



## Z obsahu news

- Prvá inšpirácia našich news vychádza z gréckej báje o Odyseovom synovi a jeho učiteľovi Mentorovi
- Druhá inšpirácia čerpá z metafory, ktorú nám poskytuje Tolkien v postave Bilba Pytlíka, v ktorom videli lupiča ešte skôr, než sa ním stal. Ako sa stáva z terapeuta, alebo poradcu kouč, nám porozprávajú popredné britské koučky v rozhovoroch s Carolyn Mumbyovou
- Treťou inšpiráciou nech vám je metafora povrchu - hladiny a všetkého, čo je pod povrchom, pod hladinou koučovacieho vzťahu. V texte o prenose v koučovaní si nájdete veľa informácií nielen o prenose, ale aj o odpore a práci s obranami
- A potom už len to tradičné: knihy, aktivity pre pomáhajúcich, aktivity pri práci so skupinami ako aj akcie a podujatia Coachingplus

Tešíme sa na stretnutia s vami

„Aby si počul sám seba, potrebuješ tichý deň.“ (Indiánske príslovie)

## Mentorovanie

### Na úvod úvod

Veľa sme tu už písali o koučovaní, ale málo sme v našich newsletteroch spomínali slovo mentoring. Niejaké texty nájdete, to áno, ale keďže sme boli nedávno sami súčasťou mentoringu ako mentorovaní učni (mentee) a keďže som mal možnosť v poslednom období vyberať a hodnotiť (ako sa u nás na Liptove hovorí asesovať) budúcich mentorov v jednom národnom projekte, rozhodli sme sa mentoringu dať v našich news väčší priestor. Podobne ako koučovanie, aj mentorovanie má hŕbu definícií. V zásade sa mentorovanie obvykle chápe ako osobný, dlhodobý profesionálny vzťah, ktorý sa časom prehľbuje a má efekt vlny, ktorá so sebou nesie proces učenia sa a odovzdávanie poznatkov, skúseností a vedomostí mentorovanému. Mentorovanie je cesta, ktorú vykonávajú všetky zúčastnené strany (mentor aj učeň, prípadne iní zainteresovaní - len mentori) a v tejto ceste zmeny je obsiahnuté otvorené, tvorivé a neisté učenie sa. Mentorovanie v sebe zahŕňa napríklad:

- Vzdelávací vzťah, ktorý zapája jednotlivých ľudí a skupiny do vzájomného učenia, nadväzovania vzťahov a podporovania sa
- Proces spolupráce, ktorý poskytuje pomoc a podporuje socializáciu
- Transformáciu identity medzi mentorom a mentorovaným s rešpektom ku kultúrnym rozdielom
- Nástroje, ktorými kriticky skúmame a reflektujeme hodnoty, kultúru a identitu systému, v ktorom sa mentorovanie deje.

Mentorovanie plní dve hlavné funkcie. V rámci vzťahu, ktorého zmyslom je vývin a zmena sa zameriava na psychosociálnu podporu a kariérny rozvoj. K psychosociálnym funkciám patrí vzor, spoločenské prijatie a poradenstvo. Psychosociálna dimenzia mentorovania sa aktivuje, keď mentori aktívne počúvajú, dávajú rady a povzbudzujú rozvoj mentorovaného. Táto funkcia mentorovania prináša výhody ako priateľstvo a emocionálnu podporu, zvýšené sebavedo-

mie a sebaúctu. Funkcia kariérneho rozvoja so sebou okrem odovzdávania know-how prináša aj prvky koučovania, definovania a zvládania pracovných výziev, definovania cieľov a prenosu kultúrnych vzorcov organizácie. Cieľom mentoringu nie je hodnotiť výkon, ale pomoc mentorovanému osvojiť si všetko potrebné v súlade s cieľmi a poslaním organizácie a daného pracovného miesta. Mentorovanie, na rozdiel od niektorých modelov koučovania, je dlhodobější proces a je cielene zameraný na rozvoj kompetencií učiaceho sa v čase. Mentorovanie je rozvojový projekt, ktorý podporuje rast identity mentorovaného učňa a prípadnú identifikáciu sa s špecifickou pracovnou rolou. Často nejde iba o jednostranné učenie. Keďže mentoring je dlhodobý vzťah, nutne v sebe obsahuje aj prvok recipročného učenia sa. Výhodou recipročného učenia sa je, že aktivity, ktoré sú súčasťou procesu mentoringu majú vplyv a niekedy dokonca menia spôsob práce s inými ľuďmi v organizácii a spôsoby kontaktu s organizáciou tak, aby boli vzorom pre nové spôsoby interakcií, učenia sa, vedenia a vytvárania organizačnej kultúry a politiky organizácie.

### Teórie a modely mentoringu

Podobne ako koučovanie, aj mentorovanie má svoje filozofické základy, teoretické prístupy, modely a konkrétne postupy, metódy a techniky, ktoré mentori využívajú v praxi. Tradičné modely, opierajúce sa historicky o konzervatívne teórie mentorovania, obsahujú učenie sa založené na zručnostiach a sú zamerané na konkrétne ciele, ktoré majú byť dosiahnuté a na vedomosti a zručnosti, ktoré majú byť osvojené. Ciele, vedomosti, zručnosti, ale aj postoje sú odovzdávané z generácie na generáciu - staršími a skúsenejšími mladším a začínajúcim. Mentori zvyknú uskutočňovať prácu v individuálnom settingu, v učebnom usporiadaní učiteľ - žiak (mentor - mentorovaný). Tradičné modely mentorovania sa opierajú o to, že skúsený pracovník, alebo vedúci pracovníci mentorujú prostredníctvom podporovania, dávania rád, priateľstva a vyučovania, pričom slúžia aj ako



obhajcovia, poradcovia a podporovatelia. Opäť chceme zdôrazniť, že nejde o vzťah nadriadený a podriadený a mentorovanie nemá donucovací charakter. Mentorovanie v takejto konzervatívnej línii môže organizáciám pomôcť uspokojiť požiadavky súvisiace s uvedením pracovníka do role a potvrdením jeho hodnoty v organizácii. Zároveň tento typ mentoringu pomáha udržiavať kompetentných pracovníkov na mieste tým, že si osvojujú štandardy výkonu. To všetko pomáha mentorovanému pracovníkovi v adjustácii na kultúru organizácie. Takéto mentorovanie nesie špecifickú socializačnú funkciu, no prináša aj zradné miesta a problémy. Jedným takým problémom je očakávanie, že mentorovaní budú iba recyklovať návyky a spôsoby práce mentorov, čo môže brzdiť individualitu a prekážať pokroku. Humanistické mentorovanie, ktoré nadväzuje a v istom zmysle prekračuje tradičné, konzervatívne prístupy, sa sústreďuje na podporu mentorovaného ako celého človeka vo vzťahoch. Humanistické mentorovanie sa zaoberá nielen rozvojom, ale celkovou transformáciou mentorovaného jednotlivca. To v praxi znamená, že mentor sa zaujíma nielen o to, aby sprostredkoval vedomosti, zručnosti, postoje a prax v súlade s potrebami organizácie, ale aj o to, aby mentorovaný hľadal a nachádzal svoj vlastný potenciál a zdroje, ktoré mu pomáhajú v učení, pričom v procese hľadania transformuje seba samého tak, že kombinuje poznanie mentora a zahrňuje ho do svojej praxe vlastným, špecifickým spôsobom. Tento koncept kladie dôraz na slobodu, osobnú voľbu a bezpečný, podporný vzťah. Okrem humanistického modelu existujú aj ďalšie alternatívne modely mentoringu. Alternatívne modely sa v oveľa väčšej miere venujú nielen transformácii jednotlivca, ale aj obsahujú v sebe aj širšiu zmenu organizačných kultúr. Medzi alternatívne teórie mentorovania patria kolaboratívne mentorovanie (ko-mentorovanie), mozaikové mentorovanie, mnohoúrovňové ko-men-

torovanie a synergické vodcovstvo. Teoretici alternatívneho mentorovania kritizujú tradičné vzťahy a systémy mentorovania ako obmedzené a neprístupné pre rôzne typy populácie, etniká a sociálne triedy, či skupiny. Kritici konzervatívnych modelov odkryli v kontextoch mentorovania paternalizmus, závislosť, privilégia a výlučnosť. Alternatívne teórie mentorovania sa opierajú o prax posilňovania/zmocňovania (empowerment), ktorá je kritická voči využívaniu a zneužívaniu moci a preferuje spravodlivosť, rovnocennosť vo vzťahu a progresívne, kritické myslenie a učenie. Vzťah medzi mentorom a učňom je podobne ako v humanistickej paradigme založený na neautoritatívnej dynamike a zdôrazňuje sa v ňom vzájomnosť a rovnoprávnosť. Riešenia vhodné pre mentorovaného nie sú ponúkané, ale vytvárané vo vzájomnom dialógu. Alternatívne prístupy kriticky reflektujú otázky moci a učebného rámca, v ktorom sa mentorovanie odohráva. Alternatívne teórie mentoringu nepreferujú iba jeden štýl práce - individuálne vedenie skúseným mentorom. Keďže vychádzajú z predpokladu, že učenie sa zo skúsenosti iných môže byť rôznorodé, alternatívne programy mentoringu obohatili formálny program mentorovania o profesionálne učebné komunity, partnerstvá, aliancie a iné skupinové formy mentoringu, vzájomné zdieľanie reflexívnych učiacich sa denníkov, e-mentorovanie a virtuálne učenie sa. Cieľom tohto prístupu je tak okrem iného aj mobilizácia zdrojov mentorovaných a transformácia uzavretých systémov/organizácií. Takýto druh mentoringu podporuje hodnoty spolupráce, demokratického učenia sa a spoločného vodcovstva. Mentori aj mentorovaní tak vedú proces za hranice požiadaviek na ich pozíciu a snažia sa vzdelávať svojich mentorovaných aj mimo kontextu ich organizačného rámca, smerom k širšiemu rozvoju. Pokiaľ ide o prístup, či štýl práce, mentori v tomto prístupe využívajú viac facilitatívny prístup.

Prístup	Štýl	Typ otázok a intervencií
Autoritatívny, tradičný, konzervatívny	Príkazy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dáva rady a poučenia</li> <li>Hovorí, ako sa má správať</li> <li>Hovorí, čo urobiť</li> </ul>
	Informácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytuje názory a skúsenosti</li> <li>Vysvetľuje základy a princípy</li> <li>Napomáha lepšiemu porozumeniu</li> </ul>
	Konfrontácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provokuje premýšľanie</li> <li>Opakuje, čo bolo povedané, alebo urobené</li> <li>Hovorí, čo si myslí, že učňa zväzuje</li> <li>Pomáha vyvarovať sa opakovania chýb</li> </ul>
Alternatívny, spolupracujúci, facilitatívny	Katarzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomáha učňovi vyjadriť pocity a obavy</li> <li>Súcíť s učňom</li> </ul>
	Katalýza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dáva otázky, ktoré podporujú nové myslenie</li> <li>Podporuje generovanie nových možností a riešení</li> <li>Počúva a sumarizuje</li> </ul>
	Podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oceňuje učňa (prínosy, dobré úmysly a zámery, úspechy)</li> <li>Chváli</li> <li>Ukazuje, že učeň má jeho podporu a je na jeho strane</li> </ul>



Jedným z alternatívnych prístupov mentorovania je spolupracujúce mentorovanie - známe tiež ako *vzťahové ko-mentorovanie*. Ak mentorujeme týmto prístupom, preferujeme zjednocovanie ľudí v recipročnom, na rozvoj zameranom vzťahu, ktorý je situovaný do dynamického kontextu učenia sa. Významnú rolu v ňom hrá vízia, záväzok, disciplína a synergia. Partneri v učení prekonávajú kognitívne rozdiely, snažia sa o porozumenie vlastných mentálnych procesov a mentálnych máp, stierajú odstup mocensky chápanej stigmy 'mentora' a 'mentorovaného'. Spolpracujúce mentorovanie je špecifické svojím dôrazom na atmosféru vzájomnej závislosti, záväzku a splnomocnenia, ako aj využívaním participatívneho vodcovstva. Odpor mentorovaných k učeniu a preberaniu zodpovednosti sa transformuje prostredníctvom sebariadeného, autentického zapojenia sa. Ďalšou významnou alternatívnou koncepciou mentorovania je Kramova 'vzťahová konštelácia', známa aj ako mentorovacia mozaika. Teória mentorovacej mozaiky postuluje, že interakciu medzi rovesníkmi aktivujú spoločné záujmy a motivácia členov učiacej sa komunity. Členovia, ktorí sú primárne mentormi (napríklad uznávaní lídri) a sekundárni mentori (učni) si vymieňajú roly mentorov a mentorovaných, čo zabezpečuje učenie sa všetkých synergickou, flexibilnou štruktúrou. Ak je mentorovanie definované viac ako spoločné učenie sa, než individualistická činnosť, tak sa tímy, ktoré sa rozširujú na odborné (a virtuálne) učebné spoločenstvá, zapájajú do podpory, zdieľania nápadov a priateľskej pomoci. V takýchto spoločenstvách, sieťach, sa rozdiely medzi mentorom a mentorovaným stierajú ako a vynárajú sa skôr ako meniace sa role: špecialisti, poradcovia, ochrancovia, obhajcovia a ďalší. Kamarátstvo, vzájomná závislosť, rozvoj identity a schopnosť prebrať zodpovednosť, ktoré tento model podporuje, ukazujú hodnotu toho, že nemáme byť zameraní iba na výsledok učenia (produkt), ale dôležité sú aj procesy ako sa

učenie a majstrovstvo dosahujú. Keďže tradiční, konzervatívni mentori 'reprezentujú dominantné spoločenské hodnoty', reflektujúci alternatívni mentori sa snažia okrem posilnenia/zmocnenia a rozvoja mentorovaných aj o kritickú analýzu a reflexiu jestvujúceho systému, aby sa naďalej replikovali iba také hodnoty, vedomosti, zručnosti a postoje ktoré rozvoj a rast ľudí v organizáciách umožňujú. To znamená aj to, že mentorovanie môže priniesť kritickú reflexiu celej organizácie, či systému, kde sa deje. Cieľom je hľadanie kreatívnych riešení, ktoré otvárajú prístup, rozširujú možnosti učenia a generujú nové poznatky.

### Kompetencie mentora

Kompetencií mentora možno vymenovať stovky. Stručne vymenujeme tie, ktoré sú podstatné aj pre iné typy pomáhajúcich intervencií, podrobnejšie sa potom zameriame na tie, ktoré robia mentorovanie mentorovaním. Podobne ako v poradca, či kouč, aj mentor sa musí riadiť základnými etickými rámcami, ktoré sú definované a vymedzené napríklad profesijnou asociáciou, ktorá ho zastrešuje. Okrem toho aby mal vedieť vytvoriť dlhodobý, aj krátkodobý kontrakt, ktorý je často trojstranným kontraktom medzi zadávateľom mentoringu, mentorovaným a mentorom. Podobne ako iné pomáhajúce profesie, aj mentor by mal dokázať vytvoriť a budovať dôveryhodný vzťah, aktívne počúvať, priamo komunikovať, používať rôzne druhy exploračných nápomocných otázok, rozvíjať sebauvedomenie učňa, plánovať proces učenia a stanovovať s učňom primerané ciele, ale aj hľadať rôzne spôsoby, ktoré mentorovanému môžu pomôcť osvojiť si podstatné spôsobilosti, vedomosti, zručnosti a postoje pre jeho prax. Mentor má v oblasti v ktorej s učňom spolupracuje expertné vedomosti, vlastné skúsenosti a poznatky, ktoré môže učňovi ponúkať. Keďže je expertom, a rolu experta reprezentuje, je dôležité, aby našiel primeraný spôsob, akým predá mentorovanému svoje znalosti a skúsenosti.





Mentor pripravuje štruktúry, ktoré pomôžu mentorovanému učiť sa. Vytvára mapu, či prehľad tém a oblastí, ktoré môžu byť pre učňa dôležité a užitočné. Pripravuje ponuku, ktorá obsahuje to, o čom sa s učňom bude rozprávať, o akých témach je dobré premýšľať. Rozmýšľa nad tým, ktoré skúsenosti a znalosti by mohli byť pre učňa potrebné a o ktoré sa chce podeliť. Tieto poznatky pomáha triediť a usporadúva do primeranej formy pomocou mentálnych máp, ktoré sú mentorovanému blízke. Pozná preferované spôsoby učenia sa učňa a vie ich pri mentoringu využiť. Následne, najmä pri alternatívnych, facilitatívnych prístupoch k mentoringu vedie s učňom dialóg a v istých fázach procesu nechá riadiť učenie sa mentorovaným, alebo využíva iných ako zdroje ďalšieho poznania. Viedie dialóg smerujúci nielen k odovzdaniu poznania, ale aj k náhľadu, aha momentom a transformácii. Mentor pravidelne poskytuje spätnú väzbu a overuje si, či je pre učňa užitočná. Spätná väzba sa zameriava to, ako učeň aplikuje poznanie a porozumenie vo svojej praxi. Mentor udržuje pozornosť na tom, čo je pre mentorovaného dôležité a ponecháva mu zodpovednosť za realizáciu. Jasne však vyžaduje aby robil kroky ktoré ho privedú k splneniu spoločne vytvorených, stanovených cieľov. Pomáha učňovi uvedomiť si čo urobil, neurobil, čo sa naučil, alebo čo nové si uvedomil od stretnutia k stretnutiu. Udržuje učňa na vytyčenej ceste tým, že jeho pozornosť sústreďuje na plán mentorovania a jeho výsledkov, na vopred dohodnutý priebeh akcií a tém. S ohľadom na celkovú situáciu a ciele učňa je schopný navigovať ho medzi jednotlivými časťami plánu, udáva kontext rozhovoru v súlade s tým, čo chce učeň dosiahnuť. Rozvíja schopnosť mentorovaného rozhodovať sa, vystihnúť podstatné problémy a ďalej pracovať na svojom osobnom rozvoji. Je dôležité, aby mentor spolu s mentorovaným pracovali v pozitívnom rámci a nezaoberali sa príliš tým, čo nemá byť, tým, čo mentorovaný nechce, ale naopak, zameriavali sa na to, čo chcú, čo môžu a dokážu spolu dosiahnuť. Je užitočné balansovať medzi zameraním na problémy - a ich analýzu a zameraním sa na riešenia a budúcu zmenu, vývoj, či rast. Pokročilí mentori dokážu vnímať a ovplyvňovať dynamiku vzťahu s učňom od počiatkovej nedôvery k dôvere, od závislosti učňa k jeho nezávislosti a od tendencie byť autoritatívnym cez konzultatívny štýl vedenia, až po facilitujúce mentorstvo (podobne ako to je v teóriách situačného vodcovstva), pričom mentor dokáže štýly a spôsoby práce s mentorovaným meniť podľa potrieb učňa.

#### Fázy mentorského vzťahu

Mentoring nie je jednorazový akt, ale dlhotrvajúci proces, ktorý obvykle podlieha vopred stanovenému, avšak v priebehu spoločnej práce modifikovanému plánu. Mentorský vzťah má svoju dynamiku a niekoľko fáz. Prvou je počiatkové budovanie dôvery, nasleduje osvojovanie si nových zručností a profesionálnych kompetencií. Po čase prichádza v ideálnom prípade separácia (mentor sa po splnení svojej funkcie postupne svojmu zverencovi vzdáľuje), pričom mentor a učeň sa stávajú priateľmi a kolegami

a spoločne zdieľajú záujem o čo najkvalitnejší výkon profesie. Jednotlivé fázy súvisia s rolami a ich premenou v priebehu času. Na začiatku sa jedná o veľmi tesné prepojenie mentora s učňom, v ktorom dochádza najskôr k nadviazaniu vzťahu, ďalej k budovaniu vzťahu dôvery a pocitu bezpečia. Dochádza k stanoveniu jednotlivých cieľov. V okamihu, keď je mentor presvedčený o tom, že mentorovaný je ďalej schopný dosahovať stanovené ciele samostatne, dochádza postupne k odpútavaniu od mentora a na význame získavajú metódy, ktoré rozvíjajú a podporujú jeho samostatnosť (napr. koučovanie). Príprava na mentoring začína reflexiou týchto otázok

- Aká bude frekvencia kontaktov? Je mentor dostupný aj mimo vymedzené hodiny?
- Aký spôsob kontaktu volíme (osobný, skype, emaily...)?
- Aká bude dĺžka spolupráce?
- Ako sa bude zachádzať s dôvernými informáciami?

V príprave je pre mentora veľmi dôležité urobiť si vlastnú inventúru toho, čo môže mentorovanému poskytnúť. Zaoberá sa otázkami:

- V čom som kompetentný a čo môžem učňovi odovzdať?
- Ako sa pripraviť na jednotlivé stretnutia?
- Aké skúsenosti mi pomohli v podobnej práci akú bude robiť učeň?
- Aké oblasti by mal učeň analyzovať a preskúmať?
- Čo by mal učeň svojim klientom dať? Ako by mal vedieť v tomto momente pracovať?
- Čo potrebuje učeň pre svoju prácu?
- S čím všetkým by sa mohol učeň vo svojej práci stretnúť?

Pri príprave je nevyhnutné uvedomiť si či je mentorovaný v štádiu nevedomej nevedomosti (nevie, že nevie), vedomej nevedomosti (vie, že nevie), vedomej vedomosti (vie, že vie), prípadne nevedomej vedomosti (nevie, že vie). Samotné učenie prebieha v troch štádiách. V prvom štádiu sa učeň učí odvykať od nefunkčných, alebo starých a neproduktívnych spôsobov správania. V druhom štádiu mentorovaný opustil staré spôsoby správania, učí sa aplikovať nové, no ešte je potrebná veľká miera podpory, povzbudení a prác na prevencii prípadného zlyhania. V treťom štádiu sa nové návyky stávajú automatickými. Diagnostika toho, kde sa mentorovaný nachádza pomáha mentorovi reagovať podľa potrieb učňa. Diagnostika môže prebiehať tým, že používame štandardné nástroje posúdenia kompetencií na dané pracovné miesto, rôzne hodnotenia mentorovaného (napr. spätnú väzbu od klientov, alebo kolegov, či nadriadených), mentor však môže využiť aj metódy tieňovania (pozorovania) pri práci, širokú paletu metód, ktoré sa využívajú pri analýze vzdelávacích potrieb, alebo klasický rozhovor, v ktorom mentorovaný opisuje svoje zážitky a skúsenosti. Na základe posúdenia potrieb, v procese vzájomného dialógu, si mentor pripravuje svoju ponuku, ktorá by mala učňa inšpirovať a motivovať. Vybrané témy môže podľa potreby



a dohody detailne rozpracovať. Spoločne s mentorovaným sa zaoberajú otázkami:

- Čo má v tomto momente spolupráce zmysel odovzdať mentorovanému?
- Aké zručnosti, vedomosti a skúsenosti mu môžu byť v tomto momente jeho rozvoja prospešné?
- Ako by som mu mohol čo najúčinnjšie vysvetliť, alebo predviesť, či ukázať potrebné vedomosti, zručnosti, alebo skúsenosti?

Po tom, čo sme si ako mentori premysleli témy a za-

definovali okruhy, je dobré viesť učňa k stanoveniu jeho vlastného cieľa. Je užitočné diskutovať o tom, aký cieľ by mohol byť pre učňa zároveň výzvou, ale zároveň dosiahnuteľný. Zároveň ako mentori v tejto fáze hľadáme balans medzi facilitatívnou, koučovacou polohou a pozíciou experta a stratéga, ktorý je schopný korigovať rizikové riešenia učňa a napomáhať učňovi využívať užitočnejšie, alebo účinnejšie stratégie. Úlohou mentora je zároveň zosúladiť dlhodobé ciele s cieľmi priebežnými a cieľmi na konkrétne stretnutie.

Typ cieľa	Príklady otázok pre učňa
Dlhodobé ciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na čo sa pripravujete?</li> <li>• Ktoré témy sú dôležité a je ich potrebné detailne rozpracovať?</li> <li>• Čo očakávajú vaši kolegovia, váš nadriadený, vaši klienti,...?</li> <li>• Na čom spoznáte že ste na svojej pracovnej pozícii úspešný? Čo sa zmení?</li> </ul>
Priebežné ciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O čom v poslednej dobe premýšľate?</li> <li>• Kde sme na ceste? Čo ste dosiahli, zmenili, vyskúšali?</li> <li>• V čom ste boli úspešný, kde vidíte posun, kde rezervy a čo z toho vyplýva pre vaše ciele?</li> </ul>
Ciele na stretnutie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na čom budeme dnes pracovať, aby sme smerovali k dlhodobému cieľu?</li> <li>• Čo by malo byť výstupom dnešného stretnutia?</li> </ul>

V priebehu času mentor a mentorovaný detailnejšie rozpracúvajú ciele, stratégie a rôznorodé témy súvisiace s osvojovaním si role a zodpovednosti na pracovisku, zameriavajú sa hľadanie a vytváranie rôznorodých možností ako sa učiť praxou, ako sa na prax pripravovať a ako vedome konať, ale aj ako prax a konanie reflektovať a učiť sa zo skúsenosti. Mentor a mentorovaný skúmajú ako to, čo mentorovaný skúša ovplyvňuje systém, v ktorom učeň pôsobí - tu si kladú otázky:

- Čo a kto od učňa očakáva a ako je schopný učeň tieto očakávania zvládať, reagovať na ne a naplňovať ich?
- Kto je zákazník (klient) učňa a ako učeň môže dosťávať spätnú väzbu zo skúsenosti?
- Kto ďalší je v procese práce učňa dôležitý (nadriadený, kolegovia...), čo očakáva a aký dopad má práca učňa na iných ľudí v systéme organizácie?

Mentor využíva kreatívne metódy reflexie a učenia, pozná efektívne spôsoby, ktorými sa mentorovaní na stretnutiach učia a osvojujú si nové poznatky, zručnosti a skúsenosti, pričom pri učení prepájajú zážitok, reflexiu a teoretické konceptualizácie. Môže mentorovaného povzbudiť k tomu, aby si písal denník, môže mu poskytovať analógiu v príbehoch, analógiách a metaforách, môže mu umožniť učenie tým, že simuluje situácie, využíva kresby, alebo iné tvorivé spô-

soby práce, no zároveň rekapituluje, zhŕňa a sleduje cestu učenia sa a rozvoja mentora. Zaoberá sa otázkami:

- Čo z toho, čo sa učíme je už jasné? Na čom to spoznávate v praxi?
- Čo by ste potrebovali doplniť?
- Ktoré témy je ešte nutné prehľbiť, alebo rozpracovať?
- Na čo sa potrebujete opýtať?
- Ako by ste postupovali vy? Ako by postupovali vaši kolegovia? Čo sa vám zdá vhodné?
- Od koho a ako môžete čerpať ďalšie potrebné skúsenosti, informácie, zručnosti?
- Kto všetko je vám inšpiráciou, čím a ako sa nechávate ovplyvniť a inšpirovať?
- Ako to, čím sa inšpirujete, aplikujete v praxi?
- Čo spracujete? Čo si pripravíte? Čo si pripraví mentor?
- Čo nové si vyskúšate?
- Aké kroky urobíte do ďalšieho stretnutia?

V tejto fáze mentor takisto ako učeň reflektuje, ktoré témy je ešte potrebné rozpracovať, aké kroky musí v príprave urobiť a čo bude obsahom ďalších stretnutí. Mentor spolu s mentorovaným pravidelne hodnotia, čo sa podarilo, aké ciele sa dosiahli, ako a v čom sa učeň mení rýchlejšie, v čom pomalšie a prečo. Zároveň je nutné priebežne analyzovať nielen výkon a zmeny učňa, ale aj komplexný rozvoj mentorova-



ného a vzťah medzi mentorom a mentorovaným, prípadne, či sa učeň posúva jednotlivými štádiami rozvoja. Každé stretnutie môže byť zároveň príležitosťou k tomu, aby sa nielen reflektovalo to čo bolo v praxi, učilo nové, ale zároveň aj plánovalo ďalšie stretnutie. Tu je možnosť zamerať sa na otázky ako:

- O čom budete ďalej premýšľať?
- Čo by mohlo byť predmetom ďalšieho stretnutia?
- Čo si má mentor pripraviť?
- Ako sa pripraví na stretnutie učeň?

Tu je aj dôležitý priestor na odporúčania mentora v zmysle: Potrebujem, aby ste premýšľal o..., odporúčam vyskúšať si..., odporúčam pripraviť sa na... Odporúčania by nemali byť jednostranné, ale vzájomné, aj mentorovaný by mal mať šancu odporúčať svojmu mentorovi čo ako by malo byť na stretnutiach mentoringu v budúcnosti.

### A čo ďalej?

Prv než sa rozhodnete vo svojej organizácii zaviesť mentoring, je užitočné rozhodnúť sa, o aký typ programu pôjde. Je pre vás dôležité zaučenie pracovníkov, alebo ich komplexný rozvoj. V akej oblasti očakávate zmeny. V niektorých organizáciách využívajú aj takzvaný obrátený mentoring, v ktorom mladší (napríklad technologicky vyspelejší kolegovia) odovzdávajú know-how starším kolegom. Ide vám iba o učenie, ale aj o celkovú transformáciu? Chcete aby mal mentoring dopad na celú organizáciu? Z organizačného uhlu pohľadu si je dobré zodpovedať na otázku, v čom môže program mentoringu pomôcť, ako mentorovanie súvisí so stratégiou rozvoja ľudských zdrojov a ako bude v organizácii mentorovanie zadefinované, aby nesúperilo s inými nástrojmi (manažment, formálne vzdelávanie, supervízia, koučovanie apod.), ale aby zmysluplným spôsobom tieto nástroje dopĺňalo. S týmito otázkami sú spojené aj

ďalšie kroky, ktoré smerujú k plánu implementácie. Pre úspešné zavedenie mentoringu do organizácie je dôležité:

- Zachovať dobrovoľnosť v tom či chceme byť mentor, alebo učeň, rovnako ako dobrovoľnosť v tom vybrať si mentora a učňa (nie všetci ľudia sú vhodní všetkým). V prípade, že ide o povinný mentoring je nutné podrobne sa venovať zmyslu, cieľom, účinnosti a účelnosti programu a postupom implementácie tak, aby neprišlo k bezobsažnej formalizácii využitia metódy
- Mať jasnú a pre ľudí v organizácii čitateľnú stratégiu pre výber mentorov aj učňov
- Mať výcvik mentorov a prípravu učňov
- Mať zabezpečenú kontinuálnu podporu mentorov a učňov (najmä vo chvíľach keď ju potrebujú)
- Mať transparentný spôsob priradovania mentorov a učňov a jasný proces, pravidlá a priebeh mentorovania
- Neustále monitorovanie a zlepšovanie procesu mentorovania
- Akceptovanie mentoringu ako regulárnej a skutočnej práce

Mentor je profesionál, ktorý je vzdelaný, so skúsenosťami a má za úlohu podporovať ľudí, aby si sami riadili svoj proces učenia tak, aby maximalizovali svoj potenciál, dosahovali ciele, rozvíjali svoje schopnosti, zlepšovali svoje výkony a stali sa osobnosťami, ktorými chcú byť. Mentor nie je k dispozícii pre to, aby vyriešil problém, skôr, aby pomohol naplánovať cesty k jeho riešeniu. Mentoring sa osvedčil tam, kde sa prenáša špecifická znalosť o vnútornom chode organizácie, o spôsobe práce, pri riešení komplexných pracovných situácií.

*„Každý, kto tvrdí, že keď svieti slnko, sme šťastnejší, nikdy netancoval v daždi.“ (neznámy autor)*

## Ako sa z terapeuta stáva kouč... (a naopak)

### Rozhovory o koučovaní



#### Carolyn Mumbyová

Profesia koučovania priťahuje nielen terapeutov, ktorí si našli rôzne cesty ku koučovaniu, ale aj organizačných konzultantov, ktorí koučovali a začali ich zaujímať hlbšie psychologické procesy medzi ľuďmi. Carolyn Mumbyová sa rozpráva so siedmimi praktikujúcimi koučkami, ktoré podobne ako ona sama prešli oboma oblasťami. Carolyn má konzultačnú prax v Londýne a poskytuje supervíziu koučovania a klinickej praxe. Vedie tiež výcviky v psychologickom poradenstve a v koučovaní. Viac informácií o nej a službách, ktoré poskytuje možno nájsť na webovej stránke.

[WWW.CAROLYNMUMBY.COM](http://WWW.CAROLYNMUMBY.COM)

*‘Už sa nehádajme. Vybral som pána Pytlíka a to by ti*

*malo úplne stačiť. Ak hovorím, že to je Lupič, tak je lupič, alebo bude, keď naďade čas. Má na viac, ako si myslíš a oveľa viac, ako si myslí o sebe on. Možno sa mi ešte všetci poďakujete.’*

**Carolyn Mumbyová:** Podobne ako Bilbo Pytlík (hoci nie o rovnakej profesii!) aj ja si myslím, že som sa angažovala v rôznych aspektoch koučovania omnoho skôr, ako som absolvovala tréning a získala kvalifikáciu preň. Začínala som ako pracovníčka, ktorá pracovala sama a hľadala tvorivé spôsoby práce s mladými ľuďmi. Ukončila som štúdium sociálnej a komunitnej práce, potom som dostala miesto v terapeutickom zariadení určenom na liečbu drogových závislostí. Bola to veľká zmena: od postávania na rohu ulice, nadväzovania prvého kontaktu a terénnej práce som prešla k sedeniu v zadynenej intenzite terapeutickému komunity s reštriktívnymi hranicami určenými na kon-



tajnovanie a prácu s vnútornou bolesťou a chaosom, ktorý vznikol zo zneužívania a traumy. Občas som sa v oboch situáciách cítila vykoľajená a čudovala sa podobne ako Bilbo, či sa niekedy vydám na cestu.

Počúvanie príbehov o bolestivých minulých situáciách bolo stresujúce a náročné. Získala som diplom v psychologickom poradenstve v Gestalt prístupe (modalita zameraná na to, čo robíme, ako aj na to, o čom hovoríme) a potom som terapeuticky pracovala s ľuďmi, ktorí zažili relaps a opakovane prišli do 18-mesačného rehabilitačného programu po liečbe závislosti. Okrem individuálneho poradenstva sme v ňom pracovali aj klientovými s aspiráciami a ambíciami. Títo klienti si potrebovali vybudovať nový život, takmer doslova, takže aspirácie a ambície boli podstatnou zložkou nielen prežitia, ale aj ďalšieho napredovania v živote. Nadálej som poskytovala poradenské služby pre mládež a to, že som sa naučila proaktívne pracovať s touto skupinou klientov, bolo neskôr pre mňa neoceniteľnou skúsenosťou v praxi koučovania. Potom som ako manažérka kvality v organizácii Youth Access podporovala občianske združenia a organizácie pri rozvoji ponuky poradenských služieb, pri šírení informácií a servisu klientom aj obyvateľom. Mala som pocit, že som strávila dosť času na 'fronte' a vychovala som deti. Chcela som uplatniť aj svoje ďalšie zručnosti (tréning, supervízia, konzultovanie pre organizácie) ako v individuálnej, tak aj skupinovej práci, a výcvik v koučovaní a mentorovaní vedúcich pracovníkov rozšíril moje schopnosti a kredibilitu ako kouča v oblasti podnikania. Viac o tejto skúsenosti som písala v *BACP Counselling Children & Young People* (Poradenstvo pre deti a mládež Britskej asociácie poradenstva a psychoterapie) a bola som prekvapená, koľko skúseností z predchádzajúcej práce a z výcvikov som si priniesla do koučovania. Bola som na seminári o koučovaní, kde lektor hovoril o význame toho, aby si človek 'našiel svoj kmeň'. Moja

skúsenosť s návštevou prvej londýnskej skupiny vtedy novovytvorenej Divízie koučovania BACP bola presne taká istá. Jej výbor zastával názor, že sa 'spájame, spolupracujeme a tvoríme'. Ako členka skupiny, ktorá vytvorila tieto slová, som mala pocit, že rovnako popisujú to, čo sa môže diať v procese koučovania: klient umiestňuje svoje klady a hodnoty a vytvára si víziu zmeny v empatickom priestore, kde kouč pozorné počúva, akceptuje a ak je to potrebné, vyzýva, aby umožnil výmenu obmedzujúcich predpokladov. Koučovacie nástroje a rámce môžu byť užitočné pre proaktívnu prácu na koncipovaní a experimentovaní s konkrétnymi zmenami, pri vytváraní a osvojovaní si obohacujúcejších a produktívnejších návykov. Posledné dva roky som organizovala londýnsku skupinu koučov BACP a nedávno ma požiadali, aby som urobila Deň profesionálneho rozvoja (Professional Development Day, PDD) pre BACP pod názvom 'Úvod do budovania koučovacieho vzťahu'. Sú tu zaujímavé otázky na zamyslenie, nakoľko dokážeme odlišiť poradenstvo a koučovanie. Možno ho chápať ako kontinuum s našou modalitou, ktorá ovplyvňuje ako ďaleko zachádza poradenstvo do toho, čo možno označiť za oblasť koučovania. PDD má za cieľ umožniť poradcom, aby sa viac dozvedeli o koučovaní, identifikovali svoje vlastné zručnosti, ktoré by vedeli využiť v koučovaní a vypracovali si svoje kroky, ak chcú zahrnúť koučovanie do svojej praxe. Zrejme nemáme zázračný prsteň (bez ktorého by sa Bilbove pokusy o 'lúpenie', pri jeho nedostatku predošlých relevantných skúseností, mohli skončiť s menším úspechom) a sme závislí na predošlom výcviku a našej odbornosti, preto môže byť lepšou možnosťou absolvovať renomovaný (a dôkladne „konverzný kurz“ koučovania). No zmysel má aj obohatiť svoj rámec o konkrétne koučovacie zručnosti a filozofiu.



**Michele Downová**

#### Čo ťa pritiahlo k práci kouča?

Konzultantská činnosť ma minula. Začala som robiť tréningy pre korporácie a náhodou som sa dostala ku koučovaniu, keď som ponúkla jednej účastníčke možnosť individuálnych sedení a ona povedala: 'Nevedela som, že ste kouč vrcholového manažmentu.' Robila som jednoducho, čo sa zdalo byť potrebné. Výcvik prezentačných zručností, ktorý som viedla, ponúkal zručnosti, nástroje a techniky. Zároveň som mala terapeutické vzdelanie, ktoré explorovalo a prepracovávalo strachy a úzkosti, takže presun k individuálnej práci vo firmách nebol veľký skok. V organizáciách som pracovala s ľuďmi, ktorí mali dostatočne dlhú prax na to, aby povedali 'Áno, prosím' a odporučili ma aj niekomu inému. Ľudia hovorili, že tradičné koučovanie znamená, že zo sedenia odchádzali s plánom, čo majú urobiť. Terapeutickejší prístup podľa mňa znamená, že sa posun už odohral na

sedení a klienti len odchádzajú a žijú ho. Bolo mi príjemné vrátiť sa k individuálnej práci.

#### Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?

Pred psychoterapeutickým výcvikom som mala podnikateľskú prax, mala som 15 rokov firmu, takže hovorím z vlastných skúseností. Moji klienti cítia, že 'chápem' ich problémy, nielen z psychologického hľadiska, ale aj preto, že som bola v tom, robila to. Umožňuje mi to hovoriť z ich uhla pohľadu a to je neoceniteľné. Čo sa týka reflexie, zmenila som psychodynamickú supervízorku, ktorá mi veľmi pomohla v individuálnom poradenstve: práca v korporátnom svete bola mimo jej uhla pohľadu. Moja nová supervízorka má túto prax, čo je veľký rozdiel a pomáha mi to rozvíjať sa v koučovaní.

#### Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?

Ľuďom poviem, že mám psychoterapeutické vzdelanie a že zastávam viacvrstvový prístup. Podelím sa s



nimi o konkrétne praktické nástroje a aj im pomôžem pochopiť seba a svoje vzorce správania, oboje prepojiť, aby tak vznikla trvalá zmena. V práci je vždy aj osobnostný element rozvoja. Užitočné je stále ponechávať opis dostatočne vágny, aby sme mohli robiť to, čo potrebujeme. Moja predstava rozdielu medzi čistým koučovaním a koučovaním u niekoho, kto má

aj terapeutický výcvik, je taká, že to druhé poskytuje bohatosť, hĺbku a kvalitu prítomnosti, čo je samo o sebe veľmi terapeutické. Je to odlišný prístup, ktorý viac reflektuje seba. Vo svojej práci kouča je pre mňa ústredné to, že som terapeut. To ovplyvňuje všetko, čo robím.

[WWW.MICHELEDOWNDYNAMICS.CO.UK](http://WWW.MICHELEDOWNDYNAMICS.CO.UK)



**Clare Myattová**

**Čo ťa pritiaхло k práci kouča?**

Tri hlavné veci. Viera v možnosť, že ľudia sa môžu zmeniť rýchlejšie než to umožňuje väčšina terapeutických procesov.

Vedomie, že niektorí ľudia túžia po osobnom rozvoji a nepovažovali by sa za kandidátov na terapiu, ale ľahšie by sa identifikovali ako klienti na koučovanie. U týchto klientov by iba osamotené porozumenie tomu, čo sa v ich životoch deje nemuselo nutne viesť k zmene - koučovanie ako akčná metóda by im pomohlo viac. No a v neposlednom rade som presvedčená, že aj iné prístupy ako terapia môžu prospieť najmä lepšie fungujúcim klientom, s ktorými som pracovala.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?**

Mám to šťastie, že žijem v Kalifornii a tak som bola

mnoho rokov vo výcviku somatického koučovania na Strozziho inštitúte, až kým som sa necertifikovala na Master Somatic Coach.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Toto je najťažšia otázka. Keď koučujem, to, čo robím, obohacuje môj terapeutický výcvik; keď robím poradenstvo, to, čo robím, obohacuje môj terapeutický výcvik. Svoju sadu zručností považujem za komplementárnu a ťažko sa dá rozdeliť. Keď to hovorím, nemám pocit, že mám ohromné teoretické vzdelanie na integráciu, tak ďalej uzatváram kontrakty s klientmi o výsledkoch, ktoré chcú dosiahnuť - niektoré z nich sú zrejme terapeutickéjšie svojou povahou, niektoré sú orientované viac na koučovanie. Nech už je to akokoľvek, som nesmierne rada, že mám oboje tieto zručnosti a som teda prístupná takej širokej škále klientov.

[WWW.CLAREMYATT.CO.UK](http://WWW.CLAREMYATT.CO.UK)



**Debra Jinksová**

**Čo ťa pritiaхло k práci kouča?**

Ťahal ma to ku koučovaniu po tom, čo som dlho pracovala v službách prvého kontaktu s takými skupinami klientov, ako sú mladí ľudia a ľudia ovplyvnení zneužívaním drog. V tom čase som si uvedomila, že radšej pracujem na asertívnom, proaktívnom konci spektra než na hlbšej, korektívnej strane. Pravda, reflektovala som, že to môže byť vďaka tomu, že som vystavená veľkému množstvu tráum, s ktorými som zvykla každý deň pracovať. Teda návrat z terapeutického sveta bol radostný - a bola to úľava - pracovať s klientmi, ktorí sú 'za vodou' a tešia sa. Namiesto toho, aby som prišla domov vyšt'avená, odchádzala som zo sedení nadšená a inšpirovaná.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?**

Mala som šťastie v tom, že môj výcvik v integrovanom poradenstve obsahoval také prístupy ako KBT, Na riešenie zameraný prístup a iné tvorivé a dynamické spôsoby práce, ktoré sa dali ľahko adaptovať na kontext koučovania. Keď som si uvedomila, že to s koučovaním myslím vážne, išla som študovať na Hullovu univerzitu.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Používam integrovaný model a propagujem sa ako integrovaná kouč-terapeutka alebo osobná konzultantka (typ integrácie koučovania a terapie, čomu dávam prednosť). Tieto dni mám klientov, ktorí za mnou prichádzajú preto, že práve toto hľadajú. Mám aj klientov, ktorí pôvodne prišli kvôli psychologickému poradenstvu alebo koučovaniu a to je tiež v poriadku. Ale na začiatku vysvetľujem, že spájam disciplíny koučovania a terapie (a ako to robím) a keď sa to v priebehu práce objaví, tak z toho môžu mať väčší úžitok než len z jednej disciplíny, tak môžeme kontrakt prepracovať. Je naozaj nemožné a nereálne udržiavať tieto dve disciplíny úplne oddelené, tak v tom chcem byť otvorená. Pravdepodobne je dôležité dodať, že, keďže mám výcvik v koučovaní a potom som skombinovala obidva prístupy, zisťujem, že oceňujem a baví ma aj korektívny element v práci, ktorú robím. Myslím, že je to pravdepodobne preto, že práca na oboch koncoch spektra koučovanie - terapia dáva zdravú rovnováhu mojim klientom a aj mne. Asociácia integrovaných koučov a terapeutov (AICTP) bola založená na to, aby podporovala pracovníkov v tomto procese integrácie, takže je pre mňa ct'ou byť jej predsedníčkou.

[WWW.DEBRAJINKSCONSULTING.CO.UK](http://WWW.DEBRAJINKSCONSULTING.CO.UK)





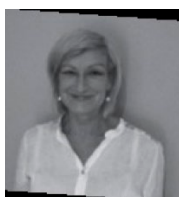
Linda Aspeyová

**Čo ťa pritiaхло k práci kouča?**

Stalo sa to prirodzene. Bola som psychologickou poradkyňou, trénerkou manažmentu, facilitátorkou a konzultantkou HR. A jedného dňa (asi pred 14 rokmi) ma požiadali, aby som urobila individuálny 'tréning' s vedúcimi v strese. Nezdala sa im myšlienka poradenstva. Určitý čas sme produktívne spolupracovali. Neskôr som prišla na to, že to, čo sme robili, bolo pravdepodobne koučovanie. Koučovanie stiahlo všetky tréningy, čo som robila, spôsobom, ktorý som považovala za veľmi prirodzený, zdalo sa tiež, že z neho išla iná energia ako z poradenstva v tom čase, a mňa to vtiahlo.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?**

Pracovala som v rôznych organizáciách ako konzultantka niekoľko rokov predtým, takže už som mala sieť a potenciálnu klientelu na koučovanie. Dala som vedieť tým ľuďom z HR a manažérom, že aj koučujem a začali ku mne prúdiť klienti z ich organizácií - väčšinou líniovní manažéri. Vstúpila som do novo založenej Asociácie koučov (Association for Coaches) a absolvoval som akreditačný proces s praxou v koučovaní



Mary Pelhamová

**Čo ťa pritiaхло k práci kouča?**

Pracujem ako integrovane zameraná psychoterapeutka už mnoho rokov a táto práca je podnetná a vďačná, ale často som mala pocit, najmä ku koncu terapie, že klienti si žiadala pevnejšie riadenie a potrebovali prevziať kontrolu, vyzbrojení terapeutickým pochopením, smerom k tomu, aby si priniesli pozitívnu zmenu. Pozerali sa na mňa, aby som im v tom pomohla. Tuším, že toto ma pritiaхло k integrovanému výcviku. Preto som bola otvorenejšia a flexibilnejšia urobiť to, čo sa žiadalo na splnenie jedinečných potrieb každého jednotlivca. Keď som sa začala učiť niečo o koučovaní, zdá sa, že som ho už so svojimi

a výcvikom, ako aj rozličných príbuzných výcvikov a rol, ktoré som zastávala. Bola to veľká skúsenosť a určite mi to dodalo profesionálne sebavedomie, čo pravdepodobne zvýšilo moju kredibilitu, lebo som mala pocit, že sa naozaj môžem nazývať koučkou. Ďalej som čítala všetko o koučovaní, čo som mohla, v mojom prípade konkrétne literatúru zameranú na koučovanie na pracovisku. Nadväzovanie kontaktov a úzka spolupráca v odborných organizáciách boli vždy dôležitým aspektom môjho rozvoja, aj tých sedem rokov vo výbore BACP. Potom som sa stala predsedníčkou Divízie koučovania BACP a teraz som prezidentkou AICTP.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Pracujem integrovane a používam 10 komponentov myšlienkového prostredia, ktoré ovplyvňuje všetko, čo robím. Niekedy je to viac koučovanie a niekedy viac terapia. Nenazývam sa kouč-terapeutkou vo väčšine organizácií, nakoľko pracujem so staršími ľuďmi, ktorí to vo všeobecnosti nechápu a mohli by mať obavy. Viem však, že niektorí klienti si ma vybrali kvôli môjmu kombinovanému prístupu koučovania a terapie, v čom mám výcvik aj prax.

[WWW.COACHINGFORLEADERS.CO.UK](http://WWW.COACHINGFORLEADERS.CO.UK)

klientmi do veľkej miery robila. Doteraz som nenašla výcvik v koučovaní, ktorý integruje tie prvky či disciplíny kouča, ktoré by som si želala, hoci dúfam, že sa to stane v budúcnosti.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?**

Veľa som čítala, nadväzovala kontakty, stala som sa členkou koučovacích organizácií, chodila som na prednášky slávnych koučov a vstúpila som do super-víznej skupiny pre koučov aj pre terapeutov.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Praktikujem integrovaný model osobnej konzultácie. [WWW.MARYPELHAM.CO.UK](http://WWW.MARYPELHAM.CO.UK)



Cathy Warrenová

**Čo ťa pritiaхло k práci kouča?**

K práci kouča ma priviedla zmena kariéry z primárne komerčnej práce k primárnej orientácii na prácu s ľuďmi. Vtedy mi nesmierne pomohlo kariérové koučovanie a pomyslela som si, že by som to rada robila. Prešla som do roly organizačnej konzultantky, pracovala som individuálne s ľuďmi, ktorí prežívali zmenu v práci. Podstúpila som niekoľko kratších tréningov koučovania a výcvik v NLP.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si****vybudovala povest' kouča?**

Mala som výcvik v psychologickom poradenstve, pretože sa mi páčila dôkladnosť a hĺbka poradenského výcviku. V individuálnej práci, ktorú som robila pre organizácie, som videla, že mnohí čelia hlbším otázkam vo svojom živote. Tuším by si povedala, že som prešla celý kruh od koučovania k poradenstvu a späť.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Využívam integrovaný model. Moja poradenská orientácia, psychosyntéza, umožňuje a obsahuje mnoho prístupov, ktoré by mnohí považovali za koučovanie. Psychosyntézu poradcovia všeobecne považujú za po-



tenciál v mysli niekoho - krízy môžu často signalizovať opadávanie vrstvy čo umožňuje ďalšiu úroveň rastu - takže práca s krízou (minulosť) môže často ísť

ruka v ruke s budovaním vízie budúcnosti a praktických krokov k nej.

WWW.LIFE-REVIEW.NET



#### Dr. Trish Turnerová

##### Čo ťa pritiahlo k práci kouča?

Bola som riaditeľkou veľkej organizácie vo verejnom sektore a dostala som 360-stupňovú spätnú väzbu, ktorá osvetlila, že, hoci som rástla v nových ob-

lastiach, kvôli kultúre pracovného prostredia som začala strácať niektoré kľúčové zručnosti podpory a posilňovania iných ľudí. V predošlej role som koučovala, ale keď prišla príležitosť absolvovať formálny výcvik v koučovaní, skočila som po tej šanci, aby som 'zaplnila medzeru', ktorá sa objavila v spätnej väzbe o mne. Bolo to jedno z najlepších rozhodnutí, ktoré som kedy urobila, nakoľko mi prináša veľa radosti.

**Ako si získavala vedomosti, skúsenosti a ako si si vybudovala povest' kouča?**

Predtým než som začala výcvik v psychologickom poradenstve som bola kvalifikovaná koučka a supervi-

zorka. Chcela som vedieť, čo všetko sa dá ešte naučiť. Pracovala som vo vedení veľkej organizácie a ako dobrovoľníčka v treťom sektore, vnímala som teda, že mám kredibilitu u záujemcov koučovanie. Kľúčom sú kontakty - budovanie reputácie a ponúkať niečo za nič, zdieľať dobré postupy a nápady z praxe. Odtiaľ pochádzajú odporúčania a príležitosti.

**Využívaš integrovaný model alebo udržuješ tieto dva prístupy oddelené?**

Moje prístupy sa často zlievajú, nakoľko prinášam všetky svoje poznatky a osobnosť do každého stretnutia, ale väčšinou tie dve veci oddeľujem, už keď uzatvárať kontrakt s klientom. Využívam integrovaný model a zistila som, že ponúka veľa slobody ako klientovi, tak i mne, ale keďže som relatívne nová v oblasti poradenstva, cítim sa lepšie, keď ich teraz oddeľujem, kým nenadobudnem väčšiu prax.

WWW.TRISHTURNER.CO.UK

„Rakovina je slovo, nie veta.“ (John Diamond)

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

#### Krátká dynamická psychoterapie.

Hanna Levenson. Portál (2016)

Kniha je fundovaná, zrozumiteľná a praktickou knihou pre psychoterapeuta, poradcu aj lekára, ktorí krátkodobo pracujú s pacientmi či klientmi. Krátkodobá dynamická psychoterapia náleží medzi integratívne prístupy. Zdôrazňuje prácu s vymedzenou časovou perspektívou, konkrétne témy a prácu s cieľmi, aktivitu terapeuta, terapeutickú alianciu, terapeutický kontrakt. Z niektorých psychodynamických pojmov vychádza (dôležitosť detských zážitkov, nevedomie, prenos a protiprenos), zatiaľ čo od iných sa odlišuje (práca s klientovými zdrojmi viac ako s regresiou, práca tu a teraz, menšia rola interpretácie). Obohacuje sa teóriou vzťahovej väzby, zameriava sa na zmenu maladaptívnych vzťahových vzorcov. Od náhľadu sa viac presúva k emóciám a k práci s empatiou. Klientov vníma ako „zaseknutých“, nie chorých. Je citlivá na multikulturálne aspekty. Autorka knihy sa zaoberá teóriou, históriou, terapeutickým procesom, mechanizmami zmeny, empirickým základom i budúcnosťou tohto smeru a prezentované poznatky ilustruje pomocou podrobných kazuistik. No nekúp to!

**Týmová supervízie. Bohumila Baštecká, Veronika Čermáková, Milan Kinkor. Portál (2016)**

Dôvodom pre napísanie tejto knihy bola skúsenosť autorov: Pri ich supervíziách, rozhovoroch so supervízormi, supervidovanými aj zadávateľmi supervízie sa ukazovalo, že externá tímová supervízia môže priná-

šať viac rizik než príležitostí. Predpokladom prospešnej tímovej supervízie je podľa autorov organizačná kultúra, ktorá praje tímovosti, tím sám ako spoločenstvo ľudí, ktoré dokáže dať do pozadia hierarchickú štruktúru a v záujme úlohy vytvárať vzájomné vzťahy vrátane otvorenej komunikácie, a viacstranného kontraktovania, ktoré zaručuje rovnocenné rozloženie zodpovednosti a moci medzi zadávateľom supervízie, supervidovaným tímom spolu s jeho vedúcim a supervízorom. Kniha preto dôsledne vyvažuje pohľady troch „zmluvných strán“ - ľudí, ktorým tímová externá supervízia môže prinášať úžitok, ak chcú dobre slúžiť svojim klientom. Kniha stojí na troch pilieroch: Prvá časť predstavuje svet jednotlivých aktérov (organizácie, tím a supervízora), druhá základné oblasti supervízie (ciele, vzťahy a procesy) a tretia sprevádza čitateľa obľúbeným supervíznej spolupráce (od kontraktovania cez supervízie k hodnoteniu). Publikácia uvádza príklady z praxe vrátane príbehov aktérov supervízie a na kazuistikách ukazuje zameranie externej tímovej supervízie na prípady, vzťahy a komunikáciu a na riadenie. No nekúp to!

**Radost. Alexander Lowen. Maitrea. (2016)**

Alexander Lowen, slávny žiak Wilhelma Reicha a zakladateľ bioenergetiky, vo svojej knihe ukazuje, ako sa človek môže vrátiť do prirodzeného stavu radosti, akú prežíva malé dieťa, pomocou cvičení, ktoré dodávajú telu vitalitu a uvoľňujú energiu potlačených pocitov. Lowen tieto cvičenia používal štyri desaťroky v svojej klinickej praxi, aby ukázal,



ako sa emočné zážitky - od sexuálneho zneužívania po zlosť a všetky ostatné bolestivé veci, aké ľudia v živote prežívajú - prejavujú ako telesné symptómy. Ďalej čitateľom radí, aby vnímali jednoznačné signály, aké telo vysiela, a reagovali na ne, pretože ide o vnútorné prejavy túžby po slobode. Tento prístup obnovuje zdravie a má celý rad prínosov, napríklad

posilnenie radosti zo sexu a pozdvihnutie duchovnej úrovne. Kniha Radost, ktorou vyvrcholila celoživotná práca Alexandra Lowena, je plná nádeje a transformačným sprievodcom jednou z priekopníckych terapií zameraných na telo a myseľ. No nekúp to!

„Najlepší postoj je vďačnosť.“ (neznámy autor)

## Čo je nové v obore?

**Transforming Experience in Organisations: A Framework for Organisational Research and Consultancy**  
Susan Long. Karnac Books. 2016

Táto kniha skúma teoretický model - Transforming Experience Framework (TEF) - ktorý sa používa na pochopenie zložitosti a nejasnosti prežívania v rámci života organizácie. TEF skúma, ako môžu ľudia autenticky konať, keď prevezmú na seba nejakú rolu. Tento model sa najprv predstavuje spolu s pochopením povahy nevedomej dynamiky a je rušivým i tvorivým potenciálom. Rôzne kapitoly skúmajú situácie, dilemy a prípadové štúdie v organizáciách prostredníctvom rozličných aspektov rámca TEF. Kapitoly tejto knihy napísali takmer výlučne muži a ženy, ktorí pracovali pre Grubbov inštitút, ktorý sa teraz volá Grubb Guild (Grubbov cech), niektorí 50 rokov a iní ako absolventi alebo školitelia Magisterského programu analýzy a vedenia organizácií Grubbovho inštitútu. Medzi autorov patria, či už priamo alebo nepriamo Bruce Reed, Barry Palmer, David Armstrong, Jean Reed, Bruce Irvine, Vega Roberts, Susan Long,

Rebekah O'Rourke and John Bazalgette. Súčasná škola myslenia Grubbovho inštitútu sa prezentuje na Grubb School of Organisational Analysis: <http://www.grubbschool.org.uk>. Susan Long redigovala knihu ako školiteľka tejto školy (Grubb School of Organisational Analysis). Cieľom tejto zbierky príspevkov je demonštrovať, ako možno tento model využiť pri analýze organizácií, výskume a konzultovaní. Rámec TEF sa vyvíjal postupne roky, jeho prechodné verzie sa skúšali a overovali vo výskume organizácií a konzultovaní, ale doteraz nebol vyčerpávajúco popísaný. Rámec je v neustálom vývoji a mali by ste ho považovať za živý model, ktorý reaguje na nové myšlienky a zmeny v prežívaní a kontexte organizácií. No nekúp to!

„Zaujímaj sa o meniace sa ročné obdobia je šťastnejší stav mysle než beznádejne milovať jar.“ (George Santayana)

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

**Späť k základom: čím je objav prenosu dôležitý pre koučov a konzultantov aj dnes**

### Prečo prenos?

Náš (Sandrin) ATCP výcvik v koučovaní mal 10 modulov. Jeden z nich sa venoval téme prenos - protiprenos v koučovaní. Keď toto píšem, už počujem všetkých koučov, ktorí začnú frflať: načo sú nám psychoanalytické pojmy v koučovaní, načo psychologizujeme koučovanie, my sme zameraní na výsledky, efektívne myslenie, mozog... no proste kto o psychológii vie menej, nepotrebuje ju. A už vôbec nie tú psychodynamickú, pretože kognitívnu títo kolegovia využívajú, len o tom nevedia. Tak, tak, mnohé „marketingové“ školy koučovania - aby nezaťažovali svojich potenciálnych klientov - psychologizujúci jazyk (a niekedy aj psychologické poznanie) v teórii koučovania zjednodušili (často na úkor funkcie), niekedy až zezoteričnili. My sme za klasiku. V zásade si myslím (koučovaniu sa venujem asi od roku 2002), že koučovacie školy patria alebo do kognitívno-behaviorálnej paradigmy (vrátane tých neuro), experienciálno-humanistickej paradigmy, no najčastejšie však do konštruktivistickej/konštrukcionistickej paradigmy (NLP, SF...). Iste mnohé školy vlastnú epistemológiu vôbec neriešia, alebo iba útržkovito a preto sa mi viac pá-

čia tie ktoré ju riešia. Poctivý základ je poctivý základ. Ten náš je humanistický a psychodynamický. Preto sme sa rozhodli inšpirovať textom Erika de Haana, z časáku International Coaching Psychology Review, pôsobiaceho na Ashridge Business School. Budeme písať o základoch, o vzťahu, tak ako ho chápe psychodynamická teória, pričom budeme stále na poli koučovania a organizačného konzultovania. Ono totižto prenos, protiprenos, obrany a odpor si môžeme všimnúť všelikde, nielen v psychoterapii, ale aj v pedagogike, pri riadení ľudí, medzi priateľmi apod. Myslíme si, že koučovania sa môžu poučiť z Freudových objavov, ba čo viac, Freud nie je mŕtv, koučovania sa môžu veľa naučiť aj z toho, čo prinášajú do sveta medziludských vzťahov moderné psychodynamické teórie. Freud definuje prenos vo vzťahu ako tú časť alebo časti veľmi individuálnych, veľmi osobných a zväčša nevedomých impulzov (najmä lásky, či túžby), ktoré neboli uspokojené v predošlých vzťahoch človeka. Freud doslova píše, že každý bude pravidelne opakovať jedno alebo niekoľko takýchto 'kliše' v priebehu života. Prenos od prvých dní zaujal Freuda a aj ostatných jeho zúčastnených spolupracovníkov ako forma spoluprá-



ce - spolubytia s pacientom a súčasne forma odporu. To znamená, že prenos, keďže skresľuje, popiera realitu skutočného vo vzťahu slúži ako forma spolupráce (takto sa k sebe vzťahujeme) ale aj ako forma odporu voči rôznym iným aspektom toho, akí sú ľudia. Ako pacienti máme tendenciu idealizovať, alebo devalvovať, nevnímať skutočnosť a k tomuto nám slúži práve prenos. Takto sa prenos stáva odporom. Význam prenosu pre psychoanalytickú liečbu je značný. Cieľom psychoanalýzy je zažiť a pochopiť prenos. V kontexte organizačného rozvoja môžeme prenosové fenomény vidieť v mnohých situáciách. Erik de Haan opisuje svoju prvú skúsenosť počas manažérskeho tréningu. „Prvýkrát mi v mojej práci prenos ‘udrel do očí’ v oblasti rozvoja manažmentu v 1990-tych rokoch, keď sme boli zvyknutí končiť workshop popoludní prácou s hercami. Účastníci si pomysleli na rozhovor alebo vzťah, ktorý chceli zlepšiť, herec dostal krátku inštrukciu a potom sa niekoľkokrát zahrala scéna, najprv tak, ako sa pôvodne odohrala a potom s novými prístupmi. Hercom sa na konci popoludnia zakaždým dostalo veľkého potlesku a účastníci si ich zapamätali ako najlepšiu časť workshopu. Mnohí účastníci sa vyslovili, že táto rolová hra bola pre nich veľmi skutočná, mali pocit, ako keby boli so skutočnou osobou. Podobne bolo fascinujúce pozorovať zmeny u účastníkov, keď boli v scénke, ako zápasili so svojim šéfom, rivalom alebo klientmi.“ Prenos, čiže opätovné vynorenie minulých vzťahov v prítomnej situácii, je fascinujúci fenomén. Nielen preto, že je taký nekonečne premenlivý a bohatý, ako stopy zmysluplných vzťahov v našom živote a kariére. Nielen preto, že prenos vedie k zaujímavým nedorozumeniam a klamom medzi partnermi vo vzťahu. Prenos je fascinujúci preto, že sa vyskytuje, alebo aspoň začína podprahovo vyskytovať v oblasti vedomia, ku ktorému nemáme veľmi prístup, dokonca ani pomocou introspekcie.

#### Kazuistiky

Supervízorka, ktorá pozorovala (ako tieň) istú pracovnú poradu s cieľom následnej spätnej väzby a supervízie práve začala sledovať prácu tímu konzultantov zameraných na zmeny finančných služieb v organizácii. Ako sa skupinové sedenie vyvíjalo, všimla si, že kedykoľvek prehovoril vedúci projektu, myseľ jej zablúdila a aj keď sa nútila počúvať, dokázala sledovať, čo hovorí, len pár minút. Keď rozprávali iní členovia tímu, vedela sa lepšie sústrediť, ale robila si starosti o kvalitu svojej supervízie, pretože nedokázala úplne počúvať príspevky vedúceho. Keď sa stalo to isté aj na druhom sedení, rozhodla sa povedať o svojom zážitku skupine a to tak, aby sa vyhla kritike vedúceho projektu. Opýtala sa, či ostatní cítili to isté a či to môže nejakým spôsobom byť reflexia ich práce v organizácii. Na jej prekvapenie priznalo niekoľko

členov tímu, že aj pre nich je ťažké sledovať myšlienkové procesy vedúceho projektu. Vedúci bol spočiatku v rozpakoch, ale za pomoci skupiny si uvedomil, že ich kľúčový klient, riaditeľ, bol izolovaný a vzdialený od svojich kolegov, ktorí rozumeli sotva polovici toho, čo sa snažili komunikovať. Supervízorka poukázala na tímovú skúsenosť s vedúcim projektu, ktorý je vlastne klasickým príkladom paralelného procesu, inými slovami opakovaním toho istého, čo sa dialo v systéme ich klienta. Supervízorka potom pomohla tímu premyslieť si, čo by mohol vedúci projektu robiť inak a ako by toto poznanie mohlo byť dôležité aj pre toho riaditeľa. To vyústilo do hlbokého posunu v efektivite tímu, lebo sa naučili povedať si dôležité veci spôsobom, ktorý by sa dal považovať za negatívnu spätnú väzbu v duchu vzájomnej podpory a nie deštruktívnu kritiku. Riaditeľ bol podobne v obrane, keď mu vedúci projektu povedal o svojich pozorovaniach, ale bol prekvapený ich presnosťou, keď si vyžiadal spätnú väzbu od svojich najbližších kolegov.

‘Prenosové interpretácie’, alebo hypotézy, či jednoduché pomenovania pozorovaného v práci koučov alebo konzultantov sú niekedy nevyhnutné a spätná väzba tu a teraz často prináša uvoľnenie atmosféry, keďže je pomenované to, čo je cítené, alebo tušené. Ďalší príklad je príklad vyvíjajúceho sa prenosu z jednej supervízornej skupiny koučov vrcholových manažérov.

Klient bol anglický konzultant, ktorého vyslala jeho organizácia do pobočky v Taliansku, kde mal koučovať skúseného manažéra. Opisoval, aké ťažké bolo pre neho zvládnuť živost prejavu a emocionalitu u svojho nového koučovaného. Počas supervízie pracoval s iným účastníkom a rozprávali sa o výzvach, ktoré na neho kladie jeho nový klient. Na konci krátkeho koučovania jeden zo supervízorov upozornil na fakt, že klient sa zdá byť zmenený; nikdy sa nezdal taký živý a extravertovaný. Uvedomili sme si, že kopíroval správanie svojho klienta, najmä jeho gestá a súhlasil, keď sme na to poukázali. Je prekvapujúce, že sprvu sa cítil takmer utlmený svojím klientom a potom bol schopný tým istým spôsobom utlmiť niekoho iného.

Tento typ prenosu, ktorý sa javí ako ‘nutkavé opakovanie’, možno tiež chápať ako nevedomý proces učenia, ktorý pomáha jednotlivcovi zvládnuť nové správanie tým, že si ho najprv osvojí sám. Význam prenosu nesúvisí len s jeho všadeprítomnosťou. Prenos môže mať tisícku možností aj foriem a je komple-



xom vzťahových vzorcov, ktoré niečo kopírujú, opakujú, alebo zrkadlia. Ako hovorí Freud, síce je prenos len 'vždy to isté', súčasne je to nesmierne bohatý jav, ktorý sa vrství a adaptuje zo sedenia na sedenie ako aj medzi sedeniami. Aj novšie dynamické teórie, napr. vzťahová škola psychoanalýzy, pripisujú veľký význam prenosu, pričom tvrdia, že zmena sa deje vo vzťahu a len vo vzťahu. To znamená, že kladú dôraz na to, čo sa deje v prenosovom vzťahu tu-a-teraz. Z toho vyplýva, že podstavou liečebného procesu je zmena medzi terapeutom a klientom a tá je potrebná a možno postačujúca podmienka na navodenie zmeny mimo konzultačnej miestnosti. Vzťahová psychoanalýza sa opiera o filozofické stanovisko, že v skutočnosti neexistuje libido, ako si myslel Freud a nepoháňajú nás naše objekty, ako tvrdia teoretici objektových vzťahov (napríklad Fairbairn, Guntrip), ale vzťah, t.j. bytie vo vzťahu, ktorý je nám známy a kde sa môžeme usilovať alebo ďalej trpieť podobným spôsobom, pretože sme podobne prežívali už predtým.

#### Práca s vlastnými impulzmi voči klientovi

Ani terapeuti a teda ani koučovia, či konzultanti nie sú ochránení pred tým, aby prežívali niečo podobné ako prenos voči svojim klientom. Freud túto skutočnosť zistil a okrem pojmu prenos (skreslenie a prenášanie z klienta na terapeuta) sa v psychoanalytickej teórii opisuje aj pojem protiprenos (skreslenie a prenášanie z terapeuta na klienta). V radikálnom význame slova ide v protiprenose o všetky nevedomé impulzy, fantázie, asociácie, či emócie, ktoré terapeut prežíva vo vzťahu s pacientom. Keď sa pripravujeme na prácu s novým klientom alebo na individuálne sedenia ako kouči, je užitočné pýtať sa sami seba, aké inštinktívne reakcie voči klientovi dokážeme v sebe zistiť. Takéto skúmanie môže ísť trochu ďalej než len sympatie alebo nesympatie, priťažlivosť, alebo averzia. Lahko si vytvoríme spontánny 'obraz' o klientovi v našej mysli, dokonca aj vtedy, ak sme ho ešte nevideli. To, čo s druhými ľuďmi cítime, náš protiprenos (či už ide o protiprenosovú reakciu ktorá vyvstáva z našej biografie, alebo z našich reakcií na klienta, ktorého koučujeme) ovplyvňuje náš kontakt. Niekedy je to, čo vytvára obraz o klientovi iba pohľad, niekedy gesto, inokedy čin v miestnosti - zriedkavo je tento náš obraz verbálny. Je to skôr vnímanie bytia-v-miestnosti s druhým človekom. Akonáhle máme tento vnem, môžeme ho analyzovať a skúmať, ako sa nevedomky pripravujeme na klienta: cítime sa nadradení, blahosklonní, úzkostní, túžiaci, atď. zriedka sa cítime 'neutrálne', napriek všetkým varovaniam klasickej psychoanalýzy a ak áno, tak je to pravdepodobne dôvod na ďalšiu analýzu vlastnej pocitovanej neutrality a čo maskuje. Keď sa stretnutie s klientom blíži a nazbierame viac zážitkov, informácií a skúseností, všeobecné protiprenosové vzorce sú konkrétnejšie. Klient nám bude niekoho pripomínať alebo v nás jediným gestom vyvolá prival emócií. Emócie, ktoré cítime počas sedení, majú protiprenosovú zložku. Následne môžeme prežívať pocity pochybovania o sebe, neprimeranosti alebo nadradenosti voči klientovi. Protiprenos v interakcii kouč - koučovaný spôso-

buje trhliny vo vzťahu. Skúsení koučovia a konzultanti vedia, že nepríjemné interferencie sa môžu stať hlavnou arénou ich práce. To platí aj u individuálnych klientov a zadávateľov koučovania, ako aj klientov - organizácií. Možno si opakovane všimnúť, že najlepšia a najefektívnejšia konzultačná práca sa vykoná čoskoro po nepríjemnej frustrácii alebo podráždení, ale len vtedy, keď vzťah prežije trhlinu.

#### Práca s dynamikou vzťahu

Akonáhle si aspoň trochu uvedomujeme vlastnú protiprenosovú reakciu a analyzovali sme niečo zo svojich pocitov voči klientovi, môžeme venovať pozornosť tomu, čo klient prináša v rámci prenosu. Zámerom práce s prenosom je, aby sme porozumeli ústredným vnútorným konfliktom klienta cez to ako sa k nám správa a aké má emócie, impulzy a fantázie o nás a našom vzťahu (agovanie prenosu). Ak príde čas, je vhodné zaoberať sa potlačenými spomienkami alebo impulzmi, ktoré spôsobili tento konkrétny prenos v tomto konkrétnom čase. Prenos nemusí byť iba niečo, čo je rozvinuté v čase spolupráce medzi koučom a klientom. Podobne ako protiprenos, aj prenos začína na prvom sedení, alebo dokonca skôr. Keď sa stretnutie s klientom blíži a nazbierame viac informácií a skúseností, všeobecné protiprenosové vzorce sú konkrétnejšie. Klient nám bude niekoho pripomínať alebo v nás jediným gestom vyvolá prival emócií. Emócie, ktoré cítime počas sedení, majú protiprenosovú zložku. Neskoršie využitie protiprenosovú obsahuje našu reakciu na vnímané trhliny vo vzťahu. Skúsení koučovia a konzultanti vedia, že nepríjemné interferencie sa môžu stať súčasťou ich práce. To platí aj u individuálnych klientov a zadávateľov koučovania, ako aj klientov - organizácií. Možno si opakovane všimnúť, že najlepšia a najefektívnejšia konzultačná práca sa vykoná čoskoro po nepríjemnej frustrácii alebo podráždení, ale len vtedy, keď vzťah prežije narušenie, neporozumenie, či trhlinu. V tom, čo vnímame ako prenos na seba, sa v každom momente snažíme identifikovať a prekonať odpor klienta. Freud napísal, že 'odpor sprevádza liečbu na každom kroku' a neskôr pridal, že 'prekonávanie odporu je tou súčasťou práce, ktorá sa vyskytuje najčastejšie a spôsobuje najväčšie problémy'. Odpor chráni klienta tým, že reguluje blízkosť a intimitu medzi pomáhajúcim a klientom: to umožňuje na jednej strane, aby klient neprežíval bolestivé emócie a vyhýbal sa témam, ktoré spôsobujú diskomfort, na druhej strane, v liečbe, alebo aj v poradenstve či koučovaní často ide o to, aby klient výzvy prijal a pokúsil sa problémy prekonať a riešiť. Technicky, či už sme terapeuti, alebo koučovia, môžeme sa zaoberať ako odporom (vyzývať, konfrontovať klienta), alebo prenosom (reflektovať, poukázať naň a hypotetizovať, či analyzovať čo sa deje vo vzťahu). Freud bol prvotí zástancom toho, že najskôr sa pracuje s odporom a následne s prenosom, no v poslednom roku svojho života v Londýne píše o tom, že najprv sa zaoberá prenosom a potom prechádza k odporu ako 'ďalšej dôležitej časti našej práce'. V psychodynamicky zameranom koučovaní a konzultovaní, popri sledova-



ní vzťahových fenoménov ako sú protiprenos, prenos a odpor, sme otvorení a sústredení v počúvaní klienta na to, čomu sa pri rozprávaní vyhýba, ktoré témy neprináša, alebo ich skresľuje, kedy racionalizuje, využíva psychické obrany, kedy a v čom nečelí vlastnej realite priamo. Psychodynamickí odborníci sa môžu nechať inšpirovať prácou Malana, ktorý vo svojom trojuholníku konfliktu, ktorý obsahuje obrany, úzkosti a skryté pocity alebo impulzy tvrdí, že ako prvé z nich si (ak sme pozorní v počúvaní) všimneme obrany, keďže obrany tvoria vrstvy (pred-)vedomia okolo úzkostí a pocitov, ktoré sú viac skryté. Odpor (regulácia rozhovoru a blízkosti vo vzťahu) a obrana (regulácia prežívaného obsahu hovoru) sa dopĺňajú: odpor možno definovať ako 'obranu protrahovanú do tu-a-teraz', t.j. ako dodatočnú obranu potrebnú vtedy, keď kouč prichádza neprijemne blízko. V psychodynamickom koučovaní sa tak snažíme najskôr všimnúť si 'odpor voči koučovaniu', ako akýsi spodný prúd spoločných stretnutí s koučom, následne sa snažíme byť citliví k náznakom - obranám - ktorých prepracovanie pomáha prehĺbiť rozhovor a následne potom sa v takto otvorenom rozhovore sústredíme na úzkosť, ktorá potrebovala obrany, úzkosť, ktorá sa deje pod slovami, ktoré klient hovorí, pod jeho záležitosťami a myšlienkami. Napokon, úzkosť možno chápať ako dôsledok vynárajúcej sa túžby alebo pocitu, ktorý je problematický alebo nevítaný, ale v skutočnosti želaný. Tento hlboký pocit alebo impulz leží pri koreni mnohých názorov, ktoré išli predtým, a objavujú sa len, ak ešte lepšie porozumieme vzťah, ktorý je me-

dzi nami v miestnosti a jeho prenosovú dynamiku, odpor, obrany a úzkosti. Za úzkosťou sú vždy klientove autentické pocity a želania.

### Záver

V oblasti riadenia, konzultovania a koučovania nám práca s prenosom dáva prísľub prístupu k 'temnejšej strane' našich aspirácií viest' a riadiť ľudí, umožňuje nám skúmať rôzne aspekty seba a našej minulosti, ktoré nás poháňajú vpred, aby sme prevzali určité roly a zapojili sa do určitých vzťahov. Fenomény, o ktorých sme tu písali, sú zväčša skryté pred naším zrakom a sotva prístupné bežnou reflexiou alebo introspekciou. Tieto naše skryté a temnejšie stránky môžu tiež súvisieť s frustráciou našich túžob a želaní (ako tvrdil Freud), čo by vysvetľovalo, prečo je toľko indikácií, že sa prenos vyskytuje v pomáhajúcich rozhovoroch. Ak otvoríme oči pred možnosťou všimnúť si a pracovať v prenose, alebo s prenosom, ak sme dokonca otvorení možnostiam analýzy skríženého alebo inverzného prenosu, kedy opakujeme roly druhých ľudí vo vzťahu, nie naše roly, môžeme obohatiť naše vzťahy a náš život. A ako menší sprievodný jav, môžeme tiež obohatiť naše prežívanie koučovania riadiacich pracovníkov a zvýšiť efektivitu svojej práce pri koučovaní. Štúdiom koreňov prenosu, koreňov v našich vzťahoch s klientmi, môže priniesť veľký zisk našim snahám o hľadanie významu a porozumenia.

*„Ten muž sa mi nepáči. Musím ho lepšie spoznať.“  
(Abraham Lincoln)*

## Metódy a techniky pre vašu prax

### Zvládanie problémov v rodinnej terapii

Často sa stáva, že počas terapeutického stretnutia s rodinou príde k situácii, že sa medzi ľuďmi udeje niečo, čo spôsobí, že sa vynoria pocity zlyhania, alebo márnosti. Takáto situácia, pocit, že sme „prehrali“ môže pochádzať z udalostí pred terapeutickým sedením alebo z udalostí počas sedenia. Ak nechcete viesť proces tým, že budete detailne analyzovať príčiny neúspechu, pretože by z toho mohla vzniknúť negatívna špirála, ktorá by ďalej spúšťala popieranie, obviňovanie, bránenie sa, zúfalstvo - a nie ponaučenie a učenie, môžete využiť iné stratégie ako pokračovať v stretnutí. Tu je niekoľko možností...

### Chýbajúca osoba

Chýbajúca osoba sa namiesto na problém zameriava na riešenie - dokonca aj keby bolo riešenie imaginárne (na začiatok). V chýbajúcej osobe požiadate rodinu, aby vytvorili obraz osoby, ktorá má zručnosti, vlastnosti a atribúty človeka, ktorý by mohol pomôcť k úspechu rodiny. Dodáte, že táto osoba by mala reflektovať silné stránky, ktoré v rodine už existujú (ale možno vo väčšej miere) a priniesť aj nové dary a talenty, ktoré v rodine teraz zjavné nie sú. Požiadate ich aj, aby tej osobe dali meno, ako náhle to proces umožní. V interiéri potrebujete stôl, hárok veľkého

papiera a farebné fixky alebo pastelky. Potom rodina predstaví svoju osobu a povedie, prečo by ju radi privítali v rodine. Terapeut tiež môže dodať prečo by im mohla byť takáto postava užitočná. To niekedy stačí. Inokedy možno budete chcieť zabezpečiť, aby sa inšpirácia týmito imaginárnymi ľuďmi premenila na skutok, tak požiadate celú rodinu, aby rozdelila, kto bude monitorovať špecifické aspekty a situácie, ktorých chcú mať v rodine viac. Vyhodnotenie týchto povinností prebehne potom na nasledujúcom sedení.

Podľa skúseností chýbajúca osoba obvykle prináša humor, úprimnosť, užitočné poznatky a zameranie na budúcnosť.

### Súbor pohľadníc

Súbor pohľadníc možno pri reflexii využiť mnohokrátým spôsobom. Keď sa vyberie a prediskutuje obrázok, odvedie to myšlienky od momentálnej situácie, ktorá je plná hanby, hnevu, strchu a obviňovania a vytvorí to nový uhol pohľadu na vec. Obrázky možno využiť napríklad v nižšie navrhnutom konkrétnom scenári na pomoc rodine, ktorá je demoralizovaná, aby si naplánovala cestu von z ťažkostí. V úvodnom štádiu si rodina vyberá z veľkej kopy pohľadníc. Hľadajú tri druhy obrázkov.

1. Obrázky, ktorý reprezentujú súčasný stav.



2. Obrázky, ktorý reprezentujú želaný stav.
3. Obrázky, ktorý reprezentujú cestu, ktorá by nám mohla pomôcť dostať sa zo „súčasného“ do „želaného“ stavu.

Tieto tri skupiny obrázkov sa položia na tri samostatné miesta jeden vedľa druhého tak, ako boli hociktorým jednotlivcom vybraté. Táto časť procesu sa končí, keď je asi 10-15 obrázkov na každom z troch stolov. Rozdeľte rodinu na dve polovice. Jedna podskupina sa stretne okolo obrázkov znázorňujúcich „súčasný stav“ a má za úlohu vybrať 5 obrázkov, ktoré najlepšie predstavujú súčasný stav... druhá podskupina vyberá 5 obrázkov, ktoré najlepšie predstavujú „želaný stav“. Keď sú hotové, obe podskupiny predstavujú členovia rodiny svoj výber druhej podskupine členov. Potom sa premiešajú tak, že členo-

via, ktorí pracovali na téme „súčasný stav“ sa spoja s tými, ktorí pracovali na téme „želaný stav“. Obrázky zo stola „cesta“ sa náhodne rozdelia a dajú každej novo vytvorených podskupín. Obe podskupiny pracujú samostatne a vytvoria ilustrovanú cestu, ktorá by mohla pomôcť celej skupine posunúť sa zo „súčasného“ do „želaného“ stavu. Ak je to potrebné, ľudia môžu doplniť obrázky z kopy. Keď sú hotoví, každá podskupina predstaví svoju navrhovanú cestu druhej podskupine. Obrázok nech je vidno na obrazovke alebo ich odfotografujte, lebo neskôr sa k tomu bude ľahšie vracat' - zhodnotiť, či nastal pokus o takú cestu alebo či nastal želaný stav a realizoval sa nejakým spôsobom (alebo dokonca prekonal očakávania).

*„Či hľadáte žiaľ alebo radosť, cesta je rovnaká.“  
(Edora Welty)*

## Hry a aktivity...

### Skupinové cvičenie zamerané na pochopenie eskalácie konfliktu

Účastníci majú zahrat' konfliktnú situáciu. Je možné využiť jednoduchú situáciu, napríklad si každý nájde partnera a zahrá situáciu medzi dvomi susedmi, z ktorých jeden dopestoval krásne ruže a druhý má psa, ktorý tie ruže poničil. Rozdelíme miestnosť na dve polovice a navrhujeme, že polovica môže byť v rozhovore taká nerozumná, ako len chce a druhá by sa mala naozaj snažiť dospieť k riešeniu problému. Skupina sa obvykle na tom baví a potom spracuje verbálne a neverbálne správanie, ktoré sprevádzalo nerozumnosť a ktoré sa snažilo nájsť riešenie. Toto cvičenie slúži ako pripomienka toho, že máme veľa vkladov v smere, ktorým sa konflikt rozvíja. Toto cvičenie slúži aj na demonštráciu cyklu eskalácie konfliktu.

Konflikt začína ako pod povrchom (napríklad sa ráno zobudíte a premýšľate o rozhovore, ktorý ste mali deň predtým s niekým). Na povrchu sa prejaví buď priamo alebo pasívno-agresívnym spôsobom (napríklad tresknutím knihy na stôl, keď tá osoba, s ktorou ste mali rozhovor, prechádza miestnosťou). Konflikt sa vyvíja vtedy, keď je nejaká interakcia medzi dvomi ľuďmi a v určitom bode vrcholí, pretože máme iba obmedzené množstvo energie, ktoré môžeme investovať do akýkoľvek konfliktu. V tom bode sa ľudia adaptujú buď funkčne (vtedy sa konflikt vyrieši) ale-

bo dysfunkčne (vtedy sa konflikt zase vráti pod povrch). V takom prípade sa vynorí na povrchu neskôr ako väčší problém, pretože má prvky predtým nevyriešenej záležitosti a ešte sa vynorí nejaká súčasná obava. Lepšie je riešiť konflikty s čo najmenšou takouto príťažou navyše.

#### Otázky na reflexiu cvičenia

- Aké stratégie ste využívali, ak ste ostávali nerozumný a nepomáhali riešiť konflikt?
- Čo bolo viditeľné a dali ste to najavo (myšlienky, pocity, presvedčenia, očakávania, priania, potreby...)?
- Ktoré myšlienky, pocity, presvedčenia, očakávania, priania, potreby... ostali skryté, ale ovplyvňovali konflikt?
- Aké stratégie ste využívali, ak ste pokúšali konflikt vyriešiť dohodou, ak ste hľadali konsenzus, alebo aspoň kompromis?
- Aké komunikácia v konfliktnej situácii pomohla dohode?
- Aká komunikácia dohode bránila?

*„Dobrý príklad má dvakrát väčšiu hodnotu ako dobrá rada.“ (neznámy autor)*



## Pár slov na záver

© MARK ANDERSON

WWW.ANDERSTOONS.COM



"Tell him to stop humoring me!"

„Povedzte mu, aby sa mi neprispôboval!“

## Akcie a podujatia

### 14. - 15. apríl 2016 Stratégie práce v zariadeniach

Presvedčanie, ovplyvňovanie, práca s motiváciou, vyjednávanie dohôd s klientmi, práca v režime, poskytovanie informácií, poradenstvo a pomoc, sociálna terapia a v kontexte terapeuticko-komunitnej, rôzne formy arteterapie, psychoterapeutické poradenstvo... toto všetko sa týka mnohých z vás, ktorí pracujú v detských domovoch, domovoch sociálnych služieb, krízových centrách, liečebno-výchovných sanatóriách, stacionároch, na oddeleniach v nemocnici, alebo v rôznych iných organizáciách, kde k vám klienti nemusia chodiť na hodinu, pretože s nimi žijete, alebo ste často. Ak nie vy, tak vaši kolegovia. Ako sa z toho nezbláznit? Ako byť pomáhačom (odborníkom) v systéme kontroly? Na tieto a mnohé iné otázky vám dá odpoveď dvojdný seminár, ktorý sa venuje práci s klientmi v zariadeniach. Vhodné pre všetkých, ktorých klientmi sú deti, adolescenti, dospelí s rôznymi typmi problémov a postihnutí.

### 28. - 29. apríl 2016 Supervízia nielen pre absolventov výcviku

Účastníci a absolventi našich výcvikov v integratívnej práci s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch sa radi stretávajú na supervíznych víkendoch, kde môžu pokračovať v rozvíjaní svojich nadobudnutých zručností a vedomostí na príkladoch priamo zo svojej praxe. Tentoraz chceme otvoriť toto stretnutie aj pre iných kolegov a kolegyně z praxe, ktorí potrebujú a chcú supervíziu.

### 19. - 20. máj 2016 Efektívny pomáhajúci rozhovor

Klasika Coachingplus. Pred ôsmimi rokmi sme s Ivanom začali práve s touto témou. Čo zažijete? Naučíte sa ako počúvať ľudí s celého srdca. Naučíte sa ako položiť otázku, ktorá rozhovor prehľbuje. Naučíte sa ako byť s druhými, pre druhých, no zároveň sa nestratiť a ostať samým sebou. Naučíte sa byť užitoční pomáhajúci pracovníci. Vhodné pre všetkých z vás, ktorí pracujú s ľuďmi a chcú si zažiť esenciu Coachingplus prístupu.

### 23. - 24. jún 2016 Práca s emóciami v poradenskom procese

Lepšie by bolo povedať práca s emóciami v poradenskom, koučovacom, terapeutickom, facilitačnom, tréningovom, výcvikovom, mediáčnom... procese. Inšpirovaní prístupom zameraným na človeka, nenásilnou komunikáciou, koncentratívnu pohybovou terapiou, na emócie zameranou terapiou, krátkodobou zážitkovou dynamickou terapiou... už niekoľko rokov sprevádzame ľudí tým ako zvládať vlastné emócie, ako ich transformovať, ako vnímať, rešpektovať a porozumieť emóciám druhých ľudí. Tento workshop je vhodný pre všetkých, ktorí dôverujú emóciám, chcú žiť s nimi a nepopierať ich, no nechcú byť nimi ovládaní.

### 25. - 26. august 2016 Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

Nechcem, neviem, nemôžem, nedá sa... Načo to je dobré? Čo si o sebe myslíte? Nevadí vám, ak na budúce neprídeme? Zabudol som. Možno máte pravdu, ale... Skúsil som všetko, ale nepomohlo. Na vine je manžel (učiteľka, šéf...). Hm, to znie zaujímavo, no... Počuli ste už niekedy takéto slová od svojich klientov? Alebo nejaké podobné? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú k vám poslaní? Pracujete s ľuďmi, ktorí sú voči zmenám rezistentní? Chcete sa o tom rozprávať s inými kolegami? Chcete sa naučiť ako zaobchádzať s odmietaním a odporom? Príďte sa čo to naučiť a čo to praktické vyskúšať u nás,

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