzťahoch.

2. Reflexia moci: ženy sa učia získavať a využívať moc vo vzťahoch a znášať možné dôsledky svojich činov.
3. Posilnenie kladných stránok žien: mnoho tradičnej terapie sa zameriava na nevýhody a slabosti. Feministické terapeutky učia ženy chápať svoje vlastné kladné stránky a efektívne ich využívať.
4. Nepatologická orientácia a neobviňovanie: je zrejmé, že sa zamieťa medicínsky model a problémy žien sa chápu ako zvládacie mechanizmy v spoločenskom kontexte.
5. Vzdelávanie, podpora náhľadu a uvedomenia: ženy sa učia spoznávať svoje kognície, ktoré im škodia a povzbudzujú sa, aby sa vzájomne rozvíjali a obohacovali - emocionálne aj intelektuálne.
6. Akceptácia a validácia pocitov: feministické terapeutky oceňujú sebaodhalenie a snažia sa odstrániť bariéru „my a oni“, ktorá sa nachádza v tradičných terapeutických vzťahoch.

Terapeutky a terapeuti sú si pri práci vedomé rodových rol v socializácii a vplyvu týchto noriem na to, čo to znamená byť ženou alebo mužom. Zároveň sú si vedomé vplyvu rozdelenia moci v rodine a mocenských rozdielov medzi mužmi a ženami v oblasti rozhodovania, výchovy detí, kariérnych možností a delby práce, pričom rozumejú sexistickému kontextu spoločenského systému a jeho vplyvom na ženy, mužov a rodinu. Zmena by nemala byť limitovaná spoločenskými alebo rodovými stereotypmi, cieľom je pracovať na eliminácii predpojatosti rodových rol ako zdroja patológie vo všetkých inštitúciách spoločnosti.

#### Prípadová štúdia: Sebaúcta

Z mnohých výskumov je zrejmé, že ženy sú už od narodenia zvyčajne vedené k tomu, aby obmedzovali svoj osobný a profesionálny rozvoj, najmä na úkor rodiny. Súčasne sú aktívne povzbudzované a socializované rôznymi spôsobmi k tomu, aby si hľadali mužského živiteľa rodiny a poskytovateľa identity, pritom seba vnímali ako doplnok mužských potrieb, kariéry a výkonov. Mnoho žien vyhľadáva poradenstvo a podporu, keď im „vybuchne“ manželstvo, alebo keď si nie sú schopné uvedomiť svoj potenciál, pretože majú nízku sebaúctu, respektíve sa cítia úzkostné, depresívne a nešťastné, keď sa rozprávka „a žili šťastne až do smrti“ nevyvíja dobre, alebo z akýchkoľvek príčin, ktoré prerástli ich svet, nevedia, prečo sa im život zdá taký nezmyselný. Feministické terapeutky si všimajú znaky týchto obmedzení a vývinových brzd kvôli rodovej role. Nasledujúci prípad je kazuistika ženy, ktorá sa obrátila na Poradenské centrum CEI Nahla a hovorila o vlastnej nízkej sebaúcte, ktorá jej bráni v osobnom raste. Na základe konkrétnych vecí, ktoré nastolila v terapii, sa terapeutka rozhodla aplikovať ciele a metódy feministickej terapie, aby jej pomohla vyjadriť sa a presadiť sa, aby si rozvinula sebaúctu založenú na vlastných pocitoch. V priebehu krátkodobej terapie sa uskutočnilo šesť sedení.

Žena, 35 rokov, zamestnaná, vydatá, s jedným dieťaťom, vyhľadala terapiu kvôli nedostatku sebaúcty a sebaúcty, obzvlášť v komunikácii na verej-



nosti. Uviedla, že keď hovorí s kolegami alebo spolupracovníkmi, červená sa, nadmerne sa potí, stúpa jej teplota, srdce jej prudko bije a skáče. Tieto symptómy ju tiež vedú k tomu, aby sa vyhýbala takým situáciám, mlčala na schôdzach, vyhovárala sa alebo predstierala, že sa necíti dobre. Tiež sa pravidelne cítila zahalená a v rozpakoch, najmä kvôli červenaniu, lebo si robila starosti pre reakcie kolegov. Na druhej strane dokázala usilovne pracovať v zamestnaní, kde bola prínosom pre svoju organizáciu. Predsa sa však čudovala, prečo má takú nízku sebaúctu a sebadôveru, keď dosahuje také významné výsledky v práci? Počas zbierania anamnestických údajov a terapie sa ukázalo mnoho vecí, ktoré boli pre túto klientku citlivé a dôležité. Vyrastala v nábožnej rodine ako druhé dieťa spolu s dvomi bratmi. Najstaršieho brata rodičia vždy preferovali a dávali ho za príklad vo všetkom. Hoci získala celkom dobre platené miesto, mala svoju rodinu, ovládala jeden cudzí jazyk a mnoho ďalších zručností, ktoré dokazovali, že je vynikajúca, aj tak sa jej bratovi dostávalo viac pozornosti od rodiny. Okrem toho si spomínala na situácie z raného detstva, kedy „napodobňovala iných“ a „konala ako iní“ a to všetko preto, aby ju prijali a uznali. Spomínala si tiež na sarkastické poznámky voči rodičom a bratovi a neskôr komukolvek, keď prežívala nespravodlivosť a odmietnutie. Počas terapie si uvedomila, že to je vlastne volanie po prijatí a uznaní a že celý jej život sa točí okolo snahy dostať sa do rovnocenného obrazu a prijatia ako jej brat. Robila, čo mohla, aby získala pozornosť svojich rodičov a tak si spravila povinnosť z toho, aby bola: „veľmi dobrou dcérou (často bývala chorá, ale stále sa dokázala starať o seba a svoju rodinu), vynikajúcou kuchárkou a gazdinou plus výbornou pracovníčkou a odborníčkou. Napriek tomu to nestačilo na to, aby dosiahla vnútorný pokoj a zmierenie so sebou. Už kontext anamnézy a následne aj proces terapie poukázal na špecifické dôsledky útlaku v priebehu socializácie, prostredníctvom analýzy rodovej roly klientky.

Terapeutické ciele najprv smerovali k tomu, aby si klientka uvedomila dôsledky svojho procesu socializácie vlastnej rodovej roly. Terapeutka sa aktívne venovala biografickej téme v kontexte socializácie klientky a klientka si začala uvedomovať svoje subjektívne vnímanie a to, ako predpojato štruktúruje ženské a mužské práva, záujmy a potreby v spoločnosti. V priebehu stretávania boli v rozhovore odkryté aj religiózne interpretácie, ktoré obmedzovali isté spôsoby vnímania seba, zaobchádzania so sebou a viedli k útlaku, pričom v mnohých oblastiach života ovplyvňovali sebaúctu tejto ženy. V dôsledku toho sa osobné postoje klientky, ako napríklad „nie som dost hodnotná a dost dobrá, pretože som žena“ veľmi negatívne odrazili na jej sebaúcte a sebahodnote. Počas terapie si uvedomila, že „jej snahy a boje za iných, za práva iných, jej citlivosť na iných“ „jej konanie a napodobňovanie“ súvisí s jej reakciou na to, že rodičia preferovali brata a jasným želaním byť nimi uznaná a potvrdená. Následne si uvedomila, že vďaka svojej bezmocnej pozícii ako žena vyjadrovala nespravod-

livosť a odmietnutie sarkazmom. Jej vnútorné želanie vždy smerovalo k „milujte ma a akceptujte ma, som dobrý človek, aj keď som žena“. Keď si toto poznanie uvedomila, jej osobné vedomie sa oprostilo od symptómov extrémne nízkeho sebavedomia, červenania sa a telesnej teploty, búšenia a skákania srdca. Časom sa zvýšila aj jej sebaúcta a postupne sa začala táto zmena prejavovať v konkrétnom správaní v osobnom aj profesionálnom živote. Terapeutka pracovala s klientkou aj na ďalšom ciele v kontexte feministickej terapie - aby sa zistili internalizované posolstvá rodovej roly a nahradili sa funkčným presvedčením. V dôsledku toho, že jej rodičia preferovali jej brata, bolo posolstvo rodovej roly u klientky: „som bezcenná, pretože som žena“. V procese práce sa klientka pokúsila nahradiť toto dysfunkčné presvedčenie takto: „dokonca aj keď moji rodičia preferujú môjho brata, pretože je muž, stále ma milujú a dávajú mi to najavo mnohými malými signálmi“. V súvislosti s ďalším cieľom terapie sa klientka úspešne zmenila v oblasti uznania a oceňovania svojho vnútorného self. Prestala sa podceňovať v oblasti rodinných a spoločenských vzťahov. Okrem toho zistila, akú má jedinečnú pozíciu vo svojej náboženskej komunite. Taká zmena vnímania seba viedla k tomu, že si uvedomila svoje predsudky voči mužom a začala nachádzať vhodnú, respektívne vyhovujúcejšiu pozíciu voči sebe, svojej rodine, spoločnosti a náboženskej obci. Začala si uvedomovať svoj hnev voči rodičom a svoj pocit zrady. Dokázala im odpustiť takým spôsobom, v ktorom obrátila svoj hnev do myšlienky: „to je to najlepšie, čo vedia robiť a ponúknuť mi, ale ja si tieto veci teraz uvedomujem a nebudem opakovat' ich chyby“. Svojim rodičom dokáže normálne dať najavo svoje negatívne emócie a nespokojnosť, keď si všimne ich preferovanie „mužov“ a už nevyužíva sarkazmy. Terapeutické sedenia skončili, keď sa vyjadřila: „teraz sa cítim silná, viac si dôverujem a dokážem spojiť svoje správanie so svojimi vnútornými pocitmi a dokážem nahradiť toto správanie svojimi skutočnými potrebami, ktoré viem komunikovať“. Táto kazuistika ilustruje vplyv sociálneho kontextu alebo rodovej roly na individuálny vývin a sebaúctu žien. Pokúša sa demonštrovať a potvrdzovať platnosť feministickej teórie a praxe.

### Vzťah v terapii a kritické hlasy

Okrem už spomenutých metód feministickej poradenskej, či terapeutkej praxe je aj z predloženej prípadovej štúdie zrejme, že tento typ práce je charakterizovaný značnou aktivitou terapeuta/ky a využíva špecifické techniky, ako sú transformácia rodovej roly, zrovnoprávňovanie v kontexte moci, tréning asertivity, prerámcovanie a demystifikácia. Stratégie a postupy, techniky a aktivity môžu byť rôznorodé. Využíva sa aktívna práca s príbehmi (pomocou špecifických, napríklad dekonštruktívnych otázok), postupy terapie rodinných systémov, ale aj postupy kognitívnych a behaviorálnych prístupov. Tieto techniky sú využívané v rodovo citlivom kontexte a majú za cieľ zvýšenie sebavedomia, akceptáciu sebavedomia, posilnenie sebaakceptácie, rozvoj sily konať,



uvedenie si spoločenských obmedzení, akceptáciu alebo boj so spoločenskými obmedzeniami, akceptáciu seba a ostatných žien. Terapeutický vzťah je rovnostársky. Vzťahy medzi klientkami a terapeutkami slúžia ako vzor pre ženy, aby preberali osobnú zodpovednosť a rozvíjali rovnostárske vzťahy s ďalšími ľuďmi namiesto tradičnej pasívnejšej, závislejšej ženskej roly. Hoci sa akceptuje, že terapeutka vie viac o psychológii, klientka pozná seba lepšie. Toto poznanie je pri rozvoji úspešného terapeutického vzťahu rovnako dôležité, ako terapeutkine zručnosti.

Feministická terapia čelí určitej kritike a obmedzeniam. Niektoré terapeutky môžu byť vo svojich názoroch príliš feministické a militantné pri presviedčaní svojich klientov. To býva v rozpore s konceptom rovnosti vo vzťahu. Žiadne terapeutky by nemali presviedčať alebo hovoriť niekomu, čo je „správny“ názor. Ich úlohou je nenásilným spôsobom ponúkať podporu a informácie (zvyšovať uvedomenie), aby podnietili klientov a klientky preskúmať, ktorou cestou sa ďalej vydajú. Ďalšia kritická pripomienka voči feministickej terapii sa týka predpojatého stanoviska, ktoré feministky zaujímajú. Nie sú neutrálne. Všetky sú za určitú zmenu v spoločnosti, čo môže viesť k tomu, že sa citlivý aktivizmus zameraný na posilnenie a podporu zmení na manipuláciu a svetónázorové presviedčanie. V procese práce je dôleži-

té to, aby klientky preberali zodpovednosť za svoje činy a zážitky a nielen obviňovali spoločnosť. Môžu si uvedomovať vplyv spoločnosti, ale je dobré porozumieť a akceptovať svoju zodpovednosť za vlastný život a nevyhýbať sa jej. Ďalšou kritickou pripomienkou je fakt, feminizmus vymysleli biele, heterosexuálne ženy zo strednej triedy. Iné rasy a kultúry neboli zapojené. Na to sa v posledných desaťročiach upriamila pozornosť a feministky začali toto poznanie pri práci zohľadňovať.

Na Slovensku neviem o žiadnom špecifickom vzdelávaní vo feministickej terapii alebo rodovo citlivej terapii, ale možno to je iba mojou nevedomosťou. Mocou, útlakom a nerovnosťami sa zaoberajú vo výcviku asi najviac POP-kári. Okrem Hany Smitkovej, ktorá sa témou zaoberá, viem ešte o niekoľkých kolegyniach z okruhu časopisu *Aspekt* (tie sa venovali najmä špecifickej práci s násilím páchaným na ženách), na katedre sociálnej práce UK sa problematike venuje Eňa Ondrušková. My si myslíme, že feministická perspektíva ponúka cenné poznanie, ktoré je možné v praxi aplikovať, nech ste akéhokoľvek teoretického razenia.

*„Kontemplácia nás podnecuje, abysme neustálym pretváraním jazyka zachytili podivuhodnú hru medzi tým, čo je trvalé, a tým, čo je premenlivé.“* Czeslaw Milosz

## Metódy a techniky pre vašu prax

### CVIČENIA EXISTENCIÁLNEJ PSYCHOTERAPIE

Existenciálna psychoterapia má veľa podôb. Stručne by sa dala rozdeliť na tú temnejšiu, európsku - dešoinalýzu, logoterapiu, či existenciálnu analýzu a na tú svetlejšiu, americkú - v tej kralujú práce Rola Maya, alebo Irvina Yaloma (áno, to je ten Yalom, ktorého každý pozná). Existenciálna terapia nie je vysadená na metódy, jej metódou je najmä rozhovor. Ale niekedy si terapeuti technikami vypomôžu. Pre tento newsletter sme vybrali zopár aktivít do terapie, ktoré vám toto vypomáhanie môžu zabezpečiť.

#### Šesť ja

Toto cvičenie vám umožní uvedomiť si adaptovateľnú povahu svojho ja. Pomocou fantázie, aké by to bolo stratiť svoju identitu, by ste si mohli všimnúť tie aspekty, na ktoré sa spoliehate. Možno sa uvoľníte a zmeníte niektoré svoje aspekty seba, svojej identity, alebo k nim nejaké pridáte. Vhodná aktivita je to najmä vtedy, ak chcete s vaším klientom preskúmať to, kým je, respektíve za koho sa považuje.

#### Postup metódy

1. Na šesť kartičiek si napíšte šesť najdôležitejších termínov, ktoré by ste použili, aby ste sa identifikovali, napríklad 'zubár', 'muž' alebo 'katolík'.
2. Berte kartičky po jednej a považujte, aké by to bolo, keby ste stratili túto identitu.

3. Porozmýšľajte, ako by sa to mohlo stať, či už úplne alebo aspoň čiastočne.
4. Porozmýšľajte, ako by to zmenilo váš život.
5. Porozmýšľajte, ako by ste sa mohli adaptovať na život bez tejto identity.

#### Napište si svoj vlastný nekrológ

Toto je vlastne začiatok od konca, pričom použijete svoj život ako predmet uvažovania. Keď zväzíme, kvôli čomu chceme, aby si nás ľudia pamätali a aký príbeh náš život vypovie, omnoho viac sa sústreďme na silu prítomného okamžiku.

#### Metóda

Napište krátky nekrológ svojho vlastného života. Mal by mať asi 500 slov a pri práci pamätajte na nasledovné veci:

- Aké boli vaše najväčšie úspechy?
- Aký odkaz zanechá váš život ostatným?
- Ktorí ľudia boli pre vás dôležití?
- Za čo si vás ľudia budú pamätať?

#### Šesť mesiacov života

Veľmi ľahko zabúdame na svoju smrteľnosť - je to preto, aby sme mohli žiť. Keď sa však nikdy nepozrieme za toto pozlátko, môžeme sa zamestnávať všeličím bez pocitu páľivosti v živote. Proces obsiahnutý



v aktivite pomáha prinášať krásu a možnosti nášho života do popredia tak, aby sme mohli konať podľa toho, čo je hodnotné.

#### Metóda

Predstavte si, že vám povedali, že máte už len šesť mesiacov života. Strávte chvíľku premýšľaním o tom, aký by to bol pocit a čo by to s vami urobilo. Potom si na veľký list papiera napíšte, čo by ste urobili so zvyš-

ným časom. Pouvažujte o nasledovnom:

- Čo by ste chceli dosiahnuť?
- S kým to chcete stráviť?
- Kam chcete ísť?
- Čo chcete povedať (komu)?
- Čoho sa chcete vzdať?

„Smutné je len to, že nie sme svätí.“ Léon Bloy

## Hry a aktivity...

### STAVANIE MODELU

#### Materiál a príprava

Pre aktivitu sú potrebné 2 zhodné súpravy detskej stavebnice (napríklad Lego), v každej súprave bude 10 kociek a 1 podložka.

#### Zadanie

Z jednej sady kociek postavte náhodný objekt zo všetkých 10 kociek na podložke. Možnosť - 2 vrecká obsahujú každé 1 sadu kociek. Celkový čas na aktivitu je 45 minút

Veľkosť skupiny - minimum 3 ľudia, najviac 7. (Cvičenie môžete zdvojiť v paralelnej skupinke, ak je skupina väčšia, ale budete potrebovať viac súprav kociek). V tejto komunikačnej hre sú 4 roly. Osoba A - riaditeľ, Osoba B - bežec, Osoba C - budovateľ, Osoba/y D - pozorovateľ/ia

#### Postup

Osoba A dostane súpravu kociek a je to jediná osoba, ktorá vidí objekt. Riaditeľovou úlohou je zadávať jasné inštrukcie osobe B, bežcovi, aby osoba C mohla postaviť presnú repliku modelu. Osoba B počúva riaditeľove inštrukcie a behá s nimi do inej časti miestnosti, kde sedí osoba C. Bežec odovzdáva inštrukcie, pričom nevidí kocky, osobe C, budovateľovi. Bežec môže vykonať toľko ciest, koľko je potrebných a koľko stihne v čase povolenom na cvičenie. Osoba C počúva bežcove inštrukcie a stavia objekt zo súpravy kociek. Budovateľ je jediný človek, ktorý vidí objekt vo výstavbe a materiál na výstavbu. Osoba/y D pozorujú komunikáciu a robia si poznámky o tom, čo funguje, čo nefunguje a ako sa správajú ľudia v strese atď., o čom budú skupinu informovať neskôr. Zadajte časový limit cvičenia, ktorý je 10 minút. Keď sa čas naplní, umožnite skupine porovnať si model a repliku, aby videli, nakoľko sa zhoduje. Vo všeobecnosti sa replika veľmi nepodobá na originál, čo obvykle spôsobí ostrú debatu! Umožnite skupine reflektovať, ako im cvičenie išlo a nech sa zhodnú na jednej veci, ktorú urobili dobre, na jednej veci, ktorá nefungovala a na jednej veci, ktorú by nabudúce urobili lepšie. Spravte cvičenie znovu, pričom sa roly môžu a nemusia vymeniť, a pozrite sa, či sa niečo zlepšilo. Uistite sa, že ste dekonštruovali „originálny“ model a vytvorili nový. Toto jednoduché komunikačné cvičenie možno opakovať mnoho razy bez toho, aby stratilo

učebný potenciál. Tímy môžu pridávať vrstvy sofistikovanejšej komunikácie tým, že využijú pomôcky ako napríklad nákresy, kódy, štandardné procedúry a techniky aktívneho počúvania.

### NAKRESLITE, ČO POČUJETE

#### Zadanie

Dajte ľudí do dvojíc a požiadajte dvojice, aby si sadli k sebe chrbtom. Jeden človek v každej dvojici by mal mať list papiera a pero alebo ceruzku. Keď sa všetci usadili, dajte tomu druhému abstraktnú kresbu (môžu to byť pospájané rozličné tvary), aby ju opísal tomu prvému a ten ju bude kresliť. Dajte im dve minúty na to, aby opisovali a kreslili bez kladenia otázok. Potom dovoľte ďalšiu minútu kresličovi pýtať sa.

#### Debriefing

Keď čas vyprší, požiadajte ich, aby si porovnali kresbu s originálom. Diskutujte o tom, prečo sú tam rozdiely (vždy sú!). Bolo to opisom alebo počúvaním? Bolo to preto, že nemohli klásť otázky, aby si objasnili, čo sa opisuje? A čo nemožnosť vidieť človeka, aby ste získali vizuálne kľúče pre pochopenie toho, čo ten človek hovorí napríklad prikyvovanie alebo mrčenie sa atď. A čo hluk v miestnosti - ruší vás to, keď chcete niekoho dobre počúvať? Čo by ste mali spraviť, aby ste vytvorili dobré prostredie na počúvanie; ako by ste sa mali správať, aby ste ukázali, že počúvate? atď.

#### Variácia

Urobte cvičenie viackrát po sebe. Každé kolo bude komunikátor opisovať obraz, ktorý mu dáme a ktorý bude pozostávať z geometrických tvarov. V prvom kole sa poslucháč/kreslič nebude môcť pýtať, len počúvať a kresliť na základe toho, čo počuje. V druhom kole sa bude opisovať iný obraz geometrických tvarov a poslucháč / kreslič bude môcť klásť iba zatvorené otázky. V treťom kole bude zase iný geometrický obraz a poslucháč / kreslič môže využívať svoje zručnosti aktívneho počúvania. Aké presné boli kresby?

„Je iba málo záležitostí, ktoré môžeme posúdiť nestranne, pretože je málo záležitostí, o ktoré by sme takým či onakým spôsobom nemali záujem.“

Michel de Montaigne



## Pár slov na záver



© J. C. Duffy

- Minulý týždeň som sa cítil omnoho lepšie, pán doktor. Ďakujem vám.
- Nezrušil som naše stretnutie minulý týždeň?
- Áno. Presne to mám na mysli.

## Akcie a podujatia

### 19. augusta 2014

Coachingplus deň - pestrá paleta prístupov k ľuďom v pomáhajúcich profesiách, trošku teoreticky, ale najmä prakticky.

### 26. - 27. augusta 2014

Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s deťmi, rodinou a skupinou. 3. modul: *Skupinová dynamika*. Dokončujeme cyklus aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho tretí modul, kde možno pracovať priamo s aktuálnymi silami pôsobiacimi v skupine, pre nás veľmi zaujímavý workshop.

### 25. - 26. septembra 2014

*Postmoderné myslenie v psychoterapeutickej praxi* - nový workshop v našej ponuke.

### 9. - 10. októbra 2014

*Prenos a protiprenos v psychoterapii*. Po druhýkrát sa budeme venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud.

### 24. - 25. októbra 2014

*Efektívny pomáhajúci rozhovor*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 1. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

### 19. - 20. novembra 2014

*Práca s emóciami v poradenskom procese*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 2. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

### 11. - 12. decembra 2014

*Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore*. Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 3. Modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

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