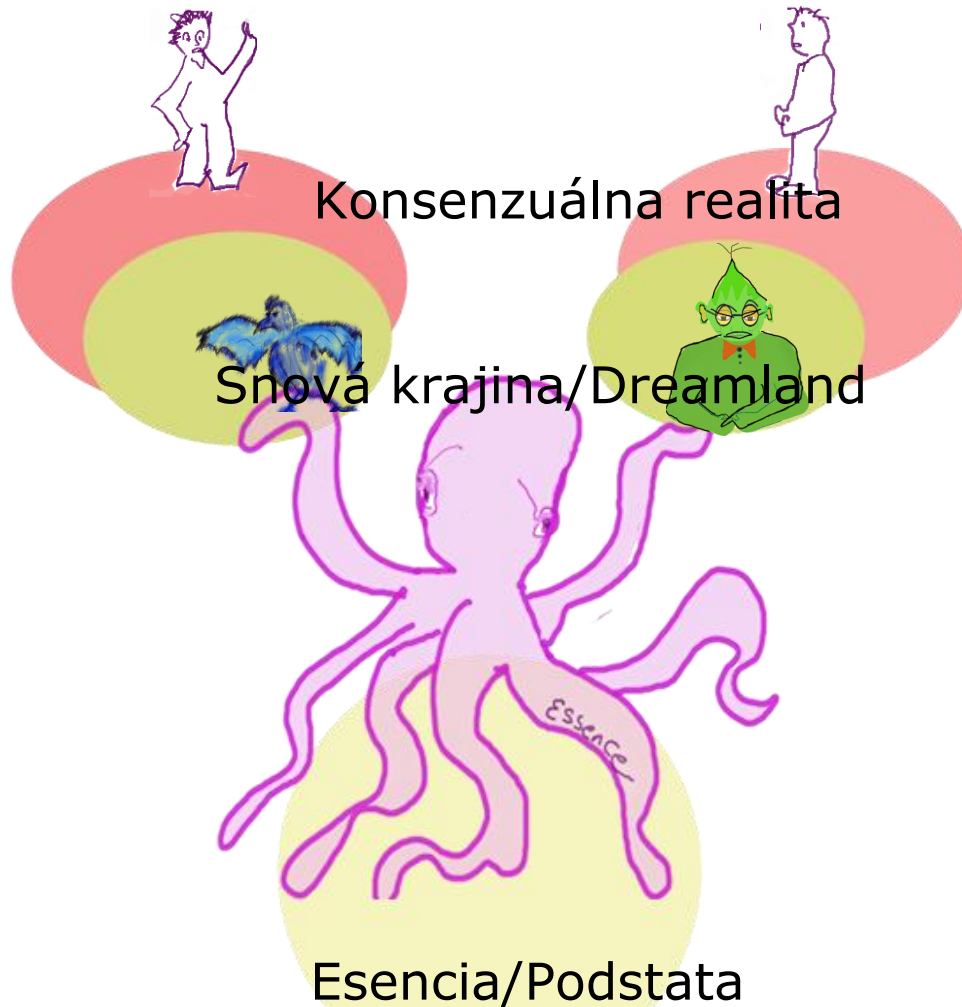


721-stupňová spätná väzba

Text a obrázky objasňujúce procesorientovanú spätnú väzbu, supervíziu a učiaci sa proces

Amy Mindell
November 2005



Všetci z nás sú, alebo jedného dňa budú v pozícii, keď budú dávať spätnú väzbu iným, či už sme učiteľia, šéfovia, rodičia, alebo jednoducho priatelia radiaci si navzájom. V priebehu rokov som sa stala učiteľkou a supervízorkou iných terapeutov v tréningu a zistila som, že pre mňa úloha dávať spätnú väzbu prináša rovnako nadšenie a učenie, ako je zároveň skľučujúca a vyzývajúca. Vždy sa dá niečo naučiť o tom, ako učiť a dávať spätnú väzbu užitočnými spôsobmi.

Supervízia môže byť úžasný učiaci proces pre všetkých účastníkov. Zároveň som si akútne vedomá, že akokoľvek môže mať supervízorka dobré srdce, alebo akokoľvek otvorená a schopná môže byť supervidovaná, atmosféra okolo spätnoväzebnej situácie je najčastejšie naplnená rôznymi „duchmi na pozadí“ - z minulosti vyplývajúcimi čarovnými alebo ťažkými vzdelávacími skúsenosťami, rannými rodičovskými situáciami, zneužitiami, atď. Zároveň povaha konkrétneho študenta alebo supervidovaného a konkrétneho supervízora alebo učiteľa, momentálna nálada, „predstavenie“, na ktoré sa pozeráme, moment v čase a pocity všetkých zúčastnených hrajú významnú rolu v tom, čo nastane.

Osoba v pozícii dostávajúcej spätnú väzbu sa môže cítiť relaxovaná a nadšená zo spätnej väzby alebo možno napätá z toho, čo môže byť povedané. Zároveň sa supervízorka môže cítiť plne vtiahnutá alebo zaujímavá sa alebo prípadne nervózna z toho, čo povedať, ako to povedať, alebo ako si byť vedomá rozdielov v ranku medzi ňou a supervidovaným.

Niekedy som sa ako supervízorka cítila vo svojej role pohodlne, inokedy som sa cítila nesvoja. Občas som sa zasekla v tradičnom vzdelávacom modeli, ktorý nebol príjemný alebo mi „nesadol“. Vždy som sa snažila dávať užitočné informácie môjmu supervidovanému, založené na individuálnych kvalitách, schopnostiach a štýle danej osoby, no často som cítila, že v tej interakcii chýbalo niečo dôležité, akási hlbšia dimenzia, ktorej som sa nedotýkala. Otázky plnili moju hlavu. Čo je to, čo ja ako supervízorka môžem naozaj dať iným? Čím to je, že niekedy cítim, že som tiež pod dohľadom a supervíziou? Prečo často cítim, že nepoužívam VŠETKO zo seba na zapojenie sa do učiaceho procesu? Čo to naozaj znamená nasledovať *proces* spätnej väzby radšej ako predpojaté myšlienky o učení sa?

Preskúmala som niektoré zo svojich najlepších učiacich sa skúseností v živote. Všetky obsahovali štipku čohosi magického, mysteriózneho alebo spontánneho, popri všetkom tom praktickom obsahu, ktorý som sa učila. Uvedomila som si, že táto zmes jasnosti a „mágie“, každodenného života a snového procesu, bola kľúčovým faktorom v mojom pôvodnom záujme o procesovú prácu a v mojej túžbe stať sa procesorientovanou terapeutkou. Napriek tomu som však rovnakú mágiu v mojej supervíznej práci príliš nenachádzala.

Skryté pozadie k učeniu a učeniu sa.

Veľmi sa mi uľavilo, keď Arny začal rozvíjať novú formu supervízie v roku 2002, ktorú nazval *721-stupňová spätná väzba*. Jeho koncept 721-stupňovej spätnej väzby je osviežujúci a viac zahŕňajúci prístup k učeniu a supervízii, než ten, ktorý som dovtedy poznala. Rozšíril moju supervíziu s inými magickým spôsobom. Tento nový koncept rozširuje tradičné metódy spätnej väzby smerom k viac multi-úrovňovému prístupu, ktorý zahŕňa vedomie rôznych *dimenzií zážitku*, ktoré sa vyskytnú počas interakcie supervízor-supervidovaný. Pri 721-stupňovej spätnej väzbe sa supervízia rozširuje a zahŕňa nielen praktické učenie, ale tiež *skryté snové pozadie* učenia a supervízie, ktoré je rozhodujúce pre akúkoľvek učiacu situáciu.

V tomto článku predstavujem čitateľovi *721-stupňovú spätnú väzbu*. Informácie, ktoré tu nájdete, sú odvodené z Arnyho učení a mojich nedávnych prednášok v Portlande na túto tému, rovnako ako z nášho využívania 721-stupňovej spätnej väzby s terapeutmi v rôznych krajinách po celom svete. Pozitívna odozva na ňu a užitočnosť tejto metódy poukazujú na potenciálne medzikulturálne uplatnenie týchto myšlienok.

Dúfam, že myšlienky na týchto stranách pomôžu rozšíriť a obohatiť akékoľvek metódy, ktoré už uplatňujete pre spätnú väzbu a hodnotenie. Pre jednoduchosť, na nasledovných stranách hovorím o procese 721-stupňovej spätnej väzby v rámci interakcie medzi supervízorom a študentom psychoterapie – terapeutom vo výcviku. Tento model sa však uplatňuje rovnako v iných oblastiach spätnej väzby, ako aj v interakcii medzi inštruktorom a učiacim sa, učiteľom a študentom, kaučom a klientom, šéfom a zamestnancom, atď. Váš konkrétny štýl bude mať vplyv na to, ako zintegrujete nasledovné myšlienky do vašej vlastnej práce. Niektorí budú používať tieto myšlienky hlavne kognitívnym spôsobom, kým iní viac nelineárnym. V každom prípade, dobrý supervízor má už prvky týchto myšlienok integrované vo svojej práci, hoci ich tak možno nemá zadané.

360-stupňová spätná väzba

Korene 721-stupňovej spätnej väzby môžeme nájsť v "360-stupňovej spätnej väzbe", pojme vytvorenou v 80. rokoch minulého storočia pre assessment a hodnotiacu metódu využívanú v niektorých podnikoch a organizáciách na poskytovanie spätnej väzby konkrétnemu pracovníkovi o jeho výkone.¹ Sme veľmi vďační Dr. Max Schuepbachovi, že nás pôvodne informoval o 360-stupňovej spätnej väzbe v organizáciách. 360-stupňová spätná väzba bola navrhnutá ako efektívnejší prístup k hodnoteniu v porovnaní s predošlým štýlom „zhora dole“ (kde tí hore, napr. šéfovia, dávajú spätnú väzbu tým dole, napr. zamestnancom). "360 stupňov" odkazuje na všetky stupne kompasu² a preto spätná väzba prichádza z mnohých zdrojov a úrovní

súvisiacich s daným pracovníkom, ako sú jeho kolegovia, supervízori, podriadení, zákazníci (v prípade potreby) a jeho vlastné sebahodnotenie.

360-stupňová spätná väzba je určite míľnik na ceste posúvajúcej tradičné štýly hodnotenia v organizáciách smerom k menej hierarchickému a viac holistickému modelu. Kládie väčší „dôraz on splnomocnenie, tímovú prácu, kontinuálne učenie, individuálny rozvoj a osobnú zodpovednosť.“³

721-stupňová spätná väzba a hlboká demokracia vzdelávania

Pred niekoľkými rokmi Arny rozšíril koncept 360-stupňovej spätnej väzby. V kontexte supervízie pre terapeutov, ale rovnako aplikovateľnej na akýkoľvek vzdelávací alebo hodnotiaci systém, začal hovoriť o koncepte „721-stupňovej spätnej väzby“. Uvedomil si, že kým 360 stupňová spätná väzba bola dôležitým krokom v relativizácii rozdielov v statuse (postavení) a vo vytváraní uspokojivejšieho a ucelenejšieho hodnotiaceho systému, môže zároveň opomenúť dôležité aspekty danej osoby a procesu učenia.

Podotkol, že obsah 360 stupňovej spätnej väzby rieši najmä konsenzuálny výkon jednotlivca podľa dohodnutých kritérií. Poznamenal, že kým konsenzuálne kritériá sú rozhodujúce, existujú aj iné oblasti skúsenosti, ktoré sú dôležité pre proces učenia a pre spätnoväzobnú interakciu.

Arny založil 721° spätnú väzbu na jeho koncepte Hlbokej demokracie⁴, filozofii a metóde, ktorá bola aplikovaná pri práci s jednotlivcami a skupinami. Koncept hlbokej demokracie odkazuje na rovnakú dôležitosť všetkých ľudí, aspektov a úrovní, dimenzií skúsenosti - či už v nás ako jedincoch alebo v skupinách, ktorých sme súčasťou. Tri úrovne sú Konsenzuálna realita, snové dimenzie zvané Snová krajina a úroveň Esencie.

Arny ukázal, že počas učenia a supervízie sa prejavil hlbší zážitok, ak boli oslovené všetky tri tieto roviny. Prišiel s pojmom „721° spätná väzba“, kde priradil 360 stupňov ku Konsenzuálnej Realite (podobnej k 360 stupňovému modelu), a pridal 360stupňov pre rovinu Snovej krajiny and 1 stupeň pre úroveň Esencie; preto pojem „721“. Všetky úrovne sú dôležité, rovnakej hodnoty a sú základom pre proces učenia a učenia sa. 721 Feedback vyžaduje, že osoba dávajúca spätnú väzbu si všíma spôsob, akým každá úroveň vystupuje počas supervízie, získava prístup k týmto rôznym dimenziám a užitočne ich oslovuje v supervíznej interakcii.

721° spätná väzba je metóda založená na uvedomení a preto je závislá na schopnosti supervízora všímať si a oslovovať rozličné úrovne tak, ako sa vynárajú. Hoci sa pri dávaní spätnej väzby snažím zamerať na všetky aspekty, nie som vždy úspešná; veľa závisí na mojom momentálnom uvedomení. Navyše, každá jedinečná situácia medzi supervízorom a supervidovaným môže vyzývať, alebo zvýrazniť jeden konkrétny aspekt supervízie nad iným aspektom.

Avšak ak spätná väzba nie je zameraná na všetky tieto úrovne v nejakom bode, väčšina ľudí má pocit, že niečo chýba, že nejaká ich časť sa cíti nepochopená alebo jednoducho nevidená. Preto, ak sa chceme s niekým spojiť ako učiteľ, supervízor alebo priateľ, rozhodujúca je spätná väzba, ktorá sa dotýka všetkých dimenzií.

Stručný prehľad troch dimenzií

Pozrime sa stručne ako sa tieto tri dimenzie uplatňujú v supervízii. Neskôr sa budem viac venovať každej sfére a budem hovoriť ako ich použiť v praxi.

Konsenzuálna realita (CR) koreluje priamo s typom informácií prinášaných v 360 stupňovej spätnej väzbe. V konsenzuálnej realite sa spätná väzba zameriava na terapeutove schopnosti v zmysle zručností a metazručností, ktoré sú považované za dôležité v danej terapeutickej komunite. Spätná väzba môže pochádzať od supervízorov, kolegov, klientov a terapeutovho vlastného hodnotenia seba. Hodnotenie a učebné parametre závisia na konkrétnej terapeutickej škole, špecifickej úlohe alebo organizácii. V procesovej práci niektoré dôležité zručnosti zahŕňajú schopnosť všímať si štruktúru klientovho procesu, komunikačné hranice, signály, kanály a využitie takých pocitových zručností (ktoré nazývam "metazručnosti"⁵) ako je súcit a fluidita.



Snová krajina nás zoberie do inej inej oblasti. Tá sa môže zdať trochu nezvyčajná pre tých z nás, ktorí sa zvyknú zameriavať výlučne na úroveň konsenzuálnej reality. Avšak nie je ťažké predstaviť si snové pozadie ohľadne supervízie. Všetci sme si čiastočne vedomí rôznych snových pocitov a postáv, ktoré sa vynárajú počas akejkoľvek interakcie v rámci spätnej väzby.



Predstavme si napríklad, že supervízor začne dávať spätnú väzbu supervidovanému. Prv než supervízor čokoľvek povie, supervidovaná zdvihne ramená, jej hlava klesne a ona začne vyzeráť vyľakane. Hoci je supervízor úplne pozitívny vo svojej spätnej väzbe, je v atmosfére pravdepodobne aj iná postava – niečo ako *negatívny kritik*, ktorý je nespokojný s prácou terapeutky. Tento "kritik" bude v každom prípade vyjadrovať svoj názor vnútri supervidovanej osoby počas, ale aj po supervíznom stretnutí. To všetko bez ohľadu na to, čo hovorí vonkajší supervízor.

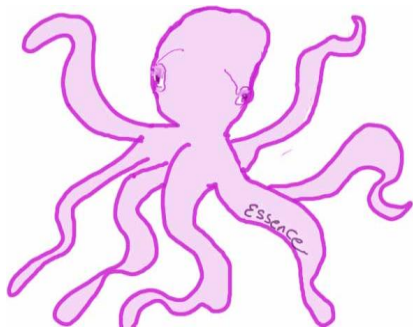


Takéto postavy môžu ticho a mocne ovládnuť feedbackovú interakciu v takom rozsahu, že môžu potlačiť akékoľvek iné učenie. Predstavte si, že ako supervízne sedenie pokračuje, tvár supervidovanej hasne. Môže prikyvovať k tomu, čo hovorí supervízor, ale v skutočnosti nič nepočuje – okrem neustáleho hlasu kritika! Názory kritika sú ako polopriehľadný oblak, ktorý prekrýva a zafarbuje momentálnu situáciu.

Rušenie komunikácie takou alebo onakou figúrou je skôr bežné ako zriedkavé. V skutočnosti, kvôli komplexnej povahe supervízie a spätnej väzby, je zriedkavé, že by v miestnosti bol prítomný *iba* supervízor a supervidovaný! V atmosfére môžu byť všetky druhy postáv, napríklad škaredý démon, milujúci a podporujúci staršina, hravé dieťa, depresívna postava, alebo aj žiarlivý kolega! Hoci sa im priamo nevenuje pozornosť, tieto postavy budú jemne ovplyvňovať a rušiť obe zúčastnené osoby.

Možno sa spýtate, prečo je dôležité všimnúť si figúry zo snovej krajiny v takýchto vzdelávacích situáciách. Snové nálady a postavy majú mocný vplyv, a sú preto rozhodujúcimi aspektami vzdelávacieho procesu. Môžu zlepšiť, rušiť alebo zahmlieť momentálnu situáciu pre všetkých. Prešibaný supervízor si všimne snové postavy, ktoré sú prítomné a prinesie ich do procesu spätnej väzby. On alebo ona pozná, že moment učenia a spätnej väzby je komplexná zmes všetkých zapojených strán, nálad a postáv, ktorým keď sa venuje pozornosť nad rámec konvenčných elementov spätnej väzby, celkový učiaci proces sa obohatí. Nižšie uvádzame niekoľko príkladov, ale najprv sa ešte pozrieme na úroveň Esencie.

Úroveň **Esencie** nás uvádza do ešte inej dimenzie spätnej väzby. Vo všeobecnosti súvisí esencia s našou najhlbšou časťou: aspektu nás, ktorý zahŕňa a obsahuje všetky naše časti. Arny nazýva túto časť každého z nás "veľkým U".⁶ V stelesnenej podobe je to niečo ako múdry staršina v nás, ktorý zahŕňa alebo je väčší ako súčet našich častí. Veľké U má súcitný



prístup, ktorý zahŕňa všetky tie rozličné aspekty nás a zmysel pre odstup, ktorý pochádza zo spojenia s niečím väčším ako momentálne životné udalosti; pocit večnosti mimo zvyčajného času a priestoru. Hravým obrázkom staršinu je chobotnica, ktorá je hlboko v mori, má chápadlá na uchopenie všetých strán, a je viac ako ich sumár. Aby sme sa dostali blízko k našej esencii ako supervízori, potrebujeme trochu vkĺznuť do zmeneného stavu a cítiť naše najhlbšie časti. Existuje na to mnoho metód a niektoré z nich spomeniem neskôr.

Použitie Esencie v supervízii znamená, že sa supervízor dostane do kontaktu s jeho alebo jej najhlbšou časťou a nechá spätnú väzbu plynúť z tohto aspektu svojej povahy smerom k supervidovanému človeku. V skutočnosti je

supervízorove Veľké U jeho najlepším učiteľom. Keď sa pozerá očami tejto svojej hlbokaj časti, môže tiež hovoriť k hĺbkam superidovanej osoby.

Supervízorka môže v nejakom momente hovoriť z tejto úrovne Esencie alebo môže pocit kvality Esencie použiť ako základnú metazručnosť, z ktorej prichádza *všetka* spätná väzba (vrátane tej z CR a zo Snovej krajiny). Na nedávnych seminároch sme videli, že spätná väzba je na všetkých úrovniach najlepšie prinášaná a tiež prijímaná, ak vychádza z Veľkého U supervízora. Keď supervízorka vychádza zo svojej najhlbšej esencie, akt supervízie sa transformuje mimo typické sféry "dobrých" alebo "zlých" schopností supervidovaného. Čokoľvek sa objaví v rámci spätnej väzby je zakotvené v širšom kontexte, ktorý zahŕňa momentálne učenie, ako aj celistvosť a hĺbku učiaceho sa.

Možno sa pýtate, či je potom možné dať supervidovanému negatívnu spätnú väzbu. V skutočnosti, Veľké U robí takúto spätnú väzbu jednoduchšou a efektívnejšou. Veľké U umožňuje supervízorku cítiť sa slobodnejšie okolo všetkých aspektov svojej spätnej väzby, keďže ich oznámi prostredníctvom pocitovej kvality svojho Veľkého U postoja. Arny napríklad povedal, že keď negatívna spätná väzba ako "Myslím si, že nie si dobrý v tejto konkrétnej zručnosti" pochádza z pocitu Veľkého U, je komunikovaná s pocitom odstup, a preto v sebe nezahŕňa osteň, ktorý podobná informácia spravidla obnáša. Najbolestivejšia spätná väzba sa zvyčajne zjavuje, keď supervízor necíti odstup, ale intenzívne sa vkladá do toho, čo vraví. A, samozrejme, každý z nás sa do podobného stavu niekedy dostane. Je to prirodzené, aj mne sa to mnohokrát stalo. Avšak, ak je komplexná alebo ťažká spätná väzba povedaná s metazručnosťou odstup, supervidovaný človek dostane správu, že by sa mal niečo naučiť, ale že je kreatívny a hlboko individuálny, rovnako ako jeho osobná cesta a proces.

Hlboká demokracia zdôrazňuje rovnakú dôležitosť všetkých troch úrovní. Sú ako paralelné svety⁷, ktoré sa zjavujú simultánne, hoci máme často tendenciu zamerať sa len na jeden z nich a prehliadať ostatné. Opomínanie jednotlivých úrovní je prirodzené, ale ak sa chceme naozaj napojiť ako učiteľky alebo supervízorky, je potrebná spätná väzba vo všetkých dimenziách. To, ako a kedy supervízorka použije tieto úrovne, závisí od jej špecifického štýlu a momentálnej supervíznej situácie.

Lokálna a nelokálna supervízia: Spoločné učenie

Arny popísal rozdiel medzi "lokálnou" and "nelokálnou" supervíziou. Konsenzuálna realita je *lokálna*, v zmysle, že ty si ty a ja som ja. Sme oddelené bytosti. Ale v Snovej úrovni a v Esencii sú udalosti sveta *nelokálne*; to znamená, že v krajine snov sú snové postavy a zážitky *zdieľané* a nepatria iba jedinému človeku. Arny nazýva tento fenomén Ne-Konsenzuálna Realita (NCR).⁸

Väčšina z nás sa cíti doma v lokálnom štýle supervízie a vzdelávania. Učiteľ je učiteľ. Študent je študent. V nelokálnej supervízii nie sú roly dané alebo

pevné, ale sú zdieľané všetkými. V nelokálnej supervízii sa spätná väzba, ktorú dám ja tebe, vzťahuje *tiež* nejakým spôsobom ku mne. Oba sme učiteľmi i študentmi súčasne. Oba pohľady, lokálny i nelokálny, sú v procese spätnej väzby dôležité.

Tu je príklad nelokálnej supervízie, ktorej si niekto z nás môže byť vedomý. Predstavte si, že supervízorka povie supervidovanej niekoľko krát, že sa má naučiť určitú vec. V konsenzuálnej realite učiteľka niečo učí a študentka sa to naučiť pokúša. Povedzme, že napriek vytrvalému pripomínaniu a diskusiám sa nezdá, že by sa supervidovaná naučila alebo prevzala novú informáciu – bez ohľadu na to, koľkokrát jej bola zopakovaná. Supervízorka začína byť frustrovaná, je v afekte a trvá na tom, aby sa študentka danú vec naučila!

V situácii, keď sa supervízor nevie dostať von zo svojho afektu, je čas zvážiť, že učebný problém je vzájomne zdieľaný. Aj keď môže byť úplne presné, že sa supervidovaný potrebuje niečo naučiť, rovnako by mala zvážiť supervízorka, že sa potrebuje naučiť to isté!⁹ Ak supervízorka opakovane trvá napríklad na tom, aby študent – terapeut bol priamejší a menej materský pri práci s klientami, má supervízorka pravdepodobne rovnaké ťažkosti s jej vlastnými klientami.

A tu je ďalší príklad nelokálnej supervízie. V jednom z mojich supervíznych stretnutí som zachytila „vo vzduchu“ kritik, ktorý sužoval supervidovanú terapeutku. Avšak, zároveň som si uvedomila, že ja sama sa cítim dosť potlačená a že kritik obťažuje aj mňa! Obe sme sa zhodli, že vo vzduchu je prítomný nepríjemný duch. Rozhodla som sa ho nahradiť jednou z mnohých bábok, ktoré mám vo svojej pracovni – zeleným, škaredo zamračeným démonom – aby sme reprezentovali rolu kritika. Obe – ja i supervidovaná sme si zobrali možnosť nasadiť si kritikovu hlavu, pričom sme za neho hovorili a kritizovali svoju prácu. Ako sme sa s touto postavou hrali, začali sme sa smiať. Uvedomili sme si, že obe sme sa cítili plaché vo vzájomnom kontakte a kritik nám ukázal, že potrebujeme viac z jeho intenzívnej energie. Supervidovaná potrebovala byť priamejšia so svojimi klientami a ja som potrebovala byť priamejšia vo svojej spätnej väzbe!



Jednoduché zdieľanie a uznanie, že vy – ako supervízor/ka – máte podobné ťažkosti a problémy ako supervidovaná osoba, môže byť veľmi užitočné. Zmiernite trochu zo statusových rozdielov medzi vami a vytvoríte viac učenia pre všetkých.

2/3 učiteľa je vnútri, 1/3 vonku

Myšlienka, že učiteľ a žiak sú zdieľané roly, je dosť dôležitá. Kým vonkajší supervízor alebo učiteľ je zjavne rozhodujúci pre učenie, je dobré si pamätať, že každého najlepšie učiteľ je jeho alebo jej vlastný proces. Žiadny vonkajší učiteľ nebude nikdy tak dobrý, alebo tak nápomocný, ako každého vlastný

vnútorný proces. Vnútorný učiteľ každého človeka je, a vždy bude najlepším sprievodcom vo všetkých veciach. V podstate, ako hovorí Arny, 2/3 učiteľky je vnútri študentky a 1/3 učiteľky prichádza od vonkajšej učiteľky. Vnútorný učiteľ každého človeka (jej alebo jeho vlastné Veľké U) vie veci, ktoré ho nikto iný nemôže naučiť. Supervízor, ktorý si to uvedomuje, bude prizývať vnútorného učiteľa supervidovanej osoby ako pomocníka a sprievodcu. Supervidovaný človek môže v istom momente vystúpiť z roly a supervidovať sám seba, aby priniesol túto svoju vnútornú múdrosť do popredia.

Rozpoznanie Snových postáv

Konkrétna informácia, ktorú každá supervízorka prináša z hľadiska konsenzuálnej reality, závisí od konkrétnej terapeutickkej paradigmy, ktorú využíva, ako aj od jeho individuálneho charakteru a zamerania. Preto nejdem do väčších detailov ohľadne CR spätnej väzby. Rada by som však rozviedla metódy na získanie prístupu k svetom Snovej krajiny a Esencie, ako aj zopár spôsobov využitia získaného uvedomenia zmyslupne v supervíznej interakcii.

Vstúpenie do ríše Snovej krajiny je jedna z mojich najobľúbenejších aktivít! Umožňuje mi opustiť moju „bežnú“ myseľ a dovoľuje vzniknúť iným informáciám a postavám. Pre niekoho je to veľmi prirodzený proces, kým pre iného je celkom náročné v nejakom momente opustiť konsenzuálne myšlienky a všímať si snové postavy.

Preto je potrebná rôznorodosť metód, ktoré zodpovedajú štýlu a prirodzenosti supervízorky. Niektorí skúma snové postavy tým, že presne *počúva* obsah výpovede daného človeka, iní používajú istý typ šamanského *alterovaného stavu*, aby si postavy predstavili, a ešte iní *pozorujú* telesné signály človeka a využívajú ich ako stopu. V každom prípade to chce jemný posun v uvedomení, aby sme sa otvorili a všímali si tie „iné“ postavy, ktoré sú uprostred supervízneho sedenia.

Základná myšlienka znie, že niečo z energie snovej postavy alebo jej esencie, prípadne interakcia s touto postavou, je dôležitá pre učebný proces danej osoby. Napríklad je možné, že si daná osoba uvedomí potrebu postaviť sa negatívnemu kritikovi a obrátiť svoj spôsob konania. Alebo možno potrebuje integrovať energiu, či esenciu kritika (či inej snovej postavy). (Esencia znamená jadro alebo podstata postavy, nie len jej vonkajšie prejavy. Napríklad, jadrom-esenciou kritického hlasu môže byť „presnosť“ alebo „jednoznačnosť“).

Neexistuje návod, čo presne by ste mali robiť so snovým zážitkom; každá supervízorka bude mať vlastný štýl v závislosti od momentálnej situácie a procesu supervidovaného človeka. Vo všeobecnosti však treba zahrnúť prvotné zaznamenanie snovej postavy, jej prinesenie do konverzácie, a počkanie na pozitívnu spätnú väzbu ohľadne jej prítomnosti od supervidovaného. V momente, keď už máte jeho odpoveď, môžete pokračovať a preskúmať túto postavu akýmkoľvek tvorivým spôsobom, ktorý

sa zdá vám i supervidovanému človeku správny. Môžete rozmýšľať o snovej postave a význame, aký by mohla pre učenie supervidovanej osoby mať. Môžete viesť so snovou postavou dialóg, dokonca sa postaviť a zahrať ju, aby ste ju lepšie spoznali. Proces Vám potom napovie, ktorý smer je užitočný. Naznačím aj zopár príkladov nižšie.

Najprv však načrtnem štyri metódy na objavovanie snových postáv. Budem ich ďalej nazývať „duchmi“¹⁰, keďže ide o postavy, ktoré „sú vo vzduchu“, ale zatiaľ nie sú vyjadrené v interakcii priamo.

Všimnutie si ducha, ktorý je implicitne zahrnutý v tom, čo človek hovorí

Ak pozorne počúvate obsah toho, čo supervidovaný človek hovorí počas supervíznej interakcie, často dokážete objaviť duchov v tom, čo je *implicitne zahrnuté* v stanoviskách daného človeka.



Napríklad, predstavte si, že práve idete dať spätnú väzbu človeku, ktorý hovorí „Cítim sa zneistený ohľadne mojej práce, urobil som niečo zle?“ V tomto prípade je implicitnou postavou nejaká kritická osoba, ktorá vraví, že daný človek urobil niečo nesprávne.

Vzťahovanie sa k tretím stranám (niekomu, kto nie je prítomný) je tiež indikátorom duchov vo vzduchu. Predstavte si niekoho ako vraví, „Oh do kelu, môj kolega „ten a ten“ by to urobil oveľa lepšie ako ja.“ V tomto prípade je „kolega“ treťou stranou, duchom, ktorý môže byť vnesený do supervízneho sedenia. Tento „iný“ človek má určite čo zaujímavé povedať!

Rozpoznanie duchov v správaní a telesných signáloch

Duchov si tiež môžete všimnúť pomocou pozorovania správania a telesných signálov supervidovanej osoby. Napríklad si predstavte, že v momente, keď idete dať spätnú väzbu, sedí osoba veľmi vzpriamene, so zovretými čelustami, akoby sa práve pripravovala na boj. Aký duch môže byť prítomný? Pravdepodobne niekto ako vojak pripravený a odhodlaný zobrať akúkoľvek výzvu!

Ako som už spomenula skôr, ak supervidovaná osoba sedí s hlavou poklesnutou k ramenám, s jemným výrazom strachu alebo očakávania v tvári, je vo vzduchu pravdepodobne prítomný nejaký kritik alebo rodičovská kritická postava.

Ak si nie ste istý, aká postava sa skrýva v signáloch supervidovaného človeka, môžete sa jednoducho spýtať, čo daná osoba zažíva. Napríklad si predstavte ženu sediacu vzpriamene, s bradou mierne zdvihnutou a s jemným úsmevom na tvári



v momente ako supervízia začína. Keď som sa jej spýtala, čo tieto signály vyjadrujú, povedala, že cíti niečo ako hrdosť ohľadne svojej práce. V skutočnosti sa cítila ako superžena.

Dovoľte si snívať o postavách v atmosfére



Ďalšou užitočnou metódou na odhalenie duchov - najmä pre tých ľudí, ktorí sa nezameriavajú na signály a obsah, ale sú viac zvyknutí a viac si užívajú zmenené a šamanské stavy – je možnosť posunúť sa do jemne zahmleného stavu vedomia a predstaviť si snové postavy v atmosfére. Je to jedna z mojich najobľúbenejších metód.

Napríklad, v jednom z mojich supervíznych sedení som si zrazu predstavila opicu sediacu na chrbte supervidovanej osoby! Hanbila som sa jej to povedať, ale bola veľmi zvedavá na moju bláznivú predstavu. Keď som jej ju popísala, povedala, že ako dieťaťu sa jej opakovane snívalo o opici. Opica bola schopná byť hravá a brať veci s ľahkosťou. Keď som ju poprosila, aby si predstavila, že priniesie viac tejto „opičej“ kvality do svojej práce a učenia, potešila sa. Cítila ako z nej opadla váha serióznosti.

Počas iného stretnutia som si vo vzduchu predstavila veselého zeleného obra, ktorý chcel vyjadriť svoju podporu pre prácu daného terapeuta! Nikdy neviete, čo sa môže objaviť!

Ak vaša fantázia nie je presná, nechajte človeka, aby ju upresnil alebo počkajte na inú predstavu, ktorá sa zjaví.

Zachytenie snových postáv zo svojich vlastných pocitov a správania

Ďalšou metódou pre objavenie duchov je uvedomenie si svojich vlastných pocitov a správania a zistenie, ako tieto pocity indikujú na ďalšie postavy, prítomné v éteri učebnej atmosféry.

Napríklad, spomínam si na supervízne sedenie, v ktorom supervidovaný povedal, že sa potrebuje naučiť veľa vecí a chcel odo mňa veľmi priamu spätnú väzbu na svoju prácu. Ale, keď prišiel čas pre môj komentár k jeho práci, veľmi som váhala povedať mu čokoľvek negatívne. Ako som skúmala svoje pocity, uvedomila som si, že sa cítim ochraňujúco a chcem sa o neho postarať. Rozhodla som sa meta-komunikovať o svojich pocitoch supervidovanému (t.z. *hovoríť* o mojom zážitku). Povedala som mu "Viem, že chcete, aby som Vám svoj názor na Vaše učenie povedala veľmi priamo a rada by som to urobila. Ale je tu niečo, čo mi zakazuje povedať Vám čokoľvek negatívne. Je vo vzduchu materský alebo ochraňujúci duch, ktorý chce zabrániť akejkol'vek, potenciálne ťažkej informácii?"

Supervidovaný nástojil, že chce počuť, čo si myslím, ale keď som opäť zaváhala, povedal, že v posledných dňoch mal veľa náročných zážitkov. A hoci cítil, že potrebuje „tvrdú“ učebnú situáciu, aby rástol celostnejšie, aktuálne sa cítil veľmi zraniteľne a len s ťažkosťami by dokázal ustáť viac. Povedal, že v poslednej dobe táto energickosť dominuje v jeho osobnom živote a uvedomil si, že sa stal trochu nátlakovejším v práci so svojimi klientami, než by mu bolo príjemné. Následne si tiež uvedomil, že kým v minulosti potreboval tento „tlak“, aby sa plnšie koncentroval, teraz by sa cítil lepšie, keby bol pomalší a vnímavejší vo svojom každodennom živote i vo svojej práci s klientami. Muž bol dostatočne uspokojený s našou supervíziou. Ale, po stretnutí som si všimla, že pocit starostlivosti vo mne ostal dokonca niekoľko ďalších hodín. Preto som potrebovala zvážiť, ako ja sama, z času na čas, mám tiež tendenciu tlačiť seba viac, než by mi bolo príjemné.

V inom prípade som sa cítila trochu nesvoja, keď som mala začať dávať spätnú väzbu supervidovanému človeku. Išla som do mierne zmeneného stavu a všimla som si, že ak by som bola slobodná, mala by som chuť tlačiť na nohy a ramená danej osoby! Žena v mojej supervízii bola veľmi otvorená osoba, tak som jej povedala, čo prežívam. Poprosila ma, aby som naozaj jemne zatlačila na jej ramená, aby sme videli, čo sa udeje. Urobila som to a náhle som mala pocit, že som ju vyťahovala z krabice, z ktorej sa potrebovala oslobodiť. Okamžite mi povedala, že sa cítila uväznená všetkými tými „mala by si“, ktoré sa týkajú toho, ako by mala pracovať so svojimi klientami. Požiadavky na ňu spôsobovali, že sa cítila veľmi napätá a neslobodná. Mali sme potom veľmi plodnú diskusiu o tom, ako by mohla užitočnejšie využiť energiu a esenciu postavy, ktorá ju uväzňuje; byť presnejšou vo svojej práci. Zároveň experimentovala s opustením všetkých požiadaviek na to, čo má robiť a nechala svoju prázdnu myseľ, aby ju viedla v jej práci. Pradoxne, uvoľnenie a slobodná myseľ jej priniesli viac prístupu k vlastným zručnostiam a schopnostiam.

Spýtanie sa na snové postavy v atmosfére

A nakoniec, ak v máte v danom momente indisponované snívajúce oči alebo ste si neistí prítomnými figúrami, tak sa spýtajte supervidovaného alebo supervidovanej, koho si tu predstavuje? Možno bude mať veľmi prekvapivé a nápomocné nápady o snových postavách prítomných v momentálnej atmosfére!

Krátke cvičenie

Ak si chcete precvičiť snívanie a všímanie si postáv v atmosfére, skúste s nejakým svojim priateľom nasledujúce. Spolu si sadnite a poproste priateľa, nech začne rozprávať o svojom učení, alebo o niečom inom, čím sa práve

zaoberá. Vy si doprajte vstúpiť do zahmleného, zmeneného stavu vedomia a všimnite si alebo predstavte si nejaké postavy v atmosfére - či už z toho, čo povedal, spravil váš priateľ, alebo z vašej predstavivosti, či zážitku. Všimnite si spätnú väzbu a keď vaša predstavivosť dostane od priateľa pozitívnu spätnú väzbu, tak sa spolu porozprávajte o tom, ako by táto postava (alebo jej esencia) mohla byť dôležitou časťou priateľovho a takisto aj vášho procesu.

Feedback z úrovne esencií: základná metazručnosť pre všetky dimenzie

Pod dávaním feedbacku z roviny esencií rozumieme to, že sa supervízor spojí s najhlbšou časťou seba a umožní feedbacku, aby začal plynúť z vnútorného pocitu o supervidovanom. Niekedy zažívam Veľké U ako niečo, čo ma nesie a ukazuje mi, čo mám spraviť alebo povedať druhému človeku.



Supervízorka môže dať spätnú väzbu z roviny esencií v *určitej chvíli* alebo ho môže dať ako základ pre poskytnutie *všetkých spätných väzieb*, ktoré v sebe má. Ako som už uviedla, všetky spätné väzby - vrátane tej na CR úrovni a na snovej úrovni, sa najlepšie vyjadrujú a prijímajú, ak pochádzajú zo supervízorovho Veľkého U a sú jeho súčasťou. Preto je užitočné, aby sa supervízor alebo supervízorka vedeli na začiatku supervízie skontaktovať so svojim Veľkým U.

Existuje veľa spôsobov ako sa dostať do kontaktu so svojou hlbokou esenciou. Uvediem niektoré:

Uvoľnite sa a spomeňte si na spánok

Uvoľnite sa a predstavte si, že sa ponoríte do spánku. Z tejto hlbkej snívajúcej časti mysle začnite supervidovanému dávať feedback.

Vstúpte do služieb väčšej mysle

Predstavte si, že by ste vstúpili do služieb väčšej mysle ako je zem, alebo vesmír, duch a pod. - v závislosti na tom, aká predstava alebo pocit sú pre vás správne. Odídte zo seba, cítte ako vami táto väčšia myseľ hýbe a z tohto vnútorného pocitu začnite zo supervidovaným komunikovať.

Objavte Veľké U vo svojom tele

Pomocou otázky, kde vo vás sa nachádza najhlbšia časť, nájdite svoje Veľké U. Doprajte si chvíľu a precíťte danú časť svojho tela. Naďalej precíťujte túto časť seba a keď ste pripravený, tak sa začnite otáčať okolo svojej osi a nájdite smer na zemi alebo v miestnosti, ktorým je tento pocit priťahovaný, alebo ktorý je s ním najviac spojený. Keď ste ho našli, spravte tým smerom niekoľko krokov, cítte význam tohto smeru a spravte gesto, ktoré by vyjadrovalo dôležitosť tejto cesty. Potom sa sami seba spýtajte, aký štýl supervízie alebo terapie je vám z tohto pocitu, smeru a významu

odporúčany. Predstavte si, ako by ste z tohto štýlu a pocitu konali, ako by ste sa vzťahovali z roly supervízora. Spravte rýchly náčrt tohto gesta a priradte mu zopár slov na zachytenie jeho významu. Ak môžete, tak si tento náčrt vezmite so sebou na supervíziu, aby ste si takto pripomenuli túto hlbokú časť seba.

Keď som sa nedávno sama seba spýtala na najhlbšiu časť seba, tak som ju pocítila v hrudi a pocit bol nasmerovaný ku Keni. Keď som tým smerom spravila zopár krokov, tak sa mi vybavil šamanský rituál, ktorého sme sa spolu s Arnym zúčastnili. Ľudia tam boli veľmi láskaví a šamanskí. Samu seba v pozícii supervízorky som si predstavila ako veľmi otvorenú a s teplom v srdci voči tomu, čo som išla povedať a zároveň aj trochu nepredvídateľnú a snovú, aby som tak svojej šamanskej prirodzenosti umožnila vyjadriť sa cez snovú a esenčnú rovinu.

Tu je niekoľko príkladov spätnej väzby z roviny esencií:

Na jednej supervízii som supervidovanému poskytla spätnú väzbu zo CR a snovej roviny a potom som sa ponorila hlbšie do môjho Veľkého U a začala som rozprávať. Terapeutovi v tréningu som povedala, že popri tom, kým zápasí s tým, aby sa naučil rôzne veci, tak má v sebe aj niečo veľmi zemité, čo sa nedá zmeniť ani zničiť a stane sa to jeho najväčším darom v práci s inými ľuďmi. Terapeut cítil, že som sa dotkla niečoho, čo v sebe pestoval, ale na čo sa len zriedkavo zameriaval. Takisto cítil, že by tento zemitý pocit mohol viac využívať v spojitosti so svojimi zručnosťami.

V inej situácii, keď som zo svojho Veľkého U začala dávať spätnú väzbu jednej terapeutke, začala som v sebe pociťovať silný pokoj a rešpekt. Cítila som, že predtým, ako budem hovoriť o jej zručnostiach, chcem povedať ešte niečo iné. Uvedomila som si v nej špeciálnu kvalitu láskavej prítomnosti, ktorú bolo treba z pohľadu môjho Veľkého U oceniť a rešpektovať. Žena na to poznamenala, že si v sebe vždy uvedomovala silnú láskavú prítomnosť. Chvíľku nad týmto pocitom meditovala a potom povedala, že kontakt s týmto pocitom ju opätovne spojil s pôvodným zámerom, kvôli ktorému sa stala terapeutkou. Povedala, že s touto časťou seba stratila kontakt, a že jej pripomnutie jej dalo hlbší zmysel toho, čo robí a podporilo ju to v celkovom raste a učení.

Okrem bližšieho kontaktu s Veľkým U na strane terapeutky je veľmi nápomocné, ak je počas interakcie na supervízii aj supervidovaná osoba schopná byť bližšie k svojmu Veľkému U. Supervidovaný bude zo stavu mysle, keď je v kontakte s esenčnou rovinou, počuť spätnú väzbu pravdepodobne novým spôsobom (cez oči a uši svojho Veľkého U). V situácii poskytovania spätnej väzby sa môže cítiť fluidnejšie a zo svojho najhlbšieho „self“/„ja“ si bude vedieť dať aj sám spätnú väzbu.

Niekoľko tipov k poskytovaniu 721 stupňovej spätnej väzby

Nižšie uvádzam základné cvičenie na poskytovanie 721° spätnej väzby, ktoré môžete trénovať s priateľmi, ľuďmi v supervízii, kolegyňami a pod. Predtým, než ho uvediem, by som chcela ešte uviesť zopár nápomocných tipov.

Následujte momentálny proces

Supervízia je hlavne interakcia. Supervízorka niečo povie, supervidovaný niečo odpovie, supervízor si všimne spätnú väzbu, a pod. Proces má vlastný a organizujúci princíp, akým sa rozvinie, ktorý v sebe obsahuje vedomie všetkých častí a v ideálnom prípade má viac uvedomenia supervízorka, ktoré využije v prospech supervidovaného.

Z tohto dôvodu je nasledujúce cvičenie zostrojené ako strohý lineárny proces, ktorý treba vykonať bod po bode. Môže sa stať, že v druhej časti cvičenia kvôli nejakej snovej postave, ktorá sa tam nečakane vynorí, najprv preskočíte do spätnej väzby na Snovej rovine. A odtiaľ potom pôjdete do spätnej väzby na CR rovine, alebo do spätnej väzby na úrovni Esencií, a pod. Celý proces úzko súvisí s vašou schopnosťou všímať si spätnú väzbu, interagovať so supervidovanými/terapeutkami, a od schopnosti plynúť s rôznymi úrovňami podľa toho, ako sa objavajú. V ideálnom prípade supervízor osloví všetky roviny, ale nasledujte pritom momentálny proces, aby ste sa rozhodli podľa toho, čo sa práve objavuje. Najdôležitejšie je, aby ste toto cvičenie použili na precvičovanie vlastnej fluidity v role supervízora.

Určite úroveň, z ktorej hovoríte

Základom pre poskytovanie 721° spätnej väzby je schopnosť všimnúť si a komunikovať o úrovni, ktorú v akomkoľvek okamihu adresujete. Napríklad, ak niekomu dávate faktickú CR informáciu, že sa zaujímame o jeho učenie, povedzte, že v danom momente hovoríte zo CR úrovne. Ak sa posuniete do úrovne Esencií, tak to povedzte. Ozrejmite, že sa posúvate do niektorej z úrovní a postupne sa dostanete aj k iným.

Každý sa v každej pozícii učí a tiež učí druhých

Podľa princípu nonlokality sme všetci zároveň učiteľmi aj žiakmi. Preto je jedným z krokov v cvičení aj to, aby supervízor považoval nad tým, ako odporúčanie, ktoré dáva terapeutovi, platí aj pre neho samotného. Pridala som k tomu ešte jeden krok, aby si *všetci* ľudia z trojice dali navzájom spätnú väzbu. Terapeut môže dať spätnú väzbu supervízorovi, klientka terapeutke, a pod. Mám dojem, že na mojich seminároch sa ľuďom takýto spôsob učenia páči.

Viac poznámok o cvičení

Cvičenie trvá asi 40 minút a jeden z trojice bude klientom, jeden terapeutom a jeden supervízorom. Ak máte dost času, tak sa v týchto roliach postupne prestriedajte, aby ste všetci mali skúsenosť s každou rolou. Budte si prosím vedomí toho, že ide o supervízne a tréningové cvičenie. Preto je centrom pozornosti proces dávania 721° spätnej väzby a klientov individuálny proces je tentokrát menej dôležitý. Výsledkom je to, že som skrátila čas venovaný samotnej práci medzi terapeutom a klientom. Ale samozrejme si upravte časový rámec tak, ako to potrebujete.

Cvičenie v trojiciach na dávanie 721° spätnej väzby

I. Spoločná práca a terapeutova vnútorná supervízia (20 minút)

Každý z trojice si dopraje dost času na to, aby sa s niektorým z vyššie uvedených spôsobov dostal do kontaktu so svojim Veľkým U.

Terapeutka pracuje s klientom 15 minút na čomkoľvek, na čo sa chce klient zamerať.

Po 15 minútach si terapeutka opätovne vybaví svoje Veľké U, precíti ho a skúsi sa ním stať. Potom si z pozície Veľkého U, ako Veľké U - vnútorná učiteľka dá pár minút na to, aby si dala spätnú väzbu alebo nejaké odporúčania k vlastnej práci s klientom.

II. 721° feedback (10 minút)

Supervízor si opätovne vybaví a znovu precíti svoje Veľké U. Z tohto pocitu začne dávať terapeutke 721° spätnú väzbu. (Povzbudte aj terapeutku, aby bola počas prijímania spätnej väzby tiež v kontakte so svojim Veľkým U.) Supervízor by mal čo najlepšie nasledovať proces toho, na ktorej z nasledujúcich rovin sa práve nachádza a komunikuje z nej:

CR: Diskutujte o zručnostiach, metazručnostiach a pod. Čo bolo fajn a čo by sa dalo ešte viac naučiť?

Snová rovina: Všimnite si/predstavte si, aká snová postava je momentálne prítomná v atmosfére. Počkajte, kým vám terapeutka dá pozitívny feedback a potom s touto postavou vedte rozhovor alebo s ňou interagujte vrámci hrania rol a zistite, ako je jej energia alebo esencia užitočná v terapeutkinom učení.

Rovina esencií: Ponorte sa hlbšie do Veľkého U a nechajte, nech sa z vás vynorí hlbšia spätná väzba pre terapeutku.

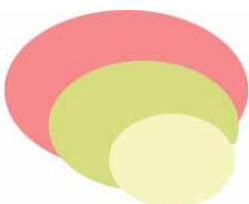


III. Reflexia: (10 min)

1. Ako sa vám, ako supervízorovi, dávala 721° spätná väzba? Ako fluidne ste sa cítili v uvedených troch rovinách? Zostali ste so svojim Veľkým U? Ako je vaša spätná väzba terapeutke pravdivá aj pre vás?

2. Aké to bolo pre vás ako terapeutku prijímať 721° spätnú väzbu? Čo bolo pre vás najviac nápomocné?
3. Ak máte ešte čas, spravte ďalší okrúhly stôl v štýle 721° spätnej väzby. Teda terapeutka môže dať spätnú väzbu supervízorovi, klient môže dať spätnú väzbu terapeutke a pod.

Multidimenzionálny život



Dúfam, že uvedené cvičenie ako aj informácie z tohto článku vám dali prvotnú predstavu o 721° spätnej väzbe. Koncept 721° nás učí o tom, že proces učenia má viacero rovín a niektoré z nich ostávajú často nepovšimnuté. Ak však chceme dôjsť k úplnému a obohacujúcemu zážitku, musíme viesť dialóg medzi konsenzuálnymi ako aj snovými vrstvami. Všetky sú dôležité, všetky sú prítomné a ovplyvňujú každé učenie.

Používanie 721° spätnej väzby ma oslobodilo vo využívaní viacerých častí v pozícii supervízorky a učiteľky a verím, že aj pre druhých je užitočnejším. Mám potenciál byť didaktickou a praktickou. Svoju snovú podstatu môžem využiť na objavovanie snového pozadia rôznych interakcií. A aj svoje najhlbšie self môžem používať pre druhých ľudí. Počas tohto procesu som jeho súčasťou aj ako učiteľka a aj ako žiačka, spájajúca pritom praktické a magické časti sebaobjavovania a spoločného učenia sa. Zároveň viem, že sa učenie nekončí po skončení supervízie, ale že všetky tieto časti sú celkovo prítomné v mojom živote. Všimnúť si, ako fluidne sa v rôznych okamihoch pohybujem medzi rôznymi rovinami, je pre mňa základom pocitu naplňujúceho a tvorivého života.

Dúfam, že tento krátky článok vás inšpiruje skúmať spomínané dimenzie skúsenosti a obohatiť proces spätnej väzby, ako aj každodenný život a zaktualizuje a obnoví spoločné učenie.

¹ "360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Maintenance" by Mark R. Edwards and Ann J. Ewen, American Management Assoc., New York, 1996, s.25.

² "Pojem 360° feedback pochádza z analógie ku kompasu: Kruh s 360mi stupňami je používaný k určovaniu a sledovaniu smeru. 360° feedback poskytuje potrebné informácie z rôznych zdrojov, nielen z jedného. Podobne ako kompas, je navigačným nástrojom, ktorý nás presnejšie informuje o tom, či si držíme smer, alebo sme sa z neho odchýlili. Môže vyplniť medzery, ktoré sú vždy prítomné medzi tým, ako vnímame sami seba a tým, ako nás vnímajú iní. Jeho cieľom je získať získať hlbší vhlad do toho, ako jednotlivec a jeho okolie vnímajú jeho výkon a tiež posilniť a urýchliť potrebu potrebu kontinuálneho vývoja." Zdroj: <http://www.bnet.com/abstract.aspx?scid=1539&sortby=title&docid=72256>

³ Edwards a Ewen, s.5.

⁴ Vid' Arnyho kniha - *Leader as Martial Artist*, HarperCollins, New York, 1992, s.5-6, 154-155.

⁵ Vid' moja kniha - *Metaskills: The Spiritual Art of Therapy*, Lao Tse Press, Portland, OR, 2001.

⁶ Vid' Arnyho kniha - *Dreaming While Awake*, Hampton Roads, Charlottesville, 2000, s. 200-206.

⁷ Arny rozpráva o paralelných svetoch k kvantovej fyzike; zvlášť o interpretácii mnohých svetov Hugh'a Everetta. Vid' jeho *Quantum Mind* kapitola 18 s. 227-236 a môj článok "Amy's Hyperspaces: Creativity, the Bird of Paradise, and the Doorway to Parallel Worlds" na stránke http://www.aamindell.net/research_frame.htm.

⁸ Vid' Arnyho kniha *Dreaming While Awake*, Hampton Roads, Charlottesville, 2000, s.47.

⁹ Zo skoršieho výskumu a seminárov o prepojeniach medzi učiacimi sa schopnosťami a osobným štýlom sme došli k poznaniu, keď sa človek nedokáže niečo dlhodobejšie naučiť, tak zvyčajne naznačuje, že za ťažkosťou v učení je schovaný nejaký dar, ktorý zatiaľ nebol objavený. Až keď je tento dar dostatočne ocenený, tak až potom môže dôjsť k odblokovaniu "zablokovaného" učenia. Viac k tejto téme v mojej knihe - *Alternative to Therapy*, Newport, Oregon: 2002, s. 314 - 315.

¹⁰ vid' Arnyho kniha *The Leader as Martial Artist* p.36 and my *Alternative to Therapy*, Chapter 9, pp. 93-101 for more on ghosts.

¹¹ Vid' Arnyho kniha (toho času v tlači) *Cosmic Path Walker: The Teachings of Don Juan, Richard Feynman and Lao Tse in Shamanism, Physics, and Community* for more on "directional" awareness. Pozn. prekl vyšla ako *Earth Based Psychology: Path Awareness*. Portland, OR: Lao Tse Press, 2006 (Arnold Mindell: Psychologie životní cesty spjatá se zemí a jejími rytmy. Nakl. Tomáše Janečka, Emitos, Brno 2009)

Preložili Sylvia Ondrisová, Boris Sopko a Matúš Bakyta z pôvodného článku Amy Mindell: 721 FEEDBACK- Text and Pictures elucidating Process oriented Feedback, Supervision, and the Learning Process. 2005

<http://www.aamindell.net/download/research/Feedback.doc>

Editoval: Andrej Jeleník, 2012