



Pár slov na úvod

V máji sme boli na dvoch zaujímavých konferenciách. V Bratislave sme spoluorganizovali (teda hlavne Ivan) československé sympóziu Diet'a a rodina a workshop s kolegom zo Spojených štátov dr. Danielom Swee- neym na tému Využitie expresívnych techník v sku- pinovej terapii s adolescentmi a mladými dospelými. Na sympóziu sme mali workshop o porovnaní systé- mových a humanistických intervencií pri práci s ro- dinou. Téma zaujala. Približne v tom istom čase som bol (Vlado) aj v Brne na medzinárodnej konferencii o vzdelávaní v psychoterapii. Konferencia ma zauja- la, aj keď som nestihol všetkých a všetko. Prinášam vám z nej tieto moje osobné highlighty©

- Spolu s Bernhardom Straussom si myslím, že psy- choterapeuti by mali byť vzdelávaní okrem iného aj v kompetenciách, ktoré im umožňujú zasadiť psychoterapiu do konkrétnej rezidencie, v ktorej pracujú a zároveň by mali byť vzdelávaní v mož- nostiach a spôsoboch, ako spolupracovať s ostat- nými kolegami v zariadení, kde pracujú.
- Spolu s Mariou Gilbertovou si myslím, že vzdelá- vanie (nielen) psychoterapeutov by malo zahŕňať reflexiu toho, čo sa pri práci deje v nás, čo sa pri práci deje v druhých (napríklad pacientoch) a aj (a to je tá novinka), čo sa pri práci deje v inter- subjektívnom priestore „medzi nami“. Táto prá- ca s tým, čo je medzi nami by mala byť dôležitou súčasťou výučby a predmetom reflexie.
- Spolu s Jirkom Růžičkom si myslím, že je nutné mať osobnú antropológiu (a tak chápať psychote-

rapiu širšie než iba metódu) ako súčasť našej psy- choterapeutickej výbavy.

- Spolu s Janom Roubalom, Tomášom Řiháčkom, Stáňou Dudovou, Janou Kostínkovou, Romanom Hytychom a Michalom Čeveličkom si myslíme, že výcvik psychoterapie by mal nielen reflektovať výskum v psychoterapii, ale výskum samotný by mohol byť obohatením výcviku. Okrem toho sa nám, podobne ako autorom výcviku v integrácii zdá, že ľudia vstupujú do výcviku s mnohými užitočnými vedomosťami, zručnosťami a osobnými skúsenosťami, ktoré sa dajú v procese učenia sa, stávania sa psychoterapeutom vo výcviku využiť.

Ešte sme sa dozvedeli mnoho iného. Bolo mi fajn. Br- nianska konferencia býva každé dva roky, vždy na za- ujímavú tému a vždy so zaujímavými zahraničnými hosťami. Verím, že podobne ako náš newsletter. Plný tém a myšlienok zaujímavých ľudí. Super premoste- nie. Takže poďme k obsahu toho, čo si môžete preči- tať. Dozvuky z rogeriánskej konferencie nájdete v prvom texte, ktorý sa opiera o prácu PCA terapeutky Warnerovej o ťažkých procesoch v terapii, rozhovor v news bude o koučovaní, kazuistika o mediácii a hra o tréningu manažmentu. Prsto ako dobrá konferen- cia - z každého rožku trošku. Verím, že si nájdete to svoje. A na záver, máme pre vás program na druhý polrok. Pekné slnečné dni želáme z Coachingplus.

„V medicíne veľa zábavy nie je, ale v zábave je určite kúsok medicíny.“ Josh Billings

Na klienta zameraný prístup pri práci s ťažkými zážitkami klienta

Možnosti na klienta zameranej psychoterapie

Už dlhšie sa vám snažíme prinášať (aj prostredníctvom newslettera) novinky v obore psychoterapia. Okrem iného sa snažíme písať o tých prístupoch k práci s ľuďmi, ktoré nás zaujali a bavia nás. Iva- nova jednotka je Carl Rogers a jeho „na človeka za- meraný prístup“ (PCA). V máji prebehlo v Bratislave ďalšie rogeriánske sympóziu. Mali sme aj zahranič- ných hostí. My s Ivanom sme na našom workshope po- rovnávali systémové a humanistické intervencie pri práci s rodinou..., proste aj PCA máme radi a váži- me si, čo do sveta psychoterapie, respektíve sveta pomáhania vôbec prinieslo a stále prináša. Aj preto tento text v našich news. Článok, ktorý čítate vychá- dza z práce Margaret S. Warnerovej, Ph.D, ktorá sa snaží bez toho, aby klientov diagnosticky „nálepko- vala“, porozumieť ich prežívaniu. Text približuje naj- novšie trendy v CCT/PCA a skúma to, ako pracovať rogeriánskym spôsobom s klientmi, či ľuďmi, ktorí sú pre terapeutov náročnou výzvou. Na klienta zamera- ná terapia sa odlišuje od iných psychoterapií v tom, že sa takmer výlučne zameriava na klientove vnútor-

ne generované kapacity zmeny. PCA terapie neradia ľuďi k cieľu, nepoučujú, netlačia na zmenu. Ľuďom sú podľa humanistickej perspektívy prirodzené ten- dendencie spracovávať zážitok, vyvinúť si kohézny pocit seba a schopnosť rozvinúť si osobne zmysluplný po- cit možnosti konať. Carl Rogers tvrdí, že za podmien- ky existencie týchto a iných prirodzených tendencií k „aktualizácii“ na terapeutickú zmenu „je potreb- ný a dostatočný“ vzťah, ktorý je ozajstný, empatický a akceptujúci. Na klienta zameraní terapeuti býva- jú obvykle najviac nedirektívni, najviac riadení klie- ntom v tom, čo sa deje, spomedzi všetkých terapií za- meraných na človeka. Zdôrazňujú citlivé empatické reagovanie na klientov proces tak, ako sa spontánne v terapii vyvíja. Experienciálni a procesovo-experien- ciálni psychoterapeuti (napríklad na emócie zameraná terapia EFT) často podnikajú dodatočné kroky na to, aby naučili alebo facilitovali kroky v procese práce s klientom, keď sa zdá, že je zablokovaný. Mnohým psychoterapeutom sa predsa, že klienti sú schopní zmeny, ktorú riadia sami, stále zdá dosť divoká. Nie- ktorí kolegovia predpokladajú, že efektívnosť CCT/PCA



nie je zrejma u vážnejšie narušených klientov. Predpokladajú, že klienti v extrémnejších stavoch distresu majú iracionálnejšie myšlienky alebo správanie viac mimo kontroly, a preto potrebujú silnejšie alebo interpretatívnejšie terapeutické intervencie. Klinické skúsenosti PCA/CCT terapeutov tomu podľa Warnerovej protirečia. Miera štruktúrovanosti a vedenia u klientov je dôležitá otázka. Dokonca aj celkom mierne intervencie totiž môžu vzdialiť klientov od životných zážitkov, ktoré majú potenciál pre zmenu, alebo zosilniť symptómy, alebo narušiť vzťah. To je v súlade s tým, čo nám na sympóziu spomenula Sheila Haugh jednou metaforou v jej príspevku. Je však jasné, že empatický vzťah spolu s empatickým nasledovaním najťažších zážitkov klienta, umožňuje hlboké liečenie. Empatické reagovanie zrejme znižuje klientov pocit existenčnej samoty, keďže pomáha klientom znášať ťažké zážitky s menšou úzkosťou. Empatický vzťah však vytvára aj bezpečný priestor, v ktorom môžu klienti ostať spojení s ťažkými zážitkami. Empatia zároveň umožňuje opätovné pre-pájanie klientov s ich vývinovými potrebami a tendenciami. Na klienta zameraná terapia má tendenciu posilňovať schopnosť klientov spracovávať („procesovať“) vlastné prežívanie. Keď sa schopnosti spracovávania zosilnia, klienti dokážu produktívnym spôsobom byť s inými ľuďmi, udržať si súčasne pocit prežívania seba aj toho druhého človeka. Symptómy sa zmenšia, prežívanie je koherentnejšie a množstvo rôznych životných zážitkov je produktívnejšie.

Čo je spracovávanie („procesovanie“)?

Koncepciu „spracovávania“ rozpracoval Carl Rogers a jeho spolupracovníci a ďalej ju vo svojej práci rozvíjal Eugene Gendlin. Spracovávanie označuje tie okamžité zážitkové zmeny, cez ktoré ľudské bytosti prirodzene prechádzajú, keď dodávajú význam situáciám vo svojom živote. Keď sa ľudia snažia nájsť zmysel zážitku, prechádzajú cez rôzne zážitkové zmeny. Niektoré zážitky sa zdajú jasné ihneď. „Majú zmysel“. *Slnko vychádza, je čas ísť do práce; jeden člen rodiny pripravuje raňajky.* Ale iné zážitky predstavujú výzvu. Prichádzajú pocity, myšlienky, zážitky, telesné reakcie, ktoré neočakávame. Nedávajú nám hneď zmysel. „Spracovávanie“ je to, čo sa deje, keď jednotlivec ostáva so zážitkom, ktorý je problematický alebo nejasný. Táto túžba a schopnosť sa môže zdať samozrejma, pokiaľ o nej nezačnete premýšľať. Ako je možné, že ľudské bytosti pripisujú význam zážitku? Čo sa deje, keď ľudia hľadajú zmysel zážitku? Ako sa táto túžba a táto schopnosť vyvíja? Warnerová uvádza jednoduchý, každodenný príklad. Klientka hovorí: „Taká som bola nadšená, že mám novú prácu. To som vždy chcela. Tak nerozumiem, prečo sa cítim tak zle. V žalúdku mám taký napätý pocit.“

(Pauza) Mám takú predstavu, že som veľmi malá a budova, kde pracujem, je obrovská. Ako keby ma prehltila a ja sa nikdy nedostanem von. Žalúdok sa mi zovrel, keď som to vyslovila. Vidím otcovu tvár, keď povedal: „Prečo sa neučíš tak dobre ako tvoja sestra? Nikdy nič nedosiahneš.“ Tak TO je ono. Zdá sa, že nech sa akokoľvek snažím, zlyhám. Akosi ni-

kdy nebudem taká dobrá ako ona.“ Klientka si vši-ma zážitok, ktorý je problematický, ale ešte jej nie je jasný. Zastaví sa a vši-ma si celok svojho pocitu zo situácie. Ostáva so zážitkami, ktoré sa vynárajú – venuje im pozornosť bez toho, aby ich silne odsudzovala alebo nimi pohrdala. Pociťuje pocity týkajúce sa zážitku, ale nie je týmito pocitmi zaplavená. Spontánne k nej prichádzajú ďalšie zážitky týkajúce sa jej obavy: okamžitý pocit v tele, ktorý sa týka jej obavy, sa stáva živší. Cíti bolesť v žalúdku. Eugene Gendlin by to nazval „pocitovaný vnem“. Následne jej prichádzajú predstavy, ktoré obsahujú vnímanie celej situácie a spomienky, ktoré sa týkajú jej súčasného prežívania situácie. Z takýchto nových zážitkov si klient utvára novú verziu toho, čo a prečo sa deje a v procese získava určitú úľavu od telesného stresu. Nová verzia skúsenosti často klientovi ponúka jasnejšiu cestu vpred a znalosť, aké kroky podnikne. Napríklad Gendlin zdôrazňuje, že zmysel (alebo cesta k nemu) je proces celého tela. Nedelí sa to na dušu a telo. Všimnite si, že v tomto prípade sa klientkin problém nevyriešil. Ale je jej jasnejšie, čo pre ňu ten pocit znamená. Ak človek dokáže udržať pozornosť na problematickom zážitku, pravdepodobne príde toho viac a to, čo príde, pravdepodobne prispieje k významu tohto zážitku. Pre názornosť uvádza Warnerová ešte jeden príklad, ktorý obsahuje hľadanie zmyslu počas interakcie dvoch ľudí.

Priateľ sľúbi kolegovi, že večer príde a pomôže mu s dôležitým projektom, ale nepríde. Na druhý deň ten človek stretne svojho priateľa, ale nemá ani chuť sa s ním baviť, pretože sa cíti zranený a nahnevany. Priateľ mu začne vysvetľovať, že jeho dieťa malo nehodu a tak sa obával o jeho zdravie, že zabudol na svoj sľub. Človek sa stále cíti trochu zranený, ale je schopný odložiť to, lebo si vie predstaviť, aký ustarostený bol jeho priateľ kvôli svojmu dieťaťu. Táto interakcia obsahuje ďalší dôležitý krok. Človek si dokáže uvedomovať svoje reakcie, ale dokáže aj cítiť, čo prežíval jeho priateľ. Otázka na spracovanie je táto: Čo ak ľudia NEDOKÁŽU odložiť bokom svoje prežívanie a presunúť svoju pozornosť tak, aby dokázali vnímať prežívanie toho druhého? To by potom mali jednotlivci veľmi ťažko rozhodovanie. Ak ostanú so svojím prežívaním, budú mať akési tunelové vnímanie, v ktorom len veľmi ťažko dokážu vnímať zážitky alebo pohľady ľudí okolo seba. Na druhej strane, ak ostanú so zážitkom druhého človeka, ostane zážitok vnútornej prázdnoty, ktorú môžu prežívať ako osobné zničenie. Spracovávanie teda možno chápať ako podstatnú ľudskú schopnosť. Mimochodom, možno vás napadlo - a ste na správnej stope - koncept je veľmi blízky konceptu mentalizácie, ktorý vychádza z teórie vzťahovej väzby. Warnerová integrovala materiál z množstva odbornej literatúry a klinickej praxe a dospela k nasledujúcim záverom: Spracovávanie je univerzálna ľudská dispozícia a latentná schopnosť ukotvená v biologickej štruktúre organizmu. Zároveň je to schopnosť, ktorá sa prirodzene vyvíja v optimálnych vzťahoch raného detstva a v neskorších vzťahoch, ktoré majú podobné kvality. Spracovávanie zážitkov je procesuálne v tom, že si vyžaduje, aby sa



v detstve vypracovala vzťahová väzba a je podstatné pre osobné zmysluplné a efektívne fungovanie vzťahov v dospelosti. Vývinová psychológia ukazuje, že všetky ľudské bytosti sú usporiadané tak, že sa u nich vyvíja takáto schopnosť spracovávaní (mentalizácie a utišenia sa). Ale na to, aby sa táto schopnosť prejavila naplno, sú potrebné určité uľahčujúce podmienky - konkrétne priebežné výmeny v ranom detstve s pozornými dospelými opatrojúcimi osobami. Vývoj schopnosti spracovávať sa zdá byť závislý najmä od stabilnej atmosféry bezpečia a opatery, ako aj partnerstva s dieťaťom pri udržiavaní pozornosti, regulovaní intenzity prežívania a pomenovávaní zážitku. Za optimálnych podmienok si malé dieťa postupne internalizuje tieto schopnosti ako relatívne samostatné. Deti sa v priebehu života učia:

- udržiavať pozornosť na zážitku, učia prežívať a reflektovať,
- regulovať intenzitu zážitkov,
- pomenovávať zážitky (deti v určitom bode začínú rozoznávať, či sa slová hodia alebo nehodia na pociťovaný zážitok. Pri pomenovávaní zážitkov máva empatia rodičov samozrejme veľmi rôznu kvalitu a jasnosť pri ponúkaní príčin takých zážitkov. Také zážitky, ktoré neboli v detstve nikdy empaticky prijaté, budú v dospelosti pravdepodobne pociťované ako nereálne alebo nejako záhadné či jedovaté);
- chápať prežívanie iných ľudí a reagovať na ne (ak má človek problém udržať pozornosť na kľúčovom zážitku, zmierniť jeho intenzitu alebo pomenovať zážitok, veľmi pravdepodobne bude mať ťažkosti aj s presunom pozornosti na hocičo z uhla pohľadu iných ľudí).

Pripisovanie významu prežívaniu je pre ľudí taká dôležitá funkcia, že všetko, čo naruša túto podstatnú schopnosť, bude pravdepodobne veľmi rušivé pre celý život človeka.

Mnoho porúch u dospelých možno chápať ako manifestáciu problémov spracovávaní. Pozrime sa krátko na tri tieto procesy: fragilný proces, disociovaný proces a psychotický proces.

Fragilný proces

Klienti, ktorí prežívajú to, čo nazývame „fragilný proces“, majú ťažkosti s ovládaním intenzity a ohniska svojho prežívania. To sa môže manifestovať tým, že klienti majú problémy s udržiavaním pozornosti pri svojom prežívaní, s regulovaním intenzity prežívania, s pomenovávaním prežívania, s vnímaním prežívania iných ľudí bez toho, aby sa cítili zahľtení, alebo zneistení. Klienti, ktorí majú fragilný spôsob spracovávaní zážitkov, majú tendenciu prežívať podstatné problémy buď veľmi extrémne, alebo vôbec. Je pre nich ťažké začať vnímať, čo sa deje, ale aj utíšiť to, čo sa v nich deje najmä v situáciách, ktoré sú pre nich osobne významné alebo emocionálne napojené. A tým, pokiaľ ostávajú v kontakte so svojimi neprijemnými zážitkami, majú ťažkosti vnímať hľadisko iného človeka. Opisujeme tu momenty, kedy je klientovo vedomie zaplavené zážitkami, ktorých intenzitu

je ťažké ovládať a pritom je jeho zraniteľnosť a hanba veľmi veľká. Uprostred týchto zážitkov klient nie je schopný vnímať širšiu perspektívu bez pocitu osobného zničenia. Klientka môže napríklad rozprávať o každodenných udalostiach na väčšine terapeutickéj hodiny a len na konci sa spojiť s hlbšie ležiacim pocitom žiaľu, pri ktorom má pocit, že nikdy neprestane plakať. V tejto chvíli môže byť pre ňu nesmierne ťažké skončiť sedenie a odísť do sveta sama, nemenej vrátiť sa k práci. Klienti s fragilným procesom slabej intenzity budú pravdepodobne prežívať osobné reakcie ako subtilné emocionálne odtiene, ako niť prežívania, ktorú sotva dokážu uchopiť a držať sa jej. Ale ak sa ich dotknú, budú sa cítiť veľmi zahľtení, zahanbení a nedokážu s tým ostať. Klienti prežívajúci veľmi intenzívny fragilný proces, vnímajú svoje prežívanie ako zaplavujúce a potenciálne nekonečné. Človek sa môže cítiť ako bezodná studňa smútku alebo hnevu, ktorý je taký obrovský, že by človek mohol zničiť svoje okolie. Keďže sú takýmto premenlivým, zahanbujúcim, zničujúcim prežívaním zraniteľní, často žijú so značnou bariérou medzi každodenným životom a svojimi reakciami na podstatné emocionálne záležitosti. Alebo žijú veľmi premenlivým, chaotickým životom. V oboch prípadoch, ak sa nejaká životná situácia alebo nejaká terapeutova reakcia dotkne fragilných záležitostí, ich reakcie sa môžu okamžite dostaviť v zaplavujúcej intenzite zraniteľnosti a hanby. Reakcie empatického porozumenia bývajú často jediné, ktoré dokážu uprostred fragilného procesu prijímať bez pocitu traumatizácie alebo odpojenia sa od svojho prežívania. Neustála prítomnosť utišujúcej, empatickej osoby, môže byť nutná aj na to, aby si človek zachoval schopnosť ostať spojený bez pocitu zaplavenia. Ak terapeut dokáže zostať s klientovým prežívaním spôsobom, ktorý je citlivý a vyladený, môže to klientovi pomôcť zostať so zážitkom sám aj bez pocitu hanby a izolácie. Ak na neho reaguje dôveryhodná, empatická osoba, môže to klientovi pomôcť vydržať vysokú úroveň intenzity a/alebo zmierniť úroveň intenzity. Každé nepresné pomenovanie zážitku alebo návrh, aby sa pozrel na zážitok v inom svetle, prežíva ako odpoveď „nie“ na svoje výzvy, s ktorými u terapeuta sedí. To vnáša do práce s klientmi vo fragilnom procese zásadnú voľbu. Terapeutove poznámky, interpretácie alebo štruktúrované intervencie pravdepodobne zintenzívnia fragilný proces takým spôsobom, ktorý budú klienti prežívať ako extrémne preťažujúci a zahanbujúci, čo bude zároveň sťažovať klientovi vnímať alebo chápať zážitky z terapeutovho uhla pohľadu. V takejto situácii budú klienti pravdepodobne prežívať narušenie vzťahu s terapeutom a bude ich prítahovať nejaké autodeštruktívne správanie, ktoré bude pokusom o reakciu na vysokú úroveň distresu. Je pravda, že terapeuti, ktorí sa opierajú o teóriu objektových vzťahov, ako napríklad Otto Kernberg, ktorý bol v Blave minulý rok na KIP-kárskej konferencii, majú tendenciu akceptovať alebo dokonca podnecovať u klientov takúto eskaláciu pocitov a s nimi spojený blok v chápaní pohľadu iných ľudí. Nevyhýbajú sa takej eskalácii, skôr sa snažia využiť tieto pocity u klienta a u terapeuta ako príležitosť na interpretáciu.



Teoretici v tradícii zameranej na klienta na druhej strane tvrdia, že empatia, akceptácia a kongruencia, nevyhnutné a dostačujúce podmienky facilitujúceho vzťahu, majú schopnosť spracovávať prirodzenú a spontánnu tendenciu rozvíjať sa aj neskôr v živote človeka. Časté alebo vážne eskalácie nedorozumenia medzi klientom a terapeutom sa nepovažujú za užitočný základ následnej interpretácie (ako u Kernberga a jeho kolegov), ale za potenciálnu prekážku rozvoja procesu liečenia a rastu. Empatické reagovanie umožňuje klientom zostať v kontakte s fragilným prežívaním a minimalizovať narušenie terapeutického vzťahu. Iní psychoanalytici teoretici - self psychológovia - sú podobní svojimi intervenciami PCA terapeutom a nepodceňujú citlivosť klientov, keď sa nachádzajú uprostred fragilného procesu. Terapeuti zameraní na klienta sa vo všeobecnosti sústreďujú na empatické reagovanie a vyhýbajú sa aj mierne direktívnym otázkam, návrhom alebo interpretáciám. V zraniteľných momentoch však klient môže potrebovať presnejšie formy empatického porozumenia - napríklad klient potrebuje počuť terapeutovo porozumenie takmer tými istými slovami, aby sa cítil porozumený. Alebo keď sa klient dotýka niečoho, čo je nejasné, široké slová ako „niečo“ alebo „nejako“ dovoľujú terapeutovi, aby dal klientovi „väčší priestor“ pre nejasnosť v tom, čo klient rozpráva a nedodával tomu opačný význam. Napríklad:

K.: *Situácia v práci je beznádejná záťaž v mojom živote.*

T.: *Beznádejná záťaž. Niečo na celej situácii vo vašej práci je beznádejná záťaž.*

K.: *Áno, presne. (slzy)*

Dokonce aj parafrázovanie klientkiných slov môže u nej vyústiť do straty schopnosti udržať si pozornosť na prežívaní a viesť k pocitu, že toto prežívanie (a možno aj jej self vo vzťahu k terapeutovi) sa zničilo - viedlo k pocitu, že klientka sa rozzúrila alebo sa vzdala interakcie a stiahla sa. Napríklad:

K.: *Situácia v práci je beznádejná záťaž v mojom živote.*

T.: *Cítite sa v práci skutočne frustrovaná.*

K.: *NEPOVEDALA SOM, ŽE SA CÍTIM FRUSTROVANÁ!!! PREČO TO HOVORÍTE??? VÔBEC MI NE-ROZUMIETE.*

Terapeutove poznámky, ktoré majú úmysel pomáhať a posunúť klientkino skúmanie seba, sa pravdepodobne odrazia späť. Klientka sa môže napríklad odpojiť od pocitu a podriaďiť sa terapeutovi:

K.: *Situácia v práci je beznádejná záťaž v mojom živote.*

T.: *Prečo sa tak cítite?*

K.: *Nuž, predpokladám, že by som sa tak nemala cítiť, pán doktor. Vy viete viac o týchto veciach ako ja. Mala by som byť veselšia?*

Je tu riziko, že terapeuti budú rýchlo považovať klientkin hnev alebo stiahnutie sa za jej problém - bez toho, aby si všimli, že terapeutovo správanie má veľký podiel na klientkinej reakcii. Terapeuti často mylne predpokladajú, že ak by klienti chceli, vedeli by rozmýšľať a prežívať to, čo sa deje iným spôsobom, ako to prežívajú, prípadne hodnotia správanie sa klienta ako manipulatívne.

Disociovaný proces

Podľa Warnerovej je disociovaný proces obvykle dôsledkom telesnej alebo sexuálnej traumy v prvých siedmich rokoch života. Reakciou detí na také traumatické zážitky býva štiepenie prežívania na separátne osobnosti. V takých raných štádiách majú deti veľkú hypnotickú sugestibilitu. Keď čelia takej záťažujúcej traume a nemajú k dispozícii komplexnejšie spôsoby zvládania skúseností ako staršie deti, tak sa naši klienti zaseknú na disociácii ako riešení. Jedna klientka napríklad zistila, že keď hľadá na bodky na tapete, dokáže sa oddeliť od hrôzy a strachu, že ju otec znásilní. Niektorí klienti opisujú, že sa prežívajú mimo tela a sledujú udalosti od stropu. Disociácia je pochopiteľne za týchto okolností ochranná a posilňujúca. Klienti môžu prežívať tieto skúsenosti ako zážitky, ktoré sa následne vracajú - ako napríklad hlasy, vidiny, zvláštne telesné vnemy. Alebo ich môžu vnímať ako svoje časti, „persony“, ktoré konajú v nich a nemajú nad nimi žiadnu moc. Jeden klient mi napríklad povedal: „Ja som neprišiel dnes na sedenie, priviedla ma detská časť.“ A keď sa prepnú do inej časti, môžu prežívať terapeutickú situáciu takmer, ako keby boli odlišným klientom. Takže fakt, že jedna časť klienta pozná terapeuta a dôveruje mu, nemusí nutne znamenať, že iná časť klienta, respektíve ak je klient v spojení s inou svojou časťou, mu dôveruje, a to aj keď ho pozná. Traumatické zážitosti, ktoré je potrebné vyriešiť, sa podľa Warnerovej držia v tých častiach osobnosti, ktoré sú oddelené od klientovho každodenného prežívania seba. Zmena teda nenastane, pokiaľ sa klient necíti dostatočne bezpečne, aby si dovolil spojiť tieto oddelené časti osobnosti. Ale hrany alebo prvé manifestácie týchto alternatívnych častí ja, sa môžu javiť ako psychotické - klient môže počuť hlasy, mať zvláštne telesné vnemy, vidieť vidiny a podobne. Pri prežívaní týchto hrán osobnostných častí sa môže klient obávať, že sa zblázni - dôležité je, aby terapeuta tieto zážitky nevyplašili. Veľmi blízke empatické reagovanie na tieto „akoby psychotické“ zážitky ma hrane disociovaných persón im často umožňuje zostať s nimi a byť otvorení voči zmene. A spojiť sa s týmito časťami napokon predstavuje najsilnejšiu cestu k vyličeniu klienta. Terapeut v kontexte disociovaného procesu by tak mohol premýšľať o vzťahu takmer ako o systéme v rodinnej terapii - vzťah s každou osobnostnou



časťou, ktorá je rovnako cenný a každá časť sa pokúša zvládnuť nemožnú situáciu v detstve. Ak sa klient cíti s terapeutom v bezpečí, pravdepodobne sa začnú manifestovať aj iné časti osobnosti, pretože prichádza vnútorný impulz integrovať zážitky a aj preto, že životné okolnosti pravdepodobne spustia reakcie iných častí. Následne, vo vnútri osobnostných častí bude klient pravdepodobne pociťovať veľa z fragilného procesu.

Keď sa terapeut dokáže spojiť s týmito rozličnými časťami, klient bude schopný spracovať pôvodnú traumu. A keď bude trauma menej ohrozujúca, časti self nemusia ostávať navzájom oddelené a človek sa pravdepodobne reintegruje do jedinej osobnosti.

Psychotický proces

Tretia modalita ťažkého procesu je podľa Warnerovej psychotický proces. Klienti prežívajúci psychotický proces majú iný druh ťažkostí v tom, že nepoužívajú všeobecnejšie rozšírené, na realite postavené formy prežívania. Takí klienti často prežívajú hlasy, halucinácie, vidiny alebo myšlienkové poruchy, ktoré nie sú ani spoločensky akceptované, ani sa nespracovávajú ľahko. Prouty o takých klientoch uvádza, že majú poškodený kontakt so „sebou“, „svetom“ a „druhými“. A predsa, nielen rozliční terapeuti zameraní na klienta, ktorí pracovali s psychotickým procesom, zistili, že psychotické zážitky majú tendenciu byť zmysluplné a dajú sa spracovať do foriem viac orientovaných na realitu. Preterapia, jedna z foriem práce s týmito klientmi, učí postupy, ktoré umožňujú terapeutom, ak sú klienti mimo obvyklejšieho, na realite postaveného kontaktu, reagovať „kontaktnými reflexiami“.

Proutyho základné kontaktné reflexie sú:

1. doslovné

K.: *Brána sa neatáča správne. Myslím, že je to kvôli ohýbaču kolena. Môže v tom byť bratranec.*

T.: *Áno, to je pravda. Brána sa neatáča správne a vy hovoríte, že to je kvôli ohýbaču kolena. Naozaj si myslíte, že v tom môže byť bratranec.*

2. tvárové

K.: *(mlčky sa usmieva a pozerá sa na stenu)*

T.: *Usmievate sa. Pozeráte sa na stenu.*

3. telové

K.: *(mlčky sedí a trasie rukou)*

T.: *Trasiete rukou (terapeut trasie svojou rukou).*

4. situačné

Klient sa obracia k lampe

T.: *Obrátili ste sa k lampe. Pozeráte sa na svetlo.*

5. zopakované

K.: *Moja hlava bolí, keď otec hovorí.*

T.: *Vaša hlava bolí, keď otec hovorí.*

Dlhé ticho

T.: *Vaša hlava bolí, keď otec hovorí.*

Terapeuti často podceňujú, ako blízko musia zostať s klientovými výrazmi, aby ostali v kontakte s klientom. Jednoduchá poznámka alebo otázka ako napríklad „prečo to cítite“ alebo „ste rozrušená, pretože dnes príde na návštevu vaša matka“ môžu byť úplne nezrozumiteľné, keď je človek mimo kontaktu. Príčina, pre ktorú je dôležité zostať blízko k psychotickým vyjadreniam, sa obvykle líši od príčiny, kvôli ktorej je užitočné zostať blízko k fragilnému procesu. Pri fragilnom procese mávajú klienti ťažkosti zostať so zážitkom a nechať ho prechádzať zmenami kvôli krehkosti a premenlivosti emocionálnych reakcií. Pri psychotickom procese síce môže byť prítomná aj emocionálna krehkosť, ale ťažkosti bývajú často kognitívnejšie. Klienti sú zmätení a vyplašení terapeutovými interakciami, ktoré neostávajú blízko ich presnému vyjadreniu a gestám, pretože je pre nich ťažko porozumieť, či sa terapeutove slová vzťahujú k ich vlastným slovám. A keďže slová môžu mať veľmi konkrétny osobný význam, terapeutove parafrázy pravdepodobne nesprávne reprezentujú klientove významy. Prouty a ďalší terapeuti zameraní na človeka predpokladajú, že ak sa terapeuti dokážu spojiť s psychotickým zážitkom, tento má tendenciu spracovať sa. Terapeut sa vlastne pridá ku klientovi v jeho vlastnom jazyku a nepožaduje od neho, aby hovoril jazykom terapeuta (ktorý mu je často cudzí). To znižuje pocit existenciálnej samoty u klienta. A keď je klient schopný zostať s psychotickými zážitkami, tieto majú tendenciu prechádzať zmenami. Halucinácie sa často menia na spomienky alebo relevantné súčasné zážitky, zdanlivo nezmyselné slová nadobúdajú osobný význam a zážitky sa vyvíjajú na pochopenie situácie viac založené na realite.

Dôsledky pre terapiu

Na klienta zameraní terapeuti dospeli pri práci s rozličnými druhmi ťažkého klientovho procesu k záveru, že zážitky, ktoré sa spočiatku javili ako najťažšie a najiracionálnejšie, bývajú často pre osobu klienta najdôležitejšie. A predsa sa pokusy riadiť alebo vysvetľovať či učiť klienta rozličným spôsobom bytia s týmito zážitkami často nevypláca - klienti sa odtiahu alebo sú distresovanejší či riskujú zranenie seba alebo iných ľudí. Ak je však možné citlivým spôsobom zostať spojení s ťažkým klientovým procesom, často to vedie k úľave od stresu a osamotenosti, ktorú klienti pociťujú. Keď terapeuti dokážu zostať s klientovými zážitkami, aj klienti dokážu čoraz viac zostať spojení s týmito zážitkami. To umožňuje zážitky spracovať a vyriešiť. A po čase, keď sa terapeuti a klienti dokážu spojiť s ťažkým procesom v bezpečnom vzťahu, schopnosť spracovávanía má tendenciu sa rozvíjať a zosilniť sa.



Klienti potom dokážu:

- Ostať spojení so zážitkami distresu bez totálneho zahanbenia alebo zahľtenia zážitkom.
- Nechať viac zážitkov prichádzať, takže sa vynára pochopenie.
- Rozprávať sa s inými ľuďmi mimo terapie o zážitkoch, ktoré sa predtým javili ako súkromné a zahanbujujúce.
- Zaučať sa vynárať z „tunelu“ svojich pôvodných reakcií a vidieť veci aj z pohľadu iného človeka.
- Čoraz viac sa zapájať do práce a osobných vzťahov produktívnym a obojstranne uspokojivým spôsobom.

Hlboké zmeny v „ťažkom procese“ si vyžadujú rela-

tívne dlhý, empaticky citlivý terapeutický vzťah. Pri zvažovaní rozsahu tejto investície je však potrebné vziať do úvahy, aký osobne oslabujúci pre život klienta je ťažký proces. Klienti uprostred ťažkého procesu majú vysoké riziko spáchania samovraždy, extrémne veľký osobný distress, stratu schopnosti pracovať a stratu schopnosti udržiavať osobné vzťahy. Suma summarum, ťažký proces môže mať teda také oslabujúce a život ohrozujúce účinky ako infarkt alebo rakovina. Terapeutická práca môže zachrániť život a stojí za námahu.

„Nakoniec nezáleží na tom, koľko rokov ste žili. Ide o to, koľko života vo vašich rokoch bolo.“

Abraham Lincoln

Rozhovor s Petrom Jacksonom

Koučovanie je filozofia v praxi



Peter má súkromnú prax ako kouč a konzultant a zároveň vyučuje v rámci postgraduálnych programov o koučovaní a mentorovaní na Oxford Brookes University. Peter, Tatiana Bachkirova a David Clutterbuck vydali spoločnú knihu *Coaching Supervision: Theory and Practice*, ktorá vyšla v nakladateľstve Open University Press. V súčasnosti pracuje na doktorandskom výskume využitia telesnosti v koučovaní. Rozhovor viedol Tomas Misiukonis.

Existuje veľa skeptikov, ktorí hovoria, že koučovanie je forma „mágie“ alebo nejaký druh manipulácie... počuli ste o takých názoroch? Ako by ste týmto ľuďom vysvetlili, čo je koučovanie?

Neviem nič o mágii, ani o manipulácii. Stretol som sa s niektorými názormi, ktoré spochybňujú, či koučovanie vôbec pomáha. Nemyslím si, že to je tá správna otázka. Ale existuje skutočne legitímna otázka o tom, čo funguje, kedy a ako. Musíme riešiť túto otázku a myslím, že k tomu prispieva čoraz väčšie množstvo poznatkov, záujem praktických koučov o výskum, konferencie a akademická práca na univerzitách.

Kde je koučovanie už zavedené a kde sa začína uplatňovať?

Nestretol som sa so žiadnym výskumom na túto tému. Ak chce kouč rozvíjať svoje kompetencie, aké ďalšie disciplíny by mal ďalej skúmať a prečo?

To do istej miery závisí od toho, v akej oblasti majú ľudia prax. Pre niektoré typy práce existujú veľmi určité oblasti vedeckých poznatkov. Ale myslím, že vaša otázka sa týka všeobecnejšieho rozvoja. Peter Bluckert uvádza veľmi dobrý názor vo svojej knihe 'Psychological Dimensions of Executive Coaching' (Psy-

chologické dimenzie koučovania), že osobný rozvoj kouča je neoddeliteľný od rozvoja jeho praxe. Určite s tým súhlasím a na tomto princípe stojí aj náš výskum na Oxford Brookes. Bluckert vo svojej knihe podáva mnoho návrhov, za ktorými sú, myslím, tri nápady: ďalšie štúdium; zážitková práca; reflexívna práca. Takže odpoveď na vašu otázku musíme umiestniť do kontextu omnoho širšej rozvojovej agendy. Pýtali ste sa teda na "extra disciplíny". Psychológia je jedna z najčastejšie spomínaných a nemožno ju ignorovať, pretože psychologické teórie ku koučovaniu veľmi prispeli. A nielen to, jednoducho pracujeme v psychologickom prostredí - ako sa ľudia rozhodujú, ako tieto rozhodnutia ovplyvňujú ich pocity, ich racionalita, ich vzťahy, správanie - to sú všetko oblasti, ktoré sú v psychológii dobre opísané a preskúmané. Aj podobnosť medzi poradenstvom a psychoterapiou má veľa čo povedať o procese zmeny a úlohe praktického odborníka v nej. V týchto oblastiach je ešte stále možné veľa toho skúmať. Zároveň si myslím, že je naozaj dôležité uznať dve veci: po prvé, že niektoré z týchto poznatkov sú rovnako obsiahnuté aj v iných disciplínach a oblastiach poznatkov (ako napríklad business a management); a po druhé, že ostatné disciplíny prinášajú niektoré brilantné poznatky o koučovaní vzťahu. Napríklad, keď si vezmeme systémy sociológie a antropológie, tak im za veľa vďačíme - a veľa z nich načerpáme. Pôvodne som študoval jazyky a celá koncepcia významu a jazyka sa ukázala ako veľmi dôležitá súčasť mojej práce. Niekedy myslím na koučovanie ako na 'filozofiu v praxi'. Možno by mal každý študovať filozofiu.

Akú ďalšiu radu na rozvoj by ste dali koučom, ktorí sa chystajú žiť koučovaním?

A tu sme pri osobnom rozvoji. Opakujem, že spolu s Bluckertom a ďalšími verím, že v koučovacom vzťahu máme príležitosť 'prehrať/odohrať' svoje vlastné ja a vlastné problémy, takže by bolo užitočné všetko, čo napomáha rozvoju sebavedomova-

chologické dimenzie koučovania), že osobný rozvoj kouča je neoddeliteľný od rozvoja jeho praxe. Určite s tým súhlasím a na tomto princípe stojí aj náš výskum na Oxford Brookes. Bluckert vo svojej knihe podáva mnoho návrhov, za ktorými sú, myslím, tri nápady: ďalšie štúdium; zážitková práca; reflexívna práca. Takže odpoveď na vašu otázku musíme umiestniť do kontextu omnoho širšej rozvojovej agendy. Pýtali ste sa teda na "extra disciplíny". Psychológia je jedna z najčastejšie spomínaných a nemožno ju ignorovať, pretože psychologické teórie ku koučovaniu veľmi prispeli. A nielen to, jednoducho pracujeme v psychologickom prostredí - ako sa ľudia rozhodujú, ako tieto rozhodnutia ovplyvňujú ich pocity, ich racionalita, ich vzťahy, správanie - to sú všetko oblasti, ktoré sú v psychológii dobre opísané a preskúmané. Aj podobnosť medzi poradenstvom a psychoterapiou má veľa čo povedať o procese zmeny a úlohe praktického odborníka v nej. V týchto oblastiach je ešte stále možné veľa toho skúmať. Zároveň si myslím, že je naozaj dôležité uznať dve veci: po prvé, že niektoré z týchto poznatkov sú rovnako obsiahnuté aj v iných disciplínach a oblastiach poznatkov (ako napríklad business a management); a po druhé, že ostatné disciplíny prinášajú niektoré brilantné poznatky o koučovaní vzťahu. Napríklad, keď si vezmeme systémy sociológie a antropológie, tak im za veľa vďačíme - a veľa z nich načerpáme. Pôvodne som študoval jazyky a celá koncepcia významu a jazyka sa ukázala ako veľmi dôležitá súčasť mojej práce. Niekedy myslím na koučovanie ako na 'filozofiu v praxi'. Možno by mal každý študovať filozofiu.

Akú ďalšiu radu na rozvoj by ste dali koučom, ktorí sa chystajú žiť koučovaním?

A tu sme pri osobnom rozvoji. Opakujem, že spolu s Bluckertom a ďalšími verím, že v koučovacom vzťahu máme príležitosť 'prehrať/odohrať' svoje vlastné ja a vlastné problémy, takže by bolo užitočné všetko, čo napomáha rozvoju sebavedomova-



nia. Supervízia je zrejším východiskom, keďže slúži súčasne aj na iné funkcie. Zvažujem, či existuje aj argument pre psychoterapiu ako súčasť rozvoja kouča. Práca s rovesníkmi, nechať sa koučovať a diskutovať na fórach vám pomôže sformulovať a odskúšať si myšlienky. A späť k predošlej otázke, som pevne presvedčený, že formálne štúdium - obzvlášť postgraduálne štúdium - má veľký potenciál pri rozvoji. Nevieť, čo by ste pozorovali, ale som si celkom istý, že na konci magisterského štúdia by to boli už celkom iní ľudia ako na začiatku.

Prečo koučovanie pritiaholo pozornosť akademických pracovníkov?

Nevieť, či môžem odpovedať za akademikov všeobecne. Pre mňa je to fascinujúca oblasť, pretože je v nej teória i prax; je interdisciplinárna a má okamžitý dopad na ľudí.

Aké sú v súčasnosti najzaujímavejšie alebo najdôležitejšie oblasti výskumu koučovania? Ktoré oblasti koučovania sú málo preskúmané?

Na výskum je toľko možností. Sú tu veľké otázky. Je tu niekoľko praktických otázok, ako napríklad: čo funguje najlepšie priamo pri koučovaní? Ako si kouč vypracováva efektívnu prax? Pretože koučovanie je taký komplexný fenomén, že nie je ľahké nájsť veľmi rýchlo definitívne odpovede na takéto otázky. V dôsledku toho si myslím, že výskum sa dostal do pasce tým, že sa zameriava na zvyšovanie kvantitatívnych údajov, ktoré reprezentujú "realitu", ako nutne relevantnejšie než sú podrobné prípadové štúdie alebo prieskumná práca v prirodzenom prostredí. Veľmi sa mám na pozore pred závermi štúdií, kde mali účastníci špekulovať o tom, čo by mohlo byť. Moje vlastné výskumy sa týkajú využitia telesnosti.

Poznáte nejakú serióznú kritiku koučovania?

Dobrý výskum je vždy kritický.

Veríte, že si koučovanie nájde miesto v organizáciách ako štruktúrovaná podoba učenia? Ak áno, aký je váš argument?

Žiadate od ľudí, aby špekulovali! Všetko, čo môžem povedať, že moje skúsenosti s tréningom v organizáciách sa až príliš často podobali tomu, ako keď oblejete riad po obede vedrom studenej vody - niečo ostane úplne nedotknuté, väčšina uschne viac menej v takej istej podobe, ako to bolo na začiatku. Ja umývam každý tanier zvlášť. (Tuším, že moja analógia sa nehodí, ak máte umývačku riadu.) Ale ide o to, že organizácie nie sú jednoduchšie a ani to tak v nich nefunguje. Obnova, inovácie a učenie sa stalo súčasťou sveta práce. A na mieru šité učenie sa a rozvoj má väčší vplyv ako vedro studenej vody.

Aké výhody má osobne pre manažérov zavedenie koučingu na ich oddelenie?

Zdá sa, že ľudia cítia väčšie uspokojenie a menej úzkosti z komplexnosti, keď si osvoja facilitatívnejší štýl. Zlepšuje to tiež osobné vzťahy a možnosti postupného plánovania. Mnoho manažérov má ťažkos-

ti zvládnuť nadmernú pracovnú záťaž tak, aby to bolo dobré pre organizáciu, pre zamestnancov, aj pre nich samotných. Koučovacie myslenie pomáha ľuďom efektívnejšie delegovať.

Ako môžu nájsť manažéri motiváciu koučovať?

Ak výhody prevládajú nad nákladmi. Organizácia máva často štruktúrne črty, ktoré spôsobujú veľkajšie náklady - napríklad odmeňovanie počas krátkodobej uzávierky. Ale musíte myslieť aj na podstatnú stránku. Veľmi užitočný je tu pojem Roberta Kegana 'imunita voči zmene'.

Ak sa manažéri stretnú s odporom u svojich zamestnancov, ako ho môžu prekonať?

Ja si naozaj myslím, že koučing má byť dobrovoľný. Ak je prvá koučovacia otázka "čo chcete a ako vám pritom môžem pomôcť?", tak nemá zmysel vnučovať to ľuďom. Pre manažérov je výzva potom to, že majú aj legitímnu autoritu vo svojej manažérskej role. Oddeliť ich je veľmi ťažké a môže to spočiatku skutočne spôsobiť odpor. Takže pridáme k dileme: vzdať sa moci alebo vzdať sa koučovania. (Takže vo vašom scenári je možno v odpore aj manažér!) z toho dôvodu si nemyslím, že predstava 'koučovacieho manažéra' je až taká užitočná. Som úplne za rozvojový a facilitujúci prístup k manažmentu tam, kde je to vhodné. Radšej by som to chápal ako štýl manažmentu. Pre špecializovaných koučov je toho viac na premýšľanie. Práve som čítal výbornú novú knihu Catherine Sandlerovej o psychodynamickom prístupe k exekutívnemu koučovaniu, kde píše o tom, ako môže byť odpor klienta pre koučovací proces veľmi informatívny a užitočný.

Ako ste sa vy osobne dostali ku koučovaniu?

Zistil som, že najužitočnejšia a najzaujímavejšia práca so zmenou v organizáciách sa deje v individuálnych rozhovoroch, nie na veľkých schôdzkach projektu, kde všetci pozerali na Gant chart.

Ako vám koučovanie pomohlo rozvíjať sa po profesijnej a akademickej stránke?

Koučovanie mi pomohlo ísť tam, kde sa mi nechce až tak ísť bez pomoci a podpory. Chodím teraz na fyzioterapiu kvôli poraneniu kolena, spôsobeného štruktúrnym problémom z nedovyvinutých svalov a nepružnosti. Okrem diagnostickej stránky mi fyzioterapeut môže pomôcť, aby sa tieto svaly správali tak, ako by som to nedokázal sám. Zdá sa takmer absurdné očakávať, že by som to dokázal bez vonkajšej pomoci.

Spomínate si a môžete stručne opísať "najlepšie" koučovacie sedenie, ktoré ste poskytli klientovi?

Myslím, že by sme mali byť opatrní pri priveľkej radosťi zo seba.

Ako by ste opísali budúci vývoj koučovania v organizáciách a v akademickom svete?

Mám podozrenie, že sa budú rozvíjať ruka v ruku, navzájom sa podnecovať ideami. Myslím si, že sa to zmení. Napokon sa nachádzame v ranom štádiu vý-



voja. Mám podozrenie, že vzťah medzi manažmentom a koučingom bude jasnejší a bude viac 'dobrých príkladov' pre manažérov. Podobne bude jasnejšie aj rozmiestnenie interných a externých zdrojov a budú vhodnejšie pre účely, na ktoré sú určené.

Ak človek pochybuje, či by mal využiť koučovanie, ako môžete pomôcť tomuto človeku, aby sa roz-

hodol?

Napríklad tým, že sa pozrie na to, čoho sa bojí, že sa stane?

„Primárnou úlohou dobrého učiteľa je naučiť svojich študentov rozoznávať ‚nevyhovujúce‘ fakty - myslím fakty, ktoré nevyhovujú názorom ich strany.“

Max Weber

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

Psychoanalytické koučovanie. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Martin Cipro. Grada, 2015

Slubný názov, možno až príliš slubný. Zaujal ma hlavne preto, že dlhodobo sledujem literatúru a prax, ktorá prepája psychoanalýzu so svetom organizácií a organizačného rozvoja, alebo psychodynamickú prax a koučovanie. Napokon, v téme organizujeme aj ICF akreditovaný výcvik. Ak zaujíma aj vás, určite nezačnite touto knihou, ale anglickými originálmi: *Executive Coaching: A Psychodynamic Approach* (Coaching in Practice) od Catherine Sandlerovej, *Psychodynamic Coaching: Focus and Depth* od Ullly Charlotte Beckovej, *Executive Coaching: Systems Psychodynamic Perspective* od Haliny Brunning, prípadne knihami Manfreda F. R. Kets de Vries. Cipro občas niečo cituje, občas pridá niečo z praxe (žiaľ viac klinickej ako organizačnej), ale zdá sa, že jeho kniha je napísaná iba preto, aby bola napísaná. Odporúčam mu najprv čítať a potom písať. Fajnšmekri, veľa sa dozviete aj v knižnici International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations na jej stránkach. To by pomohlo aj autorovi.

Síla focusingu. Ann Weiser Cornell. Portál. 2015

Toto je najlepšia príručka focusingu, ktorú poznám. Je v nej všetko podstatné. A ešte mnoho iného. Popisuje metódu, ale aj jej využitie. S priateľmi na káve, v pomáhajúcom rozhovore, v terapii, hociakde. Nemusíte byť rovno terapeut, aby ste focusovali. Čo mňa zaujalo najviac, sú rôzne formy práce s jazykom počas focusingu. Ak som vás ešte nepresvedčil, ponú-

kam zopár titulkov: proces focusingu, hlbšie využitie focusingu, zvláštne využitie focusingu, focusing s priateľmi, informácie pre terapeutov. Focusing nie je žiadna veda, žiadna manipulácia, iba zručnosť. Alebo spôsob bytia?

Psychoterapie. 2015/1. FSS MU. Brno

Ponúkam názvy článkov v takom poradí ako ma zaujali. Prvé miesto vyhral a ako prvý text som čítal Poněšického komentár o intersubjektive v psychoterapii. Poněšický je trošku grafoman, to podstatné už povedal, teraz iba opakuje, ale stále to stojí za to. Marek Kolářik sa zamyslel nad tým, či potrebujeme poradenstvo. Či si nevystačíme s psychoterapiou. Odpoved? Potrebujeme. Nevystačíme. Chlapci z Daletu napísali o tom ako využívať terapiu zameranú na riešenie pri práci s deťmi a adolescentmi (ako príklad si zobrali model Kids Skills). SF sa tiež často opakuje, ale tentoraz sa chlapci zaujímavým spôsobom pozreli na rozvíjanie zručností a nepatologizovanie pri práci s deťmi a rodičmi. Integratívci a geštaltisti Finlayová s Evansom opisujú špecifiká výskumu, ktorý je zameraný na vzťah, Filip Abramčuk sa pokúsil integrovať všetko, čo sa dá integrovať do integratívnej body terapie a opísať, ako to ide v praxi. *Psychoterapie* nesklame, snaží sa byť vedecká, až mi je ľúto za starými *Konfrontacemi*, ktoré boli skôr fanzínom pre kamarátov.

„O lásku sa staraj o trošku viac, než o čokoľvek iné.“
E. E. Cummings

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

www.therapytoday.net

Hľadáte niečo stručné, výstižné a ľahko čitateľné? Skúste kliknúť na stránky tohto on-line časopisu s dlhoročnou históriou. Nájdete v ňom rôzne témy, rôznych autorov, rôzne skúsenosti a mnoho dialógov o tom, ako vyzerá a ako sa robí súčasná psychoterapia.

www.youtube.com/user/PsychotherapyNet/videos

Šesť rokov každomesačného pridávania krátkych videí viedlo k tomu, že nenájdete bohatší zdroj informácií o psychoterapii. Ak si teda kliknete, objavíte všetky modalitty, všetky ikony (vrátane tých, čo už ne-

žijú) a všetky témy duševného zdravia.

www.facebook.com/psychotherapy.net?fref=ts

Ak vám nestačí youtube a stáivate sa tak, ako ja, závislí na facebooku, psychotherapy.net tam je tiež. Like znamená, že budete dostávať informácie o tom, čo, kde, kto a ako šepol, povedal, urobil, vyskúmal vo svete psychoterapie. Dostane tak z prvej ruky info o blogoch, videách, článkoch apod.

„Ak chcete byť niekto iný ako ste, je mrhanie tým, kým ste.“ Kurt Cobain



Čo je nové v obore?

Personal Consultancy. A model for integrating counselling and coaching. Nash Popovic, Debra Jinks Routledge 2014

Keďže som vo výcviku koučovania, prepracúvam si svoje koučovacie portfólio. Hľadám odpovede na otázky, kto som (ako kouč) a čo ponúkam. Čím som jedinečný, čím som špecifický. Je to veľmi zaujímavé, po rokoch sa opäť hľadať. Na ceste mi pomáha okrem Sandry Wilson, MCC aj táto kniha. Objavil som ju, keďže autori sa snažia integrovať hĺbku a náhľad poradenstva/terapie s pragmatikou a cieľovým zameraním koučovania. Model osobnej konzultácie je zrejme natoľko inšpiratívny, že autori a ich kolegovia založili asociáciu, ktorá (okrem iného) vydáva časopis s textami a kazuistikami. Association of Integrative Coach-Therapist Professionals (AICTP) sa snaží pozvniest sa nad malicherné súboje a slovné prekáračky,

čo je čo a kriticky integruje nielen ľudí v praxi, ale aj idey. Ľudia v praxi sú zväčša tí, ktorí majú aj koučovacie, aj terapeutické vzdelanie a hľadajú cesty ako využiť to najlepšie z oboch svetov pre klientov, teoretická integrácia sa opiera o proces, ktorý je otvorený, pozostáva z autentického počúvania, re-balansovania a prepracovávaní, vytvárania niečoho nového a podpory. V procese interakcie medzi konzultantom a klientom sa potom využívajú všetky možné zručnosti z oblasti terapie, poradenstva, či koučovania. Osobné konzultácie sa aplikujú v koučovaní lídrov, v práci s organizáciou, ale aj v práci s mladými ľuďmi. Takže všelike. Tento (relatívne mladý) model sa oplatí sledovať.

„Minulosť je tak isto ako budúcnosť neurčitá a existuje len ako spektrum možností.“ Stephen Hawking

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

MEDIÁCIA VEDENÁ ÚČASTNÍKMI SPORU. ĎALŠÍ KROK K NE-DIREKTÍVNEJ MEDIÁCII

Tento príspevok je inšpirovaný textom, ktorý napísal Gregorio Billikopf a jeho originál môžete nájsť na stránke mediate.com. Gregorio Billikopf už pred dvadsiatimi rokmi vytvoril a rozpracoval dve metódy vhodné na zvládanie hlbokých interpersonálnych konfliktov. Jednou z nich je mediácia vedená/riadená stranami sporu (Party-Directed Mediation, PDM) a druhou hodnotiaci rozhovor o výkone pracovníka vedený ako vyjednávanie (Negotiated Performance Appraisal, NPA). Medzi špecifické a v niečom aj kontroverzné techniky PDM modelu mediácie patria predbežné stretnutia (alebo pre-mediácia) a striktná poloha mediátora, ktorý na spoločnom stretnutí sedí štyri metre od jednotlivých strán. Z PDM sa ďalej vyvinul špecifický model na zvládanie hierarchických konfliktov. Tieto metódy sa spočiatku používali predovšetkým u čilských a kalifornských poľnohospodárov, záujem o ne prerástol oblasť poľnohospodárstva a rozšíril sa do celého sveta.

Riziká obsiahnuté v procese mediácie.

V odbornej literatúre o mediácii môžeme vidieť obavy z individuálnych stretnutí s klientmi i z predbežných stretnutí. K obavám patrí napríklad strach z kolúzie medzi jednou stranou a mediátorom; strach z nedostatku úprimnosti, alebo z falošnosti jednej strany sporu v neprítomnosti protistrany; obava z tendencie mediátorov byť direktívni a strach z toho, že mediátori si nezachovávajú dôvernosť informácií. Akonáhle sa začne spoločné stretnutie, objavujú sa ďalšie obavy. Strany, vrátane mediátora sa často boja prerušenia pozitívneho vývinu. Nepopierame tieto obavy, často sú hrozbou, najmä v kontexte direktívne vedeného mediáčného procesu. Zároveň si však myslíme, že neexistuje také niečo ako úplná, či nestranná neutralita; aspoň nie pri hlbokých

osobných názoroch tretej strany. Ako mi nedávno povedal jeden človek: «Som iba človek». V mediátorovom preferovaní jedného alebo druhého názoru hrá rolu prenos a protiprenos. Podstatné teda je, aby sa jednotlivé strany dokázali aj napriek mediátorovým preferenciám a predsudkom rozhodovať bez zásahu mediátora. Pre účely tohto textu budeme deliť mediáčne štýly do troch jednoduchých kategórií: (1) tradičná mediácia; (2) menej direktívna mediácia a (3) mediácia riadená stranami (Party-Directed Mediation, PDM). Po všeobecnom prehľade rozdielov sa pozrieme na konkrétne využitie nášho spôsobu mediácie pri riešení hierarchických konfliktov.

Porovnanie rôznych spôsobov mediácie

V tradičnej mediácii sa neutrálny mediátor stretáva so všetkými dotknutými stranami naraz, bez využitia predbežných stretnutí, ale veľa razy s využitím dvojstranných stretnutí po tom, čo začalo spoločné stretnutie. Strany sa často spoliehajú na mediátora v tom, že nájde uspokojivé riešenie. Mediátor sa niekedy môže javiť ako kvázi-arbíter. Strany často sedávajú do trojuholníka. Mediátor sa stáva hlavou trojuholníka, ostatné strany sa pozerajú neutrálne. Jedna strana dostane slovo a druhá si robí poznámky a potom sa roly vymenia. Ak ide o hlboké interpersonálne problémy, taký postup často vedie k výbuchom medzi jednotlivcami. Keď sa to stane, strany majú pocit, že mediátor pri udržiavaní bezpečia zlyhal. Stále existuje mnoho mediátorov, ktorí používajú tradičný prístup aj vtedy, ak ide o vážne interpersonálne problémy. Pred niekoľkými desaťročiami sa v mnohých mediáčnych kruhoch predbežné stretnutia považovali za tabu. Je však zaujímavé, že 95% jednotlivcov zapojených do mediácie dnes dáva prednosť začať ju predbežným stretnutím. Menej direktívni mediá-



tori, ako napríklad transformační mediátori venujú viac pozornosti interakcii medzi stranami než vyriešeniu konfliktu. Takí mediátori v procese často využívajú aktívne počúvanie. Tiež môžu využívať predbežné stretnutia na dojednanie koučovania zameraného na prípravu mediácie, alebo koučovania vedúceho k zmierneniu konfliktu. Iní za tým istým účelom využívajú dvojstranné stretnutia od začiatku spoločného sedenia. Keď sa už strany stretnú na spoločnom jednaní, buď sedia do trojuholníka, ako to bolo opísané vyššie, alebo posadia strany tvárou proti sebe. Ďalší profitujú z toho, že sa pozerajú na strany a mediátor ich oboch oslovuje. Nech už je sedenie usporiadané akokoľvek, vrátane blízkosti mediátora, poskytuje správu, že proces sa odvíja na základe mediátorovho schválenia. Je obzvlášť zaujímavé, že medzi prvými zástancami predbežných stretnutí ako aj tými, čo podobným spôsobom využívali dvojstranné stretnutia (transformační mediátori) strany oslovovali skôr mediátora než protistranu. Inými slovami nevyužili naplno výhodu svojej nedirektívnej filozofie.

Mediácia vedená/riadená stranami sporu (Party-Directed Mediation, PDM)

Predbežné stretnutia

PDM vždy využíva predbežné stretnutia, v ktorých sa mediátor stretáva samostatne s každou stranou ešte pred spoločným stretnutím. Podobne ako pri menej direktívnej mediácii predbežné stretnutia predstavujú príležitosť na to, aby si strany ventilovali problémy a dohodli podmienky koučovania. A podobne ako pri menej direktívnom prístupe hrá mediátor aktívnu rolu v koučovaní na predbežnom stretnutí, no nie ako poskytovateľ návrhov riešenia. Okrem aktívneho počúvania sa pokúša aj o empatické počúvanie a porozumenie. Akonáhle sa na spoločnom stretnutí pozerajú na seba obidve strany, hovoria na seba priamo, pričom mediátor od nich sedí vo vzdialenosti štyri metre. Predbežné stretnutie sa rozdeľuje na dve hlavné fázy: empatické počúvanie a dodatočná príprava na spoločné sedenie. Významnú úlohu v tomto type mediácie hrá empatické počúvanie. Kým väčšina mediátorov pozná aktívne počúvanie, iba málo z nich má výcvik v empatickom počúvaní. V tom druhom tretia strana počúva bez prerušovania alebo kladenia otázok alebo pozorovania a skúmania toho, čo počuje. Umenie empatického počúvania spočíva vo veľkom záujme bez toho, aby sme riadili rozhovor. Keď mediátori počúvajú stranu sporu práve takým spôsobom, má tendenciu spomaliť tempo reči a často robiť pauzy. Strany, ktoré takto niekto počúva, začínú počúvať seba navzájom a dokonca chápať, ako mohli prispieť ku konfliktu. Keď sa strana cíti vypočutá, vypracuje sa zoznam tém, ktoré je potrebné prebrať na spoločnom sedení. PDM mediátor v rozhovore so stranami zároveň učí klientov techniky vyjednávania a v kontexte učenia im poskytuje príležitosť hrať roly. Emócie prejavene pri hraní rol pomáhajú mediátorovi aj obojstranným stranám uvedomiť si, že možno bude potrebné dodatočné koučovanie o konflikte, záujmoch a potrebách, alebo podrobnejšie ventilovanie komplexných problémov. Počas predbežných stretnu-

tí sa strany pripravujú na dialóg na spoločnom sedení bez toho, aby boli voči druhému v spore defenzívne.

Spoločné sedenie

Existujú isté technické aspekty spoločného sedenia. Autor modelu počas prvého dňa nedávno uskutočneného seminára postavil dve stoličky do miestnosti, ako keby tam sedeli dve strany jedna oproti druhej. Potom som umiestnil tretiu stoličku, ktorá patrila mediátorovi, do vzdialenosti štyri metre od nich. «Akú správu to dáva stranám?» spýtal som sa. Jeden účastník okamžite povedal: «Strany budú hľadať riešenie bez toho, aby sa spoliehali na mediátora.» Presne! Pokiaľ sú strany presvedčené, že predstavujú prípad mediátorovi, bude pre ne ťažké hľadať mediačné riešenie. Hoci sa predbežné stretnutia dajú zneužiť, ak strany vyjednávajú priamo medzi sebou, s minimálnymi neutrálnymi zásahmi, tak sa tieto obavy minimalizujú. Pokiaľ ide o rolu mediátora počas spoločného sedenia, ak sú strany dostatočne pripravené, mediátor počas spoločného sedenia bude iba:

1. zabezpečovať, aby sa prediskutovali všetky potrebné otázky;
2. v prípade potreby spochybňovať riešenia, ktoré nemusia byť udržateľné;
3. zdôrazňovať úspechy a
4. opatrne zasahovať (len) v tom prípade, ak chce pomôcť stranám s komunikačnými problémami. Je možné, že mediátor tam bude prítomný len kvôli morálnej podpore, ako sa to stalo mne.

Hodnotiaci rozhovor o výkone vedený ako vyjednávanie (NPA)

NPA je model založený na PDM a je obzvlášť užitočný pri riešení hierarchických konfliktov, ako napríklad konfliktov medzi nadriadeným a podriadeným. Podobne ako v PDM sa tu využívajú predbežné a spoločné stretnutia. Facilitátor (ak nejde o konflikt a proces sa využíva na zlepšenie komunikácie) alebo mediátor pripraví strany na to, aby sa zapojili do efektívneho rozhovoru na budúcom spoločnom sedení. Nadriadení a podriadení sú niekedy presýtení mediáciou. Podriadení sa obávajú odplaty, nadriadení stratu authority. NPA redukuje obe tieto obavy, pretože využíva formát založený na výkone. Obe strany si spíšu zoznamy na základe troch kľúčových otázok (všetky sa zameriavajú na výkon podriadeného): (1) v čom vynikáte? (2) v čom ste sa v poslednej dobe zlepšili? A (3) v čom sa ešte môžete zlepšiť? Neskôr sa položí štvrtá otázka. Nadriadený sa spýta podriadeného niečo ako: «Čo môžem robiť ináč, aby sa vám darilo v práci?» Nadriadený vedie rozhovor, kladie otázky, na rozdiel od mediácie má vplyv na proces a nepociťuje tak stratu authority. Veľmi dôležité je dôkladne oceniť a uznať úspechy podriadeného. Vyzbrojený touto pozitívnou skúsenosťou sa podriadený môže posunúť k ťažším otázkam. Podriadený prichádza na spoločné sedenie nielen s vedomím, v ktorých oblastiach by sa mal zlepšiť, ale aj, čo je rovnako dôležité, bude mať vypracovaný podrobný plán, ako zlepšenie dosiahnuť. Tento prístup redukuje defenzívnosť. Keď sa položí štvrtá otázka, podriadený už bude ochot-



ný a pripravený pravdivo na ňu odpovedať. Podobne ako v procese PDM, aj tu na spoločnom sedení zasahuje mediátor minimálne, pretože väčšina emocionálne náročnej práce sa už vykonala na predbežných stretnutiach.

Záver

Podľa skúseností autorov týchto modelov, ktoré pomáhajú riešiť konflikty, empatické počúvanie zjemňuje obe strany sporu a pripravuje ich na pozitívny dialóg počas spoločného sedenia. Jednotlivci začínajú znovu vidieť v druhej strane človeka. Keď pridáme k nástrojom vyjednávania tréning empatického počúvania, strany sú schopné zvládnuť aj nesmierne ťažké

situácie interpersonálnej povahy. Následná mediácia už nie je direktívna. Predbežné stretnutia sú najefektívnejšie vtedy, keď ich vedie mediátor. V prípade, keď je mediátor proti predbežným stretnutiam, je možné, aby túto rolu vykonával externý zručný empatický poradca, či kouč. Autori PDM a NPA modelov sú presvedčení, že až na niekoľko špecifických výnimiek, majú byť predbežné stretnutia skôr pravidlom než výnimkou. Uznávajú však, že ak sa ukáže, že nie sú potrebné, nenarobia škodu a môžu sa skončiť veľmi rýchlo.

„Ludia, ktorí si myslia, že všetko vedia, veľmi dráždia nás, ktorí naozaj všetko vieme.“ Isaac Asimov

Metódy a techniky pre vašu prax

PEŇAŽNÝ GENOGRAM

Témy okolo nadobúdania a organizácie peňazí sú všeobecným problémom prítomným alebo implicitne dôležitým v každej párovej terapii. V mnohých prípadoch je pre páry ľahšie prezradiť podrobnosti zo sexuálneho života, ako sa podeliť o podrobnosti narábania s peniazmi. Spočiatku venuje veľmi málo párov pozornosť vzájomným hodnotám týkajúcich sa financií. Na jednej strane sa verejne uznáva rozprávanie o bohatstve, autách, šatoch, domoch, atď., ale na strane druhej je spoločensky nežiaduce hovoriť o našich vlastných financiách v súvislosti s rodinou a ani o význame, ktorý im prisudzujeme. Práve z tohto dôvodu je veľmi dôležité si ujasniť tieto záležitosti s partnerom a s rodinou. Partneri sú náchylní k vytváraniu si domniek o vzájomnom pohľade na peniaze z pozorovania rozhodnutí, ktoré museli byť spravené v minulosti, ako napríklad kúpa drahého auta, šiat, elektroniky, dovolenky, hazardné hry či kupovanie kníh. Peniaze a ich význam je téma, o ktorej sa obyčajne nahlas nehovorí. Význam alebo hodnota peňazí je vo vzťahu obyčajne implicitne daná. Významu peňazí a spôsobu ich nadobúdania sa učíme v našej pôvodnej rodine, kde môžeme dostať mnoho rozdielnych správ týkajúcich sa tejto témy. Najčastejšie posolstvá sú napríklad: peniaze nerastú na strome, peniaze sú zárodokom zla, kto má peniaze, má moc, peniaze hýbu svetom, váľať sa v peniazoch, peniaze nie sú všetko, byť zazobaný, zbytočné mňanie peňazí. Spôsob, akým sa tieto odkazy zvnútorňujú, vedie k neprehľadnej pestrosti významov a hodnôt, ktoré jednotlivci pripisujú peniazom. Význam peňazí sa často odovzdáva z generácie na generáciu priamym príkladom, neverbálnymi odkazmi a pomocou výrokov o peniazoch. Klinické skúsenosti ukazujú, že peniaze sa môžu použiť na prejavenie lásky aj nenávisť. Použitie peňazí je možné ako vyjadrenie sily, slobody, bezpečia a potreby lásky. Tento genogram môže byť použitý v prípade, ak sa v terapii vyskytne narážka na peniaze alebo na to, ako sa peniaze majú minúť. Môže to byť aj nepriamy odkaz: napríklad či spraviť určitý nákup, investíciu, čo minúť na dovolenke... Vo

vzťahoch sa obyčajne objavujú dve základné otázky: ak majú dostatok peňazí a môžu ich minúť ľubovoľným spôsobom, núti to páry robiť rozhodnúť sa a tolerovať svoje potreby a hodnoty. Na druhej strane, ak príjem nie je dostatočný na pokrytie výdavkov, genogram pomáha rozpoznať vzájomné návyky, týkajúce sa mňania peňazí a umožňuje predchádzať konfliktom. Genogram pozostáva z dvoch skupín otázok. Prvý súbor sa zaoberá významom a funkciou peňazí a je príbuzensky orientovaný. Je dôležité sa vrátiť späť a dbať o to, aby partneri mali dostatok času na prediskutovanie každej otázky. Tieto otázky predstavujú oporné body, po ktorých môžu nasledovať ďalšie terapeutove otázky. Terapeut môže podľa uváženia hodnotiť výpovede priamo počas terapie, takže jedná otázka sa môže preberať na viacerých sedeniach. Druhý súbor otázok sa zaoberá náhľadmi jednotlivých partnerov na organizovanie vecí okolo peňazí vo svojich pôvodných rodinách a úlohami, ktoré sa tu naučili a zvnútorňovali si ich. Vždy, keď je to možné, terapeut by mal vyžadovať od partnerov, aby porovnávali svoje skúsenosti a prediskutovali, ako sa staré vzorce opakujú ich v súčasnom vzťahu. Skrátka, terapeut by mal vyžadovať, aby dvojica prepojila minulosť a súčasnosť, terapeut by mal varovať a upozorňovať na napodobňovanie starých vzorcov alebo robenie opačných aktivít. Protikladný vzorec nie je odlišný vzor, ale reakcia na predchádzajúcu skúsenosť. Otázky sú len opornými bodmi, ktoré môžu viesť k dlhším rozhovorom. Peňažný genogram nepozostáva zo symbolov alebo špeciálnych schematických diagramov.

Význam a funkcia peňazí

1. Čo pre vás znamenajú peniaze?
2. Čo pre vás znamená mať peňažnú sebadisciplínu? Čo je na tom pozitívne? Čo je na tom negatívne? Ako sa cítite keď uplatňujete peňažnú sebadisciplínu?
3. Čo pre vás znamená nadmerné utrácanie?
4. Čo pre vás znamená šetrenie?
5. Pri akých položkách máte tendencie nadmerne



- utrácať alebo šetriť peniaze?
- Ako sa cítite, keď zistíte, že ste priveľa utratili alebo nadmieru ušetrili? Pomenujte všetky pocity, tie na povrchu, aj tie hlbšie.
 - Aká je vaša otvorená aj skrytá motivácia pre nadmerné utrácanie a šetrenie, či sebadisciplínu?
 - Aké sú vaše finančné priority?
 - Je pre vás ľahké súhlasiť alebo nesúhlasiť s vašimi finančnými prioritami?
 - Kto má kontrolu nad peniazmi vo vašom vzťahu? Aké máte pravidlá na spôsob zaobchádzania s peniazmi?
 - Ako by ste chceli zmeniť niektoré z pravidiel spomenutých v otázke č.10.

Peňažný genogram

- Aká bola úloha vašej matky vo veciach týkajúcich sa peňazí? A úloha vášho otca? V čom sa podobá vaša rola na rolu hociktorého z rodičov?
- Ako dieťa ste si mysleli, že ste ako rodina bohatá, chudobná alebo niekde medzi? Ako sa ten pocit odráža na vašom ponímaní peňazí v súčasnosti?
- Aké boli obavy a starosti týkajúce sa peňazí, ktoré ste zažili vo svojej rodine? Naučili ste sa z nich niečo? Zmenili niečo tie skúsenosti vo vašom súčasnom nazeraní na peniaze?
- Aké veľké finančné úspechy sa vyskytli vo vašej rodine? Naučili ste sa z nich niečo? Zmenili niečo tie skúsenosti vo vašom súčasnom nazeraní na peniaze?
- Aká bola najväčšia starosť alebo strach vo vašej rodine týkajúca sa peňazí? Prečo?

- V pomyslení na to, čo vaša rodina robila alebo mohla urobiť s peniazmi, sa vyskytuje niečo, kvôli čomu sa cítite znepokojený? Z čoho máte najväčšiu radosť?
- Boli vaši rodičia zladení vo veciach týkajúcich sa peňazí? V čom sa ich názory líšili?
- Viedli vaši rodičia oddelené účty? Mali spoločný účet? Ako sa dohodli, ktorá položka má byť zaplatená z ktorého účtu?
- Ako často sa vaši rodičia rozprávali o peniazoch? Ako vyzerali ich rozhovory?
- Kto platil väčšinu účtov týkajúcich sa chodu domácnosti? Ako sa rozhodlo, či a to je povinnosť?
- Ak sa vyskytol konflikt ohľadne peňazí, ako sa riešil? Existoval na to zaužívaný spôsob v jednotlivých konfliktných oblastiach alebo kto vyhral?

Otázky ponúkajú záchytné body porozumenia peňažných zvykov, pravidiel, priorít, konfliktov a vzorov vo vnútri rodín. Peniaze sú jednou z najťažších tém na dohodu vo dvojici. Partneri môžu dostať kópiu peňažného genogramu a pochopiť, že aj takýto častý problém sa dá vyriešiť. Terapia pozostáva taktiež z učenia: ako robiť rozhodnutia, ako komunikovať a riešiť konflikty. Kombinácia týchto zručností spolu s pochopením, ktoré získali z genogramu, pomôže zmeniť finančné zvyky a lepšie porozumieť a naučiť sa lepšie vyrovnáť s očakávaniami a frustráciami.

„Nie kto má pravdu, ale čo je pravda, to je dôležité.“ Thomas Huxley

Hry a aktivity...

MANAŽMENT

Manažment je reflektívna tímová aktivita (RTA) pozostáva z vytvárania zoznamu účastníkmi. Potom nasleduje hodnotenie ich výkonu pomocou toho istého zoznamu, ktorý vytvorili.

Náčrt aktivity

Účastníci sa rozdelia do skupiniek po piatich. Členovia každej skupinky si náhodne rozdelia rolu manažéra, asistenta a troch zamestnancov. Každý účastník si pripraví zoznam súvisiaci s odlišnou témou manažmentu. Manažér má dlhú úlohu a ďalšie riadiace povinnosti. Ostatní členovia skupinky majú jednoduchšie úlohy. Po zhotovení zoznamu a skončení aktivity sa prediskutuje správanie manažéra podľa položiek na jeho zozname.

Účel

Preskúmať faktory súvisiace s delegovaním.

Účastníci a čas

Akýkoľvek počet rozdelený po piatich. 15 minút aktivity. 15-30 minút na diskusiu.

Materiály

Hárky s piatimi inštrukciami pre každú skupinku (je-

den pre manažéra a po jednom pre každého zo štyroch zamestnancov).

Priebeh

- Príprava na aktivitu. Vytlačte dostatočný počet hárkov s inštrukciou. Prečítajte inštrukciu. Zdôraznite tému delegovania v inštrukcii pre manažéra. Zdôraznite jednu z ďalších štyroch tém v inštrukciách pre zamestnancov. Pamätajte na tento dôležitý bod: Hoci je ohnisko pozornosti tejto aktivity na delegovaní, môžete ukázať, že táto téma je náhodne vybratá spolu s témami manažmentu. Urobte dojem, že témy sú náhodne pridelené rôznym ľuďom. Manažér má omnoho viac práce ako ktorýkoľvek člen skupiny. Nepoukazujte na to; nechajte účastníkov predpokladať, že každý má rovnaké množstvo práce.
- Organizujte skupiny. Rozdelte účastníkov do skupiniek po piatich a dajte každému členovi inštrukciu. To zabezpečí náhodné rozdelenie roly manažéra medzi členmi skupiny. Požiadajte manažéra v každej skupine, aby sa identifikoval.
- Zadajte úlohy účastníkom. Uved'te aktivitu ako skúmanie manažérskeho správania. Stručne vysvetlite priebeh aktivity, identifikujte päť rozlič-



ných tém: spätná väzba, motivácia, manažment času, delegovanie a koučovanie. Ak je to potrebné, stručne vysvetlite tieto pojmy.

- Začnite aktivitu. Požiadajte manažerov, aby si zaznamenali čas a povedzte im, aby začali. Obchádzajte skupiny, pozorujte účastníkov pri činnosti bez toho, aby ste do nej zasahovali.
- Ukončíte aktivitu. Ohláste čas na konci 5 minút. Skontrolujte, či manažéri dokončili zoznam a vyplnili formulár úloh.
- Diskutujte o priebehu aktivity. Prečítajte rozličné inštrukcie a poukážte na to, že manažér mal málo času na to, aby splnil všetky úlohy a ostatní členovia skupiny mali času dostatok. Vysvetlite, že zameranie aktivity bolo preskúmať, prečo manažéri nedelegujú.
- Preskúmajte príležitosti na delegovanie. Prečítajte inštrukciu pre manažera ešte raz a požiadajte účastníkov, aby identifikovali rozličné úlohy, ktoré mohli manažéri delegovať. Tento zoznam by mohol obsahovať delegovanie logistických úloh (ako napríklad sledovanie času) na jednotlivcov a požiadať všetkých, aby prispeli k plneniu hlavných úloh (zostavenie zoznamu 12 položiek súvisiacich s delegovaním). Zistite, či niektorý manažér delegoval niektorú z činností.
- Preskúmajte, prečo manažéri nedelegovali. Požiadajte každého manažera, aby prečítal zoznam príčin, prečo manažéri nedelegujú. Diskutujte o tom, koľko príčin manažér v tejto úlohe využil. Ponúknite im niektorú položku z nasledovného zoznamu, ak sa neobjavila na zoznamoch manažerov:

- Nikto nepovedal manažerom, že môžu delegovať.
- Vysvetľovanie úlohy ostatným zaberie veľa času.
- Manažéri cítia, že len oni rozumejú tomu, čo je potrebné.
- Manažéri cítia, že len oni dokážu urobiť tú prácu.
- Manažéri cítia, že to vedie urobiť lepšie ako ostatní.
- Manažéri cítia, že nikto nedosahuje ich vysoké štandardy.
- Manažéri nedôverujú ostatným.
- Manažéri nemajú čas koučovať a učiť druhých.
- Manažéri neradi rozkazujú ľuďom okolo seba.
- Manažéri cítia, že si nerobia svoju prácu, keď delegujú svoje úlohy na iných.
- Manažéri nevedia, ako delegovať.
- Manažéri cítia, že ostatní majú príliš veľa práce so svojimi úlohami.
- Manažéri chcú mať všetko pod kontrolou.

- Diskutujte, ako môžu byť manažéri efektívnejší, keď budú delegovať úlohy. Požiadajte manažerov,

aby prečítali položky z druhej časti svojho zoznamu. Požiadajte účastníkov o dodatočné návrhy.

Materiály

Inštrukcia pre manažera

Máte 5 minút na splnenie tejto úlohy. Máte dve sady povinností:

- Riadiť ostatných
- Spíšte zoznam prípravy na úlohu

Riadiace povinnosti

Uistite sa, že každý (vrátane vás) má pridelenú úlohu na zozname prípravy na úlohu.

Sledujte hodinky. Oznamujte zvyšný čas na konci každej minúty. Presne po 5 minútach zastavte svojich zamestnancov. (Koniec koncov nechcem nikomu platiť nadčasy.)

Zoznam prípravy na úlohu

Vy (a všetci ostatní vo vašej skupine) máte pridelenú jednu z nasledovných tém. Vaša téma je podčiarknutá:

- **Spätná väzba:** Prečo manažéri nedávajú užitočnú spätnú väzbu? Ako by lepšie mohli dávať spätnú väzbu?
- **Motivácia:** Prečo manažéri nemotivujú zamestnancov? Ako môžu efektívne motivovať svojich zamestnancov?
- **Časový manažment:** Prečo manažéri nevládajú efektívne svoj čas? Ako by mohli manažovať svoj čas efektívnejšie?
- **Delegovanie:** Prečo manažéri nedelegujú efektívne? Ako môžu efektívne delegovať?
- **Koučovanie:** Prečo manažéri nekoučujú svojich zamestnancov? Ako by sa mohli stať efektívnejšími koučmi?

Vašou úlohou je napísať zoznam šiestich odpovedí na každú z dvoch otázok týkajúcich sa vašej témy. Použite samostatný hárok papiera na prípravu zoznamu.

Inštrukcia pre zamestnanca

Máte 5 minút na splnenie tejto úlohy.

Vy (a všetci ostatní vo vašej skupine) máte pridelenú jednu z nasledovných tém. Vaša téma je podčiarknutá:

- **Spätná väzba:** Prečo manažéri nedávajú užitočnú spätnú väzbu? Ako by lepšie mohli dávať spätnú väzbu?
- **Motivácia:** Prečo manažéri nemotivujú zamestnancov? Ako môžu efektívne motivovať svojich zamestnancov?
- **Časový manažment:** Prečo manažéri nevládajú efektívne svoj čas? Ako by mohli manažovať svoj čas efektívnejšie?
- **Delegovanie:** Prečo manažéri nedelegujú efektívne? Ako môžu efektívne delegovať?
- **Koučovanie:** Prečo manažéri nekoučujú svojich zamestnancov? Ako by sa mohli stať efektívnejšími koučmi?

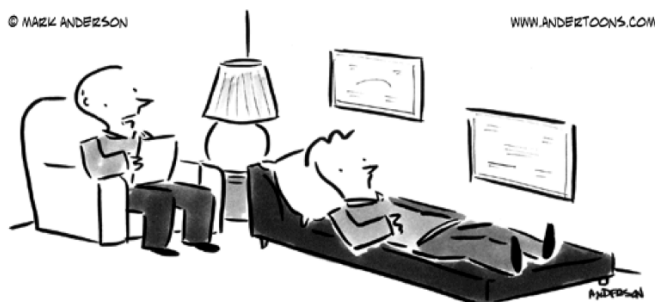


Vašou úlohou je napísať jednu odpoveď na každú z dvoch otázok týkajúcich sa vašej témy. Použite najmenej jeden hárok papiera na prípravu zoznamu. Ak vás manažér požiada, aby ste urobili niečo iné, urobte to

okamžite. (Ale neponúkajte sa sami.)

„Smutné je, že je omnoho ľahšie vytvoriť púšť ako les.“ James Lovelock

Pár slov na záver



“By the way, I’m having a special this month. Have one breakthrough, get another free.”

„Mimochodom, tento mesiac mám akciu: ak zažijete jeden aha-zážitok, druhý dostanete zadarmo.“

Akcie a podujatia

Efektívny pomáhajúci rozhovor / 3.- 4. september

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

Práca s emóciami v poradenskom procese / 8.- 9. október

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

Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore / 5.- 6. november

Intervenčné stratégie v kontexte poradenského procesu v práci s jednotlivcom, 3. modul. Opäť opakujeme základný cyklus kontinuálneho vzdelávania tak potrebného v našej praxi.

Integratívna práca s motiváciou a zmenou v Košiciach / 16 - 18. október

Pozor, zmena! Výberový workshop na výcvik sa posúva z júla na október!

Už nemusíte za nami cestovať do Košíc. My sme sa rozhodli skúsiť to s vami tam niekde u vás.

Toto je ponuka výberového workshopu do nášho elitného výcviku akreditovaného Ministerstvom školstva SR. Ak chcete viesť ako sa pracuje s nemotivovanými, nespokojnými a nedobrovoľnými klientmi, ak chcete porozumieť štádiám zmeny, ak chcete viesť rozhovor s klientmi efektívne aj účelne, skúste to s nami v Košiciach.

Pozývame všetkých vás, ktorí nás mohli zažiť na našich workshopoch, naša práca ich zaujala a chceli by pokračovať učiť sa u nás, pričom majú do Košíc bližšie ako do Bratislavy.

Lektorský tím: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek a Zuzka Zimová za vami vycestuje

Toto je ochutnávka s možnosťou voľby pokračovať v ročnom vzdelávaní

Prenos a protiprenos v psychoterapii / 22.- 23. október

Po tretikrát sa budeme venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud. Dvojdňový workshop „Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos“ ponúkne priestor pre diskusiu, nácvik zručností a prácu s kontextom v situáciách, keď klient viac či menej chce spolupracovať s dôrazom na to, čo sa vo vzťahu deje.

Coachingplus Day / 11. december 2015

Máte záujem o nové myšlienky a chcete sa inšpirovať a obohatiť skúsenosťami iných kolegov? Pripravili sme pre vás jedinečnú možnosť zdarma zažiť prácu našich priateľov. Téma Coachingplus dňa: Ako zlyhávajú tí, ktorí pomáhajú? Zažijete rôznych kolegov z rôznych prístupov k psychoterapii, poradenstvu, mediácii, koučovaniu... Workshopy, diskusie, prednášky. Ste vítaní!

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