



Z obsahu

- Transformačnej mediácii rozvodu (pretože v januári máme workshop o konfliktoch)
- Gamifikácii na tréningoch a workshopoch (pretože naša práca chce byť vždy interaktívna)
- Krátkodobým interaktívnym terapiám (pretože ukazujú nové trendy v našom obore)
- A všeličomu inému užitočnému (pretože hry a aktivity pre skupiny aj v individuálnej praxi pomáhajú byť tvorivým a užitočným ako mašinka Tomáš)

„Prekážky sú to, čo vidíš, keď sa prestaneš pozerat' na svoj cieľ.“ Brian Tracy

Transformačná mediácia rozvodu: nielen zákon a dohoda

Na Slovensku je to tak, že preferovaný štýl mediácie, ktorý sa tu robí je facilitatívny. V praxi - ak vôbec ide o mediáciu - často vídat' evaluatívny (možno až príliš evaluatívny štýl práce). My v Coachingplus sme sa rozhodli, v súlade s našim poslaním prinášať na Slovensko to, čo to tu ešte nie je, začať medzi ľuďmi šíriť transformačný prístup k mediácii, ktorý je alternatívou tvrdo expertného evaluatívneho prístupu, aj alternatívou facilitáčného prístupu, kde je mediátor expertom na proces a účastníci mediácie expertmi na obsah. Transformační mediátori neposkytujú právne rady a odolávajú nutkaniu vyriešiť problém. V rozvodovej mediácii ponúkajú rozvádžajúcim sa manželom predovšetkým autentickú podporu pri rozhovoroch, ktoré sa rozhodli viesť, pomáhajú im dospieť k väčšej jasnosti a lepšiemu pocitu spojenia medzi sebou navzájom. Tento text je usporiadaný podľa otázok, o ktorých sa rozvádžajúce páry v transformačnej mediácii zvyknú rozprávať keď čelia pocitom bezmocnosti a vzájomného neporozumenia. Diskutovať v rozvodovej mediácii možno o všeličom:

- či sa rozviest',
- ako sa ich vzťah dostal do súčasného stavu,
- ako zvládnuť rozvodový proces,
- koho zainteresovať do rozvodového procesu,
- ako partneri chcú, aby ich vzťah fungoval teraz a
- na čom by sa pri rozvode mali dohodnúť.

V texte sa dotkneme aj toho ako môže bežné a obvyklé zameranie mediátora, ktorý sa usiluje iba o dohodu a podmienky dohody interferovať so zlepšením interakcie páru. Pokúsime sa naznačiť ako transformačný mediátor podporuje celú šírku párovej konverzácie, čo následne môže viesť k zlepšeniu párovej interakcie. Na ilustráciu rozdielov medzi prístupom zameraným na dohodu a transformačným prístupom, uvedieme skúsenosti mediátora, zakladateľa transformačnej mediácie Josepha Foglera.

Prvá otázka: či sa rozviest'

V rozvodových prípadoch sú výhody sebaurčenia obzvlášť zrejmé. Väčšina ľudí prežíva rozhodnutie o deťoch, osobných financiách a vzťahu k bývalému manželovi za tie najdôležitejšie veci. Stratit' kontrolu nad týmito rozhodnutiami má devastujúce účinky. Mediá-

cia vo všeobecnosti sa chápe ako spôsob podpory párov pri udržaní kontroly nad týmito rozhodnutiami a nie prenechanie týchto rozhodnutí na súd. Transformačný model si cení sebaurčenie na ešte hlbšej úrovni. Rozoznáva tie najsubtilnejšie spôsoby, ktorými možno sebaurčenie podkopať alebo podporiť. Podľa tohto širšieho chápania sebaurčenia závisí možnosť, že budeme naozaj sami rozhodovať aj o tom, či máme moc nad procesom, ktorým sa dochádza k týmto rozhodnutiam. Východiskom transformačnej mediácie je predpoklad sebaurčenia spojený s myšlienkou, že ak chceme mať naozaj moc nad výsledkom, musíme mať kontrolu aj nad procesom. Okrem toho, keď partneri ovládajú proces, vytvára to väčšiu príležitosť pre nich zlepšiť si interakciu. Aktívne rozhodovanie o tom, ako by mal rozhovor pokračovať, znamená prežívať svoju moc, cítiť sa zodpovední a pokojnejší a menej defenzívni. To im otvára cestu, aby na seba reagovali zmysluplne. Keď spolupracujú na vytváraní rozhovoru, ich pocit spojenia rastie spolu s ich pocitom sebavedomia. V prípadoch, kedy mediátor v podstate hovorí odporujúcemu partnerovi: „*Nemáte na výber*“ naopak odstraňuje možnosť, že odporujúci partner by mohol prežívať rastúci pocit sebaurčenia a odstraňuje možnosť, že by mohol nastať vzájomne prepojený rozhovor.

V transformačnom modeli od úvodných rozhovorov dávame jasne najavo, že poslanie mediátora je podporovať ich proces podieľania sa na rozhodnutiach o všetkom, vrátane zamerania vývoja rozhovoru. To znamená, že po krátkej diskusii o honorári, role a povinnosti zachovávať mlčanlivosť, prenecháva mediátor úplnú moc nad ďalším programom sedenia páru tým, že im povie niečo jednoduché ako napríklad: „*Tak, odkiaľ by ste chceli začať?*“ Jasné stanovisko transformačného mediátora je: chcem podporovať každý rozhovor, aký sa vyvinie, chcem ako mediátor participovať na rozhovoroch, v ktorých manželia dospejú k rôznym rozhodnutiam, vrátane týchto: vrátiť sa do manželskej poradne; ukončiť rozchod a zase sa vrátiť k sebe; jeden z manželov sa odšťahuje, lebo postúpia ďalej v rozvode; a získať viac informácií o mediácii a tak sa lepšie pripraviť na ďalšie stretnutie so mnou, kde si chcú prebrať podmienky rozvodu. Bez ohľadu na tému dovoľia takéto roz-



hovory obom manželom lepšie si ujasniť svoje túžby a stanoviská, čo im často dodá pocit obnovenej nádeje a spojenia. A rozhodnutia, ku ktorým dospejú, sú úplne ich vlastné. Nemožnosť nechať manželov, aby si prediskutovali všetky otázky, aj otázku či sa rozviesť, alebo nie robí mediáciu v podstate bezvýznamnou, aj keby bol rozvod to, k čomu napokon dôjde.

Priklad transformačného mediátora

Pomáhal som jednému páru znovu zväziť svoj úmysel rozviesť sa a rozhodnúť sa pre návrat do poradne. Zuzana mi zavolała a chcela sa poradiť, ako stíhať manžela za daňový podvod. To ma najprv prekvapilo, pretože si ma našla na internete, kde je napísané, že poskytujem rozvodovú mediáciu. Veľmi nahlas mi porozprávala o dôkazoch, ktorý mala proti manželovi a aj proti jeho otcovi. Ja som počúval a reflektoval, čo povedala. Potom som jej vysvetlil, že by som si rád s nimi sadol a pomohol im porozprávať sa. Povedal som, že by som ju podporil, aby povedala všetko, čo chce povedať o daňovom podvode alebo o čomkoľvek inom. O niekoľko dní som sa s nimi stretol vo svojej kancelárii. Prvých päť minút stretnutia hovorila Zuzana zvýšeným hlasom, až kričala o manželových nečestných finančných transakciách. Po asi 25 minútach ustavičného kriku dodala: „A NIKDY SI MA NEMILOVAL!!!“ Jej manžel potichu odpovedal: „Áno, miloval. . . a stále ťa milujem.“ Ona pokračovala, ako keby ho nepočula: „KEĎ SI SA ODSŤAHOVAL, PREZRELA SOM VŠETKY TVOJE PAPIERE. VIEM, ČO MÁŠ ZA LUBOM. NEMÔŽEM UVERIŤ, ŽE SI ODIŠIEL. NIKDY SI MA NEMILOVAL!!!“ On pokojne a potichu znovu povedal: „Ale áno, miloval som ťa a stále ťa milujem.“ Tento raz ho počula a povedala: „Čo?! Nie, nemiloval!!“ Nasledujúcu hodinu sa rozprávali o tom, či ju miluje a prečo nikdy nešli na druhé stretnutie, ktoré mali dohodnuté s kňazom o ich vzťahu. Ku koncu stretnutia sa dohodli, že pôjdu znovu ku kňazovi a porozprávajú sa, ako zachrániť svoje manželstvo. Nevie, čo sa s nimi stalo, ale na rozhovor o rozvode ku mne sa už nevrátili. Viem však, že keby som ostal pri svojom pôvodnom predpoklade o svojej práci - že som tam na to, aby som ľuďom účinne pomáhal dospieť k dohode o rozvode - zasiahol by som do tohto rozhovoru. Pokúsil by som zastaviť ten krik. Možno by som ich poučil o nákladoch na súdny proces. Možno by som ich povzbudzoval, aby vyriešili problém, ako naložiť s dlhmi, ktoré mali. Čokoľvek by som urobil v prístupe zameranom na dohodu, nevedelo by to k nepredvídateľnému výsledku, ktorý vyplynul jednoducho z toho, že som nezasahoval do ich rozhovoru.

Zuzana a jej manžel nie sú typickí. Klienti prichádzajú až po tom, čo jeden z nich dá jasne najavo, že sa chce rozviesť. Ale ako sa rozhovor odvíja, druhý z partnerov dokáže lepšie akceptovať jasné partnerovo rozhodnutie rozviesť sa. To opisuje posun, ktorý sa udeje, keď odporca dokáže lepšie prijať, že rozvod sa deje, a potom sa viac sústreďí na rozhovor o podmienkach rozvodu. Podporovaním všetkých aspektov rozhovoru vrátane prosieb odporujúceho partnera, aby si to ten druhý ešte rozmyslel a vrátane opakovania svojho stanoviska zo strany navrhovateľa, dokážeme pomôcť, aby sa veci objasnili a aby sa našiel smer, ktorým sa strany rozhodnú ísť. Či sa pár rozhodne pracovať na svojom manželstve alebo na rozvode, transformačný mediátor iba zlepšuje ich rozhovor. neriadi ho nijakým smerom, nezameriava sa selektívne na niečo, čo sa mu zdá dôležité (napr. pozície vs. záujmy, alebo tendencia dohodnúť sa, alebo...) transformačný mediátor veria tomu, že čistá podpora rozhovoru vedie k tomu, že si partneri lepšie porozumejú a každý z nich dokáže urobiť zodpovednejšie a súcitnejšie rozhodnutie. Mediátor zameraný na dohodu (facilitatívny, evaluatívny, terapeutický) na druhej strane predpokladá, že niečo (napr. rozvod) je samozrejme, príp. že je niečo nevyhnutné a tým zabráni, aby nastal podstatný aspekt konštruktívneho rozhovoru. Kým mediátor zameraný na dohodu začína tým, že sa snaží o rýchle dosiahnutie dohody, v rozvodovej mediácii je to predpoklad o tom, že vzťah speje k rozvodu (načo by tam klient inak bol), transformačný mediátor umožní manželom diskutovať o tej otázke - ak sa tak rozhodnú - vtedy, keď oni chcú a tým sa otvára možnosť, že vzťah možno nepôjde tým smerom.

Retrospektívna otázka: ako sa vzťah dostal do súčasného stavu

Za predpokladu, že rozhovor manželov povedie ďalej k rozvodu, často sa dostane na pretras do diskusie história ich vzťahu. Napríklad v diskusii, kde každý z manželov chce ostať v spoločnej domácnosti, by muž mohol povedať: „Ty sa chceš rozviesť, tak ty by si mala odstáhovať,“ a žena by mohla odpovedať: „No, ty si mal frajerku, preto sa chcem rozviesť, tak by si sa mal odstáhovať ty.“ Ak by sme pracovali ako mediátori zameraní na dohodu (facilitatívni, príp. evaluatívni), hneď by sme sa pokúsili presmerovať rozhovor a zamerať sa na konštruktívne témy a hľadanie cieľa, záujmov a riešení. V takýchto intervenciách vychádzame z predpokladu, že keby manželia ostali ponechaní sami na seba, mohli by sa krútiť do nekonečna v otázke, kto je na vine rozvodu. Vyššie spomenuté výroky by na dohodu zameraní mediátori chápali ako nekonštruktívny rozhovor, kde niet víťaza, teda opak rozhovoru, kde víťazia obaja (win-win), aký by ssa mal na mediálnych stretnutiach diať. Na dohodu zameraní mediátori predpokladajú, že ani jeden z manželov podobnej situácii by sa nechceli vzdať svojho názoru, že na vine je ten druhý. Celú tému by vnímali ako vedľajšiu, pretože ich prioritou v mediácii by bola obojstranne víťazná dohoda medzi partnermi. Zároveň by praxovali s predpokladom, že



nie je potrebné určovať vinu, aby sa mohli manželia rozhodnúť, kto sa odsťahuje z domácnosti. Ich prácou je zamerať ich na riešenie problému: možno by sa mohli striedať doma pri deťoch, ktoré by tam boli stále; možno by jeden z nich súhlasil, že sa odsťahuje na výmenu za nejaký kompromis v inej veci ohľadne rozvodu. Ostali by zameraní na výsledok, pretože veria, že na to ich klienti najali. Vytvárali by dohodu, ktorá by splnila potreby a záujmy oboch strán. Transformační mediátori by v danom spore predpokladali, že o čom sa muž a žena rozhodnú rozprávať, je skutočne dôležité, presne preto, že sa o tom rozhodli rozprávať. Takže im nielenže dovoľia ďalej rozprávať o tom, o čom hovoria (a nemenia ohnisko rozhovoru na záujmy, či hľadanie konštruktívnych riešení), ale klientom v spore dokonca pomáhajú uvažovať o tom čo sa zdá na prvý pohľad nekonštruktívne viac a hlbšie. Transformačný mediátor povie niečo ako: „Tak, pani Nováková, hovoríte, že váš muž mal frajerku, čo vás viedlo k rozvodu, takže on by sa mal odsťahovať.“ Mediátor predpokladá, že v zásade zopakovaním čiže „reflektovaním“ toho, čo práve žena povedala, dáva jej aj mužovi užitočnú príležitosť zväziť, čo žena práve povedala a rozhodnúť sa, čo povedia alebo urobia ako ďalšie. Tento moment predstavuje pre nich príležitosť lepšie si uvedomiť svoju pôsobnosť - svoju moc nad vlastnou situáciou, vrátane tohto rozhovoru - a svoju schopnosť rozhodnúť sa, aký vzťah budú v tejto chvíli voči sebe mať. Transformační mediátori nechápu tento kúsok konverzácie ako kontraproduktívnu odchýlku, ale ako plne kvalifikovaný rozhodujúci bod pre klientov. Tí by sa mohli rozhodnúť tento krát sa veľmi dôkladne zamerať na svoje vzájomné sklamanie a získať nádej na väčší pokoj. Žena by sa mohla rozhodnúť, že tento moment, je práve ten čas, kedy vyventiluje svoje podráždenie z nevery raz a navždy. Muž by sa mohol rozhodnúť, že teraz je čas úprimne sa ospravedlniť manželke za to, ako ju sklamal. Oba by sa mohli rozhodnúť, že teraz je ten čas zamerať sa na plánovanie bývania. Možnosti sú nekonečné, ale z transformačného hľadiska je dôležité, že to je rozhodnutie klientov - a že týmto rozhodnutím opätovne získajú pocit vlastnej sily a moci nad svojim životom. Takýto rozhovor často vedie nielen k posilneniu partnerov v spore, ale aj k lepšiemu vzájomnému porozumeniu, ako aj k naplánovaniu si bývania takým spôsobom, aby to oboch uspokojovalo. Vlastne je nepravdepodobné, že nejaké rozhodnutie by bolo uspokojivé pre oboch, pokiaľ nevznikne z takého rozhovoru, ako je tento, kde obaja dokázali diskutovať o ňom tak, aby im to dávalo zmysel. Muž môže napokon súhlasiť, že žena by mala zostať doma. Jeho myslenie pravdepodobne obsiahne rôzne dôvody, vrátane logistiky ohľadne detí, jeho túžby nepredlžovať boj s manželkou, jeho túžby po novom začiatku na novom mieste, jeho túžby prispieť k pokoju svojej bývalej ženy, jeho vnímaniu, že deti budú pravdepodobne šťastnejšie doma s matkou a možno aj jeho pocitov viny za neveru. Transformačný model uznáva, že motivácia našich klientov je komplexná a navzájom prepojená, a že ich rozhodovanie môžeme najlepšie podporiť tak, že im samým

umožníme skúmať svoju motiváciu. Myšlienky a pocity o tom, ako sa vyvinul manželský vzťah a ako prišiel na pretras rozvod sú obvykle navzájom veľmi prepletené s rozhodnutiami ohľadne rozvodu. A keď sa chcú strany rozprávať o týchto predmetoch, to samo o sebe poukazuje na to, že sú pre ich rozhodovanie nanajvýš dôležité.

Otázka načasovania: ako zvládnuť rozvodový proces

Na sedeniach transformačnej mediácie často vznikajú rozdiely v tom, ako zvládnuť rozvodový proces. Načasovanie rozvodu často býva náročná téma. Podľa našich skúseností zriedka mávajú obaja manželia ten istý pocit súrnosti, čo sa týka rozvodu. Niekedy súvisí tento rozdiel s rozličnými názormi na zvládnutie detailov; inokedy sa rozdiely týkajú tempa, ktorým sa manželia pohybujú v procese žiaľenia; finančné tlaky často inšpirujú jedného z manželov, aby odložili proces, čím spôsobia, že druhý partner chce rozvod naopak urýchliť; manželia dost často menia to, kto chce postupovať rýchlo. Pri práci s týmito variáciami majú mediátori zameraní na dohodu tendenciu spoliehať na svoju efektívnosť, ktorá ich motivuje urýchľovať rozvod s presvedčením, že sa tak dospeje k riešeniam. Transformačný mediátor naopak dokáže podporovať pár v jeho rozhodnutiach, akým tempom majú postupovať.

Príklad transformačného mediátora

Robo a Baša dávali - keď prišli po prvý krát ku mne - najavo smútok. Ich manželstvo trvalo 20 rokov a niekoľkokrát sa rozišli. Ich syn odišiel na vysokú a dcéra bola v prvom ročníku na strednej škole. Ani jeden nevyslovil pochybnosť, že nastal konečne čas na rozvod. Hlavnou témou ich nezhôd bolo to, kedy sa Robo odsťahuje zo spoločnej domácnosti. Robo bol v stave depresie. Jeho práca samostatného konzultanta bola pre neho v súčasnosti veľmi ťažká; a bol zahltený komplikáciami so sťahovaním, rozvodom a podaním spoločného daňového priznania za niekoľko rokov. Pár bol finančne na tom veľmi zle, ako to videla Baša, kvôli tomu, že Robo nevenoval pozornosť investíciám a plateniu daní. Baša cítila, že bez ohľadu na finančné bremeno nastal čas, aby sa Robo vystaňoval z domu. Ku koncu prvého stretnutia sa Robo zaviazal, že sa k určitému dátumu vystaňuje. Plánoval som sa s nimi stretnúť znovu tesne pred tým dátumom, aby sa mohli porozprávať o akýchkoľvek konfliktoch, ktoré by vznikli okolo sťahovania. Na nasledujúcom stretnutí Robo žiadal od Baši odloženie dátumu sťahovania. Ukázal sa vzorec, ktorý pretrvával medzi nimi niekoľko rokov, lebo Robo mal omnoho pomalší, metodickejší prístup ku každému kroku procesu než by preferovala Baša. Po tom, čo sa Robo vystaňoval,



nastala otázka, kedy si odnesie veci z pivnice? Potom, kedy si dá do poriadku všetky záležitosti okolo dlhu na spoločnej kreditnej karte? Potom, kedy znovu nadviaže vzťah s ich dcérou? Vo všeobecnosti sa zakaždým objavoval ten istý vzorec: Robo vysvetľoval, prečo to nie je také jednoduché; Baša trvala na tom, že nič sa nehýbe; Robo vysvetľoval, že táto depresia mu to všetko veľmi sťažuje; Baša povedala, že to chápe a preto je taká trpezlivá; Robo poukázal na to, že Baša by mohla zvládnuť niektoré z týchto úloh; Baša súhlasila, že si niektoré vezme na starosť. Po štyroch rokoch a asi desiatich 2-hodinových stretnutiach sa rozviedli a Robo znovu nadviazal vzťah s dcérou. Proces bol nesmierne lacný vzhľadom na ich nároky a obaja boli veľmi spokojní s procesom a výsledkami. Baša mi napísala: „Neviem slovami vyjadriť všetku úctu a vďaka, ktorú cítim voči tomu, ako ste nás sprevádzali v ťažkom období prechodu. Vaša etika a starostlivosť nám pomohla. . . . boli ste neobyčajne milý a trpezlivý.“ Nedokážem si predstaviť, že by nejaký odborník vrátane mňa samého od začiatku odhadol, že bude trvať štyri roky, kým sa títo manželia rozvedú. Ale podľa toho, akí boli, ako sa správali a čo všetko bolo v stávke, sa zdá, že to bol pre nich ideálny proces a výsledok.

Ak by sme k tomuto prípadu pristupovali ako mediátori zameraní na dohodu, mohli by sme považovať proces za nekonštruktívny a defenzívny, mohli by sme byť netrpezliví a frustrovaní a možno by sme priamo, alebo nepriamo povzbudzovali Bašu v tom, aby podnikla aktívne (právne) kroky na urýchlenie procesu. Transformačný mediátor iba podporuje rozhovor, čo umožňuje ostať s klientmi tak, aby získavali to najlepšie z danej situácie a udržali si pritom integritu a spojenie.

Otázka o rozvode: koho zainteresovať do rozvodového procesu

Rozvádžajúci sa manželia majú prístup k mnohým typom odborníkov, ktorí ponúkajú služby, ktoré majú pomôcť s rozvodovým procesom. Právnicki, klasickí mediátori, psychológovia, súdni znalci, terapeuti, výchovní poradcovia, finanční poradcovia, účtovníci, koučovia, a sociálni kurátori - všetci ponúkajú nejaký druh sprevádzania v rozvodovom procese. Dopyt po ich službách rastie na základe pocitov neistoty, ktorým manželia čelia pri rozvode, obzvlášť ak sú medzi nimi konflikty. Títo odborníci sa však často veľmi líšia od transformačného mediátora. V rozsahu, v akom sa títo odborníci vidia ako odborníci, s množstvom informácií, ktoré klienti potrebujú poznať, sú náchylnejší ponúkať radu, sprievod a smerovanie páru. Z pohľadu transformačného mediátora sa dá povedať, že zapá-

anie iných odborníkov má svoje riziká i výhody. Rady odborníkov často viac vyhovujú jednému z manželov než druhému; interpretácia názoru expertov má potom tendenciu viesť k defenzívnosti u partnera, ktorý nesúhlasí; a táto defenzívnosť môže prispieť k začarovanému kruhu, ktorý vedie k prehĺbeniu pocitu slabosti a defenzívnosti u oboch manželských partnerov. Všetci títo odborníci, najmä právnici, pridávajú ďalší tlak (a zodpovednosť), reprezentujú len jedného partnera a sú povinní chrániť jeho záujmy proti druhému partnerovi. Kontradiktórny právny systém so svojím ohniskom zameraným na práva jednotlivca, môže pracovať proti snahám páru znovu získať pocit dôvery, spojenia a vzájomného prispenia. Intervencie právnikov však často neprípustne zasahujú do jasnej komunikácie a eskalujú konflikt. Keď sa manželia v mediácii začínajú sústreďovať na právne spory, keď budú diskutovať, či majú pokračovať v mediácii alebo nie, či nechať právnikov, aby prevzali vyjednávanie na svoje plecia, alebo ako usporiadať akýsi hybridný prístup, začne sa ozývať vlastná potreba mediátora radit: odvieť ich od toho, aby sa príliš spoliehali na právnikov a súdy. Ale - a o to ide - táto predpojatosť nemá miesto v role transformačného mediátora. Toto je jeden z direktívnych impulzov, ktorý je v transformačnej mediácii dôležitý nechať bokom. Vyhliadka, že sa klienti obrátia na právnikov, sa často objavuje v momentoch vášnivej diskusie. Keď sa muž cíti obzvlášť ohrozený alebo frustrovaný, spomenie že mu jeho právnik povedal, že má silnú právnu pozíciu. Žena by mohla odpovedať: „Myslela som si, že nebudeme do toho ťahať právnikov.“ A muž povie: „Netaháme, práve hovorím, že som ochotný byť pružný a nejst' do všetkého, čo mi povie právnik, že by som mohol získať.“ Žena vraví: „No, ani ja - môj právnik mi povedal, aby som nesúhlasila so striedavou starostlivosťou, ale ja som súhlasila.“ Muž: „To je niečo iné - to sú práva našich detí.“ Žena: „Ja viem, ale hovorím. . .“ Tento rozhovor by mohol pokračovať niekoľko minút smerom k tomu, aby právnici prevzali vyjednávanie, a spúšťa potrebu dávať rady - že právnici môžu veci skôr zhoršiť ako zlepšiť. Odolávaním tej potrebe sme schopní sledovať rozhovor páru, pomôcť im cítiť sa vypočutí na každom kroku cesty - a tým im pomôcť opätovne získať pocit pokoja a jasnosti. Vlastne nepríjemnosť právnych hrozieb a možnosť, aby si pár prežil, aké to je sklznúť po kontradiktórnej súdnej špirále najčastejšie stačí, aby ich to inšpirovalo k návratu ku konštruktívnejšiemu rozhovoru.

Samozrejme, keď sa v konštruktívnom rozhovore objaví potreba právnych informácií, úlohou mediátora je vysvetliť daný fakt a pomôcť stranám rozhodnúť sa, kde a ako získajú informácie, o ktorých veria, že ich potrebujú.

Otázka perspektívy: ako by mal fungovať vzťah po rozvode

Rozvádžajúci sa manželia mávajú často predstavu o tom, ako dúfajú, že budú spolu vychádzať po rozvode. V jednom prípade diskutoval mladý pár o tom, či zostaviť prázdninový plán pre ich 18-mesačného



syna. Muž povedal, že by radšej nezostavoval plán vopred, pretože verí, že on a žena sa dohodnú na pláne počas každých budúcich prázdnin. Žena dávala prednosť tomu mať niečo na papieri pre prípad, keby sa nedohodli. Muž odpovedal, že sa obáva, že napísaná schéma vytvorí nepríjemný „regulovaný“ tón ich budúcich interakcií; chcel, aby spolupracovali s porozumením a dokázali sa dohodnúť pri každých prázdninách na tom, čo bude pre ich syna najlepšie; obával sa, že písomná schéma vytvorí pocit, že jeden z nich má moc nad tým druhým, a že budú musieť obchodovať medzi sebou, ak budú chcieť nejakú zmenu. Muž povedal v podstate, že chce svoje priebežné interakcie so ženou mať radšej vzťahové než transakčné. Mužov návrh, aby dokument sám nemohol znížiť kvalitu ich interakcií, by ťažko mohol podporiť mediátor zameraný na dohodu - ale bol určite pochopiteľný z transformačného uhla pohľadu. Mediátori zameraní na dohodu majú pocit istoty vtedy, ak vytvorí podrobnú písomnú dohodu. Veria, že právnici a sudca tiež ocenia podrobný dokument. Hoci táto oddanosť detailom platí na všetky aspekty rozvodu, tvorba rodičovských dohôd poskytuje zaujímavý príklad, pretože sa všeobecne prijíma, že určitá flexibilita v pláne bude potrebná, keď sa vyskytnú nepredvídateľné udalosti. Na zvládnutie tohto napätia medzi predpovedateľnosťou a flexibilitou odporúčajú mediátori zameraní na dohodu vypracovať podrobné klauzuly pre prípad neplnenia plánu. Tvrdia, že dohoda musí presne špecifikovať čas, kedy majú byť deti s každým rodičom, vrátane presného času výmeny detí, dokonca s explicitne vyjadreným okienkom povedzme 15 minút, ktoré umožní riešiť nepredvídané problémy s premávkou alebo iným meškaním. Títo mediátori tvrdia, že podrobný písomný plán minimalizuje riziko nezhôd v budúcnosti. Pripomínajú páru, že vždy môžu zmeniť plán po vzájomnej dohode, ale keď sa nebudú vedieť zhodnúť na zmene, bude dobré mať pôvodnú dohodu, ku ktorej sa môžu vrátiť. Ale tieto odporúčania sú plné predpokladov, ktoré transformačný mediátor nerobí. Transformačný mediátor sa zameriava podrobne na rozhovor páru a podporuje každé rozhodnutie, ktoré pár urobí o podrobnom pláne. Tento prístup uznáva možnosť, že konkrétny pár môže pekné zvládnuť rozličné schémy plánovania styku s deťmi. Táto schéma môže odložiť rozhovor na neskoršiu dobu, alebo sa nikdy nenapíše dohoda a partneri ostávajú v častom telefonickom kontakte a prispôbia styk s deťmi priebežne podľa potrieb, alebo si spíšu podrobnú dohodu teraz a potom ju vôbec nebudú brať na vedomie. Transformačný mediátor by ďalej nikdy nepredpokladal, že jeho úlohou je pomôcť predchádzať budúcim rozdielom. Lebo zmysluplný rozhovor v budúcnosti, nebrzdený hrozbou podrobnej právne záväznej dohody, ku ktorej sa treba utiekať, sa môže ukázať ako veľmi dôležitý pre pár, keď sú konfrontovaní s priebežnými výzvami rodičovstva. Závislosť na predtým vytvorenom pláne naopak môže byť škodlivá pre ich priebežný rodičovský vzťah. Na čom transformačným mediátorom záleží, je pomáhať páru maximalizovať svoju silu a citlivosť vo vzájomnom vzťahu v konkrétnych, aj keď náročných momentoch na se-

dení. To ich, ako dúfame, čini najpravdepodobnejšie schopnými pokračovať v spoločnej konštruktívnej práci aj v budúcnosti mimo mediácie. Existencia podrobného, právne záväzného plánu by im mohla byť nápomocná, keby sa bez nášho nátlaku rozhodli taký zostaviť, ale mohla by byť aj škodlivá. Transformačný mediátor nemusí mať nejakú preferenciu v tejto otázke konkrétnej dohody, ale môže plne podporovať a uľahčovať rozhovor o týchto témach, a môže umožniť páru zažiť posilujúcu a spájajúcu skúsenosť rozhodovania sa sami a spolu.

„Hlavné“ otázky: podmienky rozvodu

Mnoho mediálnych rozhovorov sa napokon zaoberá tým, čo sa tradične označuje ako „podmienky“ rozvodu: dohoda o rodičovských právach a povinnostiach, finančná podpora a delba majetku (aktív i dlhov). Pre mediátorov zameraných na dohodu sú tieto témy celým zmyslom mediácie - jej obsahom a esenciou. Pre transformačného mediátora môžu byť tieto témy naozaj dôležité, ale len v takom rozsahu, v akom sa manželia rozhodnú na ne zamerať. Pre transformačného mediátora je hlavným zmyslom rozhovor - a možnosti, ktoré manželom ponúka, aby si zažili svoju moc a prepojenie. Dohody o podmienkach rozvodu sa na sedeniach transformačnej mediácie často objavujú, ale tieto dohody sa vytvárajú na základe rozhodnutia manželov v atmosfére, ktorú sa mediátor snaží zlepšiť; tieto dohody sa nedohadujú na základe snahy mediátora.

„Posun od pozícií k potrebám a záujmom“

Jeden zo spôsobov, ako sa mediátori zameraní na dohodu snažia priviesť pár k dohode je povzbudzovanie, aby zanechali svoje pozície a úprimnejšie a otvorenejšie opísali svoje záujmy. Ako transformační mediátori tiež vidíme, že otvorená diskusia o tom, čo každý človek chce a potrebuje, sa javí ako konštruktívnejšia. Ale zaujímavou otázkou je, ako manželia dospieť k presvedčeniu, ktoré im dovolí hovoriť otvorenejšie a jasnejšie. To jest, rigidné držanie sa pozície často vychádza z pocitu slabosti alebo zahltenia seba. Ostávať na pozíciách, tlačiť na určitý bod, či výsledok, môže byť výsledok toho, že človek nemá šancu „pomyšlieť si“ svoju situáciu alebo to môže byť pokus brániť sa pred hrozbou z druhej strany. Na produktívnom sedení transformačnej mediácie získa manžel rigidne zastávajúci „pozíciu“ väčšiu jasnosť, moc a pokoj a potom možno dokáže diskutovať konštruktívnejšie, otvorenejšie a podrobnejšie o svojich potrebách a tak aj prispieť k vyriešeniu problému. Podobne ako mediátor zameraný na dohodu teda oceňujem, že kvalita rozhovoru sa zlepši, keď sa manželia dokážu rozprávať o svojich záujmoch, ale nevidím ako svoju úlohu tlačiť manželov do toho, aby sa „posunuli od pozícií k záujmom“ a potrebám. Považujem za omnoho dôležitejšie, ak zmena v rozhovore nastane na základe rastúceho pocitu moci (niečo môžem) a spojenia (sme tu spolu) manželov.

Otázka rodičovstva

Hoci sa výhody transformačnej mediácie vzťahovali



aj na situácie, kde strany nebudú interagovať v budúcnosti, rozvádajúci sa rodičia stelesňujú situáciu, kedy bude zlepšená interakcia cenná. Je možné, že v rozvodových sporoch ide často aj o situáciu, kedy budú právnické a problém riešiacie intervencie kontraproduktívne. Keď sa rozhovor rozvádajúceho sa páru sústreďí na právnické záležitosti ako napríklad „zverenie do výchovnej starostlivosti“ alebo „striedavú starostlivosť“, ich advokáti intervedujú tak, že podporujú pozíciu každého z manželov. V takom prípade intervedujú mediátori zameraní na dohodu tlakom na kompromis, ktorý sa zakladá na záujmoch, nie na pozíciách. Transformačný mediátor naopak dokáže udržiavať podporu obom manželom, keď sa prepracovávajú cez svoj strach, neistotu a hnev a ako sa dostávajú k väčšej jasnosti a citlivosti. Keď rodičia dosiahnu úroveň interakcie charakterizovanú silou a citlivosťou, význam právnických nálepiek má veľkú tendenciu zmenšiť sa. Transformačný rozhovor podporuje tento potenciál pozdvihnúť sa nad právnický zápas a kompromis, ktorý sa berie ako prehra. Odborná rada môže veci nielen pomôcť, ale aj zhoršiť. Pre odborníkov je prirodzené, že majú názor na ideálny výsledok otázok rodičovstva. Medzi tieto názory patria také myšlienky ako:

- rodičia by mali prestať bojovať medzi sebou;
- rodičia by nemali využívať deti ako rukojemníkov vo svojej hre;
- rodič, ktorý má deti zverené do výchovnej starostlivosti, by v tom mal ďalej pokračovať;
- lepší (zrejší) rodič by mal mať kontrolu nad otázkami rodičovstva;
- obaja rodičia by mali ďalej pokračovať v rodičovskom vzťahu k svojim deťom;
- rod (pohlavie) rodiča nemusí nevyhnutne zmenšovať jeho rodičovskú rolu;
- malo by vládnuť to, čo je v záujme detí.

To všetko sú dôležité témy, ale pokusy odborníkov dosiahnuť takéto výsledky bývajú často kontraproduktívne. Dôveru páru v to, že ich názor bude braný do úvahy, ohrozujú vonkajšie názory vyjadrené právnikom protistrany, sociálnou kurátorkou, detským psychológom alebo mediátorom zameraným na dohodu. Tieto pochybnosti o presadení svojho názoru prirodzene prispievajú k vzniku začarovaného kruhu v deštruktívnych konfliktoch. To jest, obe strany majú tendenciu naďalej sa cítiť ohrození, oslabení a menej schopní konštruktívne reagovať na seba navzájom. Spomedzi všetkých párov sú podľa skúseností v najväčšom distrese tie rozvedené páry, v ktorých rozvodovom procese bolo zapojených mnoho profesionálnych odborníkov. Mnoho zainteresovaných odborníkov má pocit, že boli pre pár užitoční, keď sa ich snažili dotlačiť ku vhodnej dohode. Pokiaľ sa však „expertnú dohodu“ aj podarilo dosiahnuť, často to malo negatívny vplyv na silu a sebaúctu manželov. Dohody sami o sebe nevedú ku konštruktívnemu správaniu. Schopnosť zvládnuť nevyhnutné nové záležitosti strán podkopáva rezignácia strán na to, že ich rodičovský vzťah je definovaný textom dohody. Chcú, aby ten druhý partner dodržiaval dohodu a zároveň, aby

ich prehršky proti tejto dohode im boli odpustené. Nezískali znovu pocit, že sami ovládajú svoje rodičovstvo a že ich partner je ľudská bytosť, s ktorou sa dá konštruktívne interagovať. Právne intervencie môžu narobiť škodu na schopnosti páru spolu vychádzať. Mediátor zameraný na dohodu tiež môže uškodiť schopnosti páru spolu interagovať. Transformačný mediátor venujúci sa iba ich interakcii je v pozícii podporiť najzmyslupnejší pokrok na tejto úrovni. Pokrok smerom ku konštruktívnejšej interakcii medzi rodičmi je najväčší dar, ktorý môže mediátor venovať deťom. Všeobecne sa uznáva, že najväčšia potenciálna hrozba pohody detí v rozvoze je deštruktívny konflikt medzi rodičmi. Ak rodičia zvládnu rozvod a porozvodový vzťah so silou a citlivosťou voči sebe navzájom, deti sú chránené pred najväčším možným poškodením. Takže transformačný mediátor podporuje diskusiami o problémoch schopnosť partnerov rozhodovať sa, o čom sa budú rozprávať a ako sa budú rozprávať. Také rozhovory umožnia páru opätovne získať podrobné porozumenie. Lepšie tak rozumejú svojmu hnevu, smútku, nádeji a potrebám, a vidia jeden druhého ako menej ohrozujúceho a ľudskejšieho. To sme ruje k tomu aby dosiahli harmonický spolupracujúci rodičovský vzťah - prostredníctvom akéhokoľvek rámca, ktorý navrhne na riešenie rodičovských otázok.

Otázka delby majetku a výživného

Počul som právnikov, mediátorov a ďalších sťažovať sa, aké môžu byť rozvozy malicherné, keď sa manželia hádajú o také drobnosti malej peňažnej hodnoty, ako napríklad o popolník. Mediátor zameraný na dohodu by mohol reagovať na takú hádku medzi manželmi tým, že by v podstate povedal: „Hej, nehádajte sa kvôli popolníku; hádka vás bude stáť viac ako samotný popolník.“ Taká takmer paternalistická intervencia môže dočasne potlačiť konflikt. Ale pár si je už vedomý, že samotný popolník nemá hodnotu v tradičnom význame. Hádajú sa pre niečo, čo je pre nich omnoho dôležitejšie, aby získali späť svoju silu, ako aj pocit, že s nimi ten druhý jedná ľudsky. Pokusy zabrániť hádke o popolník povedú iba k tomu, že sa tento zápas objaví niekde inde. Transformačný mediátor, ktorý dá priestor na rozhovor o popolníku a podporí ho, môže páru pomôcť priamo si vyriešiť interakčnú krízu v centre tejto hádky. Pre strany je mätúce, ak im mediátor zameraný na dohodu povie, aby sa nehádali pre popolník a nepodporí ich ani pri rozhovore o hlbších otázkach. Takže, mediátor zameraný na dohodu im hovorí, aby sa nehádali o popolník a hovorí im, aby sa nehádali o mnohé trápne otázky z minulosti, tak im pravdepodobne aj paradoxne povie: „Tak teraz, čo chcete urobiť s popolníkom?“ Namiesto podporovania, aby sa rozprávali o riešení otázky popolníka, im mediátor zameraný na dohodu vlastne povie, aby sa sústredili na popolník. Samozrejme, používam popolník ako symbol akejkoľvek hmatateľnej veci, ktorá sa stane ohniskom pozornosti diskusie orientovanej na dohodu. Transformačný pohľad na hádku o popolníku znamená vidieť, že popolník nemusí byť celý príbeh, ale určite reprezentuje



dôležitú časť príbehu - inak by nebol predmetom diskusie vôbec! Ide o to, že hádka nie je o popolníku, ale o tom, aký je tento človek distresovaný z interakcie so svojím manželským partnerom, pred mediáciou a počas nej, ktorá sa prejavuje v hádke o popolník. Tento typ interakčného napätia volá po určitom type intervencie a podpory rozhovoru, ktorú poskytne transformačný mediátor a ktorá im poskytne omnoho pravdepodobnejšie tento než iný prístup riešiaci „otázku popolníka“. Príkladom efektívnosti transformačného prístupu je riešenie otázky delby majetku.

Príklad transformačného mediátora

Zavolať mi právnik a spýtal sa ma, či by som vedel mediovať „občiansky“ spor. Opýtal sa ma, ako by som naložil s faktom, že právnik jeho klienta by bol prítomný na mediácii, kým právnik druhej strany by nebol prítomný. Povedal som mu, že to záleží od toho, ako sa rozhodnú strany, či chcú jedného právnika, dvoch právnikov, alebo žiadneho. Tiež som spomenul, že strany si môžu priviesť aj iný ľudí, ak si to budú želať. O niekoľko týždňov prišiel do mojej kancelárie Peter so svojim právníkom; a Štefan prišiel s tromi rodinnými príslušníkmi. Štefan povedal, že jeho rodina by sa nemala zúčastniť na rozhovore, pretože veľmi nenávidí Petra. Peter povedal, že chce, aby tam bol jeho právnik. Štefan povedal, že to je medzi nim a Petrom, a že Petrov právnik môže dostať Štefana do nevhody. Petrov právnik povedal, že je jeho povinnosťou reprezentovať svojho klienta, takže má v úmysle byť tam. Ja som uviedol, že ak začneme rozhovor s právníkom alebo bez neho, vždy to môžeme zmeniť. Štefan povedal, že v tom prípade by sme mohli začať za prítomnosti právnika. Rýchlo som usúdil, že Štefan a Peter žili spolu ako životní partneri, a že spor sa veľmi podobá na rozvod, kde sú nejaké nezhody ohľadne majetku. Právnik vytiahol sťažnosť, ktorú Štefan (kedysi, keď mal právnika) podal na Petra. Právnik potom požiadala Štefana, aby poskytol súpis majetku, o ktorý ide. Štefan vytiahol zoznam a dal jednu kópiu každému prítomnému. Právnik navrhol, aby sme prešli všetky položky na zozname, a pozreli sa, či Štefan a Peter súhlasia, ako s nimi naložiť. Všetci súhlasili, že to by bolo dobre a právnik začal čítať zoznam. Prvý na zozname bol: „gauč v pivnici“. Peter povedal: „Povedal si mi, že si ho môžem nechať.“ „Nie, povedal,“ odpovedal Štefan. Peter: „Áno, povedal, povedal si, že si môžem nechať všetky veci, ktoré máme od Tomáša a Dávida, pretože to boli najprv moji priatelia.“

Štefan: „Neboli to najprv tvoji priatelia, poznám Tomáša 20 rokov.“ Peter: „To

viem, ale keď si sa odsťahoval, povedal si. . .“ Právnik ich prerušil a povedal: „OK, preskočme túto položku. Je to stále sporné.“ Snažil som sa čo najlepšie reflektovať všetko, čo strany povedali a reflektoval som aj právnikovu poznámku: „A radšej by ste prešli celý zoznam a zistili, ktoré položky sú sporné a ktoré nie.“ Právnik povedal: „Áno, návrh na súdne konanie už bol podaný a my sme tu, pretože súd nám nariadil ísť na mediáciu, aby sa vyriešili majetkové otázky.“ Reflektoval som aj túto poznámku. Právnik potom prečítal ďalšiu položku a rozhovor Petra a Štefana o tejto položke viedol zase k ich interakcii, ktorá sa odohrala po tom, čo sa Štefan odsťahoval. Z ich viet sa zdalo jasné, že ich zranenie z ukončenia vzťahu hrá veľkú rolu v tom, čo ich poháňa a čo viedlo k súdному konaniu.

V jednu chvíľu Peter povedal: „Dal si ma na súd! Ako si to mohol urobiť?“ Štefan strelil naspäť: „To bol tvoj nápad! Ty si mi povedal, aby som zohnal právnika!“ Peter: „Hej, ale ja som len myslel, že sa mi nepáči, ako si žiadal všetok nábytok, nemyslel som naozaj právnika a SÚD!“ Štefan: „Nuž, čo som si mal myslieť, že ako si to myslel, keď si povedal tie slová. ZOŽEN PRÁVNÍKA!“ Peter: „No, a kde je tvoj právnik?“ Štefan: „Ja si nemôžem dovoliť viac platiť.“ Peter: „Tak teraz musím ja zaplatiť právnika, pretože ty si MA DAL NA SÚD!“ Štefan: „To celé bol tvoj nápad.“ Peter: „Nie, nebol! Ty si odišiel!“ Štefan: „Pretože TY si mi povedal, aby som odišiel!“ Peter: „Och, božemôj!!! Ja som len chcel, aby sa to skončilo!!!“ Štefan: „Vieš, že mne vôbec nezáleží na tomto majetku!!!“

Peter: „Ani mne....“ Po tom všetkom som zhrnul rozhovor, vrátane otázok o tom, čo kto myslel pri ich poslednej hádke, a vrátane právnikových neúnavných pokusov (vsunutých ale neuvedených vo vyššie uvedenom rozhovore) vrátiť ohnisko pozornosti späť k zoznamu. V určitom bode som reflektoval poznámku právnika: „Takže vy hovoríte, že keby sme prešli tento zoznam, boli by ste ochotný stiahnuť návrh späť a nechať týchto chlapcov, aby sa rozprávali o tom, o čom to naozaj je.“ (Mykol som sa, keď som to povedal, pretože som sa odchytil od svojho záväzku, že bude presne reflektovať a neupravovať - a „o čom to naozaj je“ sa zakladalo na tom, čo som počul, že strany povedali a nie na tom, čo povedal právnik.) Na moju úľavu právnik povedal: „Áno, keď prejdeme tento zoznam, ja dokonca opustím túto miestnosť a títo chlapci sa môžu rozprávať, o čom len chcú.“ A tak to aj bolo. Peter a Štefan nechali právnika, aby prešiel všetky položky



zoznamu, právnik odišiel a Peter a Štefan sa potom porozprávali o tom, o čom sa chceli rozprávať, čo odhalilo, že ani jeden z nich sa nijako neviaže na nejaký majetok, ale že obaja chcú ukončiť svoj vzťah inak, ako to urobili po prvýkrát. Obaja plakali a objali sa. Štefan súhlasil, že vezme návrh späť. A obaja sa dohodli, že sa stretnú u Petra a roztriedia majetok - úplne zabudli na zoznam.

Samozrejme, delba majetku znamená viac než si rozdeliť čo aj desať popolníkov a gaučov. Ale prax transformačného mediátora je konzistentná bez ohľadu na majetok, o ktorý ide. Keď sú zainteresovaní právnici, pravdepodobne sa nastolia rozličné otázky, vrátane: Dá sa zistiť, ktorý majetok bol nadobudnutý pred uzavretím manželstva? Aká je hodnota majetku jednotlivých manželov? Nenažnačuje podiel na vlastníctve majetku, že moja klientka by mohla mať úžitok z budúceho dedičstva svojho partnera, ak moja klientka učinila finančné rozhodnutia založené na takom očakávaní, ktoré sa teraz narušilo partnerovým rozhodnutím opustiť ju? Ako sa tieto otázky preberajú, mediátor zameraný na dohodu by mohol byť v pokušení použiť relatívnu silu určitých právnych nárokov, aby pomohol motivovať strany k dohode. Alebo by mohol taký mediátor sprevádzať pár pri skúmaní množstva rozličných permutácií delby majetku v nádeji, že sa nájde optimálna delba, pri ktorej by každý

z partnerov mohol využiť aktíva čo najlepšie. Transformačný mediátor jednoducho a konzistentne sleduje strany a podporuje ich rozhovor, keď diskutujú o svojej situácii z akéhokoľvek hľadiska oni chcú - právnej perspektívy, riešenia problému, alebo vyslovene jedinečnej perspektívy, ako urobili Štefan a Peter. Bez ohľadu na smer, ktorým sa rozhovor ubera, transformačný mediátor ho sleduje, reflektuje jeho zložky, sumarizuje ich a ďalej poskytuje príležitosti stranám, aby sa sami rozhodli, ako sa chcú k sebe vzťahovať. Vplyv na strany to má obyčajne ten, že ich interakcia sa zlepšuje - a na tom základe sa otázky delby majetku vyriešia prostredníctvom konštruktívneho rozhovoru.

Záver: otázka zlepšenia interakcie

Rozhodnutie strán o téme, prístupe, tóne, čase a všetkom ostatnom, čo sa týka rozhovoru, má neustále podporu transformačného mediátora. Keď transformačný mediátor podporí rozhodnutia každého z manželov v mediovanom rozhovore, strany majú šancu lepšie si uvedomiť, aký vplyv má ich rozhodovanie a akú príležitosť majú rozhodnúť sa inak alebo pokračovať v podobných rozhodnutiach. Keď si uvedomia svoju moc a jasnosť v tom, čo chcú, dokážu znovu získať jasnejší pohľad na toho druhého a lepšie si uvedomiť spojenie s ním. Skrytá preferencia páru dobre sa o seba postarať má možnosť sa vynoriť - a obyčajne sa aj vynorí. Pomáhať jej, aby sa vynorila, to je rola transformačného rozvodového mediátora a usudzujúc podľa skúseností klientov, je to neoceniiteľná pomoc rozvádzajúcim sa párom.

„Ak nie si spokojný s tým čo dostávaš, musíš zmeniť svoje správanie.“ Jack Canfield

Tri rozhovory s lektormi o hrách pri výučbe dospelých

V tomto čísle news vás zoznámime s tromi trénermi, ktorí pri učení využívajú hry a aktivity. Rozhovory viedol Sivasailam Thiagarajan (Thiagi) a publikoval ich na svojom webe. Thiagi je podobne ako ním inšpirovaní lektori zástancom Komenského učenia sa hrou -

a to aj pri vzdelávaní dospelých a celého „gamification“ hnutia v andragogike. Ako povedal Lenin, učiť sa... zo skúsenosti je najlepšie. Pre naše news sme tentoraz vybrali rozhovory s Khyati Kapai, Glenn Hughesom a Karin Hedénovou.



Khyati Kapai je zakladateľkou a hlavnou trénerkou Yzer Solutions Pte Ltd. Učí a trénuje od roku 2001. Narodila sa v Hong Kongu, teraz býva v Singapúre. Špecializuje sa na profesionálnu komunikáciu a ďalšie soft skills. Má výcvik v Results Coaching a ponúka aj executive coaching. Učí, trénuje a facilituje zážitkovým spôsobom, pomocou aktivít. Teší sa na navrhovanie a publikovanie vlastných tréningových zdrojov.

TGL (THIAGI GAME-LETTER): Khyati, aké sú tvoje skúsenosti s navrhovaním a používaním hier?

KHYATI: S vyučovaním pomocou hier som sa po prvýkrát stretla, keď som učila na Summerbridge (v Spojených štátoch, teraz známe ako Breakthrough Collaborative) na strednej škole v Hong Kongu. To je nezisková organizácia, ktorá pomáha motivovaným, nepriviligovaným študentom udržať si záujem o uče-

nie. Kľúčom k jej úspechu je model študenti-učia-študentov, ktorý ponúka starším študentom možnosť učiť mladších študentov. Vždy nás viedli k tomu, aby sme svojich študentov zapájali pomocou rukolapného praktického učenia sa, aby sme tak upevňovali ich presvedčenie, že učiť sa je zábava. Každý, kto sa zapojil do tohto programu, ocení ireverzibilnú hodnotu učenia sa týmto spôsobom. Takže, keď som začala ka-



riéru ako tréner v korporácii, filozofia učenia sa praxou už bola vo mne naočkovaná. Ale aj tak účasť na prvom workshope Thiagiho bola pre mňa zarážajúca a trošku zahanbujúca skúsenosť, pretože on vyzdvihol zážitkové učenie na celkom inú úroveň. Okamžite som aplikovala mnoho jeho techník a to zmenilo moje workshopy. Dospelí žiaci očakávali tréning, ktorý ich zapojí a páčilo sa im, že sú pánmi svojho učenia sa, takže reakcia bola veľmi pozitívna. Interaktívny workshop okrem toho zapája aj trénera. Tešíte sa zo sledovania svojho workshopu, ktorý sa vyvíja ako predstavenie.

TGL: Aké hry a aktivity máš rada?

KHYATI: Mimo svojej profesie som závislá na hre Scrabble. Mám tiež rada skupinové hry Mafia a Psychiater. Ešte na univerzite som na oslavu narodenín mojej kamarátky vymyslela do detailu prepracované hľadanie pokladu po celom univerzitnom mestečku. Keď som vyrastala, so súrodencami sme vytvorili mnoho simulovaných hier, na ktoré stále radi spomíname.

TGL: S akými ťažkosťami sa stretávaš pri hrani hier a ako ich prekonávaš?

KHYATI: Keď skúšam nové hry, ťažko sa dá všetko dopredu predpokladať. Takže ich najprv vyskúšam v bezpečnej skupine. Niekedy aj tak dostanem od účastníkov spätnú väzbu, že odo mňa nedostali dost inštrukcií. Takže po záverečnej diskusii o aktivite sa snažím hovoriť o svojich myšlienkach a poznatkoch v príslušnej oblasti. Pomáha aj čítanie odbornej literatúry na danú tému. Napokon sú však aktivity aj tak len také dobré, aký je obsah, ktorý skúmajú. Pri väčších skupinách je náročné zvládať chaos, ktorý často vyplýva z učenia sa na základe aktivity. Pravidlá aktivity sa musia posilňovať (napríklad, že sa nesmie rozprávať pri nej alebo, že sa má prestať niečo robiť). Najlepšie je vybrusovať facilitačné techniky, aby boli inštrukcie nanajvyš jasné.

TGL: Čo by si poradila nováčikom v interaktívnom tréningu?

KHYATI: Častým omylom je, že participatívne hry sú

náročné na čas. Musela som raz naplánovať workshop o líderstve bez obsahu. Najprv som upadla do starého zvyku a začala som zhromažďovať výskumy o líderstve a zapisovať ich do prezentácie. Začalo to byť náročné na čas, tak som stratila záujem a chuť. Namiesto toho som sa rozhodla len identifikovať nutné témy, ktoré treba prebrať a zozbierala som príslušný obsah. Potom som pri každej téme stanovila aktivity, ktoré by účastníkom pomohli najlepšie sa zapojiť do príslušného obsahu. To nakoniec bolo menej náročné na čas a samozrejme bolo to zaujímavejšie.

TGL: Aké typy hier používaš najčastejšie?

KHYATI: Moje obľúbené Thiagi techniky sú Tridsaťpäť, Esencia, Obálky, Barna a rôzne Praktické rady na kartách. Často používam aj moju techniku Strašná búrka. Ďalšia hra, ktorú mám rada, je hra v tíme Vážňovo dilemma. Je tak múdro vymyslená a je to taká zábava pozorovať účastníkov, ako ju hrajú.

TGL: Odporučila by si aj nejakú knihu?

KHYATI: Tu je niekoľko kníh, ktoré považujem za veľmi užitočné: Pfeifferova kniha nástrojov pre úspešný team-building, ktorú vydala Elaine Biechová. Z tejto knihy sa mi páčia Zlomené trojuholníky, Stratený na mori, Vážňovo dilemma a Žiadne šnúrkky. Aktivity na zlepšenie medzikultúrnej komunikácie, ktoré napísali Donna M. Stringerová a Patricia Cassidyová. Táto kniha obsahuje mnoho aktivít provokujúcich premýšľanie a komunikáciu medzi kultúrami.

TGL: Aká je podľa teba budúcnosť vyučovania na základe hier?

KHYATI: Budúcnosť vyučovania na základe hier je spečatená! Času je stále menej a informácií čoraz viac, takže vyučovanie bez hier je stratené. Tréneri pridávajú hodnotu tým, že destilujú hlbší obsah a budú viesť hry, ktoré najviac pomôžu účastníkom zapojiť sa a aplikovať relevantný obsah. Okrem toho pokroky v oblasti vzdelávacej techniky (ako napríklad systémy reakcií publika) otvárajú neobmedzené možnosti pre tréningové hry.



Glenn Hughes je riaditeľ Global Learning for KLA-Tencor Corporation, poprednej spoločnosti vyrábajúcej polovodičové zariadenia a člen „Siene slávy“ časopisu TRAINING. Založil firmu „Pekelne múdry“ (SMART as Hell), ktorá vytvára vysoko výkonné nástroje pre jednotlivcov a spoločnosti pracujúce v konkurenčnom prostredí. Predtým, ako začal pracovať ako tréner a organizačný konzultant žil 10 rokov v Ázii, kde riadil účtovníctvo pre najväčšie polovodičové firmy na svete.

Glenn vymyslel karty pre aktivitu Pekelne múdry (www.photojolts.com). Tieto kartové učebné hry sa týkajú takých tém ako sú ciele SMART, kredibilita, diskusie o hodnotách a kreativita. Glenn tiež nedávno adaptoval knihu Roberta H. Thompsona: The Offsite; A Leadership Challenge Fable (Postavenie mimo hry; mýtus o výzve vodcovstva) na jednodňový zážitkový workshop.

TGL: Glenn, na čo sa špecializuješ?

GLENN: Moje poslanie v *Pekelne múdry* je „poskytovať nástroje, ktoré pomáhajú jednotlivcom a organizáciám zmeniť svoj svet po jednom celi naraz“.

Aby som ho splnil, zameriavam sa na dve oblasti. Prvá oblasť je tvorba cieľov. Stále ma udivuje nízka kvalita cieľov, ktoré si ľudia (a organizácie) dávajú a tak chcú zlepšiť situáciu. Druhou oblasťou, ktorej sa ve-



nujem, sú učebné nástroje. Obzvlášť ma zaujímajú karty. Karty podľa mojich skúseností umožňujú vizuálne, verbálne a fyzické zapojenie sa. Vďaka tomu sú vhodné pre všetky typy učiacich sa účastníkov.

TGL: Ako si sa dostal k navrhovaniu a používaniu hier?

GLENN: Môj záujem o hry je prirodzeným dôsledkom mojej záľuby v riešení problémov. Rád sa rozprávam a teoretizujem ako väčšina ostatných, ale – možno vďaka tomu, že som vyštudovaný inžinier – napokon musím vidieť zmenu v správaní a výsledky, ktoré riešia problém. Hry sú skvelý spôsob, ako možno vidieť toto správanie a výsledky, tak som ich začal používať skôr, ako som si uvedomil, že sú to „hry“.

TGL: Ako dlho navrhuješ a používaš hry?

GLENN: Hry používam, odkedy som pred siedmimi rokmi prišiel do oblasti tréningu a učenia. Začal som ich modifikovať a navrhovať asi pred piatimi rokmi.

TGL: Kde používaš hry?

GLENN: Všade. Používam ich pri team-buildingu a na väčšine workshopov, ktoré vediem. Používam ich aj v individuálnom koučovaní. Balíček kariet nosím so sebou všade, takže som vždy pripravený použiť ich.

TGL: Ako reagujú tvoji klienti a účastníci?

GLENN: Veľmi pozitívne. Veľká vec na kartách je to, že nám dávajú „vec“, o ktorej sa možno rozprávať. To je veľmi príjemné pre ľudí, ktorí nechcú rozprávať o emóciách, vzťahoch, víziách alebo dokonca stratégiách. Ak chcem po niekom, aby si vybral fotku, ktorá je metaforou ich nového produktu, cítia sa bezpečne pri rozprávaní o fotke. To nás samozrejme privedie k diskusii o ich vízii a o zákazníkovi a o všetkom, o čom nechcel hovoriť. V tom zmysle sú hry Trójskym koňom a a fungujú dnes práve tak, ako fungoval prvý Trójsky koň.

TGL: Aký najstrašnejší alebo najtrápnejší moment si zažil pri hraní hier?

GLENN: Nespomínam si ani na jeden. Podľa mňa nie sú učebné hry nikdy naozaj o hre. Hra je iba katalyzátor diskusie o akciách a reakciách, ktoré sa vyskytli počas hry. Filmár Alfréd Hitchcock to volal macguffin – vec, ktorá vyzerá dôležitá, ale nakoniec nie je, až na to, že poháňa správanie. Quentin Tarantino používal v Pulp Fiction žeravý kufrik ako katalyzátor správania postavy. Ja používam hry. V dôsledku toho je každé zlyhanie v hre len ďalšou príčinou správania a následne témou na diskusiu.

TGL: Akú radu máš pre nováčikov v interaktívnom tréningu?

GLENN: Uistite sa, že hra má zmysel, keď ju navrhujete. Nič nie je horšie, ako keď sa účastník pýta: „Čo má toto spoločné s naším problémom?“ a vy neviete odpovedať. Neobávajte sa však, že hra nebude skutočne posilňovať vašu pointu. Len debriefujte, čo sa naozaj dialo. Všetko sa dá debriefovať s pomocou techniky „čo, tak ako, teraz ako...“. Požiadajte účastníkov, aby opisali, čo sa dialo. Pýtajte sa „tak čo“ to znamená? Nakoniec sa opýtajte: „Teraz ako“ budete aplikovať to, čo ste sa naučili?

TGL: Aké typy hier používaš najčastejšie?

GLENN: Kartové hry.

TGL: Ktorá je tvoja obľúbená hra?

GLENN: Photo Jolts (foto podnety). Rozložím zbierku fotografií a požiadam, účastníkov, aby si vybrali jednu, ktorá slúži ako metafora ich témy diskusie. To sa dá použiť pri službách zákazníkom, diverzite alebo tvorbe nápadov.

TGL: Ktorí sú tvoji obľúbení autori hier?

GLENN: Moji študenti. Rád sa pozerám, ako vezmú hocjakú hru a urobia z nej niečo iné – niečo vlastné. Keď sa dostanú do bodu, že už hrajú podľa pravidiel a nie len hru, tak to začína byť zaujímavé.

TGL: Odporučil by si nejakú knihu?

GLENN: Knižnicu Thiagi, samozrejme. *Gamestorming (Hro-búrky)*. *Thinkertoys (Hračky mysliteľa)*. *The Art of Game Design (Umenie navrhovania hier, kniha a balíček kariet)*.

TGL: Akú budúcnosť predpovedáš hrám?

GLENN: Hry budú stále existovať v rozličných táboroch, u rozličných skupín ľudí. Väčšina vedúcich a manažérov nebude akceptovať, keď používať termín „hry“ a zábava na tréningu a tak prídu o možnosť niečo sa naučiť. Mnoho autorov a lenivých trénerov bude stále veriť, že hry sú cieľom samy o sebe – a potom budú prekvapení, keď bude ich vplyv minimálny. Akademici budú ďalej testovať hry v laboratóriu a písať knihy, ktoré nikto nečíta. Predajcovia urobia z hier posledný módný výstrelok a pokazia nám, to všetkým. Decká budú ďalej ignorovať všetko, čo robíme – budovať simulované farmy a strieľať votrelcov – a teda sa učiť viac než v škole. A niektorí z nás – vedení tebou Thiagi, alebo napr. Dave Gray a niekoľkí ďalší – budú ďalej rozvíjať použitie hier ako nástroja pre zmysluplný debriefing, dialóg a objavovanie.



Karin Hedénová je už 10 rokov vášnivá facilitátorka a trénerka. Založila *Resultatbolaget* („The Results Company“), organizáciu, ktorá pomáha spoločnostiam byť úspešnejšie pomocou rozvoja vedúcich a zamestnancov. Je to zvedavá a tvorivá osoba, ktorá rada experimentuje s novými hrami a aktivitami. Práca ju zaviedla zo Švédska do juhovýchodnej Ázie a do Južnej Ameriky.

TGL: Karin, na akú oblasť sa špecializuješ?

KARIN: Väčšinou trénujem manažérov, aby rozvíjali svoje vodcovské a komunikačné schopnosti.

TGL: Ako si sa dostala k navrhovaniu a používaniu hier?

KARIN: V roku 2003 som bola na workshope vo Švédsku a ohromilo ma, o koľko viac som dokázala vyťažiť zo stretnutí a tréningov, keď som použila jednoduché techniky, ktoré nič nestáli. O šesť rokov neskôr, keď som už žila a pracovala v Malajzii, som sa spontánne prihlásila na workshop v Singapúre, ktorý viedli Tracy a Thiagi. Posilnil moje presvedčenie, že môžem robiť tréningy omnoho lepšie.

TGL: Ako dlho už navrhuješ a používaš hry?

KARIN: Asi 10 rokov.

TGL: Kde používaš hry?

KARIN: Vždy, keď vediem tréning alebo facilitujem stretnutia.

TGL: Ako reagujú tvoji klienti?

KARIN: Sú prekvapení množstvom energie a angažovanosti účastníkov. Obzvlášť na nich robia dojem vášnivé diskusie o témach, ktoré účastníci tradične ignorovali.

TGL: Ako reagujú tvoji účastníci?

KARIN: Baví ich to a učia sa nové zručnosti a poznatky. Keď účastníci povedia, že toto bolo ich najlepšie stretnutie v živote, ja im poviem, že to všetko vďaka tomu, že sa zapojili. Koniec koncov, oni vykonali všetku prácu, nie ja.

TGL: Aký najstrašnejší alebo najtrápnejší moment si zažila pri hraní hier?

KARIN: Raz som sa spýtala malej skupiny, boli tam

štyria ľudia, či si chcú vyskúšať hru s peniazmi. Keď súhlasili, urobila som *Dolárovú aukciu*. Dvaja účastníci sa nesmierne rozčúlili. Považovali to za strašnú hru a obvinili ma zo všemožných zlých úmyslov. Bol to skutočne náročný deň. Keď sa teraz na to pozerám spätne, naučila som sa, že miešať peniaze s tréningovými hrami môže spôsobiť veľmi emocionálne reakcie. V dôsledku tohto incidentu som opatrnejšia, keď vediem hry s peniazmi.

TGL: Akú radu máš pre nováčikov v interaktívnom tréningu?

KARIN: Buďte smelí a skúšajte nové veci. Ľudia sa radi zabávajú pri učení a práci. Prv, než začnete aktivitu, vyskúšajte si túto aktivitu ako účastník. Keď si aktivitu vyskúšate z hľadiska účastníka, môžete využiť svoje skúsenosti pri debriefingu hry.

TGL: Aké typy hier používaš najčastejšie?

KARIN: Používam hry, ktoré dovoľia účastníkom vymýšľať vlastné nápady a diskutovať o nich s ostatnými. Rébussy a hlavolamy ako sú *Obálky* a *Hello* sú na tento účel veľmi dobré.

TGL: Ktorá je tvoja obľúbená hra?

KARIN: Určite *Barnga*. Použila som túto hru v mnohých kontextoch, ako napríklad inter-kulturálna komunikácia alebo manažment konfliktu. Myslím, že je to úžasná aktivita, ktorá vyvoláva mnoho emócií a vytvára veľa poznatkov.

TGL: Akú budúcnosť predpovedáš hrám?

KARIN: Myslím, že bude čoraz viac učebných hier. Moji synovia, ktorí majú 4 a 6 rokov, už hrajú hry na Wii, iPade a iPhone. Toto leto sa môj starší syn naučil čítať vďaka úžasnej appke na mojom smartfóne. Myslím, že budúca generácia bude očakávať hry všade, kde sa bude niečo učiť. Tiež si myslím, že bude oveľa viac učebných hier na počítači.

„Jediný spôsob ako získať to, čo chcete, je pomôcť dostatočnému množstvu ľudí získať to, čo oni chcú.“ Zig Ziglar



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

Tatjana Šišková: Průvodce rodinnou mediací. Portál 2016

Ako zahrnúť názory detí do rozvodového konania. Ako vyriešiť otázky okolo rozvodu. Dohoda o striedavej starostlivosti. Kontakt otca s dcérou. Dve sestry a starostlivosť o matku. Partnerský trojuholník. Pestúnka a otec. Boj dedka o vnuka. Svokra a nevesta.... to je výber z kazuistík z knihy. Okrem kazuistík v knihe nájdete aj všeličo iné potrebné nielen pre rodinných mediátorov.

Marie Kuklová: Kognitívne-behaviorálna terapia v liečbe závislosti. Portál 2016

Ak si otvoríte akúkoľvek učebnicu KBT, nájdete v nej to isté. Základné predpoklady a modely. Spôsoby interpretácie ochorenia. Schémy a mentálne mapy (akoby povedali ne-KBT). Terapeutické stratégie, po-

stupy a intervencie - špecificky potom behaviorálne intervencie a kognitívne intervencie. Príklady z praxe. A hľa. Aj v tejto knihe. Výhodou je, že autorka prináša príklady, ktoré sa k názvu hodia. ☺

Judith E Glaser: Konverzační inteligence. Management Press. 2016

Ak chcete čítať o esencii Coachingplus bez toho, aby ste počúvali naše slová a náš slovník, prečítajte si túto knihu. Autorka sa rozhodla preložiť neurobiológiu náročných rozhovorov do jazyka bežného človeka a snaží sa ukázať, ako je potrebné rozprávať sa tak, aby sme sa dohodli a pred tým si porozumeli. Kniha je moderná, ale nie je jednoduchým návodom na komplikované veci. Je zrozumiteľná aj nepsychológom, čo ocení jeden ne jeden inžinier, kouč. ☺

„Najbližšia pomocná ruka je na konci tvojho ramena.“ Mark Twain

Čo je nové v obore?

Lou Johnston, Carolyn Noble, Mel Gray: Critical Supervision for Human Services. JKP. 2016

Kolko poznáte dobrých supervízorov? Kto je podľa dobrý supervízor/supervízorka? Čo by mali vedieť? Ako by sa mali orientovať v témach, ktoré do supervízie prinášate? Akým spôsobom by mal reflektovať v supervízii vplyv organizácie a organizačnej kultúry pracoviska? Čo to znamená kritická reflexia? Kritické myslenie? Kritická analýza? Kritická teória? Kritické

perspektívy? Ako súvisí kritická pedagogika a transformačné učenie? Ako to všetko do seba zapadá v supervízii? Aké nástroje a pedagogické zručnosti by mal reflexívne a kriticky zameraný supervízor využívať? Čo je naratívna debnička s náradím? Ja chcem na Ježiška aj túto knihu. Inak, Sandra Wilson príde robiť výcvik v supervízii - hláste sa u Coachingplus.

„Nikdy sa nevzdávaj, zvyčajne otvorí dvere posledný kľúč zo zväzku.“ Paulo Coelho

Vybrané modely krátkodobej integratívnej terapie

Všeobecné úvahy

Tradičná - rozumej ne-krátka - terapia často postupuje tak, ako keby čas neexistoval. Krátkodobá terapia nás „ťahá“ do toho, aby sme si čas úplne uvedomovali a všimali. Niet dôvodu na to, aby sme tajili alebo vyčkávali na svoj čas: jej kondenzovaný priebeh takmer prikazuje terapeutom, aby boli disciplinovaní, pragmatickí, nie grandiózni a aby v každom momente usilovne pracovali. Neplatí tu láskavé uistenie v zmysle „vždy bude nasledovať ďalšie sedenie“. Étos krátkodobej terapie je opačný: „pracujte tak, ako keby už nebolo ďalšie sedenie“. Krátkodobá terapia vychádza z presvedčenia, že hlavné problémy sa dajú rýchlo vyriešiť a že zásadná povaha liečby je integratívna. Časový limit samotný nie je ústredná *technika* akcelerácie terapeutického procesu. Pokiaľ je liečba krátka, efektívnosť nemusí vychádzať v zásade z časového limitu, hoci je nepopierateľne silný faktor. Krátkodobosť neznamená, že niečo musí byť krátke za každú cenu. Dôležitá je pohoda pacienta

a jeho schopnosť. Napríklad James McCullough posudzuje a rediagnostikuje pacienta na poslednom sedení z plánovaných dvanástich, čo je súčasť štandardného postupu; liečba sa ukončí len vtedy, keď sa má pacient lepšie. Magnavita & Carlson, ktorí urobili výborný prehľad dôvodov výberu rôznych prístupov a rozličných časových rámcov, obhajujú intenzívnu liečbu „v takom krátkom čase, aký pacient dokáže tolerovať“ a jasne stanovujú charakteristiky pacientov, ktoré majú vplyv na ich rozličnú toleranciu.

Už za 12 sedení je možné prehliť pacientovu dôveru a odvahu spôsobom, že začína byť aktívne motivovaný prekonávať staré strachy, úzkosti a hanbu a skúmať celoživotné vyhýbanie sa (a iné obranné mechanizmy), ktoré formovali celý jeho charakter. V priebehu času terapie by mali byť zažitá, prediskutovaná a definovaná existenčne - a nie iba funkčne. Levensonová nás, v prípade neúspešného priebehu TLDP (Time Limited Dynamic Psychotherapy, časovo obmedzenej dynamickej terapie) nabáda, aby terapeut „zvážil možné výhody inej terapie, iného prie-



behu TLDP, iného terapeuta, neprofesionálnych alternatív a tak ďalej“. Dostihové preteky tu nemajú význam; rozličné prístupy k pacientovi majú čo ponúknuť, to je očividne zrejmé a netreba to zvlášť zdôrazňovať. Samotná povaha terapeutického činnosti v každej liečbe, ktorá je účinná, je integratívna. Len teórie sú čisté a jednojednodušné. Ľudia sú neupratané a multimodálne, komplexné a chaotické systémy. Zmena ako organický proces je teda konštantne komplexná a mnohostranná. Repertoáre intervencií všetkých modelov tu reprezentovaných prezrádzajú viacnásobné vplyvy. Liečebné metódy môžu byť číre a čisté, ale účinky liečby nie sú nikdy číre. Teoretická čistota je charakteristická pre ranú fázu vývoja liečby; udržiavaním čistého a úzkeho ohniska pozornosti môže vzniknúť vysoko špecializovaná odbornosť. Táto čistá verzia - či už ide o behaviorálnu terapiu alebo o psychoanalýzu či terapiu zameranú na telo - má vašu nádej. Jeden účel osvetľuje jednu stránku ľudského prežívania veľmi odlišným spôsobom, aký nastáva, keď sa k veciam pristúpi z komplexnejšej a viacvrstvovej perspektívy. Pri čistote sa ľahšie udržiava ilúzia odhalenia „pravdy“. Nasledujúca fáza rozvoja terapeutického prístupu je narcistické zranenie. Nevyhnutne vstupuje na scénu komplexnosť, stretávame sa s obmedzeniami, výsledky vyzerajú menej dramaticky, musia sa zavádzať parametre a realita sa znova ukazuje ako ponížujúca. Človek si uvedomí, že nemá monopol na „pravdu“. V tretej fáze sa znovu získava rovnováha a nastáva zrelosť: zrodí sa tichá presvedčivosť namiesto vášnivej istoty. V tomto texte predstavíme niektoré u nás menej známe formy krátkodobej terapie. Vo svete je ich samozrejme viacero, tu vyberáme tri, ktoré reprezentujú trochu odlišné perspektívy (dynamickú, behaviorálnu aj interakčnú a ich predchodkyne vznikli v 70. rokoch 20. storočia (napr. krátkodobá psychoanalytická psychoterapia, alebo kognitívno behaviorálna terapia).

Short-Term Restructuring Psychotherapy (STRP, krátkodobá reštrukturujúca terapia) Magnavitu a Carlsona

STRP, prístup, ktorí opisujú Magnavita a Carlson, je avatarom tretej fázy ISTDP (Intensive Short Term Dynamic Psychotherapy). Je to veľmi konfrontačná krátkodobá dynamická psychoterapia, ktorú vypracoval Habib Davanloo. Autori integrujú Kernbergovu perspektívu objektových vzťahov a behaviorálne inšpirované intervencie. Magnavita a Carlson opisujú technické intervencie do reštrukturalizačných aspektov osobnosti. Dôležitou súčasťou takejto práce je aktívna a konfrontačná práca s obrannými mechanizmami. Po reštrukturalizácii obranných mechanizmov, čo je charakteristickým znakom STDP, sa prepracovávajú a reštrukturalizujú afektívne, kognitívne a dyadické časti vnútorného systému človeka. Reštrukturalizácia obrán a afektov sa používa u pacientov so silným egom; u takých pacientov je možné pokúsiť sa o čo najrýchlejšiu transformáciu osobnosti. Kognitívna reštrukturalizácia sa používa u pacientov s „fragilnou ego štruktúrou“ a u tých, „ktorí využíva-

jú somatický kanál pre agovanie (psychofyziologické poruchy)“. Jej cieľom je zväčšiť pacientovu kapacitu tolerovať afektívne prežívanie bez toho, aby sa deorganizovali, takže napokon dokážu mať prospech aj z náročnejšej zážitkovej afektívnej práce a jej radikálnejších výsledkov. Napokon *dyadická reštrukturalizácia* je pre tých najnarušenejších pacientov, ktorých možno liečiť pomocou STRP, tých, ktorí podľa Magnavitu a Carlsona trpia „poruchami vzťahovej väzby“. Ak sú ohrozené ich vzťahové schopnosti, robí sa dyadická reštrukturalizácia, ktorá týmto pacientom umožní využiť terapeutický vzťah skôr, než sa začne terapeutická práca. Prídanie kognitívnej a dyadickej reštrukturalizácie rozširuje rozsah pacientov, pre ktorých môže byť tento druh ambiciózne liečby užitočný. Pôvodný zdroj STPR, ISTDP, je jediná terapia, ktorú poznám, ktorá aktívne využíva agresiu - ako na strane pacienta, tak aj na strane terapeuta - ako súčasť procesu „ako sa dostať“ na „miesto“, kde sa môže uskutočniť hlboká zmena. Hoci aj iné terapie využívajú konfrontačné metódy, vrátane STRP, ISDP je neobvyklé v tom ako bez ospravedlnenia prechádza na „temnú stranu“ ľudského prežívania. Hnev, zlosť a agresia sú univerzálne reakcie a všadeprítomný zdroj problémov. Hnev má evolučnú funkciu a pomáha vytvárať hranice proti napadnutiu, invázii a narušovaniu územia (samozrejme tu hovoríme o psychickom teritóriu, ktorým je self). Vnútorná reakcia hnevu a jeho pretlmočenie do asertivity a sily, čo je jeho výsledkom, ak sa hnev využíva adaptovane, prezrádza zdravé self. Nemožnosť prístupu k hnevu - výsledok nadmernej regulácie - vedie k zraniteľnosti jednotlivca. Opačný extrém, nespracované vyjadrenie hnevu a agovaná zlosť - problémy slabej regulácie - vedú k devastujúcim dysfunkciám vo vzťahoch. Samotnou podstatou toho, čo robí ISTDP a teda v upravenej forme aj STRP, je podpora impulzov a konštruktívnej agresie u klientov. Hnev posilňuje pocit seba, no zároveň kladie nároky na terapeuta aby neprešiel v intervenciách do nereflektovaného a nevedomého sadizmu vo vzťahu.

Kognitívno behaviorálna analýza psychoterapeutického systému (CBASP) u chronickej depresie Jamesa McCullougha.

Svet, v ktorom psychoanalýza a KBT predstavujú odlišné domény, nie je svet, v ktorom funguje McCulloughova Cognitive Behavioral Analysis System of Psychotherapy (CBASP). Aj keď si zvolíme radšej piagetovský jazyk než psychosexuálny či psychoanalytický jazyk objektových vzťahov, aj tak je McCulloughov model zakorenený v ťažkostiach chronicky depresívneho pacienta - špecifická psychopatológia jeho liečebného modelu je navrhnutá tak, aby riešila - v infantilnú povahu pacientovho spôsobu bytia vo svete. McCullough volne narába s predpokladmi o bodoch fixácie a regresie, a diagnostická hodnota fenoménu prenosu a protiprenosu je v centre jeho modelu.

McCullough, okrem toho, že je (kognitívny) analytik v chápaní pacienta, je aj vzťahovo a na zážitok orientovaný terapeut, v tom, čo považuje za dôležité v liečbe. Snaží sa podporovať korektívnu emo-



cionálnu skúsenosť vo vzťahu terapeuta a pacienta, a pacientovo prežívanie momentov úľavy považuje za najdôležitejšie. Psychopatológiu napokon považuje za afektívnu. Pozoruhodným aspektom McCulloughovej práce je jeho obhajovanie fundamentálneho významu diagnózy a ceny opisu detailov fenomenológie a psychodynamiky psychopatológie a povahy výsledných problémov cieľovej populácie akejkoľvek liečby. Svoj článok začína slovami: „Psychopatológia pacienta by mala určovať...typ podávanej psychoterapie.“ To je ústredný aspekt toho, čo McCulloughovi umožňuje intervenovať efektívne v rámci extrémne krátkeho modelu liečby CBASP, ktorú praktizuje. Aj autorov slovník je drsný, psychopatológiu nazýva psychopatológiou a seká slová: „...liečba začína u kognitívne-emocionálne retardovaného dieťaťa... ktoré... funguje aspoň v sociálno-interpersonálnej oblasti, so štrukturálnym nastavením 4 -7 ročného dieťaťa v predoperačnom štádiu“ ☺. V tomto nesentimentálnom pohľade na pacienta, sa rodí realnosť z vlastného prežívania, ktoré je neoceniteľné. V jadre McCulloughovho modelu CBASP je chápanie pacienta založené na prenose a protiprenose. McCulloughov názorný opis interpersonálnych snáh chronicky depresívneho štýlu je úchvatný a k veci: hra depresívnych pacientov s názvom „dostal som ťa“ s terapeutom je ich odpor a svojhlavosť voči tomu, aby im pomohol. Prítomný je nenapraviteľný pesimizmus a negatívnosť charakteristická pre týchto pacientov v zmysle: „nič z toho, čo robíte, mi nepomáha“, „nič z toho, čo dokázate, nezmení mizerný beh môjho života“. Tieto postoje sú na mieru šité na to, aby „dostali“ terapeutov na miesto, kde bývajú terapeuti obvykle najzraniteľnejší. Konfrontácia s neúspechom spoľahlivo ťahá k hnevu frustrovaného a poníženého liečiteľa; keďže s rukami zviazanými za chrbtom je terapeut nútený sledovať ustavičné utrpenie druhého človeka a nie je v jeho silách pomôcť mu. Ďalší interpersonálny ťah, tentoraz spôsobený pasivitou a zdanlivou smolou, je kontrola a zodpovednosť. Ale ako McCullough jasne hovorí, reagovať hnevom a/alebo preberaním zodpovednosti je u týchto pacientov smrteľná stratégia, keďže presne reprodujú podmienky, ktoré predovšetkým dali vznik ich psychopatológii. Neexistuje rýchlejší spôsob, ako sa dopracovať k terapeutickému porážke, než podľahnúť týmto silným interpersonálnym ťahom. McCulloughovo riešenie je odolávať týmto zvädzajúcim ťahom pacienta a neobľomne vystavovať pacientov ich charakteristickým spôsobom vzťahovania sa k druhým ľuďom. Zameriava sa na význam, ktoré prinášajú dôsledky obvyklých pacientových spôsobov správania, aby mohol dôjsť k bodu, že pacient má svoj život vo svojej moci a nie je iba obeťou krutého osudu. McCullough obhajuje použitie sebaodhalenia terapeuta a následné modely operačného podmieňovania. Terapeutove prežívanie pacientových interpersonálnych spôsobov bytia obsahuje dôležité informácie o pacientových interpersonálnych vzorcoch a ich dôsledkov na druhých ľudí; na základe spätnej väzby od terapeuta o jeho reakciách možno robiť korekcie. McCullough zdôrazňuje najmä potrebu jasne to vysloviť a potom s tým dya-

dicky pracovať.

Akonáhle získajú pacienti pozitívne vzťahové skúsenosti zážitkovú dostupnosť v kontakte a bezpečí terapeutického vzťahu, možno ich využiť na vyvrátenie kognícií, ktoré považujú mizériu a nešťastie za nevyhnutné. McCullough podporuje uvedenie prežívania (vlastného aj pacientovho) a vo svojom diagnostikovaní často využíva protiprenos, vrátane diagnostického hodnotenia pacienta.

Hanna Levensonová: Časovo obmedzená dynamická psychoterapia (TLDP)

Dôležitým aspektom práce Levensonovej je jej pozornosť, ktorú venuje nielen interpersonálnemu vzťahu medzi sebou a druhým človekom – jej dvojsobová psychologická perspektíva tvorí základ TLDP – ale aj vzťahu seba k sebe samému. TLDP využíva vzťah medzi pacientom a terapeutom na rozduchovanie fundamentálnych zmien spôsobu, ako človek interaguje s inými ľuďmi a so sebou samým. Vzťah seba k sebe samému a jeho súvislosti s ranými vzorcami vzťahovania so významnými postavami je hlavným aspektom teórie objektových vzťahov ale aj cirkumpolárneho modelu interpersonálnej psychológie Lorny Benjaminovej. Otázky starostlivosti o seba, empatia voči sebe a súcit so sebou samým sú len začiatkom. Traumatické interpersonálne zážitky získavajú na psychotoxickosť prostredníctvom internalizácie: dobré, zlé a škaredé vzťahy vzťahovej väzby sa internalizujú v psychickej štruktúre jednotlivca a reflektujú schémy, ktoré sýtia interakciu jednotlivca s inými ľuďmi. Ale internalizácia sa tiež reflektuje v liečbe jednotlivca. Dozvedáme sa, ako s pacientom zaobchádzali v toxickom vzťahu s druhým človekom, tak, že sledujeme, aký vzťah má jednotlivec so sebou samým. V nenávisti voči sebe, hanbe, pocitoch viny, seba-punitivite, zanedbávaní seba a/alebo deštruktívnosti voči sebe máme úplný záznam toho, s čím musel pacient zápasit' v minulom vzťahu.

Terapeutické modality zdôrazňujúce empatiu spájajú kapacitu súcitiť s inými so schopnosťou jednotlivca súcitiť so sebou. Empatia plynie smerom von vtedy, keď je reštaurovaná empatia k sebe samému. V tomto kontexte je zaujímavé poznamenať, že bod zlomu v liečbe nastáva, keď sa ohnisko pozornosti obráti od ťažkostí vo fungovaní v interpersonálnom svete - s vedúcim, manželkou atd'. – ku vzťahu k sebe samému. Prostredníctvom terapeutovej empatie k pacientovmu self, sa začína meniť aj pacientov vzťah k sebe; nové zážitky v dyáde stimulujú zmeny vo vzťahu k sebe, ktoré napokon vytvárajú interpersonálne zmeny. Zameraním pozornosti na túto oblasť rozširuje Levensonová naše vedomie o oblasti prežívania druhého, a tak o ďalšej podstatnej oblasti terapeutickej činnosti. Je zaujímavé uvažovať o významnom prepojení medzi Levensonovej TLDP a CBASP J. McCullougha. Oba modely sa zaoberajú krátkodobou liečbou pacientov, ktorí sú „hostilní, negativistickí, nepružní, nedôverčiví alebo inak rezistentní... [ktorí jednotne mali] slabé výsledky. Ich terapeuti sa dostali do pasce reakciami hnevu; vo všeobecnosti reagovali [terapeuti] antiterapeuticky na pacientov



prenikavý negativizmus a hostilitu“ Obaja autori rozoberajú potrebu, aby terapeut odolal interpersonálnemu ťahu pacientových typických interpersonálnych vzorcov; obaja podobne potvrdzujú ústrednosť korektívnych emocionálnych skúseností s terapeutom, čo McCullough nazýva „momenty úľavy“ a Levensonová „nové zážitky“. Je pochopiteľné, že keď sú problémy, ktoré treba vyriešiť, rovnaké a rovnaké sú aj tlaky navodené časovým obmedzením, že nástroje a riešenia, ktoré vznikajú, majú veľa spoločného. Ako hovorí Levensonová: „krátkosť liečby podporuje terapeutov pragmatizmus, flexibilitu a zodpovednosť“. Zaujímavé by bolo skúmať ako by vyzerala teória KBT, ktorá by ukázala naplniť McCulloughovu diagnostiku a prognostiku založenú na protiprenose a jeho ohnisko pozornosti zameranej na momenty úľavy? Na druhej strane, TLDP napríklad ukazuje, že vzorce, ktoré sa datujú do detstva, možno transformovať rýchlo a že nové sebatransformujúce vzorce sa môžu v krátkom časovom období stať súčasťou repertoáru jednotlivca. Ako by vyzeral model objektových vzťahov zameraný na zmenu? Teória objektových vzťahov má silnú tendenciu opakovať sa a tak vzorce ostávajú v čase rovnaké. Model však ešte adekvátne nevysvetľuje mechanizmy korektívnych emocionálnych skúseností, ani pud, či aktualizácia tendencie jednotlivca, ktorá ho smeruje k novým zážitkom napriek schémam z minulosti. Práve vďaka svojim klinickým a technickým príspevkom sú títo klinickí pracovníci prichystaní prispievať na teoretickej úrovni.

Kybernetické systémy, existenciálna fenomenológia a narácia zameraná na riešenie Jacka Anchina

V Anchinovej práci ide o integráciu troch terapeutických prístupov - kybernetických systémov, existenciálnej fenomenológie a narácie zameranej na riešenie - sú skvelé a informatívne.

V klinickej práci je zrejme jeho stanovisko k pacientovi: „Oceňujem snahu a odhodlanie byť v terapii“.

Cieľom terapie je zvládnuť prácu na približne 12 sedeniach, no ak sa práca prehĺbuje kontrakt sa rozširuje. Takýto kontrakt oslňuje viaceré (a nielen zúžené) aspekty života pacientov. Potom sa terapia prehĺbuje. Terapeut trvajú na duálnom ohnisku: sú pozitívni, potvrdzujúci a na cieľ zameraní; a predsa zameraní na na vútorné konflikty a trvajú na premise, že v ohnisku pozornosti majú byť pacienti ťažkosti. Terapeutovo pozitívne stanovisko si získava hlbokú dôveru pacienta a skratuje jeho odpor: je to pacient, kto udržuje svoje maladaptované vzorce, preberá za ne zodpovednosť a postupom terapie smúti nad tým akú enormnú obeť musí vynaložiť na to aby si pomocou obrán udržal svoju psychickú rovnováhu. Zapojenie sa do spolupráce zvyšuje motiváciu a pacient sa postupne s podporou dostáva za ďalšiu a ďalšiu hranicu a exploruje aj prepracúva náročnejšie témy, skúša nové spôsoby správania. Jeho sebaúcta sa upevňuje interakciou s terapeutom, časom má silu čeliť veciam o sebe, ktoré v ňom vyvolávajú hnus a odpor seba neodsudzujúcim spôsobom. Praktická práca na

sedeniach v tomto modeli je teleologická, účelná, progresívna, orientovaná na budúcnosť. To všetko sú rozličné spôsoby, ako sa terapeut zameriava o aktívne úsilie jednotlivca o pozitívne a želané spôsoby bytia. Teleologická perspektíva hovorí, že negatívne stavy, tie isté stavy, ktoré privádzajú pacienta ku nám, obsahujú v sebe zárodok uzdravenia: „Rub tohto distresu [subjektívnej bolesti jednotlivca] svedčí o pacientovej urgentnej túžbe zažiť pozitívnejšie a subjektívne uspokojivejšie spôsoby bytia-vo-svete“ . Z hľadiska spracovávania informácií vám negatívny stav povie, že ciele organizmu sa nedosiahli. Teleologický význam zahŕňa „implikácie zmeny“ zasadené do pacientovej bolesti“ a „reprezentuje možné riešenie problematickej situácie“. Teleologická perspektíva väčšinou u tradičných psychodynamických prístupov absentuje (jungianska teória býva výnimkou). Klinické aplikácie takého prístupu sú významné: terapeutický proces sa poníma tak, že sa zbavuje niečoho zlého, t.j. patológie a inštaluje niečo, čo tam predtým nebolo, t.j. adaptívne stratégie. To, čo je želané, tam skôr bolo prítomné implicitne; terapeutická úloha potom pozostáva z facilitovania vzniku želaných spôsobov bytia, kúsok po kúsok a lokálne bariérami, ktoré stoja v ceste ich realizácie. Z tohto pohľadu nie je potrebné prekonávať odpor pred liečbou, od začiatku, pacient a terapeut sú na tej istej strane. Odpor nie je bazálny motivačný pojem; konštruje sa ako lokálna udalosť. Úlohou terapeutického dyády je aby sa zvládol v klinickom momente a využil ako budúca možnosť dozvedieť sa o tom, čo je tu a teraz akoby „z prvej ruky“. Zaoberanie sa ním prináša do rozhovoru tému „čo stojí v ceste pacientovej schopnosti uskutočniť svoj plán ako žiť“ Pacientova motivácia k zmene má korene v distrese a berie sa ako samozrejmosť. Zvnútra teleologickej perspektívy terapeut iba asistuje pacientovi, pomáha mu vyniesť na svetlo to, čo je jasne inherentné v jeho utrpení.

Spoločné faktory v inovatívnych krátkodobých terapiách

Zoznam spoločných účinných faktorov, ktorý sa vynára zo súčasných krátkodobých psychoterapeutických prístupov sa trochu líši od zoznamu, ktorý vznikol z prístupov, v ktorých nie je v popredí parameter času. Latka je nastavená vyššie: nehľadáme len to, čo spôsobuje, že liečba funguje, ale aj to, čo spôsobuje, že liečba funguje rýchlo. Medzi kvalitatívne spoločné faktory patrí:

- Spolupracujúci terapeutický vzťah
- Zážitok pacienta (zážitková práca) ako fundamentálny činiteľ zmeny
- Porozumenie psychologickým procesom z hľadiska schém, prepájajúcich afekt, kognície a reprezentácie self, druhého človeka a vzťahu medzi sebou a druhým človekom
- Dyadická povaha psychologického fungovania
- Striedanie prežívania a reflexie prežívaného na sedení

Je jasné, že na to, aby bola (krátka) liečba efektívna, terapeutický vzťah musí byť spolupracujúci. Nestačí



len byť v terapeutickom vzťahu, treba byť v *spolupracujúcom* terapeutickom vzťahu. Nestačí byť iba srdečný, prejavovať empatiu, porozumenie a pozitívny pohľad a mať zážitok (na strane pacienta) že je o neho postarané a že mu rozumieme. V spolupracujúcom vzťahu sa ohnisko - okrem už spomenutého a nevyhnutného - zameriava na obojstrannú spolupracujúcu činnosť členov terapeutickedydy (aj terapeuta, aj pacienta). Ako sa píše v Haštovom samizdate o krátkodobej terapii z 80 rokov, v relatívne raných časoch STDP museli pacienti prísť s hotovou kapacitou na spoluprácu, napr. splňať Sifneosove indikačné kritériá. Už nemusia. Teraz sú súčasťou terapeutickedydy kompetencie krátkej liečby aktívne techniky na podporu spolupráce, ktoré sa opierajú o podporu tých momentov v procese, ktoré ukazujú angažovanosť, ktorá je prítomná. Terapeuti ich postrehnú a amplifikujú. Sú zruční v tom, ako identifikovať vzorce, ktorými sa pacient zaangažovaniu vyhýba a odporuje zapojeniu a aktívnym intervenovaním sa zameriavajú na transformáciu týchto vzorcov. Od pacientov sa vyžaduje *potenciál* na spolupracujúci vzťah, a ochota angažovať sa v interakcii. Predstavu spolupráce tiež implikuje terapeutovo stanovisko, ktoré musí maximálne podporovať spoluprácu dokonca aj v prítomnosti iných interpersonálnych trendov. Aspektmi tohto terapeutovho stanoviska, ktoré prispievajú k atmosfére spolupráce, sú pragmatizmus, flexibilita, ochota vložiť sa do prežívania seba aj pacienta, aktívna angažovanosť a postoj, ktorý je neautoritársky, neomnipotentný a rešpektuje pacientovu kompetenciu. Nutný, nie však dostačujúci, aktívny terapeutický činiteľ je v krátkodobej terapii pacientov *zážitok*. Špecifické zážitkové techniky štyroch vyššie opísaných modelov môžu byť v praxi rozličné, ale všetky sa snažia ovplyvniť pacientovo emocionálne prežívanie, ktoré sa považuje za hlavný katalyzátor transformácie. Ako sa vraví, Frieda Fromm-Reichmannová povedala: „Pacient potrebuje zážitok, nie vysvetlenie.“ Špecificky, zdá sa, že panuje zhoda v tom, že pacient musí mať zážitok, kedy musia byť angažované telesné (t.j. senzorické, somatické, viscerálne, motorické) referenty psychologického spracovania a optimálne, by mal pacient mať korektívnu emocionálnu skúsenosť vo vzťahu s terapeutom. Zároveň terapeutovo vlastné emocionálne prežívanie má byť angažované v terapeutickom procese, keďže to je veľmi dôležitý zdroj dát, ktorý sa aktívne využíva u pacienta a je dynamicky prepojený s pacientovým zážitkom. Dôsledkom tohto zamerania na zážitok je toto: vo všeobecnosti práca s prítomnosťou; špecifickejšie potom práca teraz a tu v terapeutickom vzťahu. Okamžitosť zážitku pri takomto zameraní činí terapeutickú prácu najefektívnejšou. Práca v prítomnosti umožňuje, aby sa udiala zmena rýchlejšie; nepredpokladá sa, že človek musí pracovať pomocou špecifických obsahov konfliktov detstva a odkryvať anamnestické pravdy, hoci formatívne konflikty a anamnestické pravdy sú živé ako prebiehajúce procesy, manifestné v pacientovom prežívaní a fungovaní z momentu na moment. Terapia dosahuje, podporuje a spoluvytvára zážitky, na ktoré pacient nemal

doteraz dosah. To obsahuje, ale nie je obmedzené na korektívne emocionálne zážitky. Emocionálny zážitok, nech už je podľa nového alebo starého vzorca či materiálu, odomyká psychologické zdroje. Následne umožňuje pacientom pozrieť sa na to, čo predchádzalo, aj na to, čo nasledovalo po ich činoch. Otvára predtým nedostupné spomienky a zážitky. Vedie k poznaniu a perspektíve a napokon dáva pacientovi nádej. Organizácia psychologických procesov (či už sú obsiahnuté v optimálnom fungovaní, patológii alebo terapii) sa dá najlepšie pochopiť v termínoch schém, prepájajúcich afekt, kognície a reprezentácie self, druhého človeka a vzťahu medzi sebou a druhým človekom. Tieto schémy sa prejavujú vo vzorcoch prežívania, správania a interakcie (prostredie, druhí ľudia a self). Toto je spoločný faktor teoretického chápania, ktorý utvára klinické aktivity a voľbu intervencií. Psychopatologické manifestácie sa dajú chápať ako organizované kognitívno-afektívnymi schémami seba a druhého človeka zapojených do vzťahu. Hoci liečba ako taká sa nezameriava na minulosť, korene patologických vzorcov v raných vzťahoch sú zdrojom hlbokého porozumenia u pacienta i terapeuta. Toto je teraz stála črta toho, ako všetci chápeme patológiu. A týka sa to ako behaviorálneho, tak aj psychodynamického spektra psychoterapeutov. Všetky vyššie spomenuté prístupy chápu význam dyadickej povahy psychologického fungovania a explicitne alebo implicitne sa hlásia k dvoj-osobovej psychológii, v ktorej sa terapeutický proces v zásade chápe ako vzťahový a interpersonálny a nie ako funkcia pacienta, alebo ako cieľená korekcia pacientovej patológie. Zvnútra interpersonálnej perspektívy sa terapeutický proces chápe tak, že vzniká cez a z interakcie oboch členov terapeutickedydy. Vo všetkých prístupoch terapia obsahuje striedavé vlny prežívania a reflexie. Reflexia nie je iba kognitívna funkcia, ale skôr proces podobný všímavosti (mindfulness), kde sa integruje emocionálne a kognitívne spracovávanie a toto sa pravdepodobne mediuje cez prefrontálny orbitálny kortex. Zážitková práca umožňuje nové pochopenie a to ju zase podnecuje. Prežívanie bez reflexie (alebo porozumenia) sa ťažko generalizuje, sťažuje tlmočenie zmien na sedení do zmien mimo sedenia, čo je koniec koncov kľúčom k pozitívnym výsledkom. Na druhej strane reflexia bez prežívania je chudokrvná, často jej chýba transformačná sila, alebo energia potrebná pre udržiavanie zmeny. Aby teda mali terapeutické zážitky dlhotrvajúce výsledky, pacient musí mať zážitok, musí si uvedomovať, že má (alebo mal) zážitok a musí vedieť, ako tento zážitok pasuje do jeho osobného príbehu (narácie). Tu, v integrácii prežívania a reflexie stretávame kognitívno-afektívnu integráciu na intrapsychickej úrovni.

Ďalšie spoločné faktory: zážitky „Milujem ťa“ „Si dokonalý/á“ „Teraz sa zmeň“

- Empatia vs. autenticita
- Validizácia a akceptácia vs. čelenie a spochybňovanie maladaptovaných vzorcov
- Podpora vs. konfrontácia
- Pacient vie najlepšie vs. terapeut ako expert



- Korektívne emocionálne skúsenosti vs. cyklické transakčné procesy
- Zameriavanie sa na výnimky z pravidiel vs. maladaptovaný vzorec
- Zameriavanie sa na zdravie a pacientove zdroje vs. zameriavanie sa na patológiu a pacientovu poruchu
- Zameriavanie sa na budúcnosť (a pacientove progresívne ciele a snahy) vs. zameriavanie sa na minulosť (a príčiny, prečo je pacient taký, aký je)

V súčasných inovatívnych krátkodobých psychoterapiách existuje dialektické napätie medzi rôznymi pólmi, ktoré sa zdajú opačné, alebo zdanlivo protikladné. Nové chápanie procesu terapie však prichádza z ich previazania. Každý, kto má deti, vie, že je nemožné nájsť elegantnú rovnováhu, ale je dôležité usilovať sa o ňu. Nie je to iné ani s pacientmi (až na to, že terapeutické stretnutie sa napokon skončí). Otvára sa koncepcná a technická otázka, s ktorou stranou dialektiky sa stotožniť. Ktorá strana dialektiky je najúčinnejšia ako spôsob zaangažovania pacienta a angažovanosti s pacientom, aby sa napokon dali vyriešiť obe strany? Má ísť človek s konfrontáciou alebo empatiou? Má ísť človek s validizáciou pacienta alebo s konfrontovaním jeho bolestných a nezdravých aspektov ich spôsobu angažovania sa alebo správania sa? To, aké sú konkrétne odpovede na tieto a podobné otázky, odlišuje terapeutické prístupy a zostáva len, aby empirický výskum dokázal nadradenosť jednej strany dialektiky nad druhou. Všetky tu spomenuté prístupy uznávajú význam hľadania riešenia oboch strán dialektiky. V našom texte preskúmame iba jednu dichotómiu v dialektike empatia vs. autenticita, dúfajúc, že toto skúmanie osvetlí niektoré klinické otázky obsiahnuté aj ďalších spomenutých faktoroch. Empatia sýti stanovisko všetkých škôl idú „za empatiu“ a používajú na to svoje autentické zážitky. Všetky prístupy sa pokúšajú dostať k odštiepeným, popreným, alebo skrytým či vylúčeným oblastiam pacientovho prežívania - ktoré pacient od seba odráža, ignoruje, bráni sa im, selektívne im nevenuje pozornosť - a vniesť ich do pacientovej pozornosti. Terapeut má prístup k vylúčeným aspektom pacientovho prežívania, sčasti prostredníctvom svojho vlastného autentického prežívania bytia s pacientom. Spracovanie týchto vylúčených (pretože sú ohrozujúce, bolestné, neznáme) oblastí pacientovho prežívania je podstatné pre zmysluplný výsledok. Empatia ako modus interagovania a „len bytia tam“ s pacientom má svoje limity. Preto trvá self-psychologická liečba tak dlho. Preto musí byť rovnováha medzi empatiou založenou na asimilácii, ktorá vidí všetko z pacientovho uhla pohľadu a autenticitou terapeutovho prežívania pacienta založenou na akomodácii. Práve využitím dynamického napätia medzi týmito dvomi faktormi možno rozšíriť pacientove oblasti emocionálneho majstrovstva. Technické inovácie krátkodobých terapií majú za cieľ skratovanie disfunkčného opakujúceho sa scenára a aktívne navodenie korektívno-emocionálnej skúsenosti, ktorá je odlišná od psychopatologických vzorcov. Z tohto uhla pohľadu

si krátkodobé terapie nevyžadujú, aby pacient úplne prehrával maladaptované vzorce predtým ako sa dajú také vzorce terapeuticky osloviť a transformovať (podobne ako dlhodobé prenosovo zamerané terapie). Vyššie spomenuté prístupy buď odolávajú pacientovmu ťahu k opakovaniu (obranami, odporom, či v problematickom prenose), alebo ako v prístupe Jacka Anchina „ťahajú“ pacienta do nového, želaného vzťahu, do novej skúsenosti opierajúc sa o nádej, s ktorou pacient na sedenie prichádza. Anchin, prostredníctvom svojich terapeutických činov už začína interakciu s pacientom v novom, adaptovanom móde. Ostatné prístupy uznávajú spolu vytvárané aspekty interakcie pacient-terapeut, no terapeutickú interakciu tvaruje pacient a to svojimi maladaptovanými tendenciami. Je to pacient - a jeho patológia - kto nastoluje tón a terapeut, kto reaguje. Alternatíva, ktorú tu predstavuje Anchinova práca, obsahuje radikálnu zmenu pohľadu na terapeutovu rolu ako aktívne konajúceho a iniciatívneho. Radikálny dyadický pohľad hovorí, že obaja prispievajú do terapeutického vzťahu a teda sú zodpovední za tvarovanie terapeutickú interakcie, hoci ich príspevky nemusia byť prísne symetrické. Tento model sa zaoberá dvojsmernosťou procesu zmeny a aktívnou rolou oboch partnerov pri konštruovaní dyadickej interakcie a napokon aj psychického repertoáru jednotlivca. V chápaní toho, čo určuje priebeh a výsledok liečby sa transformačný model vzájomného vplyvu zameriava nielen na pacientove „ťahy“ na klinické stretnutie, ale aj na príspevky terapeuta a dyadickej interakcie s procesom. Ďalšie chápanie povahy terapeutovho príspevku k terapeutickému procesu si vyžaduje, aby sme sa pozreli na sútok dvoch prúdov vplyvu. Terapeutova vlastná emocionálna a vzťahová anamnéza, ktorá ho viedla k tomu, aby sa stal osobou, ktorou je v každom momente, na ktorý sa zameriame, je prvým prúdom vplyvu. Druhý prúd pozostáva z regulačných pravidiel odvodených z terapeutického rámca, v ktorom terapeut operuje, t.j. pravidiel, ktorými sa regulujú naše percepcie, zážitky a správanie ako terapeutov. Každý rámec je ozajstný systém pravidiel interakcie, načasovania a selekcie, kedy, a ako a na čo budeme reagovať, ako aj zdelávanie očakávaní založených na klinickej skúsenosti. Nie tak náhodou je formulovanie modelov, ako napríklad týchto štyroch, tu predstavených, snaží prispieť k tvorbe toho druhého prúdu. Práve tak ako je pacientova - a terapeutova - anamnéza emocionálnych vzťahov hlavným príspevkom k tomu, čo sa deje v terapii, tak isto je to aj terapeutov model. Existuje aj tretí zdroj vplyvu okrem príspevku pacienta a príspevku terapeuta, založeného na osobnosti modeli terapeuta. Je to vplyv samotnej dyadickej interakcie, ktorá zahŕňa vlastné jedinečné a charakteristické vlastnosti. Keď sa tieto zdroje vplyvu prepoja, neustála oscilácia medzi nimi vedie k stavu transformácie: vzniká to, čo sa nazýva „jadrový stav“, stav, v ktorom sa odohráva intenzívna, rýchla a premenná práca. V jadrovom stave sa pacient a terapeut nachádzajú „v zóne“, nastáva „flow“ (tok, Csikszentmihalyi) terapeutického procesu a ten „zdanlivo hmlistý, ale kreatívny proces“ na-



kopne vrtnú, ktorá rozvíri zmeny. Je to, ako keby proces samotný získal svoju dušu. „Zázrak úspešnej terapie nastáva vtedy, keď pacient a terapeut spoja svoje duše a svoje zážitky“. Dodávame že v zdieľanej zodpovednosti, ktorá nie je rovnosťou ani rovnoprávnosťou a je aj mocensky nevyvážená, každý do nej prispieva iným spôsobom (podobne ako matka s dieťaťom počas raného vývinu pri vzájomnom vylad'ovaní sa), no napriek tomu je pre oboch transformujúca.

Záver

Vyššie sme predstavili vybrané inovatívne modely praxe krátkodobej integratívnej terapie: krátkodobú reštrukturujúcu terapiu, Kognitívno behaviorálnu

analýzu psychoterapeutického systému, Časovo obmedzenú dynamickú psychoterapiu a Terapiu inšpirovanú kybernetickými systémami, existenciálnou fenomenológiou a naráciami zameranými na riešenie. Všetky sa pokúšajú o akceleráciu terapeutického procesu, všetky sú založené na výskume, prepájajú minulosť so súčasnosťou, no technicky pracujú najmä so situáciami „tu a teraz“, interakčne so silným interpersonálnym a intersubjektívnym zameraním. Je zrejmé, že pri všetkých terapiách ide o zaujímavý pokus sledovať aktuálne výskumy v oblasti psychoterapie a aplikovať ich poznanie do klinickej praxe. Tak, čo... koho zavoláme na Slovensko?

„Nie je to ten najsilnejší, kto prežije, ani ten najinteligentnejší, ale ten, kto sa dokáže najlepšie prispôsobiť.“ Ch. Darwin

Metódy a techniky pre vašu prax

Ideme písať o mentorovaní. Mentorovanie nie je koučovanie, aj keď môže využívať mnoho z toho, čo koučovanie poskytuje a umožňuje. Mentor je aj kouč, no nielen. Jeho cieľom je okrem iného byť sprievodcom na ceste odborného a osobného rozvoja a to aj tým, že prináša inšpiráciu, poznanie a vlastné skúsenosti z oblasti, v ktorej je mentorovaný mentorovaný©. Nejde však iba o pokec, ale o systematický agogický (výborné slovo) rozvoj študenta v mentorovacom vzťahu. Tento text je teda pre mentorov. Keďže celý net je plný koučovania a o mentorovaní ani zmienka, rozhodli sme sa umožniť mentorom kriticky reflektovať ich sedenia pomocou kľúčových tém a kľúčových otázok ktoré rámcujú proces mentorovania. Budeme postupovať procesne, v súlade s tým ako sa mentoringové stretnutia dejú. Verím, že reflexívna práca pomocou takéhoto modelu môže obohatiť aj iné pomáhajúce profesie ako sú mentori (napr. koučov, konzultantov, trénerov, psychológov...)

Proces a štruktúra mentorovania

Obsah prvého stretnutia s mentorom

- Zoznámenie sa (mentor - mentorovaný).
- Dodanie kompletného profesijného životopisu od mentorovaného a hárkov pre aktivity od mentora.
- Objasnenie očakávaní mentora i mentorovaného.
- Objasnenie ponuky mentora.
- Objasnenie cieľov, roly a proces mentorovacieho programu.
- Diskusia o tom ako merať úspešnosť mentorovacieho vzťahu.
- Diskusia o tom ako stanoviť budúce stretnutia a ako nastaviť formálny kontrakt (miesto, frekvencia, dĺžka stretnutia, ak je potrebné: ako zrušiť alebo preložiť stretnutie, diskusia o alternatívnych možnostiach).
- Diskusia o spôsoboch komunikácie mentor - mentorovaný medzi stretnutiami (priateľná hodina počas dňa, najlepšia metóda: telefón, email, SMS, IM, najlepšia dôvernosť komunikačných

nástrojov).

- Diskusia o stanovení nasledujúceho stretnutia.

Ciele úvodných stretnutí

1. Vytvoriť porozumenie, dôveru, pomáhajúci vzťah Na čom spoznám, že mi mentorovaný dôveruje?
2. Posúdiť úroveň vedomostí mentorovaného o problematike Čo už teraz mentorovaný vie z obsahu práce, z teórie o tom ako by mal pracovať? Aké „obrázky“ o „ideály ako by to malo byť a čo by mal robiť“ má? Ako to čo vie vieme porovnať s tým, čo by mal vedieť (posúdenie sa deje vzhľadom k úrovni ku ktorej sa má mentorovaný v čase dostať)?
3. Posúdiť úroveň zručností a schopností, ktoré dokáže mentorovaný aplikovať v praxi. Zručnosti a schopnosti sa posudzujú pozorovaním a hodnotením externým hodnotiteľom, sebahodnotením a 360 stupňovou spätnou väzbou. Čo dokáže mentorovaný v kontakte s klientmi? Pri spolupráci? Pri príprave a hodnotení svojej práce?
4. Posúdiť rovinu postojov, presvedčenií a predpokladov mentorovaného. Posudzujeme jeho postoje, predpoklady a presvedčenia o klientoch, kolegoch, práci, o svojej vlastnej odbornej role a o vlastnej osobnosti (sebe) a porovnávame ich s očakávanými presvedčeniami, postojmi a predpokladmi. Postoje, presvedčenia a predpoklady sa zisťujú v diskusii, dotazníkmi a projektívnymi metódami (kresba seba a organizácie, role, ideálneho ja apod.) Ako mentorovaný chápe seba a svoju rolu, iných, spoluprácu apod.?



5. Identifikácia zdrojov (ľudia, materiály, konkrétne know-how, knihy...), ktoré má mentorovaný k dispozícii. Čo všetko môže mentorovaný používať pri svojom rozvoji? Ako to použije?
6. Spätná väzba z procesu pedagogickej diagnostiky. Vytvorenie kontraktu. Diskusia a dohoda o preferovaných spôsoboch rozvoja a učenia. Aké sú naše dohody o ďalšom postupe učenia sa a rozvoja?

Obsah druhého stretnutia s mentorom:

- Skúmanie možných odborných a/alebo kariérnych záujmov a otázok.
- Stanovenie jasných rozvojových profesionálnych cieľov.
- Identifikácia možných plánov konkrétnych činností.

Obsah tretieho stretnutia s mentorom:

- Vytvorenie plánu(ov) činnosti a ich akceptácia.
- Stanovenie dosiahnuteľných cieľov a ich akceptácia.
- Dohoda o tom, ako sa vzťah na konci mentorovacieho obdobia ukončí.

Nasledujúce stretnutia

- Diskusia o situáciách, ktoré sa odohrali medzi stretnutiami.
- Diskusia o pláne činnosti.
- Ponuka pozitívnej a konštruktívnej spätnej väzby.
- Potenciálne otázky:
 - Čo sa udialo, odkedy sme sa naposledy stretli?
 - Aké otázky alebo myšlienky a poznanie to vo vás vzbudilo?
 - Ako táto skúsenosť ovplyvnila situáciu vaše správanie, reakcie a pod.?
 - Čo ste sa z tejto skúsenosti naučili?
 - Čo budete robiť inak v budúcnosti?
 - Čo by ste mali urobiť, aby pokročil proces vášho ďalšieho rozvoja, rastu a hľadania?
 - Aké prekážky vám stoja na ceste vášho rozvoja a čo s nimi?
 - Aké obavy môžete mať z tohto procesu, z cieľov, z plánu činnosti, udalostí minulého týždňa alebo z niečoho iného?
- Priebežné hodnotenie cieľov a stratégií

Ciele v procese mentorovania: spätná väzba v týchto oblastiach

1. Identifikácia a analýza realizovaných zmien
 - Čo sa naučil?
 - Čo vyskúšal?
 - Ako transformuje a mení svoje videnie

obsahu práce, chápanie klientov, cieľov práce, spolupráce s kolegami?

Aká je pozitívna spätná väzba?

2. Identifikácia a analýza osvojených zručností + analýza spôsobov ako si ich mentorovaný osvojil + analýza dôvodov, ktoré mu bránili si niečo osvojiť
 - Čo robí inak? Ako inak komunikuje?
 - Čo mu stojí v ceste skúšať to čo sa učí?
3. Analýza využitia zdrojov, ktoré má mentorovaný k dispozícii
 - Aké interné, interpersonálne, ale aj systémové/organizačné zdroje využíva a akým spôsobom ich nachádza?
4. Korekcia pôvodných kontraktov a vytvorenie upraveného plánu zmeny
 - Čo a ako budeme robiť v našej spolupráci rovnako? Čo inak? Prečo?
5. Hodnotenie
 - Aká je naša spolupráca?
 - Ako sa nám darí naplňovať dohody?
 - Čo je inak v práci a prečo? Čo ostáva rovnaké a prečo?

Ďalšie oblasti skúmania:

Mentorovanie môže viesť aj k identifikácii ďalších tém, ako sú napr.:

- Zamestnanie, funkcie a roly mentorovaného, z ktorých by mohol mať prospech a radosť.
- Súčasné funkcie, zručnosti, úspechy, neúspechy a prekážky v práci.
- Osoby, ktoré môžu byť podporou pri výzvach alebo obavách vytvorených zmenami na strane mentorovaného.
- Diskusia o možnostiach ďalšieho postupu a výzvach v organizácii.
- Vyvažovanie práce a súkromia.
- Výzvy, témy, problémy a prekážky na ceste k cieľom.
- Vplyv skupiny, ktorej je mentorovaný členom a vplyv jeho vlastných perspektív, ako aj perspektív manažmentu na výkon mentorovaného.
- Potenciálne možnosti výcviku, vzdelávania a kontinuálneho vzdelávania.
- Diskusia o organizačnej kultúre a o tom, ako vplývať na organizáciu.
- Networking a tvorba sociálneho kapitálu.
- Vzájomná spätná väzba na mentorovací vzťah a pokrok.

Posledné stretnutie pred ukončením

- Diskusia o konečnom výsledku projektu.
- Hodnotenie výsledkov.
- Diskusia o budúcich aktivitách a možných krokoch.

Záverečné stretnutie

- Diskusia o záverečných položkách v pláne činnosti.



- Reflexia procesu mentorovania.
- Diskusia o pozitívnych zmenách, ktoré sa nastali u mentorovaného aj u mentora.
- Diskusia o tom ako budete aplikovať a integrovať to, čo ste sa naučili vďaka mentorovaciemu vzťahu
- Redefinícia vzťahu z mentorského na iný (koučovací, supervízny, kolegiálny...)
- Ďalšie kroky a termíny postupu.
- Oslava úspechu!

Príklady otázok mentora, ktoré slúžia pri budovaní vzťahu a spoznávaní mentorovaného

- Ktoré úlohy boli doteraz pre vás najťažšie? Najľahšie? Prečo?
- Povedzte mi niečo viac o výkone, na ktor

rý ste najviac hrdý.

- Aké sú vaše najdôležitejšie hodnoty? Ktoré hodnoty vám práca naplňuje a ktoré nie?
- Čím ste jedinečný? Aké máte hodnoty, záujmy, schopnosti a zručnosti, osobné črty a štýl?
- Ktorá časť vášho vzdelania alebo pracovnej praxe je najhodnotnejšia za tie roky?
- Aké kroky ste urobili, aby ste si vybudovali kariéru? Akú pomoc vám môžem poskytnúť ak chcete v tejto kariére ďalej napredovať?
- Aké ponaučenie ste si vzali zo svojich úspechov a neúspechov?
- Čo je pre vás najťažšie pri vyvažovaní pracovného a súkromného života?

„Ak chceš poznať svoju minulosť - pozri sa, ako si na tom teraz. Ak chceš poznať svoju budúcnosť - pozri sa na to, čo teraz robíš.“ čínske príslovie

Hry a aktivity

Špinavé triky

V U.S.A. boli voľby a je úžasné, koľko špinavých trikov a manipulácií v komunikácii sa používalo vo výrokoch hovorcov, účastníkov rozhovorov v médiách, správach a reportážach a reklamách. Vybrať príklady, ako politici podvádzajú, zo skutočného života je dobrý spôsob, ako sa dozvedieť viac o logických klamoch. Ďalší efektívny prístup je požiadať účastníkov, aby uviedli vlastné príklady z interakcií na pracovisku. Táto aktivita dáva účastníkom príležitosť vytvoriť rozličné príklady nelogických argumentov a vybrať tie najlepšie (vlastne najhoršie).

Účel aktivity

Spoznať špinavé triky (a odolať im), ktoré sa používajú na nalákatie a manipulovanie poslucháčov (a čitateľov), aby skočili na neplatné závery.

Účastníci

Minimum: 15, Maximum: 35, Najlepšie: 20 až 30

Čas

30 až 45 minút

Pomôcky

- Päť kariet s vysvetlením 5 rozličných logických klamov.
- Posudzovacia škála na hodnotenie príkladov, ktoré napíšu účastníci

Príprava a priebeh

- **Prípravte si karty.** Skopírujte karty uvedené nižšie.
- **Prípravte si posudzovaciu škálu.** Skopírujte si posudzovaciu škálu, jednu pre každého účastníka.

- **Inštrukcie pre účastníkov.** Vysvetlite pojem špinavých trikov, ktorými sa manipuluje publikum. Požiadajte o príklady z politickej kampane alebo súdnych sporov. Vysvetlite, že v tejto tréningovej aktivite sa účastníci dozvedia o piatich špinavých trikoch, ktoré sú súčasťou logických klamov.
- **Zorganizujte tímy.** Zorganizujte účastníkov do piatich približne rovnako veľkých tímov. Každý tím by mal mať aspoň troch a nie viac ako sedem členov. Požiadajte účastníkov, aby si sadli okolo stola a zoznámili sa medzi sebou.
- **Rozdajte karty.** Dajte rôznu kartu každému tímu. Uistite sa, že každý člen tímu má svoju kópiu karty. Požiadajte členov tímu, aby si prečítali a prezreli vysvetlenie a príklad špinavého triku. Vyzvite členov tímu, aby diskutovali o povahe špinavého triku.
- **Vysvetlite úlohu.** Vysvetlite účastníkom, že budú písať nový príklad na využitie tímového špinavého triku. Účastníci budú plniť túto úlohu samostatne. Príklady by mohol vychádzať zo skutočných udalostí na pracovisku alebo môže byť aj vymyslený. V každom prípade má byť príklad čo najrealistickejší.
- **Rozdajte posudzovaciu škálu.** Dajte výtlačok posudzovacej škály každému účastníkovi. Vysvetlite im, že táto škála sa používa na posudzovanie rozličných príkladov a má sa pomocou nej vybrať ten najlepší. Vyzvite účastníkov na diskusiu o posudzovaní. Objasnite všetky otázky, ktoré vzniknú ohľadne posudzovacej škály.
- **Požiadajte účastníkov, aby pracovali individuálne.** Dajte každému účastníkovi hárok papiera. Stanovte vhodný časový limit (odporúča sa 5 minút) a požiadajte účastníkov, aby prišli s novým



príkladom špinavého triku. Inštruujte ich, aby pracovali samostatne a aby napísali nový príklad. Keď sú hotoví, požiadajte ich, aby každý účastník napísal do pravého horného rohu papiera štvormiestne číslo, pomocou ktorého sa bude dať neskôr vyhľadať.

- **Výmena kariet.** Požiadajte členov každého tímu, aby odovzdali svoje karty ďalšiemu tímu. (Členovia posledného tímu dajú svoje karty prvému tímu.) Požiadajte všetky tímy, aby si preštudovali nový špinavý trika na karte, ktorú dostali.
- **Výmena príkladov.** Pozbierajte príklad napísané všetkými účastníkmi tímu a dajte ich nasledujúcemu tímu. (Príklady od členov posledného tímu dajte prvému tímu.) Požiadajte všetky tímy, aby spoločne prebrali príklady, ktoré dostali.
- **Požiadajte tímy, aby ohodnotili príklady.** Požiadajte tímy, aby použili posudzovaciu škálu a spo-

ločne ohodnotili príklady od predošlého tímu. Povedzte tímom, aby spoločne vybrali najlepší príklad spomedzi tých, ktoré dostali. Označte vhodný časový limit pre túto aktivitu.

- **Požiadajte tímy, aby prečítali najlepší príklad.** Na konci časového limitu požiadajte tímy, aby postupne prečítali najlepší príklad každého špinavého triku. Rozdajte kópie kariet všetkým.
- **Ukončite aktivitu.** Identifikujte a pograttujte autorom najlepších príkladov rôznych typov špinavých trikov. Moderujte záverečnú diskusiu o týchto špinavých trikoch a o tom, ako ich rozoznať a ako s nimi narábať pri rozhovoroch na pracovisku. Stručne popíšte iné špinavé triky a uveďte zdroje ďalších informácií.

Herný plán

Ako rýchla pripomienka posluží táto tabuľka, kde sa uvádza, čo sa deje v každom kroku hry:

Krok	Čo robí facilitátor	Čo robia účastníci
0. Príprava kariet a posudzovacích škál.	Prípraví karty so všetkými špinavými trikmi. Prípraví tiež škálu na posudzovanie príkladov, ktoré napíšu účastníci.	–
1. Inštrukcie účastníkom.	Vysvetlí, čo sú to špinavé triky, ktorými sa manipuluje publikum.	Počúvajú a kladú otázky.
2. Organizácia tímov.	Organizuje účastníkov do približne rovnakých tímov.	Zoznámia sa s ostatnými členmi tímu.
3. Rozdanie kariet.	Dá každému tímu rôzne karty.	Pozrú si kartu. Diskutujú o definícii a príklade v tíme.
4. Rozdanie posudzovacích škál.	Dá výtlačok posudzovacej škály každému účastníkovi. Vysvetlí, že každý napíše nový príklad špinavého triku a tento príklad bude posudzovaný touto škálou.	Študujú posudzovaciu škálu a diskutujú o nej medzi sebou v tíme.
5. Požiadanie, aby účastníci pracovali samostatne.	Požiadá všetkých účastníkov, aby napísali nový príklad špinavého triku.	Samostatne pracujú a píše nový príklad.
6. Výmena kariet.	Požiadá všetky tímy, aby odovzdali karty nasledujúcemu tímu.	Prezerajú si obsah nasledujúcej karty a diskutujú o ňom.
7. Výmena príkladov.	Pozbiera príklady, ktoré napísali všetci členovia tímu a dá ich nasledujúcemu tímu.	Prezerajú si príklad od predošlého tímu.
8. Posudzovanie príkladov.	Dá inštrukcie na posudzovanie.	Spoločne vyberajú najlepší príklad od predošlého tímu.
9. Čítanie najlepších príkladov.	Rozdá kompletne sady kariet. Požiadá tímy, aby jeden po druhom prečítali najlepší príklad jednotlivých špinavých trikov.	Počúvajú príklady od predošlých tímov. Keď sú na rade, prečítajú najlepší príklad, ktorý vybral ich tím.
10. Ukončenie aktivity.	Identifikuje a gratuluje autorom najlepších príkladov. Moderuje záverečnú diskusiu.	Diskutujú.



Variácia

Nepáčia sa vám tieto karty? Vytvorte si vlastné karty so špinavými trikmi spolu s vhodnými príkladmi, ktoré sa týkajú vášho pracoviska.

Pomôcky

Pomôcka č. 1: Karty *Obvinenie oponenta*

Namiesto debatovania o faktoch a myšlienkach manipulátor zaútočí na charakter a správanie toho druhého. Tento útok nemusí mať nič spoločné s kľúčovými bodmi, o ktoré ide.

Príklad: Viem, že ste určili Erika, aby riadil projekt. Ale viete, že sa nedávno rozvedol? Jeho manželka ho obvinila z duševného týrania. A pamätáte sa, že osobné oddelenie vyšetrovalo na neho podanú sťažnosť pre sexuálne obťažovanie?

Skĺznutie

Manipulátor naznačí, že pôvodná aktivita spustí reťazovú reakciu, ktorá napokon povedie ku katastrofe. Sled príčin a následkov obsiahnutá vo výrokoch má logiku iba v mysli manipulátora.

Príklad: Všimol som si, že ste neskoro odovzdali vyúčtovanie cestovných nákladov. To je veľmi nezodpovedné a povedie to k tomu, že budete páchať vážnejšie nezodpovednosti. Skôr, než sa zbadáte, môžete meškať s vyúčtovaním nákladov na projekt a zabrzdiť tak dôležitý nákup pomôcok a zariadenia. Kto vie, kam to ešte povedie? Členovia vášho tímu budú konať rovnako nezodpovedne ako vy a celé oddelenie zrušia.

Odvovanie sa na autority

Manipulátor používa výroky a svedectvá slávnych ľudí, aby podporil nejakú myšlienku alebo odporúčanie. Ľudia, ktorí to povedali, však nemusia byť odborníkmi v danej oblasti.

Príklad: Na ostatnej odbytovej konferencii som sa zúčastnila prednášky, kde bol uvedený prípad použi-

tia kontaktného softvéru, ktorý odporúčam. Mali by ste počuť tie žiarivé svedectvá od významných lídrov. Slávne celebrity vyhlasujú, že môžete významne zvýšiť predaj o 30% len za šesť mesiacov! Mali by sme určite prejsť na tento systém.

Odvovanie sa na tradíciu

Manipulátor poskytuje dôkaz schopnosti niečoho zdôrazňovaním predošlých spôsobov, ktoré obstáli v skúške času. Spoločenské zvyky a tradícia v organizácii sa uvádzajú na podporu odolávania nejakej zmene.

Príklad: Nie je nič zlé na politike organizácie o podpore vzdelávania, ktorá povzbudzuje zamestnancov, aby dali výpoveď, keď chcú študovať na vysokej škole. Nevadí, že nejaké iné firmy poskytujú príplatky na školné a zabezpečujú podporu pri hľadaní zamestnania pre absolventov. My to tak u nás nerobíme a ja nevidím žiadny dôvod na to, aby sme to menili.

Osočovanie

V takomto prístupe manipulátor ignoruje logické argumenty a naráža na to, že oponent je zlý človek, ktorý bude robiť hrozné veci.

Príklad: Náš riaditeľ je za fúziu preto, že je nenávytný a mocichtivý egoista. Chce získať veľkú odmenu a upevniť si pozíciu u akcionárov. Nebude váhať a vyhodí mnoho zamestnancov, aby využil situáciu.

Pomôcka č. 2.: Posudzovacia škála

Naším cieľom je vybrať príklad, ktorý možno použiť na vysvetlenie konkrétneho špinavého triku.

1. **Opodstatnený?** Ilustruje príklad jasne kritické črty konkrétneho špinavého triku na manipulovanie ľuďmi k nelogickým záverom?
2. **Autentický?** Zobrazuje príklad reálnu situáciu na vašom pracovisku?
3. **Stredná úroveň obtiažnosti?** Vyhýba sa príklad prílišnej samozrejmosti alebo subtilnosti?
4. **Stručný?** Je príklad napísaný výstižným a jasným spôsobom?

„Každý, kto sa dostal tam, kde je, musel začať tam, kde bol.“ Robert Louis Stevenson



Pár slov na záver



Emócie terapeutky: šťastná, smutná, zaujatá, znudená, dojatá, nedojatá, pobavená, podráždená, ohromená, znechutená, empatická, súcitná, ste patetický, plánuje si dovolenku, má zápchu



Akcie a podujatia

15. - 16. decembra 2016 - Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože je hodnotný sám o sebe a vhodným a je pre kolegyné zamestnané v iných rezortoch ako v rezorte školstva. Skupinová dynamika je dynamický workshop pracujúci aj so silami, ktoré sú prítomné priamo v skupine.

19. - 20. január 2017 Intrapsychický a interpersonálny konflikt v mediácii

Zámerom workshopu je poskytnúť priestor pre lepšie porozumenie prepojenia intrapsychického a interpersonálneho konfliktu. Účastníci budú mať možnosť zažiť ako sa ich vlastný intrapsychický konflikt manifestuje v interpersonálnych vzťahoch. Praktická práca, cvičenia, rolové hry a simulácie budú zasadené do kontextu mediálneho procesu. Workshopom vás bude sprevádzať prof. Vladimír Labáth, nestor mediácie na Slovensku.

26. - 27. januára 2017 Efektívny pomáhajúci rozhovor

Klasika Coachingplus. Pred deviatimi rokmi sme 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.

9. - 10. februára 2017 Prenos a protiprenos

Budeme sa venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud. Dvojdňový workshop „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.

2. - 3. marca 2017 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 dynamicou 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.

20. - 21. apríla 2017 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 neprídem? 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.

11. - 12. mája 2017 Práca s deštruktívnou agresivitou klienta

Stretávate sa s klientmi, ktorí ubližujú sebe, iným alebo vám? Stretávate sa so situáciami, keď nie celkom rozumiete tomu, prečo sú klienti agresívni a ubližujú? Chcete vedieť zvládať svoju vlastnú agresivitu a agresivitu vašich klientov? Chcete lepšie porozumieť tomu ako komunikovať, aby ste sa s klientmi lepšie porozumeli a konštruktívne dohodli? Ak ste na niektoré z týchto otázok odpovedali áno, prihláste sa na workshop Práca s deštruktívnou agresivitou. Čakajú vás lektori, cvičenia, kazuistiky, videoukážky a možno aj nácvik sebaobrány ak príde hosť.

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