



Pár slov na úvod

V našich januárových news sa dozviete odpovede na otázky:

- Ako a ktoré psychoanalytické koncepty možno využiť pri mediácii a prečo?
- Ako môže byť koučovanie holistická metóda rozvoja a prečo nemôže (alebo môže) byť koučom každý?
- Čo čítať a ako sa rozvíjať v kontakte s klientom?

Zaujalo vás to? Príd'te sa pozrieť a stretnite nás osobne. My o veciach nielen píšeme, premýšľame, ale ich aj žijeme...

Psychológia mediácie: otázky seba, identity a cyklus IDR

Zažili ste niekedy zahanbenie, devalváciu, alebo grandiozitu vo vzťahu? Viete, ako bolí v konflikte, ak sa cítite ponížení, alebo nemáte naplnenú potrebu úcty a rešpektu. Konflikt je výzva. Konflikt je vždy aj osobný a má vplyv na naše ja, na naše vnímanie seba a svojej hodnoty. O tom, aké teórie pomáhajú porozumieť témam identity v konflikte je tento text. Píšeme ho preto, že otázky sebaidentity a sebaúcty hrajú dôležitú rolu vo vyjednávaní a mediácii. Niekedy sa o nich hovorí v tom zmysle, že strany si potrebujú „zachovať tvár“ alebo ich „ego“ im zatienilo úsudok. Môžu sa označovať aj ako „narcistické záležitosti“, čo je termín, ktorý už nemusí znamenať iba patológiu. Povedané jednoducho, väčšina ľudí berie konflikt osobne a výsledok mediácie chápe ako odraz toho, čím sú. Otázky self a identity otvárajú hlboké a často bolestivé záležitosti súvisiace s tým, kto alebo čo sme. Lepšie porozumieť tomu, kto sme, nám pomáha lepšie porozumieť iným ľuďom a ich prežívaniu. To potom napomáha tomu, aby sme lepšie pracovali ako mediátori, alebo lepšie vyjednávali. Autorka textu, z ktorého čerpáme, sa opiera o naše obľúbené teórie vývinu. Napríklad psychoanalytická vývinová teória rieši tieto otázky prostredníctvom analýzy, ako sa pocit seba (self) v detstve vyvíja. Na druhej strane mnoho duchovných tradícií trvá na tom, že bez ohľadu na to, ako sa ego vyvíja, náš obvyklý pocit toho, kto sme, je len ilúzia a obmedzenie. Na psychologickú úroveň sa strany v mediácii obvykle pohybujú v cykle narcistickej *inflácie*, *deflácie* (teda nafúknutia a splasnutia seba) a napokon, dúfajme, realistickeho riešenia. Nazývame to cyklus IDR. Tento cyklus bude v texte detailnejšie opísaný a pomenovaný na príkladoch mediácie.

PSYCHOANALYTICKÁ TEÓRIA VÝVINU POCITU SELF A IDENTITY

Všeobecne sa vie, že záležitosti self a identity hrajú pri vyjednávaní a v mediácii dôležitú úlohu. Konflikt je výzva, či už sa očakáva alebo priamo odohráva, či už sa týka hlbokých hodnôt alebo nedôležitých drobností, konflikt predstavuje pre ego hrozbu, ktorá komplikuje jeho riešenie. Keď sa pri vyjednávaní zraní pýcha, alebo lepšie, hrdosť niektorej strany, tak táto strana môže odmietnuť aj prijateľnú ponuku. Vývinová psychoanalytická teória môže pomôcť vytvoriť lepší náhľad, porozumenie tomu, čo sa na

mediácii s ľuďmi deje. Zakladateľ psychoanalýzy Sigmund Freud vypracoval svoju slávnu teóriu o význame detských zážitkov v neskoršom vývinu zväčša extrapoláciou späť z analýzy spomienok a fantázií dospelých. Po Freudovi sa množstvo analytických teoretikov sústredilo aj na priame pozorovanie malých detí. Napríklad Margaret Mahlerová a jej kolegovia začali v 1950-tych rokoch a nasledovných desaťročiach skúmať, ako vzniká zážitok self, tak, že pozorovali malé deti pri interakcii s matkou. Mahlerová dospela k záveru, že malé dieťa sa po narodení nachádza najviac v spánku podobnej „autistickej“ fáze. Tri až štyri týždne po narodení, dieťa prežíva seba a matku v symbiotickom vzťahu ako zabalené v jednom celku, ktorý má spoločné ohraničenie. Separácia od matky prebieha podľa Mahlerovej v niekoľkých fázach a nezávislé fungovanie je možné vtedy, keď si dieťa vytvorí schopnosť internalizovať (zvnútorniť si) obraz alebo reprezentáciu matky vo svojej mysli. Vnútorňá reprezentácia podporujúcej matky v mysli dieťaťa vlastne pretrváva a stáva sa mentálnym „objektom“, teda objektom (vnútorňou nevedomou predstavou - v ideálnom prípade bezpečia, istoty, podpory a sily), na ktorý sa možno spoľahnúť. Potom je menej závislé na tom, aby malo pri sebe skutočnú, reálnu matku. Platí to nielen o matke, ale aj o iných významných postavách a skúsenostiach s nimi, ktoré si ľudia zvnútorňujú. Takáto „stálosť vnútorňých objektov“ - so sebou nesie „schopnosť vyvolať si v mysli samo utešujúcu vnútorňú reprezentáciu [mentálneho] objektu, ktorý uspokojí potrebu aj vtedy, keď objekt nie je prítomný“ - vyrieši krízu zblíženia. Keď si dieťa vypracuje schopnosť udržať v mysli obraz matky a iných ľudí, dokáže chápať aj seba ako človeka, ktorý má self a pretrvá v čase. Inými slovami získava podľa Mahlerovej a jej kolegov kapacitu „konštantnosti self,“ kapacitu sebareprezentácie a chápania seba samého ako samostatného človeka. Self a stálosť objektov obsahuje aj kapacitu integrovať pozitívne aj negatívne aspekty seba a/alebo iných ľudí do jedného celku. V ideálnom prípade sa tým vyrieši štiepenie (splitting), ku ktorému dochádza v detstve. Inak dieťa môže po celý život pokračovať v mentálnom rozdeľovaní druhých ľudí, vzťahovať sa k nim ako keby boli úplne zlí alebo úplne dobrí. V ideálnom prípade dospeli vo svojom živote dozrejú do objektivej konštantnosti, tých istých ľudí potom môžeme vní



mať aj ako dobrých, aj ako zlých, neidealizovať ich, ani ich celkom nezatracať. Toto má hlboký význam aj pre mediáciu. Mahlerovej práca naznačuje, že pocit identity sa tvorí v zaťažkávacom období raného vnútorného konfliktu. Objavuje sa vtedy, keď sme nútení zaoberať sa konfliktom s prostredím, vrátane druhých ľudí. Nie je teda prekvapujúce, že náš pocit človečenstva nesie známky svojho raného, často frustrovaného, neverbálneho pôvodu. Preto prežívame konflikt tak, že sa týka hodnoty a dokonca existencie ja (self). Na druhej strane Mahlerovej práca ukazuje, že medzníkom ľudskej zrelosti je schopnosť udržať si stabilný, zrelý názor na seba a na druhých ľudí s pozitívnymi aj negatívnymi charakteristikami. Keďže každá strana v konflikte má tendenciu vidieť toho druhého ako „úplne zlého“ protivníka a seba ako „úplne dobrého“, pre mediátorov je nesmierne dôležité pochopiť a naučiť sa povzbudzovať „stálosť self a objektu“. Na koniec a možno najdôležitejšie je, že neskoršie fázy procesu individuácie, ktorý Mahlerová popisala, sú takmer presne paralelné s tým, čo nazývame „cyklus IDR“, cyklus narcistickej inflácie, deflácie a realistického riešenia, ktorý sa obvykle v mediácii odohráva. Cyklus IDR ilustruje dialektický proces smerom k zrealneniu. Najprv nadhodnocujeme, potom devalvujeme a napokon, ak idú veci dobre, dokážeme prijať realitu.

SELF PSYCHOLÓGIA, INTERSUBJEKTITA, VZŤAHOVÁ VÄZBA a MENTALIZÁCIA

Daniel Stern a ďalší výskumníci, podobne ako Mahlerová skúmali a zaznamenávali moment za momentom osobnú interakciu matky a dieťaťa. Títo novší autori kritizovali Mahlerove názory, najmä ten, že malé dieťa je autistické a symbiotické. Namiesto toho tvrdia, že malé dieťa má neverbalizovaný pocit seba (self) dokonca už v prvých dňoch života. Podľa tohto názoru je malé dieťa od začiatku pripravené zaujímať sa o druhých ľudí. Vývinovou úlohou dieťaťa teda ani tak nie je separácia od matky, ako vytvorenie puta s inými ľuďmi, vrátane matky. Intersubjektivistický pohľad zdôrazňuje význam vzájomného porozumenia self, zážitku porozumenia, nie v izolácii, ale v kontexte ľudskej interakcie. Podobne ako Stern a intersubjektivistu, aj výskum teórie vzťahovej väzby skúmal povahu puta medzi matkou a dieťaťom. Peter Fonagy a jeho kolegovia zdôraznili, že dieťaťu, ktoré si vytvára bezpečnú vzťahovú väzbu, sa dostáva starostlivosti, čo podporuje pocit seba (self). Matka (alebo ten, kto sa o dieťa stará) je s dieťaťom v kontakte a ak je dieťa v nepohode, môže odhadnúť, čo dieťa potrebuje a napríklad pristúpiť k dieťaťu s otázkou: „ty sa nemáš dobre, chceš vymeniť plienku, že?“ alebo podobnou otázkou. To umožňuje „dieťaťu nájsť v myslí matky obraz seba ako niekoho, kto je dôležitý a má motiváciu, vlastné pocity, úmysly a neskôr aj presvedčenia a videnie sveta. V tomto procese sa vyvíja dôležitý pocit seba. Materinské zrkadlenie pomáha aj dieťaťu naučiť sa rozpoznávať a diferencovať sa od ostatných. Dieťa si postupne začne uvedomovať, že jeho myseľ sprostredkúva prežívanie a interaguje s vlastným prežívaním. To

je predpokladom pre vznik schopnosti „mentalizácie“, schopnosti rozpoznávať obsahy vlastnej mysle aj mysle iných ľudí. Opakovaním tohto vzorca vzniká „reflektívne fungovanie“ človeka, ktoré umožňuje rozlišovať a chápať mentálne stavy v sebe aj v ostatných. Fonagy a jeho kolegovia zdôrazňujú, že reflektívne fungovanie je obzvlášť dôležité počas interpersonálneho konfliktu. Prečo?

Konflikt – alebo skôr hľadanie adaptovaného riešenia konfliktu – predovšetkým naliehavo potrebuje, aby sme dokázali reflektívne vnímať seba aj druhého vo vzťahu k sebe. Takéto vnímanie je predpokladom toho, aby jednotlivci v spore v dialógu zosúladiť vlastné oprávnené nároky. Okrem teórie vzťahovej väzby a intersubjektívnej teórie pomáha mediátorom v praxi aj koncept psychoanalytickej psychológie self. Ako však pozorovali psychoanalytici Kohut a Wolf, miera stability a koherencie pocitu seba (self) sa môže u rozličných ľudí veľmi líšiť. Narcisti majú stabilný, ale grandiozny pocit self, ale ľudom s „difúziou identity“ chýba jasný pocit seba a iných. Jeden človek môže mať self dost silné na to, aby ostal pevný v konflikte, iný nie. Psychoanalytická vývinová teória konzistentne uznáva, že so vznikom zdravého pocitu seba vzniká u ľudí aj na realite založený a objektívny, ale v ideálnom prípade aj sebarefektívny pocit seba a druhého (sense of self-and-other). Túto časť Peter Fonagy nazýva „reflektívne fungovanie“. Je to zhruba to isté, čo Margaret Mahlerová nazýva „konštantnosť self a objektu“ a čo intersubjektivistu popisujú ako kapacitu vzájomného rozpoznávania. V živote je dôležitá kapacita rozpoznať nielen seba, svoje ja, ale aj tých druhých. To je obzvlášť významné v konflikte. Vyjadrené prakticky, tí, čo dokážu fungovať adekvátne objektívne voči sebe a druhým ľuďom – alebo ktorých možno k tomu povzbudiť – si budú lepšie počínať aj v mediácii. Ďalšou významnou témou pre mediáciu, ktorá je inšpirovaná súčasnou psychoanalýzou, je dôležitosť zrkadlenia. Výskum narcizmu potvrdzuje názor, že veľa hostility a pocitu zranenia, čo vykazujú strany v mediácii, je obranná reakcia na hlbšie pocity hanby alebo zranenia vyplývajúce z toho, že sa v dostatočnej miere nevnímali, neakceptovali a nedokázali vidieť konflikt očami protistrany. Vďaka tomu, že záležitosti self a identity v procese mediácie prevládajú, objavujú sa nielen narcistické obrany ako grandiozita, ale aj reakcie na tieto obranné alebo agresívne postoje. Napríklad po grandiozite alebo nadmernom sebavedomí často nasleduje sklamanie a deflácia. To spôsobuje cyklus IDR, o ktorom ešte bude reč.

PRÁCA NA MEDIÁTOROVÝCH OTÁZKACH SELF A IDENTITY

Mediátorova schopnosť zaoberať sa otázkami self a identity je teda kľúčovou ingredienciou úspešnej mediácie. Tieto emócie a otázky súvisiace s tým, „kto som“ a „ako byť s druhými“, vznikajú nielen u strán sporu, ale aj u mediátora. Počas mediácie sa v rôznej miere prejavajú aj jeho vlastné záležitosti self a identity. Dôležité u osobnosti mediátora je poznať najmä svoj vzťah k narcistickým obranám, ako je na-



príklad agresia. Užitočné je aj vnímať svoje obvyklé projekcie na druhých ľudí. Ak projikujeme, vidíme toho druhého tak, ako ho chceme vidieť. To narúša neutralitu. Pochopenie projekcií pomôže mediátorovi porozumieť svojim vlastným reakciám a vrátiť sa vo vnútri seba k neutralite, najmä keď začne byť proces ťažký a náročný. Tento záväzok *vnútornej neutrality* je mnohokrátmi spôsobmi podstatnou podmienkou naozaj dobre fungujúcej vonkajšej neutrality. Okrem projekcie je užitočné reflektovať vlastnú grandiozitu. Grandiózny profesionálny ego ideál je jednou z najnebezpečnejších narcistických nástrah. Grandiózne self môže túžiť po tom, aby bolo vnímané ako „pomáhajúci pracovník bez ja (selfless helper)“. Môže si želať, aby bolo všemocné, vševiediace a vše milujúce, čo je obrana pred zranením. Keď sa počas mediácie proces sťaží, môže byť dobre, že človek opustí grandiózny obraz seba, čo stranám len prospěje. Znakom kompetentného mediátora bude realistický profesionálny ideál sprevádzaný stabilným záväzkom voči klientom počas mediácie. Strany počas mediácie neustále sledujú mediátorovu prítomnosť, snažiac sa rozoznať jeho silné a slabé stránky. To sa deje veľmi rýchlo. Podľa Daniela Sterna napríklad trvá jednu až desať sekúnd zmysluplne si usporiadať podnety, ktoré vychádzajú z ľudí, skomponovať si z nich funkčné jednotky správania a dovoliť vedomiu, aby zo skúsenosti vzniklo. Stern označuje túto krátku „procesnú jednotku“ ako „prítomný moment“ alebo „psychologickú prítomnosť“ v medziludskom vzťahu, či už terapii alebo aj pri vyjednávaní. Z tohto uhla pohľadu je mediácia rýchlo plynúce umenie, ktoré sa odohráva v rýchlych, za sebou idúcich prítomných momentoch mediácie. Profesor Riskin a ďalší, aby pomohli vzniku schopnosti vyladiť sa z momentu na moment, navrhli, aby sa mediátori cvičili v budhistickej všímavosti, čo by mohlo byť už súčasťou ich výcviku. Pri nácviku všímavosti si človek „v každom momente bez posudzovania uvedomuje voje telesné vnemy, myšlienky, emócie a vedomie“. Táto disciplinovaná forma reflektívneho fungovania môže pomôcť utlmiť reaktivitu v situáciách konfliktu. Z perspektívy otázok self a identity má prax všímavosti alebo iných foriem meditácie veľkú hodnotu v tom, že pokiaľ sa používa uvážene a primerane, môže pomôcť uvoľniť obvyklý pocit sebaidentity.

„CYKLUS IDR“: SELF A IDENTITA V PROCESE MEDIÁCIE

Z perspektívy self a identity je najzákladnejšou a najdôležitejšou psychologickou dynamikou v mediácii cyklus IDR. To je cyklus narcistickej *inflácie*, po ktorej nasleduje *deflácia* a v ideálnom prípade realistické riešenie, čo sa odohráva vo väčšine mediácií. Slepá ulička, alebo zaseknutie je kritickým momentom tohto cyklu. Je známe, že strany všeobecne vstupujú do mediácie s nadmernými očakávaniami. Tento poznatok sa opakuje v stovkách výskumných štúdií. Je konzistentný aj s praktickými skúsenosťami mnohých mediátorov. Nadmerné sebavedomie sa však spája s podnikateľským neúspechom, neúspešnými korporátnymi fúziami a akvizíciami, vojnou,

riskantným obchodovaním na burze, štrajkami robotníkov a samozrejme súdnymi procesmi. Nadmerne sebavedomí vyjednávači stanovujú nerealistické výhrady. V dôsledku toho uzatvárajú menej dohôd. Strany mediácie neustále prežívajú pred mediáciou veľa obáv. Tieto obavy zväčšuje fakt, že mediácia sa odohráva v skupine ľudí. Pravdepodobnosť narcistického zranenia je v skupine väčšia, pretože človek musí konať pred pozorovateľmi a musí konfrontovať svoje potreby a priority s inými ľuďmi. Ako to, že strany mediácie prichádzajú k stolu nadmerne sebavedomé? Nadmerné sebavedomie je typ grandiozity; môže korelovať s narcizmom a „nafúknutými pozitívnymi názormi na seba“. Človek sa rozhodne prežívať idealizovaný vnem vyjednávacích možností (a implicitne aj seba) sčasti ako obranu proti vnemu zraniteľnosti a úzkosti sprevádzajúcu účasť na vyjednávaní a mediácii. Prirodzená agresivita človeka a pocit sily sú tiež dôležitým zdrojom tejto dynamiky. Vyjadrené inak, hoci sa strany v mediácii väčšinou v technickom zmysle slova nevracajú do predošlých vývinových vekových štádií, aj tak sa stáva, že dokonca aj ľudia za normálnych podmienok stabilní sa utiekajú k narcistickým obranám, ako je hostilita, grandiozita a nárokovanie. Ľudské bytosti si aktivujú obranné systémy, keď čelia hrozbe. Obvykle je prvým skutočným útokom na nadmerné nádeje a očakávania strán otvorenie ponuky alebo prvá protiponuka. Intenzita sklamaní závisí od toho, aké veľké boli očakávania. V tejto chvíli je veľmi dôležitá mediátorova reakcia. Môže obsahovať nasledovné:

- **Rešpekt.** Mediátor demonštruje úctu stranám na dvoch úrovniach self. Zrkadlí a potvrdzuje každú stranu na fundamentálnej úrovni bytia, ako ľudskej bytosti. A súčasne poskytnutím úcty a vnímaním rieši psychologickú záležitosť, ktorú stimuluje interpersonálny konflikt – potvrdzuje validitu, stabilitu a hodnotu vnímania seba u každej strany. Preto je to taká mocná metóda. Slovo „rešpekt“ pochádza z latinského *respicere*, „pozrieť sa späť na“. Rešpekt je skutočne formou zrkadlenia, ktoré, ako sme videli, tvorí jeden zo základných spôsobov uznávania a podporovania integrity self toho druhého človeka. Rešpekt je však *dospelá forma zrkadlenia*. V súlade s tým u recipienta vyvoláva a podporuje dospelé reakcie.
- **Prerámcovanie.** Mediátor intervnuje pomocou prerámčovania, hlavne preto, že to je forma zrkadlenia.

Okrem prejavov rešpektu a úcty je možné využívať v mediácii aj empatiu. Mediátorova empatia pomáha stranám znovu sa spojiť s hlbším pocitom reflektívneho fungovania a s väčšou kapacitou chápania. To je možno preto, že empatia nám nevedome alebo v implicitnej spomienke pripomína rané dni detstva, keď vznikalo jadro nášho self v dôsledku toho, že iní ľudia sa zameriavali na naše potreby a snažili sa im porozumieť. Pre strany, ktoré sú veľmi narcistické alebo ktoré počas mediácie prežívajú svoje self ako zranené, môže však byť empatia problematická. Pre nich empatia mediátora viac odkrýva nejaký pokorujúci



nedostatok v nich, o ktorom doteraz nevedeli. Empatia môže teda vytvoriť pocit hanby – proti ktorému sa budú brániť – a nie pocit podpory. Povedané inak, kým neschopnosť cítiť empatiu k iným ľuďom je pre narcizmus charakteristická, narcizmus môže spôsobiť aj to, že niektorí ľudia odmietnu empatiu od iných. Môže to namiesto toho vyvolať reakciu narcistického znehodnotenia. Vnútorň pozitívny postoj však môže byť nápomocný a prijateľný aj pre týchto klientom. Pomocou vyššie uvedených techník môžu strany pocítiť pocit uznania, niekedy hlboký a niekedy vzájomný, ktorý ich povzbudzuje k tomu, aby boli menej defenzívni. Pri týchto technikách je tiež dôležité to, čo *nie je* zrkadlené: v mediátorovej neutrálnej reči sa nebude zrkadliť hĺbšia zaangažovanosť ega jednotlivých strán. Zrkadlenie v tomto kontexte teda povzbudzuje stranu, aby pouvažovala nad svojimi názormi a názormi tých druhých s menším psychologickým nábojom.

ZVLÁDANIE PROBLÉMOV IDENTITY V MEDIÁCIÍ

Niekedy býva vyjednávanie bolestné a strany v ňom začínú získavať väčšiu odolnosť, „hrošiu kožu“ a viac informácií o záujmoch a pozíciách druhej strany. Začnú sa tiež učiť, čo v ich predtým nadmerne sebavedomom odhade nie je reálne. Napokon sa strany dostanú k bodu, kedy nastane slepá ulička alebo aspoň situácia, ktorá vyzerá ako slepá ulička. Až do tohto bodu sa každá strana sústreďovala na to, čo je pre ňu želaný výsledok vyjednávania. Teraz musia obsiahnuť aj širší obraz, záujmy iných s možnosťou straty, nielen zisku. Vždy je totiž možnosť ukončiť mediáciu a viesť dlhší súdny proces. To je začiatok typu objektivej konštantnosti; obe strany dospievajú k obsiahlejšiemu videniu situácie a druhej strany, vrátane záujmov a pozícií druhej strany. Každý si musí priznať aj slabé stránky svojej pozície, nielen tie silné. To je reflektívnejšie fungovanie a intersubjektívnejší, na realite založený pohľad na konflikt. Zároveň je to veľké sklamanie pre strany, pretože dohoda vyzerá byť ťažšia, ako si mysleli. A predsa je to čas rastu. Rastú do možnosti dohodnúť sa. Obrany strán v tomto čase slabnú. Môžu napríklad začať uvažovať alebo dokonca akceptovať „mediátorov návrh“, pretože teraz sú presvedčení, že ich predošlé ciele nie je možné dosiahnuť. Keď príde čas slepej uličky, na povrch sa môžu dostať mediátorove vlastné narcistické záležitosti. To môže mať rôzne formy, ako napríklad strach z neúspechu alebo obava z nedostatočného „výkonu“. Preto táto časť procesu testuje mediátorovu kapacitu pustiť profesionálny ego ideál, zanechať obraz o sebe ako o veľkom a efektívnom mediátorovi. V ideálnom prípade prežíva človek hlboký pocit „púšťania“ a pripomína si, že skutočná hodnota a identita človeka nie je určovaná výsledkom mediácie. Keď sa toto uvoľnenie udeje, človek môže aj uprostred konfliktu prežívať akýsi pokoj. Umožnilo to toto uvoľnenie.

Teoretička intersubjektivity Jessica Benjaminová píše o podobnej dynamike počas psychoanalytickej slepej uličky. Analytička je konfrontovaná s vlastnou hanbou, ale musí mať na pamäti, že zrútenie a náprava sú súčasťou zmysluplnejšieho procesu. Aj

Daniel Stern si všíma, že počas určitých dôležitých momentov v terapii (a pri vyjednávaní a mediácii) sa dostavuje okamžitý pocit, že existujúce intersubjektívne pole je ohrozené. Niečo je potrebné urobiť, aby sa vyriešil stav pochybností, ktorý sa vytvoril, ale terapeut sa cíti podľa Sterna v tých momentoch slabý a miera úzkosti stúpa, pretože naozaj nevie, čo má robiť. Situácia si vyžaduje niečo viac ako neutrálnu, technickú reakciu. Na vyriešenie krízy je potrebný „moment stretnutia“, moment ozajstného interpersonálneho kontaktu. Tento „moment stretnutia“ v mediácii nastáva vtedy, keď sa mediátorovo úprimné presvedčenie, že spor sa neurovná, prenesie aj na strany. To ich posilní vo viere, že teraz je čas prevziať osobnú zodpovednosť; musia sa naozaj rozhodnúť, či prinesú vec na vyriešenie alebo nie. V tomto kritickom momente, aby sme parafrázovali Jessicu Benjaminovú, mediátor sám má byť prvý, kto sa zmení a jeho zmena v konečnom dôsledku umožní aj klientom zmeniť sa. Mediátorov rešpekt a potvrdenie strán môže teraz zohrať hlavnú úlohu v pomoci klientom, aby aj oni opustili svoje ego investície do sporu a zväžili svoje možnosti jasnejším spôsobom. V ideálnej situácii vzniká mediátorova hlboká úcta voči klientovi ako prirodzená, vyladená reakcia na terajšiu klientovu dilemu. To umožňuje človeku vnútorne podporovať klienta na úrovni jeho skutočnej hodnoty a identity, ktorá nezávisí od toho, čo si myslia ostatní, alebo od výsledku mediácie. Mediátor si však zároveň musí udržať primeraný, bezpečný a rešpektujúci odstup. Tieto „momenty stretnutia“ môžu byť terapeutické, ako to vyjadrili intersubjektivistickí teoretici: „každý významný afektívny kontext v živote jednotlivca môže potenciálne vytvárať transformácie. Ale nie preto, že by sa modifikovali predošlé postoje (vedomé či nevedomé), ale najmä preto, že sa v intersubjektívnom poli vytvorili nové princípy ako organizovať vzájomné skúsenosti. Ale cieľ nie je len terapeutický. Rovnako dôležité je, snažiť sa pomôcť klientovi oddeliť pocit self-identity od aktuálnych záležitostí vo vyjednávaní a podporiť objektívne myslenie. Vyjadrené psychoanalytickými termínmi v ideálnom prípade pomôže mediátorovo vyladené zrkadlenie a povzbudzovanie reflektívneho myslenia strane zapojiť vlastnú reflektívnu funkciu. Alebo slovami Almaasa a Muquddama, v ideálnom prípade mediátorov rešpekt facilituje dostatočné upustenie od ego aktivity na to, aby sa aktivoval hlbší pocit self a objektivity.

ĎALŠIE INTERVENČIE POČAS MEDIÁCIE

Hoci v raných fázach mediácie nemusí byť posudzovanie, hodnotenie a diagnostikovanie toho, čo sa deje, vhodné, v čase slepej uličky sa vzťah strany s mediátorom, verne, dostal do bodu, kedy to bude hodnotné. Niektorí tvrdia, že mediácia a diagnostický úsudok sú inherentne protikladné záležitosti. Vidieť z perspektívy self a identity je však primárnou úlohou mediátora povzbudzovať strany, aby zapojili svoje reflektívne fungovanie a kapacitu objektivity, čím sa minimalizuje alebo neutralizuje narcistická investícia do konfliktu. Do určitej miery je ventilovanie



alternatívnych názorov v konflikte vrátane niekedy aj mediátorových názorov potrebné, aby sa dialóg posunul na úroveň, kde sa tento druh myslenia - objektivita (nie iba subjektivita) a záujem nielen o seba, ale aj o druhého v spore - môže odohrávať. Vopred je však potrebné zabezpečiť, aby strany rozumeli dôvodom aktivity svojej i toho druhého. To je znamenie reflektívneho fungovania. Ak sa však úctivý rozhovor o slabých a silných stránkach v pozíciách strán, ak je to vhodné, deje v bezpečnom prostredí, môže to pomôcť odosobniť konflikt a redukovať seba-podporujúce predsudky. Posudzovanie toho, čo je v mediácii s ľuďmi možné, môže byť čiastočne nápomocné pre ľudí s narcistickými tendenciami. Vďaka svojej grandiozite môžu mať ťažkosti anticipovať protikladné dlhodobé dôsledky svojich krokov. Mediátor tak môže fungovať v týchto chvíľach evaluatívne. Určití ľudia, ktorých analytici volajú narcisti „s hrubou kožou“, sú necitliví na pocity. Možno tu odporučiť konfrontáciu s nimi. Diskusia o cieľoch, nie o pocitoch bude u týchto klientov najefektívnejšia. Ale môže to byť výzva. Ľudia so silnými narcistickými tendenciami sa v reakcii na spätnú väzbu často uchylujú k devalvácii alebo agresii. To, ako človek reaguje vnútorne a vonkajškovo, bude sčasti závisieť od toho, nakoľko spracoval svoje narcistické záležitosti a dokáže stáť na svojom stanovisku a vo svojej role. V procese spracovania slepej uličky sa môže diať niečo podobné opätovnému vyjednávaniu alebo upusteniu od trvania na identite. Tvárou v tvár nemožným, bolestným, praktickým dilemám obsiahnutým v konflikte ľudia pochopia, že ich situácia sa zhoršila, keď sa v ich mysli prepojil výsledok mediácie a ich vlastná identita. Pod tlakom konfliktu sa dostanú k spochybneniu alebo dokonca zrušeniu prepojenia medzi týmito dvomi vecami.

Toto upustenie od identity je kritický moment, skutočne ten kritický moment v mediácii. Keď nastane, myslenie a reflektívne fungovanie bude jasnejšie.

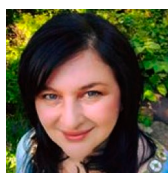
Tento proces môže vyzeráť komplikovane, ale môže byť celkom jednoduchý. Strana sa jednoducho rozhodne netrpieť alebo nebojovať o posledný zostávajúci bod vyjednávania. Vnútorne – a možno bez slov – to pustila. Človek by to však nemal podceňovať. Pre niektorých to reprezentuje upustenie od aspektu identity, podobnému tomu, čo by sa nazývalo nevzťahová väzba, dezidentifikácia. Pre iných to bude menej hlboký a menej náročný zážitok. Zanechanie identity, trvania na nárokoch býva často signálom, ktorý označuje riešenie. Strana sa rozhodne posunúť z pozície, s ktorou sa predtým nedalo pohnúť a prípad sa vyrieši. V iných prípadoch prichádza riešenie v inej podobe. Nieкто príde s novým nápadom, ktorý preklenie priepasť. Mediátor sa odváži navrhnúť možnosť, ktorá by predtým bola zavrhnutá, ale teraz vyzerá uskutočniteľne. Riešenie sa môže vynoriť v priestore, ktorý vznikol uvoľnením očakávaní a identity. Ak strany naozaj urovnali svoj spor, často ostávajú trochu sklamané, pretože nedosiahli ciele, ktoré si želali predtým. Schopnosť urovnať spor bude sčasti záležať od toho, či strany dokážu zrelo akceptovať korešpondujúcu defláciu bez toho, aby ju brali ako reflexiu toho, čo sú. Ich schopnosť akceptovať kompromis bude tiež závisieť sčasti od toho, či vedia zanechať nutkanie demonizovať a znehodnocovať druhú stranu, deliť konflikt len na zápas medzi „dobrým mnou“ a „zlým druhým“. To sú komponenty zrelej „stálosti objektu“.

ZÁVER

Záležitosti self a identity sú implicitne obsiahnuté vo všetkých aspektoch riešenia ľudských konfliktov. Myšlienky z iných oblastí, napríklad psychoanalýzy, nám môžu pomôcť pochopiť, ako vplývajú na mediáciu. Ale povaha self a identity bude napokon vždy fundamentálnou záhadou, záhadou toho, kto sme.

Text je inšpirovaný prácou Elizabeth Bader
WWW.ELIZABETHBADER.COM

Rozhovor s Mariannou Lead, MCC



Nie často ponúkame rozhovor s MCC koučom. Tento a budúci mesiac sa môžete tešiť práve na takéto rozhovory. Keďže Sandra Wilson bude robiť na Slovensku Masterclass, ten druhý bude s ňou. Tento je s jej kolegyňou a je o esencii koučovania a o tom ako si vybrať výcvik v koučovaní, ktorý je vhodný pre Vás

V roku 2006 ste boli prvá odborníčka, ktorú pozvali, aby predstavila koučovanie na známom Smithsonovom inštitúte. Ako sa odvtedy zmenila oblasť koučovania?

ML: Vo verejnosti sa celkove veľmi zvýšilo povedomie a prijatie koučovania. Jeho popularita a využívanie, či už jednotlivcami alebo organizáciami, ohromne vzrástli. Vo vnútri oblasti samotnej prebieha evolú-

cia smerom k lepšiemu zaobchádzaniu s pocitmi našich klientov a s akceptovaním týchto pocitov ako súčasťou ich skúsenosti s koučovaním. Až do nedávna sme v snahe oddeliť sa od psychológie často kreslili deliacu čiaru, keď klient čo i len spomenul negatívny pocit. Mávali sme červenou zástavkou na znak prekročenia do terapie a hoci sa to teraz zdá bláznivé, nepovažovalo sa za možné opýtať sa klientov, ako sa cítia. Ale to sa za posledné roky postupne zmenilo.

Teraz sa rozprávame o tom, ako sa ľudia cítia, pretože je to dôležité, pokiaľ sa my koučovia neponárame do minulosti, však?

ML: To je na ďalší rozhovor, ale môj argument bol, keď sa môžete rozprávať o svojich pocitoch s holičom alebo kaderničkou, prečo by ste to nemohli spomenúť svojmu koučovi? Teraz je to významná časť koučovania.



Keďže popularita koučovania vzrástla, narástol aj počet škôl koučovania. Čo vás viedlo k tomu, že ste vytvorili svoj vlastný program koučovania, keď ich už toľko existuje?

ML: Pretože som taká zástankyňa zaoberania sa pocitmi v koučovacom vzťahu, prišla som s koncepciou Emocionálne nabitého koučovania (Emotionally Charged Coaching™). Považovala som za potrebné zaujať širšie, celostnejšie stanovisko k tomu, čo je potrebné učiť počas výcviku v koučovaní. Mala som dojem, že nikto neodpovedá na otázku, ako sa zaoberať emóciami v koučovaní a ako hypnoterapeutke sa mi dobre pracovalo s emóciami. Viem, ako súvisia s podvedomím. V snahe integrovať emócie do koučovania vzniklo mnoho škôl, napríklad koučovanie založené na mozgu (brain-based coaching), ontologické koučovanie a NLP koučovanie. Niektoré školy sa zamerali na význam myšlienok, niektoré na význam pocitov a niektoré sa zamerali na vnímanie bytia a uvedomovania si seba. Mala som dojem, že všetky tieto aspekty sú dôležité a je ich potrebné integrovať, aby sa vytvoril naozaj dobrý základ, ktorý by zjednotil myseľ, telo a dušu – aby vznikol program, ktorý je skutočne holistický.

Prečo má toľko koučov problém získať klientov, keď je koučovanie čoraz populárnejšie? Je koučovanie stále atraktívne povolanie?

ML: Určite si myslím, že je to stále nesmierne atraktívne povolanie a áno, kouč môže zarobiť veľa peňazí. Koučovia sa len musia naučiť, čo je to autentický marketing. Bez ohľadu na to, akú školu vyznávate, alebo aký výcvik máte, ako človek ste niečím veľmi jedinečným z hľadiska vašich záujmov, profesionálnych skúseností a zručností. To všetko spolu so skúsenosťami z výcviku koučovania vás robí jedinečným. Ako kouč si musíte urobiť čas – toľko času, koľko potrebujete – aby ste naozaj pochopili, kto ste z hľadiska svojho profesionálneho sebavedomia, v čom ste iní ako všetci ostatní.

Súhlasím. Potrebujete mať svoj autentický hlas.

ML: Zaujímavé tu je, že keď začnete byť autentickí, tak aj ľudia, ktorí svoje služby ponúkajú nesmelú, prestanú byť nesmelí. Keď si plne uvedomujete svoje dary, dokážete prirodzene a autenticky prezentovať seba aj to, čo ponúkate – namiesto toho, aby ste sa „predávali“, čo je negatívny koncept.

Vo výcviku koučovania učíte aj zručnosti brandingu a marketingu?

ML: Áno a učím to počas celého výcviku od začiatku. Väčšina iných škôl, ktoré poznám, má jednu takú lekciu na konci výcviku. Obvykle je to krátka lekcia a v tom to je. Potom sú ich koučovia odkázaní sami na seba. Naozaj získať integrovaný ucelený obraz o sebe, čo je previazané s výcvikom, osobnosťou, záujmami a profesionálnymi zručnosťami – všetko z vás – je proces, ktorý sa nedá naučiť ani za tri alebo štyri dni na konci výcviku. Preto začínam učiť autentický marketing od prvej lekcie a je to votkané do celého výcviku koučovania. Počas sedemmesačného výcviku sa naši účastníci učia hodnotiť a prehodno-

covať samých seba profesionálne i osobne, takže keď tréning končí, sú úplne pripravení. Neboja sa ponúkať svoje služby a propagovať sa, sú pripravení vystúpiť z davu.

Aká je vaša filozofia koučovania a čo je Goal Imagery?

ML: Goal Imagery (zobrazovanie cieľa) je spôsob, ako pomáhať organizáciám a jednotlivcom dosiahnuť svoje ciele rýchlejšie a ľahšie napojením sa na podvedomú silu emócií a imaginácie v kombinácii s overenou stratégiou stanovovania cieľov a technikami manažmentu projektu. Goal Imagery je jedinečný model, ktorá pomáha synergii našich vedomých cieľov, podvedomých potrieb a ozajstného autentického jadra bytia. Techniky koučovania Goal Imagery v podstate kombinujú tradičné zručnosti koučovania s podvedomými a holistickými technikami. Následkom toho koučovanie Goal Imagery pomáha klientom stanoviť si ciele, rozhodovať sa a konať tak, že sú úplne kongruentní s tým, čím naozaj sú v jadre a podstate svojho bytia. Pomáhame ľuďom využívať svoje prirodzené schopnosti, zručnosti, zdroje a tvorivosť, aby dosiahli taký život, aký si želajú. Veríme, že proces dosahovania cieľa môže byť osobne naplňujúci a zmysluplný práve tak, ako samotný cieľ. Kým tradičné koučovanie sa zaoberá len prítomnosťou a budúcnosťou, Goal Imagery koučovanie berie do úvahy fakt, že väčšina našich súčasných i budúcich ťažkostí sa zakladá na minulých skúsenostiach, na našej kultúre a na tom, ako nás vychovali. Goal Imagery poskytuje nástroje na prehodnotenie, opätovné nastavenie a prerámčovanie minulých zážitkov tak, aby sa úspech a šťastie v budúcnosti dostavili ľahšie.

Keďže sa váš výcvik zaoberá podvedomím a emóciami, znamená to, že trochu prechádzate do terapie?

ML: Počula som tú otázku veľa razy, pretože my, koučovia stále nie sme na 100% presvedčení a istí, v čom sa líšime od psychológie, per se. Keď to hovorme, vždy poviem svojim klientom a vysvetlím novým študentom, že môžete byť terapeutickí bez toho, aby ste robili terapiu. Poviem vám príklad. Či už si vezmeme študentov herectva, maliarstva alebo tanca, je to tvorivé, presahuje vás to a je to nesmierne terapeutické – ale nie je to terapia. Môžete používať terapeutické techniky a vytvárať terapeutické zážitky bez toho, aby ste prešli do reálnej terapie.

Aké dôležité je byť súčasťou komunity koučov pre niekoho, kto zohral hlavnú úlohu pri vytvorení newyorskej pobočky International Coach Federation – a vy ste boli dvakrát jej prezidentkou a získali ste od nej cenu – a pre niekoho, kto je veľmi aktívny na globálnej úrovni?

ML: Myslím, že je to nesmierne dôležité. Koučovanie je neustále sa vyvíjajúca profesia – nikdy neostáva stát'. Ak nie ste zapojení do komunity koučov, ste mimo diania a nemáte posledné informácie. Pre tých, čo neradi chodia z domu – môžete použiť internet. Môžete sa napojiť cez počítač a ak patríte k veľkej organizácii, môžete byť stále súčasťou roz-



vijajúcej sa komunity. Napríklad ja som veľmi aktívna v International Coach Federation (ICF) a tam sú newslettery, články, výskumy – neustále sa tam objavujú nové zdroje a materiály. Okrem toho je veľmi dôležité byť spojení s komunitou koučov, aby ste sa spájali, posielali si klientov, pretože trh má veľa vrstiev a každý kouč má svoje miestečko a každý deň sa objavujú nové miestečká. Ja sa napríklad ako transformačný kouč zaoberám väčšinou otázkami života a kariéry. Ak niekto chce lepšie rozumieť svojim financiam, pravdepodobne by som ho poslala koučovi, ktorý má finančné vzdelanie. Ak patríte do určitej profesionálnej skupiny, vždy je ľahšie získať klientov, viac sa naučiť a odborne a dokonca aj osobne rásť.

Venujete čas ICF ako skúšobný hodnotiteľ pri akreditovaní. Aký je teraz vo všeobecnosti postoj k ICF akreditácii u koučov aj u ľudí, ktorí si chcú nejakého kouča nájsť?

ML: To je veľmi dobrá otázka. Keďže koučovanie nie je licencovaná profesia, bohužiaľ, vlastne ktokoľvek sa môže nazývať koučom; verejnosť je však už vzdelanejšia a viac rozlišuje, koho si vyberie za kouča. Veci ako výcvik, prax, titul a certifikáty začínajú byť pre nového klienta ukazovateľom, ktorého kouča si majú vybrať. Táto otázka a odpoveď na ňu sa vlastne týkajú marketingu koučovania: Aký máte koučovací titul? Čo ponúkate? Ako pomáhate klientom? Máte špecifické referencie týkajúce sa vášho talentu a zručností?

Pomáha vám to, že ste hodnotiteľom ICF pri mentovaní študentov a získavaní klientov?

ML: Samozrejme. Ja to vidím zvnútra a keďže to robím už niekoľko rokov, presne viem, ako pripraviť uchádzačov na ústnu skúšku. Nie je tajomstvom, že skúška sa zakladá na hlavných kompetenciách koučovania ICF. Ale len si ich prečítať, je jedna vec a žiť nimi, druhá. Je to proces a tento proces sa nedá naučiť cez noc.

Asi päť rokov ste tvorili a produkovali TV Life Coach (TV životný kouč), populárnu televíznu reláciu, ktorá pomohla ICF v New Yorku zvýšiť počet členov a verejné povedomie koučovania. Poslúžila aj ak vzor pre iné pobočky ICF v Spojených štátoch pri tvorbe lokálnych relácií. Kde ste dostali ten fantastický nápad vytvoriť televíznu reláciu?

ML: Keď som sa stala členkou Rady riaditeľov ICF New York City – čo bolo v roku 2003 – len veľmi málo sa vedelo o koučovaní mimo zručností, ako je športové koučovanie, herecké koučovanie a tak ďalej. Bolo treba rozšíriť ideu životného koučovania vo verejnosti. Ako členka rady som pociťovala zodpovednosť za to, aby som všetky svoje zdroje dala tak povediac na stôl. Jedným z tých zdrojov bolo moje herecké vzdelanie. Bola som profesionálnou herečkou Screen Actors Guild (SAG, združenie hercov na obrazovke) a riaditeľkou divadla, poznala som produkciu, mala som zručnosti ako viesť efektívny rozhovor a ako vytvoriť zaujímavú a informatívnu reláciu, ktorá by mohla pomôcť nielen pobočke, ale aj celému koučo-

vaniu ako odvetviu. Relácia výrazne pomohla takmer zdvojnásobiť členskú základňu našej ICF-NYC – a poskytla príležitosť našim koučom spojiť sa s verejnosťou a podeliť sa o to, čo vedia, ako koučujú, aký majú štýl koučovania a aké je ich miesto v koučovaní. To všetko naozaj podporilo povedomie širokej verejnosti, ale najmä v New York City o koučovaní. Keď som odišla z rady, vytrénovala som niekoľko riaditeľov, aby prevzali štafetu a ono to stále žije a prekvitá pod novým menom.

Aký pamätník vašej práce! A akú radu by ste dali niekomu, kto sa snaží vybrať si tréningovú školu alebo inštitút koučovania? Aké otázky sú dôležité pri výbere školy?

ML: To je veľmi dôležité rozhodnutie, pretože to je všade záväzok na šesť mesiacov až dva roky. Je veľmi dôležité správne sa rozhodnúť, kam sa rozhodnete ísť na ten čas a od koho sa chcete učiť. Kľúčové otázky pri výbere školy v koučovaní sú:

- Filozofia koučovania: Každá škola má svoj vlastný prístup a špecifickú filozofiu koučovania. Musíte byť v súlade s touto filozofiou koučovania, ak sa chcete stať jej súčasťou. Táto informácia je obvykle jasne definovaná na web stránke danej školy.
- Metóda výcviku: Potom sa musíte rozhodnúť, či chcete absolvovať výcvik on-line alebo osobne, či využiť kombináciu týchto dvoch metód. Položte si otázky: „Aký je štýl môjho učenia?“ „Ako sa učím?“ a „Čo mi uľahčuje učenie?“
- Rozpočet a náklady: Aký máte rozpočet na výcvik? Keď skúmate školu, musíte sa pýtať, čo je zahrnuté v cene, pretože si všimam, že mnoho škôl si účtuje zvlášť veci, ako sú skúšky, certifikácia a učebné materiály. To všetko zvyšuje náklady. Tiež, ak musíte niekam cestovať, aj to zvyšuje náklady. Niektoré kurzy majú dokonca zvlášť poplatok za to, že absolvujete celý výcvik a dostanete certifikát. Tieto náklady často nie sú zahrnuté do propagovanej ceny, ktorú vidíte na web stránke. Náklady sa vám môžu až zdvojnásobiť oproti tomu, čo ste si mysleli. Veľmi dôležité teda je, aby ste vedeli, koľko budú činiť vaše úplné a celkové náklady a či sa vám to zmestí do rozpočtu.
- Lektori a veľkosť skupiny: Zvážte, kto bude vašim učiteľom a koľko ľudí bude vo výcvikovej skupine. Pri výcviku v koučovaní je dôležité, aby boli skupiny malé. Nie je potrebné ani hovoriť, že odbornosť lektora a dokonca aj jeho štýl vyučovania je ešte dôležitejší. Ak je to možné, odporúčam, aby ste si našli čas na rozhovor s aktuálnou osobou, ktorá učí vo výcviku, nie len s recepčnou alebo s niekým, kto sa stará o administratívu a propagáciu výcviku. Ak je škola veľká, možno to nebude možné, ale stojí to za pokus.
- Ako ovplyvňuje veľkosť koučovacej školy to, čo získate: V dnešných časoch väčšia nemusí nutne znamenať aj lepšia. Vlastne skôr platí opak, čo však závisí od viacerých faktorov. Zistíte si presne, čo škola ponúka, aké veľké, či malé sú skupiny vo výcviku, kto ho vedie a kto tam učí atď.



Nepozerajte na veľkosť školy, ale na to, čo získate, keď tam absolvujete výcvik a ako výcvik prebieha.

- Podpora absolventov: Čo škola ponúka po výcviku? Pomáha svojim absolventom s marketingom? Dostávajú sústavnú podporu, keď ukončia výcvik? Myslím, že toto sú dôležité otázky, ktoré je treba mať na pamäti a klásť.

To sú všetko veľmi dobré body – obzvlášť, čo sa týka nákladov.

ML: Keď som otvárala svoj výcvik, chcela som podobne ako každý iný podnikateľ byť konkurenciou ostatným školám, ktoré ponúkali podobné služby, tak som sa snažila zistiť, aké majú oni ceny za hodiny a výcvik. Bol to zmätočný prieskum, pretože v tom bol problém. Videla som, že niekto sa propagoval za cenu 3500 \$, ale keď som išla hlbšie, zistila som, že ak zaplatím za všetko, bude ma to stáť 8000 \$, čo je obrovský rozdiel. Bolo veľmi ťažké pochopiť, kto si účtuje za čo a prečo a dozvedieť sa, čo je konečná suma – koľko peňazí miniem za všetko. Rozhodla som sa zariadiť veci tak, aby bolo veľmi ľahké porozumieť financiám v mojom programe a zabezpečiť, aby moje propagačné materiály jasne uvádzali, čo všetko je v cene, aby ľudí nerozbolela hlava, keď sa budú snažiť zistiť, koľko ich to bude stáť.

Čo vás priviedlo k rozhodnutiu, že toto bude oblasť vo vašom živote, ktorá má ten najväčší záber?

ML: Každý priateľ, každý môj kolega mi povedal, že mi preskočilo. Vravali mi, že je toľko škôl koučovania, prečo chcem ešte jednu pridávať? Na samom začiatku som si nebola úplne istá, ale vždy som vedela, že som dušou učiteľka. Všetko, čo viem a čo ma zaujíma, chcem odovzdať aj iným a naučiť ich, ako sa to robí, možno lepšie, ako to robím ja. To bol môj pôvodný impulz – učiť, čo som sa naučila a podeliť sa o to, čo ma zaujíma. Potom som si povedala: „Každý sa mi snaží povedať, že to nie je dobrý nápad, že je veľa škôl koučovania a že nové vznikajú každý deň. Preto by som chcela mať svoju vlastnú? Možno nepotre-

bujeme ďalšiu.“ Ale pozrela som sa navôkol a videla som, že každý má toľko rozličných nápadov o tom, čo by mal nový kouč vedieť, a skutočne som si pomyslela, že zúfalo potrebujeme viac dobrého vzdelania tam, kde sa nemusíte rozhodovať medzi významom myšlienok verzus pocitov, alebo významom bytia verzus významom konania. Chcela som vytvoriť skutočne holistickú školu, ktorá by to všetko zjednotila – plus veci, ktoré som sa naučila a učila na Newyorskej Univerzite a ďalších vzdelávacích inštitútoch, témy ako napríklad pozitívna psychológia, neurolingvisticke programovanie (NLP) a emocionálna inteligencia. Myslím, že keď ukončíte akýkoľvek výcvik, budú vás priťahovať niektoré techniky viac než iné a budete sa chcieť naučiť viac o tomto alebo o tamtom, a to je úžasné. Ale myslím, že musíte mať prehľad o všetkých nástrojoch, ktoré sú účinné.

Áká je vaša definícia úspechu, ktorá sa týka rôznych prístupov koučovania alebo odvetvia koučovania ako takého?

ML: Ja sama učím vo svojich výcvikoch, čo ma odlišuje od šéfov a zakladateľov mnohých škôl. Myslím si, že pre každého učiteľa je dôležité, aby vedel, že jeho študenti na konci to skutočne pochopili – chcem vedieť, že výcvik absolvovali ako schopní koučovia, že dokážu robiť to, čo dokážem ja, že sa cítia v pohode, keď ponúkajú svoje služby a veria si, že dokážu pomôcť produkovať výsledky u svojich klientov. To je skutočné meradlo úspechu. . . Moji študenti definujú môj úspech. A aby som odpovedala aj na druhú polovicu otázky o úspechu v celom odvetví koučovania – je to najmä pomoc klientom, aby dosiahli svoje ciele a sny. Vlastne tak som prišla na meno svojho inštitútu. Ciele reprezentujú vedomie, pretože sa vedomie rozhodujeme, čo chceme dokázať. Obraznosť reprezentuje naše pocity, podvedomie a obrazotvornosť. Preto Goal Imagery reprezentuje jednotu vedomia a podvedomia – skutočne holistický prístup k úspechu.

Prevzaté z časopisu Insights

Kniha mesiaca

Ko-aktivní koučink. Henry Kimsey-House. Synergie, 2017

Pôvodne vyšla kniha v hlbokých 90-tych rokoch, keď boli KOUČI na svetovom pohári Golonka s Lukáčom a mysleli si ešte, že sú tréneri (aj keď americká televízia vrela inak). Ale k veci. Svetový pohár v hokeji asi neinšpiroval co-active koučov, aj keď bol blízko. Títo ľudia, autori prístupu a knihy z Kalifornie vedeli, že to dobré, podporné, akcelerujúce a transformačné z psychoterapie sa dá vykradnúť a šupnúť do sveta biznisu. Nazvali to koučovanie. Kniha sa mi napriek mojej ufrflanosti voči tomu, že kouči doposiaľ nevedia, kým sú a odkiaľ prišli a na čom vyrástli, páči. Jasne ukazuje, že v koučovaní ide o rozvoj ľudského potenciálu. Na to netreba psychológa. Jasne ukazuje, o čom je koučovací vzťah. Je iný ako v psychotera-

pii a to je dôležité vedieť. Jasne deklaruje holizmus. Taký trošku povrchný, ale nemusíme byť všetci pokaľkaný iba z Wilberga. Ved' napokon koleso života, ktoré vám dá každý kouč a aj teta ezoterička, je odtiaľ. Z koaktívu. Haló, kouči, kedy sa naučíte cíťovať zdroje? Ko znamená spolu, spoločne, spoločne aktívne. S tým kolesom, ale aj inými technikami, kolegovia kouči, ani vlastných predchodcov koučov necitujete. Sic. Už som opäť späť. Kniha jasne ukazuje princípy, zmysluplnú direktivitu... Najviac sa mi páči zručnosť skákania do reči. Záver je venovaný špecifikám tejto školy. Ak chcete vedieť o koaktívnom koučovaní viac, nebojte sa čítať. Easy to read to je dostatočne. Ale vtahujúce to je tiež. Stručne, jasne, výstižne.



Hry a aktivity

Supervízny rolový nácvik s prehodením rol

Cieľ

Podporiť sebauvedomovanie, sebareflexiu a uvedomovanie si rozličných aspektov neverbálneho správania. Precvičiť kompetencie potrebné pre vytváranie dôveryhodného, bezpečného a efektívneho pracovného vzťahu (budovanie kontaktu)

Materiál

Stoličky, dostatok priestoru v miestnosti na prácu v pároch, aby sa navzájom nerušili, flip-chart, fixky

Čas

90 min: 15 min práca v jednom páre (5 min A hovorí / B zrkadlí + 2-3 min analýza v páre, 5 min B hovorí / A zrkadlí + 2-3 min analýza v páre) x 3 krát s rôznymi partnermi + 30 min diskusia v celej skupine

Inštrukcie

- Supervízor povie na úvod povie niečo o vytváraní vzťahu a kontaktu v supervízii. Supervízor pozve účastníkov, aby sa spojili s inou osobou verbálne a neverbálne.
- Supervízor vysvetlí sekvenciu úlohy v pároch a napíše ju na flip chart: 1) Osoba A povie, čo robila v práci predošlý deň vetu po vete a osoba B sa správa ako zrkadlo A - po každej vete ju verbálne zopakuje a napodobní aj tón hlasu, postoj, gestá a výraz tváre hovoriaceho atď. (5 min) 2) Obaja reflektujú túto skúsenosť - čo si všimli, čo bolo ľahké a čo bolo ťažké zrkadliť. (2-3 min) 3) Vymenia si roly a opakujú prvý a druhý krok.
- Supervízor vysvetlí, že zrkadlenie sa bude robiť 3 krát (v 3 dvojiciach) za každým s inou osobou.

Supervízor:

- Upozorní, že prvé dve osoby sa môžu pri tomto cvičení cítiť čudne;

- Pripomenie, že 'zrkadlo' zrkadlí s úctou voči druhému človeku, nepohrda ním a nezveličuje;
- Spomenie, že veľmi zriedkavo sa môže stať, že toto cvičenie je príliš ťažké pre niekoho, komu sa v minulosti vysmievali, v takom prípade môže cvičenie ukončiť.
- Supervízor zazvoní, aby dal najavo začiatok každého kroku.
- Potom, čo prvá dvojica uskutočnila obidve roly, si ľudia nájdu novú osobu na spoluprácu. Tento krát je témou rozhovoru niečo smutné (alebo stresujúce), čo sa človeku stalo nedávno.
- V treťom kole znovu s novým partnerom, bude témou rozhovoru nejaká šťastná udalosť.

Opis činností a krokov

- Supervízor vysvetlí tému nadväzovania kontaktu.
- Ľudia si nájdu partnera na prácu vo dvojici.
- Pracujú vo dvojiciach, ako to bolo opísané vyššie (téma: pracovný deň).
- Účastníci si vymenia partnerov na ďalšie kolo práce vo dvojiciach.
- Pracujú vo dvojiciach, ako to bolo opísané vyššie (téma: smutná udalosť).
- Ľudia si nájdu partnera na prácu vo dvojici.
- Pracujú vo dvojiciach, ako to bolo opísané vyššie (téma: šťastná udalosť).
- Supervízor facilituje skupinovú reflexiu

Otázky do reflexie

- Čo ste sa naučili alebo dozvedeli o svojom verbálnom či neverbálnom jazyku?
- Aké bolo zrkadlenie? Čo bolo ľahké zobrazit' a zrkadliť a čo nie?
- Ktorého partnera bolo ľahšie zrkadliť a ktorého nie?
- Ako ste sa cítili počas cvičenie v rôznych rolách?

Pár slov na záver



BUDÚCE SMERY V PSYCHOANALÝZE
Áno, môže to urýchliť liečbu, ale musíme sa spýtať: „Aké sú prenosové dôsledky?“



Akcie a podujatia

15. - 16. februára 2018 / Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos

Dvojdnový workshop „Pomáhajúci vzťah - prenos a protiprenos“ ponúkne priestor pre diskusiu, nácvik zručností a prácu s kontextom v situáciách, keď klient viac či menej chce spolupracovať s dôrazom na to, čo sa vo vzťahu deje. Workshop je určený pre všetkých, ktorí sa vo svojej práci stretávajú s rozličnými klientmi, ktorí sú viac i menej motivovaní, prípadne klientmi v odpore. Workshop môže byť užitočný pre rôzne pomáhajúce profesie - psychológovia, sociálni pracovníci, manažéri, pedagógovia, vychovatelia, pracovníci v zdravotníctve a podobne. Cieľová skupina však nie je obmedzená

15. - 16. marca 2018 / Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi

Opäť začíname cyklus aktualizácie kontinuálneho vzdelávania o práci s viacerými klientmi, deťmi, rodinou a skupinou. 1. modul tohto cyklu sa venuje *Zručnostiam poradenskej práce s deťmi a adolescentmi*, čo je pre mnohých ľudí veľmi zaujímavé, nakoľko s deťmi a adolescentmi sa pracuje v mnohých štátnych i neštátnych zariadeniach. Ale aj sami sme rodičmi.

23. - 24. marca 2018 / Sebaskúsenostná skupina pre riadiacich pracovníkov

Ďalšia novinka v našom programe! Lektori Coachingplus Zuzka Zimová a Vlado Hambálek otvárajú program pre ustálenú skupinu záujemcov o prácu na sebe, na svojom psychickom a psychologickom raste a vývine. Pre odborníkov pomáhajúcich profesií životná nutnosť. Pre ostatných záujemcov vítaná a zriedkavá príležitosť. Ďalšie termíny pokračujúcej skupiny sú: 11.-12.5.2018 a 7.8.-9.2018. Workshopy sa konajú v malebnom prostredí Karpát v Modre Harmónii.

26. - 27. apríla 2018 / Zručnosti poradenskej práce s párom a rodinou

2. modul tohto vzdelávania sa venuje *práci s párom, rodičmi a rodinou*. Práca s dvomi alebo viacerými klientmi naraz kladie vyššie nároky na praktického pracovníka s rodinou, azda aj preto je rodinná terapia považovaná za takú dôležitú a pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

13. apríla 2018 / Virtuálne tímy ako nová výzva leadershipu

Novinka nielen v našom portfóliu. Tímy pracujúce vo virtuálnom prostredí sú moderným javom, ktorý naberá také rozmery, že ho už viac nemožno prehliadať. Preto sme pre vás pripravili sériu tréningov s cieľom rozvíjať zručnosti vedenia virtuálnych tímov na rozličných úrovniach organizácie. Na tréningu určenom pre vrcholových manažérov sa zameriame na to, ako udržať strategické smerovanie firmy a angažovanosť zamestnancov vo virtuálnom prostredí.

26. - 27. apríla 2018 / Leadership virtuálnych tímov pre stredný manažment

Na tomto tréningu manažéri strednej úrovne a líniovní manažéri získajú kompetencie a postoje potrebné vo virtuálnom prostredí, a ako vedome pracovať s komunikáciou a priamo, ale s rešpektom viest' členov svojho tímu k výsledkom aj v medzikultúrnom prostredí. Trvanie: 2 dni

10. - 11. mája 2018 / Majstrovstvo viest' virtuálne stretnutia

Tento nadstavbový kurz je určený absolventom modulu *Leadership virtuálnych tímov pre stredný manažment*, ako aj manažérom, ktorí už vedú virtuálne tímy. Po skončení kurzu bude absolvent vedieť navrhnúť rôzne typy virtuálnych stretnutí pre svoj tím v závislosti od konkrétnych zámerov a pre rôzne príležitosti. Trvanie: 2 dni

15. - 16. mája 2018 / Master Class so Sandrou Wilson

S radosťou si vám dovoľujeme ponúknuť sériu majstrovských hodín pre koučov, ktorí sa chcú rozvíjať v prístupe ku koučovaniu založenom na filozofii Transakčnej analýzy (TA), čo je teória osobnosti a systém zlepšovania osobného a spoločenského fungovania v tradícii humanizmu. TA poskytuje systematický prístup k pochopeniu prepojenia ľudských potrieb a správania, ako aj spôsobov, ako efektívne či neefektívne pôsobia organizácie na vznik vzťahov, riešenie problémov, služby pre klientov a zákazníkov. TA predstavuje mohutný psychologický rámec pre rozvoj jednotlivcov, tímov a celých organizácií.

Prvá „majstrovská hodina“ - moc v koučovacom vzťahu - hľadanie rovnováhy

Na tejto majstrovskej hodine prednášajúca uvedie Steinerov model „Sedem zdrojov moci“, ktorý si upravila na prácu s jednotlivými klientmi koučovania a skupiny alebo tímy v koučovaní. Budeme skúmať zdroje moci a ako sa obmedzujeme tým, že ignorujeme alebo minimalizujeme svoje zdroje moci a stávame sa závislí na autorite a kontrole.

7. - 8. júna 2018 / Skupinová dynamika

Ukončenie trojdielneho cyklu, ktorý samozrejme možno absolvovať aj každý modul zvlášť, pretože každý je hodnotný sám o sebe. Na tomto workshope môžeme sledovať vývoj a vývin dynamiky, ako sa vyvíja priamo v skupine, čím činí túto prácu veľmi aktuálnou a reálnou.

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

Vladimír Hambálek Mgr.
vladimir@coachingplus.org
Mobil: 0905 323 201

Ivan Valkovič PhD.
valkovic@coachingplus.org
Mobil: 0903 722 874