



## Pár slov na úvod

Na začiatok marketingové okienko. Keďže si myslíme že Slovensko nás potrebuje<sup>©</sup>, náš spôsob myslenia, naše know-how, naše skúsenosti, náš tím... rozhodli sme sa urobiť akreditovaný výcvik v supervízii pre -Supervízorov, ktorí supervidujú, ale chcú vedieť viac o tom, čo robia, alebo chcú zlepšiť svoje skills

- Koučov, ktorí mentorujú, ale chcú prehýbiť a rozšíriť svoju prax o zručnosti a kompetencie supervízora
- Mentorov a tútorov, ktorí vedú iných ľudí, ale chcú porozumieť tomu, čo sa pri rozvoji ľudí s ľuďmi aj systémami deje
- Psychológov a psychoterapeutov, ale aj liečebákov a sociálnych pracovníkov, ktorí majú roky praxe, sú neformálnymi autoritami, pomáhajú kolegom, ale chcú vedieť ako sa tá supervízia robí kvalitne a odborne
- Mediátorov, ktorí chcú reflektovať svoju prax a prax mediácie a facilitácie
- Lektorov, konzultantov a trénerov, ktorí pracujú v organizáciách a zmenových projektoch a chcú vedieť ako pridať do svojho portfólia zručnosti supervízora
- Absolventov našich výcvikov (napr. Integratívna atď.), ktorí chcú byť súčasťou Coachingplus komunity

A ešte jedno marketingové okienko. Ak sa stretávate s rodinami v rozvoje, je dobré vedieť, že je potrebná špecializácia. Tu je! Coachingplus, Mgr. Zuzana Zimová, Mgr. Vlado Hambálek a PhDr. Elena Ondrušková PhD., otvárajú v roku 2019 sériu workshopov, ktoré budú zamerané na rozvoj komunikačných a strategických zručností, ktoré je možno aplikovať pri práci s rodinným systémom v rozvoje a po rozvoje. Workshopy sú vhodné pre všetky profesie, ktorých sa téma dotýka - pre psychológov, sociálnych pracovníkov, právnikov, mediátorov, alebo pedagógov. Zámerom stretnutí je precvičiť tie komunikačné zručnosti, ktoré pomáhajúcim pracovníkom umožňujú pri práci

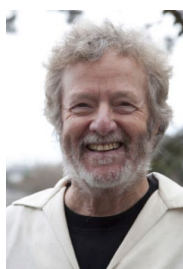
s deťmi aj dospelými v náročných rozvodových aj porozvodových sporoch. Budeme sa učiť ako:

- Vytvoriť bezpečný kontakt a uzavrieť zmysluplný kontrakt
- Podporiť motiváciu a zaangažovanosť pre vzájomnú spoluprácu
- Posúdiť štádium konfliktu v rodinnom systéme a na základe tohto posúdenie vhodne intervenovať
- Posúdiť štádium procesu rozchodu a rozvodu a na základe takejto diagnostiky vhodne intervenovať
- Posúdiť riziká a ohrozenia, ale aj silné stránky a zdroje rodiny a následne zvoliť vhodné stratégie a metódy
- Vedieť pracovať s deťmi a adolescentmi v rozvodových a porozvodových sporoch
- Vedieť pracovať s rodičovským párom v rozvodových a porozvodových sporoch
- Vedieť používať také metódy práce, ktoré sú vhodné a primerané intenzite konfliktu v rodine
- Vedieť zvládať krízové a rizikové situácie s deťmi, dospelými, širšou rodinou, právnikmi ako aj s inými ľuďmi v procese rozvodu a po rozvoje
- Aplikovať nedirektívne aj direktívne spôsoby práce deťmi aj dospelými a intervencie vhodné pre daný kontext
- Vedieť vytvárať systémy spolupráce a intervenčné tímy
- Systematicky vyhodnocovať efektivitu a zmysluplnosť intervencií

Súčasťou vzdelávania budú okrem materiálov, ktoré dostanú frekventanti k dispozícii aj dve špecializované príručky so štruktúrovanými programom a aktivitami do praxe - Rodičia a rozvod, Deti a rozvod.

A ako to súvisí s newsletterom? No napríklad tak, že všetko, alebo veľa toho, o čom tu čítate, my skúšame v praxi s jednotlivcom, párom, skupinou, či organizáciou... proste to je súčasťou Coachingplus. A vy sa to môžete naučiť!

## Rozhovor s Arthurom D. Colmanom, M.D.



Arthur D. Colman, M.D. je konzultant v oblasti organizačného rozvoja, psychiater, jungiánsky analytik a učiteľ na Inštitúte C. G. Junga v San Franciscu, ako aj klinický profesor na Katedre psychiatrie Lekárskej fakulty Kalifornskej univerzity. Súkromnú prax má v meste Sausalito v Kalifornii a často prednáša.

Je autorom a editorom mnohých článkov a kníh, ako napríklad *Up from Scapegoating: Awakening Consciousness in Groups* (Ako nebyť obetným baránkom: prebúdajúce sa vedomie v skupinách), *Group Relations Reader 1 & 2* (Čítanka skupinových vzťahov), *Earth*

*Father/Sky Father: The Changing Concept of Fathering* (Pozemský otec/ Nebeský otec: meniac sa koncepcia otcovstva) a *The Father: Mythology and Changing Roles* (Otec: mýty a meniace sa roly). Colman vo svojich dielach o analytickej psychológii (AP, nazývanej aj jungiánska psychológia) zdôrazňuje význam skupinovej dynamiky v organizáciách pre tvorivosť, pre zlepšenie výkonu, pre využitie kapacity ľudských zdrojov v organizácii, zaoberá sa aj významom diverzity a inklúzie, ako aj rolou obetného baránka v kontexte organizácie. V niekoľkých prácach rozoberá príklady analytickej psychológie (AP) a jej prístupu k organizačnému konzultovaniu. Text bol publikovaný v časopise *Organisational Development Journal* (ODJ).



Čitatelia ODJ majú pravdepodobne rôzne stupne znalosti analytickej psychológie alebo jungiánskej psychológie. Takže som si myslel, že ako základnú otázku, s ktorou by sme začali náš rozhovor..., rád by som sa t'a opýtal na zakladateľa analytickej psychológie Carla Gustava Junga. Je jasné, že C. G. Jung počas svojho života videl organizácie ako nutne podriadené jednotlivcom a individuácii a že ohniskom pozornosti jungiánov by mala byť individualita a osobnosť. Ty si však dospel k záveru, že je dôležité využiť analytickú psychológiu širšie, pozrieť sa „za jednotlivca“ a zahrnuť si do svojho skúmania aj skupiny a organizácie. Čo t'a priviedlo k tomuto záveru a k záujmu o aplikovanie analytickej psychológie na skupiny a organizácie?

ARTHUR: O jungiánsku psychológiu som sa naozaj začal zaujímať na základe práce s veľkou skupinou. Koncom 1960-tych rokov som sa zapojil do tvorby teórie skupinových vzťahov (group relations) a práce v Tavistocku (pozri Lawrence, 1999). Bol som jedným z priekopníkov v tejto oblasti a pomáhal som budovať Inštitút A. K. Ricea (AKRI), ktorý šíril tavistockú teóriu a prax workshopov group relations (skupinových vzťahov) v USA. ... Bol som jedným zo zakladateľov a neskôr som sa stal prezidentom AKRI a rozšíril som túto prácu aj v Kalifornii, keď som sem prišiel. Česko-ro som začal poskytovať konzultácie malým aj veľkým skupinám a využíval som pritom Tavistocký model – čo je v podstate psychoanalytické štúdium toho, čo sa deje „tu a teraz“ v skupinách. Keď som potom viac pracoval s veľkými skupinami, zistil som, že môj konzultatívny prístup a postoje nestačili na zvládanie niektorých „operačných“ procesov, ktoré sú také bežné. Zistil som, že efektívna práca vo formáte veľkej skupiny si vyžaduje myslenie a cítenie v metaforických a vizuálnych obrazoch, využívanie mytológie, archetypálnych príbehov napríklad, aby bolo možné plne uchopiť to, čo sa deje. A ľudia, ktorí dokázali najlepšie pracovať s veľkými skupinami, prijímali tento teoretický svet. Tak som si všimol rozdiel medzi dobrými konzultantmi v malých skupinách a podskupinách organizácií, ktorí sa necítili dobre pri práci s veľkou skupinou a ďalšími, ktorých to bavilo a používali ľahko dostupný jazyk. Ale čo to bol za jazyk? Prekvapilo ma, že Jungov archetypálny svet, jeho pojem kolektívneho nevedomia, jeho záujem a erudícia vo svete mýtických spoločenských príbehov a dokonca aj jeho práca s víziami veľmi dobre zapadali do teórie veľkej skupiny. A to ma priviedlo k štúdiu jeho práce. Začal som sa teda zaujímať o Jungove teórie, ako by mohli rozšíriť môj spôsob konzultovania s veľkými skupinami. Keďže pracujem aj ako ten, kto ľudí lieči, psychiater a terapeut, prirodzene som sa stal jungiánskym analytikom. Väčšina jungiánov sa takto nevyvíja; obvykle sa začínajú zaujímať o vnútornú psyché a ostanú ukotvení v individuálnej práci. Obvykle sa nezaujímajú o skúmanie možností analytickej psychológie pri aplikáciách v spoločnosti. V poslednom čase sa to trochu mení a viac jungiánov študuje skupiny a kultúru za účelom zmeny, organizačnej praxe a starostlivosti.

Zdá sa mi, že tí praktickí pracovníci v kontexte organizačného rozvoju (OD), čo sa zaujímajú o prácu so skupinami, objavili a identifikovali v tom istom čase, keď si sa ty zapojil do hnutia analytickej psychológie, potenciál jungiánskych perspektív pri práci s organizáciami a to, ako analytická psychológia prispieva k porozumeniu skupín a organizácií. Jung považoval komplex za „kráľovskú cestu“ do individuálneho nevedomia. Myslíš si, že skupiny a organizácie majú komplexy, ktoré vedú do nevedomia organizácie?

ARTHUR: To je naozaj dobrá otázka. Možno k tomu prístupit' dvomi spôsobmi. Prvý je povedať, že samotná skupina je komplex pre psyché jednotlivca... že v individuálnej psyché je zdravá alebo nezdravá, obvykle zmiešaná orientácia k skupine. Z tejto perspektívy sa skupina chápe ako vnútorný obraz v jednotlivcovi. Spôsob, ako sa tieto obrazy v jednotlivcoch vyvíjajú, súvisí s raným vývinom a zážitkami, ktoré mali jednotlivci so skupinami v detstve. Tieto zážitky budú v čase ovplyvňovať to, ako sa jednotlivec orientuje v skupine a aký má vzťah ku skupinám – takže v závislosti od raných zážitkov sa budú jednotlivci cítiť v skupinách príjemne, vzrušene, budú ich inšpirovať alebo sa ich budú dokonca báť alebo budú paranoidní. To je jeden pohľad na túto problematiku komplexov v skupinách. Druhý spôsob je skúmať skupiny ako entity samy o sebe, tak povediac ako kolektívne nevedomie a študovať a pracovať so skupinami, ako keby som pracoval s individuálnym nevedomím. V tomto modeli môžu jednotlivci byť prejavom vedomia, ale nie sú sumou rovnajúcou sa tomu, čo skupina je. Z takejto perspektívy vychádza mnoho štúdií a prác. Napríklad Kimbles (2003) sa pozerá na skupinový komplex v organizáciách z rozličných uhlov pohľadu viac orientovaných na kolektívnu, sociálnu perspektívu. Tieto sociálne perspektívy môžu obsahovať reflexiu rasy alebo rodu alebo niečo iné, čo by si mohol nazvať časti skupinových komplexov. Viem, že väčšina jungiánov chápe komplex ako centrum väčšiny terapeutickej činnosti, ale môj záujem o analytickú psychológiu sa nikdy nezameriaval len na mnohoroakosť komplexov, ktoré sa u jungiánskych analytikov používajú. Myslím, že tradičná orientácia jungiánov sa môže príliš týkať jednotlivých súvislostí medzi jednotlivcom a skupinou. Ďalší spôsob nazerania na komplexy v skupinách je považovať komplex obetného baránka/čiernej ovce za bazálny archetyp pre všetky skupiny a teda za najdôležitejší komplex pre každého, kto sa zaoberá skupinami. Skúmanie komplexu obetného baránka/čiernej ovce v skupine je nesmierne plodný spôsob, čím sa zaoberať pri konzultovaní otázok zmeny a kreativity. Aby sa pojem komplex viac zapracoval do dynamiky skupiny, niekto musí vykonať to, čo tvoja otázka naznačuje, to jest pozrieť sa na typy komplexov, ktoré v skupinách a organizáciách môžu vzniknúť. Inými slovami všetci máme individuálne komplexy a niektoré z nich sa týkajú skupinových štruktúr. Ale ja pracujem tak, že beriem skupinu ako celok, ako vedomie so smerovaním a pohybom, ktoré členovia v sebe alebo medzi sebou pociťujú, ale je to aj sila sama o sebe. Pre jednotlivcov je ťažké po-



chopiť pojem skupinovej úrovne vedomia. Ale ak to prijme, môžeme prepracovať teóriu skupinového komplexu takým spôsobom, ako vypracoval Jung teóriu orientovanú na jednotlivca.

**Svoj primárny záujem o organizácie a skupiny si identifikoval ako skúmanie procesu alebo komplexu obetného baránka/čiernej ovce. Ako si sa začal zaujímať o túto oblasť?**

ARTHUR: Naozaj som presvedčený, že obetný baránok, alebo čierna ovca je centrálny archetyp skupiny. Ak chceš pracovať s vedomím skupiny a ak chceš pracovať s predstavou skupiny, že má kolektívne nevedomie a vedomie, ktoré sa individualizuje, tak kráľovská cesta do práce s týmto vedomím vedie cez obetného baránka/čiernu ovcu. Napísal som o tom knihu, ktorá sa volá *Ako nebyť obetným baránkom/čiernou ovcou* (1995), ktorá tieto veci rozoberá podrobnejšie. Keď sedíš v skupine a pýtaš sa sám seba „čo sa deje?“... ako to napríklad urobil Bion, môžeš si všimnúť a klasifikovať skupinové správanie do základných predpokladov (Bion, 1991), ako je párovanie, útok -útek a závislosť. Ďalší proces, ktorý vidíš vo všetkých skupinách, je proces obetného baránka/čiernej ovce, keď členov, alebo celé podskupiny vnímajú iné časti skupiny ako odlišné. V každej skupine neustále prebieha proces homogenizácie seba, vyňatia komplexnosti a rozdielnosti, aby sa dali ľahšie pochopiť a prijať. To dáva zmysel na individuálnej úrovni, kde sa jednotlivci snažia vylúčiť odchylné alebo nebezpečné idey alebo preferencie, ktoré sú nepríjemné alebo nesúzvučné. Freud to chápal ako nevedomý proces a je základom väčšiny individuálnych obranných mechanizmov. V skupine je tento proces vyčleňovania obetného baránka/čiernej ovce viditeľný a môže byť vedomý alebo nevedomý. Ale môžeš si tento proces všimnúť a cítiť, že sa deje. A ľahko sa dá dokázať, že tento proces existuje v skupinovom usporiadaní sám o sebe tým, že urobíš niečo neobvyklé, niečo, čo sa bude vnímať v skupine ako príliš odlišné, príliš ohrozujúce, dokonca príliš kreatívne. Keď to urobíš, uvidíš a pocítiš, že skupina sa nahnevá, staneš sa ohniskom hnevu a pozornosti skupiny. A skôr než sa nazdáš, staneš sa obetným baránkom, alebo čiernou ovcou. Ako konzultanta ma často žiadajú, aby som pomohol zvýšiť kreativitu skupiny alebo organizácie. Takýto komplex obetného baránka/čiernej ovce v skupine je hlavný prostriedok ako zastrešiť skupinovú kreativitu; ako zastrešiť to, čo sa ten, kto sa stáva v skupine obetným baránkom, snaží vytvoriť. Homogenita a uniformita je najväčší faktor proti kreativite skupiny, pretože kreativita si takmer vždy vyžaduje rôznorodosť. A to aj v skupine aj v organizácii. Som presvedčený, že konzultačný proces, sprevádzanie skupiny tým, aby si uvedomila ako generuje obetného baránka/čiernu ovcu takým alebo onakým spôsobom, je nevyhnutné, najmä ak sa skupina snaží dosiahnuť cieľ, ktorým je napríklad väčšia kreativita. Ale všetky skupiny nemusia byť kreatívne. Ak pracuješ so skupinou, ktorá kope kanály alebo má inú netvorivú úlohu, potrebuješ jednotlivcov so silnými svalmi a určitú zhadu o úlohe. Tu pravdepodobne budú najlepší najsilnejší ľudia a bude najlepšie, ak tam bude homogenita. To je, nechceš hádky o rôznych spôsoboch, ako to urobiť. Chceš tam mať ľudí, čo to už robili a úlohu urobila. Takže, keď skupina prijme niekoho, kto je veľmi odlišný alebo má odlišné nápady, ako urobiť jednoduchú úlohu, pravdepodobne takého človeka nebudú chcieť. Napríklad ženy nemožno pridať do takej skupiny, aj keby boli silné, pretože ich zaradenie by mohlo zmeniť dynamiku tejto veľmi jednoduchej úlohy. No ak sa snažíš vyvinúť nový druh počítačového čipu, novú víziu organizácie alebo novú štruktúru generovania podnikateľských nápadov, musíš tam mať rôznorodosť. Musíš mať rozdiely a nejednotnosť a niečo, čo je iným cudzie, alebo na okraji. Každá sila, ktorá sa snaží vytlačiť túto rôznorodosť, pôsobí proti základnej úlohe a cieľom. A táto sila je formou procesu obetného baránka/čiernej ovce. Niekedy môže byť obetný baránok pre skupinu dobrý; môže slúžiť úlohe, ktorá sa vykonáva, ale väčšinou je proces obetného baránka zlý, pretože väčšina skupín, s ktorými sa ako konzultanti stretávame, pracuje lepšie s väčšou komplexnosťou a majú komplexné a kreatívne úlohy. Takže často prichádzam do organizácií, aby som sa venoval tomuto procesu, analyzoval to, ako sa proces obetného baránka/čiernej ovce utvára, a ako smeruje organizáciu k väčšej homogenite, smerom od zmysluplných a produktívnych rozdielov. Dôležité je mať na pamäti, že byť obetným baránkom, alebo čiernou ovcou je pre jednotlivca takmer vždy negatívne. Židia v Nemecku alebo černoši v južnej Afrike. Niekedy sa môže stať nepohodlnou aj väčšina, ak je dobre organizovaná mocenská menšina, ako to bolo v politických diktatúrach napríklad v Iraku Saddáma Husajna. Jednotlivci, ktorí sa ozvú alebo sú odlišní, sa vylúčia zo skupín, do vyhnanstva, možno sú aj zabíjajú väčšina skupiny to dokáže ospravedlniť. Z toho vyplývajú stereotypy o obetných baránkoch/čiernych ovciach.

**Organizácie teda prichádzajú s ospravedlnením svojho správania tým že vytvárajú obetného baránka/čierne ovce a tento proces si kolektívne racionalizujú?**

ARTHUR: Správne. A dôležité je, že jednotlivec je z hľadiska vedomia skupiny len jeden komponent, nie celok. Takže z hľadiska skupinového záujmu by nemuselo byť nesprávne vytvárať obetného baránka, alebo čiernu ovcu z jednotlivca, je to naoko funkčné. Mohlo by sa to brať dokonca ako dôležitá vec z hľadiska skupinovej úlohy alebo jej fungovania. Myslím, že preto sa niekto, ako Jung alebo ktorýkoľvek filozof orientovaný na jednotlivca, pozerá na skupinu ako niečo veľmi nebezpečné. Preto nemá skupinový obetný baránok nič do činenia s našim pohodlím, s pohodlím pre jednotlivca v skupine. Hľadanie obetného baránka/čiernej ovce je však pre jednotlivcov veľmi nehumánne a ničí nás aj vzťahy. Človek, ktorý skúma skupiny a organizácie, si teda musí všimnúť a mať v povedomí obe stránky – reflektovať čo pomáha skupine podávať dobrý výkon a zároveň záujmy jednotlivca. Keď som sa spočiatku snažil konzultovať so skupinami, stále som pozoroval tento proces – vytváranie



obetného baránka/čiernej ovce. Skupiny si vybrali jednotlivca alebo podskupinu a vylúčili ich, poškodili ich alebo ich aj pozdvihli, vyvýšili, čo je tiež proces obetného baránka/čiernej ovce (keďže ide o vylúčenie). Aby som sa dostal k týmto otázkam, musel som sa venovať procesu, ako sa utvára obetný baránok/čierna ovca. A to sa ukázalo ako účinný spôsob konzultovania a účinný spôsob uvažovania o skupinách. To súviselo s ďalšou úrovňou Bionovej práce a práce ďalších, ktorí sa zameriavali na rozvoj skupín a konzultačný proces v skupinách. Reflexia dynamiky toho, ako sa utvára obetný baránok/čierna ovca, sa teda ukázal ako absolútne dôležitý pre skupiny a organizácie.

#### **Porozprávaj nám o tom ako konzultuješ v organizáciách.**

**ARTHUR:** Vždy som sa zaujímal o skupinovú a organizačnú prácu, ale rozsah mojej práce je limitovaný mojimi záväzkami lekára a analytika, keďže pracujem aj individuálne. S organizáciami často začnem pracovať na základe toho, že ma kontaktujú jednotlivci s nejakým problémom alebo výzvou, ktorej čelí ich organizácia – od straty kreativity po krízu vedenia, atď. Niektoré skupiny alebo organizácie navštevujem, keď sú v krízovej situácii. Takže to, čo robím, závisí od prezentovaných okolností. Väčšina mojej práce je dôverná, takže použijem príklad, ktorý som už opísal. Prednedávnom som pracoval pre Správu lesov. Snažila sa o integráciu žien ako pracovnej sily, čo bola politika nariadená vládou. V tomto prípade som pracoval s vedením organizácie za účelom poskytnúť im hlbinnu-analytické konzultácie. Môj prvý krok bol zažiť si dynamiku skupiny z prvej ruky. Obvykle sa ukáže nejaký proces obetného baránka/čiernej ovce, možno preto, ako skupiny pracujú. A v týchto konkrétnych okolnostiach bola dynamika obetného baránka ľahko pozorovateľná. Členovia skupiny robili poznámky ako: „(všetky) ženy sú neschopné vykonávať ťažkú prácu v lese“; skupina mala dokonca ťažkosti počúvať prítomné ženy. Pre skupinu bolo veľmi ťažké, keď som poukázal na toto správanie a sprvu to popierali alebo vysvetľovali. Po chvíli sa rozhovor posunul. Prečo boli ženy, ktoré dokázali prijať a udržať si v organizácii, iba manželky, sekretárky, staré známe atď., prečo nedokázali získať niekoho, kto by bol „iný?“ V tomto prípade boli zo skupiny vylúčené černošky alebo ženy z mesta, ktoré by mali iný pohľad a boli by spoločensky neprijateľné, alebo nekontrolované. Keď ma počuli reflektovať to, čo sa v skupine deje z perspektívy procesu obetného baránka/čiernej ovce, začali rozprávať a preberať určitú zodpovednosť a vedenie sami. Pri práci so skupinou Správy lesov bolo ľahko vidieť, že tie osoby, ktoré reprezentovali odlišné názory alebo prostredie, nemali dovolené hovoriť, boli ignorované alebo ich rýchlo zosmiešnil. Takže ten proces bolo potrebné konfrontovať priamo v skupine riadiacich pracovníkov, kde sa dial. A keď som to urobil, najprv ja a potom aj ďalší, s určitými ťažkosťami a strachom dodal by som, skupina zdráhavo nahliadla, čo robia, aby vylúčili nové pohľady v skupine a zväčša preto, že by sa museli zmeniť.

Potom, keď si uvedomili svoj proces, ktorým vylučovali, dokázali urobiť veľa zmien, ktoré viedli k väčšej rôznorodosti a k väčšiemu prílivu žien, ktorý sa dnes v organizácii akceptuje. Takže to považujem za veľmi úspešnú konzultáciu. Skupiny niekedy vidia, čo robia a skutočne to nechcú zmeniť, lebo im to vyhovuje, ale táto skupina nemala na výber, musela sa zariadiť podľa toho, čo sa verbalizovalo a identifikovalo ako potláčanie pokroku. Možno sú aj lepšie prístupy k takémuto typu problému, ako som to robil ja, keďže som pracoval v krátkom, zhustenom časovom rámci, ale zistil som, že aj môj prístup má vo väčšine organizácií dlhodobý účinok. Iste, uvedomujem si, že robiť túto prácu ako šesťnásť týždňov trvajúci proces je lepšie ako jeden intenzívny workshop. Niekedy odporúčam, aby si skupina alebo organizácia našla podporu a pracovala neustále na témach a otázkach, ktoré vyplynú počas mojich konzultácií v organizácii. Ako som povedal, poskytnem napríklad konzultácie organizáciám zaujímavým sa o kreativitu. Vedenie nejakým spôsobom príde na to, že ich organizácia nie je kreatívna. Niekedy to znamená, že pracujem iba s vedúcimi na otázkach procesu obetného baránka/čiernej ovce, inokedy to znamená len konzultovanie s riaditeľmi alebo generálnym riaditeľom. Odhadnem, ako sa organizácii darí z hľadiska dostupných talentov a ako vnímajú šikovných, inovatívnych a odlišných zamestnancov. Niekedy pracujem na podpore pre vedenie organizácie, aby dokázalo integrovať kreatívnych ľudí alebo myšlienky, alebo pracujem na podpore jednotlivcov, ktorí prinášajú kreatívne perspektívy do organizácie, ale prežívajú proces obetného baránka/čiernej ovce od ostatných členov organizácie. Z týchto diskusií o dynamike obetného baránka v organizácii často vyplynie individuácia skupiny. Teda nielen jednotlivci, ale celá skupina sa vyvíja. Jungov pojem individuácie je veľmi komplexný a ponúka veľa, napríklad doplnenie mojich konzultácií o spirituálnu dimenziu. Ďalší spôsob, ako konzultujem otázky obetných baránkov, sú otvorené workshopy alebo semináre. Obvykle organizujem a vediem niekoľko skupín za rok, kde sa skúma skupinová dynamika v modifikovanom tavistockom formáte. Takže niektorí moji klienti z organizácií sa zapoja do týchto zážitkov, aby lepšie porozumeli skupinovému procesu a tomu, čo sa v skupinách deje. Takto robím aj náročnejšie hlbinné, veľmi osobné skupinové konzultácie, aj podporujem kľúčových jednotlivcov a pomáham im rozvíjať sa. Riešenie organizačných záležitostí osvetľovaním procesu obetného baránka/čiernej ovce v nej je veľmi užitočné v krajinách, kde je rozšírený napríklad sexizmus a rasizmus, ale o týchto problémoch sa ťažko rozpráva zvnútra. Odvážne vedenia firmy si radšej vyžadujú niekoho zvonka organizácie alebo z inej krajiny, aby priniesol také perspektívy, ktoré môžu byť veľmi zaujímavé. Sú organizácie v iných krajinách, ktoré chcú pracovať tak, ako pracujem ja, a dúfajú, že im v tom pomôžem.

#### **Takto si pracoval aj v Juhoafrickej republike?**

**ARTHUR:** To sa ukázalo nielen v Južnej Afrike na príklade apartheidu, ale aj v Latinskej Amerike, kde sú



otázky sexismu zakorenené. Po vydaní knihy o obetných baráňoch/čiernych ovciach som dostal veľa požiadiaviek na prácu s organizáciami po celom svete. Jedna organizácia v Južnej Afrike mala ťažkosti s prechodom od apartheidu. Mnoho ľudí v organizácii fungovalo už za éry apartheidu. Tak ma zavolali, aby som pomohol organizácii a navrhol, ako sa vyrovnáť s výzvami, ktoré im prinášala minulosť. A v niektorých prípadoch neboli pripravení počuť tieto odlišné perspektívy. Bolo to vlastne nebezpečné a problém konzultovania s takou skupinou je naozaj veľmi ťažký. Prirodeným obetným baráňom/čiernou ovcou v týchto prípadoch je konzultant.

**V jednej práci píšeš, že človek, ktorý hovorí o obetných baráňoch/čiernych ovciach, máva často podobný osud. Zdá sa, ako keby konzultanti alebo tí ľudia z organizácie, čo žiadajú organizáciu, aby sa zapodievala otázkami obetných baráňov, riskujú podobný osud.**

ARTHUR: Dvaja ľudia z mojej rodiny sú konzultanti vo veľkých firmách, takže sú viac orientovaní na biznis a svoj čas venujú rozvíjaniu podnikateľských plánov a potrebujú kontrakty a stabilný príjem od svojich klientov. Aby minimalizovali riziko, že stratia biznis, alebo s nimi organizácie prestanú spolupracovať (vylúčia ich), alebo sa z nich, konzultantov stanú obetní baráňovia/čierne ovce, prispôbujú tempo svojich pozorovaní a intervencií tempu svojich klientov. Ale nech robíte akokoľvek, konzultanti sú vždy potenciálnymi obetnými baráňami/čiernymi ovcami. Možno musíme byť obetnými baráňami, ak máme dobre robiť svoju prácu. Vždy, keď poviem interpretáciu, ktorá na skupinu sedí, vytvorím depresiu alebo pocit straty, pretože, nech už to bol akýkoľvek mechanizmus, ktorým skupina fungovala, bol pre skupinu na mieste a odrazu sa odkryl. Niekedy môže skupina cítiť vzrušenie z nového pohľadu, ale väčšinou, a obzvlášť v skupine, kde väčšina procesov obetného baráňa/čiernej ovce dobre slúži, pravdivé a nepríjemné pozorovanie môže viesť k tomu, že sa skupina rôznymi spôsobmi obráti proti konzultantovi. Ideálne je, keď vytvorím bezpečnú, silnú bázu a priebežný kontrakt a v skupine sú prítomné dôverné a otvorené vzťahy a tak ďalej ešte skôr, než vyslovím pravdivé a ťažké hypotézy o skupine. Pretože v spôsobe, ako ma žiadajú pracovať, často otázky bezpečia nebývajú prediskutované, nastavené. Takže často hovorím to, čo vidím, som otvorený a úprimný a rátam s možnosťou, že sa môžem myliť. Úprimne povedané, skupinám, ktoré pravidelne fungujú v stave „pracovná skupina“ podľa Biona sa možno lepšie darí s procesom obetného baráňa alebo inými deštruktívnymi organizačnými procesmi. Alebo sa zasekli, aby chránili svoju prácu alebo sa zasekli, aby chránili seba. To sa dá pochopiť a prijať. Ak sme dost' odvážni, aby sme povedali, čo pozorujeme – neobávame sa o honorár alebo zranenia od skupiny – vtedy robíme svoju prácu dobre. Hoci sú procesy za dynamikou skupiny komplexné a na ich prepracovanie je potrebný čas, vynárajúce sa tendencie robiť z niekoho obetného baráňa/čiernu ovcu sa často dajú poľahky iden-

tifikovať. Skupina často pripisuje problémy viditeľne odlišnému jednotlivcovi alebo podskupine. Ťažké je vytvoriť zmenu, tam, kde nie je silná motivácia. Na rozdiel od toho, ako to bolo napríklad v Správe lesov. Byť obetným baráňom/čiernou ovcou je súčasťou práce konzultanta ako agenta zmeny. Sám seba niekedy vnímam ako obetného baráňa/čiernu ovcu podobne, ako bol mesiáš archetypom obetného baráňa v histórii, Kristus, Gándhí, Martin Luther King atď. Ukrižovali ich, zavraždili a tak ďalej, ale oni samozrejme pracovali s iným rádom problémov. Vôbec nemám v úmysle vyvyšovať alebo naparovať sa v porovnaní s týmito historickými postavami, ale je to súčasť dynamiky, keď povieť skupine, čo v nej vidíte a je to pravda. V práci psychiatra to mám omnoho ľahšie, keď poviem jednotlivcovi svoje pozorovania, pretože to je vzťah dvoch ľudí, ktorý som schopný budovať. Ale skupina je v porovnaní s tým oveľa odlišnejšia; omnoho ťažšie sa buduje bezpečná báza, dobrý psychologický kontajner. Svoje pozorovania a poznámky sa snažím hovoriť opatrne a hovoriť ich tak, aby ich členovia skupiny pravdepodobne dokázali a boli ochotní vypočuť. Musím byť tiež pripravený na to, aby som počul hnev, ktorý to produkuje a zvládol konflikt, ktorý vznikne. Ak ustúpim zo svojej pravdy, alebo utečiem, moja snaha stroskotá. Ak skupina cíti moju integritu a cítia, že sa povedalo niečo dôležité, niektorí budú chcieť hľadať ďalšiu pravdu o skupine a jej dynamike a zmena bude nasledovať. Môže sa ukázať, že zastaviť proces obetného baráňa/čiernej ovce v skupine si bude vyžadovať rozhodnutie skupiny, ktoré je ťažké a zahŕňajúce – priznať si správanie, ktoré je za vytváraním obetného baráňa/čiernej ovce. Ak je to ťažké, čo niekedy ako konzultant cítim, niekedy nechcú, aby som sa do firmy vrátil a ono to vylučovanie iných pokračuje.

**Ako ešte používaš mýty a metafory vo svojich konzultáciách?**

ARTHUR: Môj zámer je ísť do skupiny, aby som im pomohol dozvedieť sa viac o dynamike ich skupiny. Takže idem do skupiny a snažím sa skúmať, čo sa s nimi deje. Počas tohto procesu mi často prichádzajú na um obrazy, asociácie alebo dokonca nejaký takt z hudby. Alebo mi napadne nejaký príbeh. A tak sedím v skupine s obrazmi, ktoré sa mi vynárajú z interakcií s ľuďmi a potom sa snažím spojiť s týmito poznatkami so skupinou a pracovať na nich. Som veľmi muzikálny a vizuálny človek, takže keď mi príde na um pieseň alebo téma alebo obraz, použijem ho pri porozumení skupinového jazyka a prinášam tieto prvky do skupiny a pozerám, či skupina reaguje na tieto obrazy alebo nápady. V skupine, ktorá má záujem učiť sa, sa dostaneme cez bariéry, ktoré často existujú a začne sa skupinový dialóg, kde sa miešajú metafory, príbehy, piesne, predmety atď. a oni sa snažia pozrieť, čo sa vynorí a ako skupina interaguje s identifikovanými obrazmi. Môj prístup nie je natoľko logický ako skôr asociatívny. Je to podobné ako proces, ktorým vnímame a tešíme sa z hudby. Nepozeraš sa a nepočúvaš každú notu, ale prechádzaš hudbou ako celkom, v lepšom prípade niekoľko krát. Moje poznatky často prichá-



dzajú ku skupine spôsobom, ktorý je sprvu nepochopiteľný pre mňa aj pre skupinu, ale objavuje sa opakovane spolu s ďalšími poznatkami členov skupiny, čo pomáha skupine pochopiť spojenie medzi metaforou a/alebo obrazom a tým, čo sa v skupine prežíva.

**Čo si myslíš o budúcnosti intervencií, ktoré robíš a čo sa môže v budúcnosti rozvíjať, objaviť, či vynoriť?**

ARTHUR: Dôležité je povedať, že tieto prístupy v práci s organizáciami sú „na hrane“. Inými slovami, to, o čom rozprávam, pravdepodobne nebude hlavný prvok práce žiadneho organizačného konzultanta. Je to skôr zručnosť, ktorú možno pridať do repertoáru technik konzultanta. Mám to šťastie, že si nemusím zarábať na živobytie iba konzultovaním. Je to časť môjho pracovného života, ktorá je najexperimentálnejšia. Čo sa týka budúceho využitia mojich metód, vidím v tom veľkú budúcnosť!!! V krajine, ako je naša, kde je tak málo homogenity, budeme stále vytvárať obetných baránkov, alebo čierne ovce. Ľudia, ktorí používajú moje metódy, pomáhajú tým, čo sa stali obetnými baránkami, ako aj tým, ktorí ich robia. Vedúci skupín si môžu osvojiť toto poznanie a stať sa efektívnejší. Najlepší vedúci je naozaj ten, ktorý chce viac vyťažiť zo skupinovej dynamiky a ktorý nepotrebuje podporovať nekreatívne, alebo deštruktívne a primitívne komplexy. Konzultanti alebo jednotlivci, čo sa zaujímajú o tieto typy skupinových alebo organizačných otázok, môžu viac vedieť a mať viac skúseností, keď budú robiť takú prácu, o akej hovorím a obzvlášť, keď zakomponujú aj ďalšie nástroje, ako je umenie, hudba, práca v pieskovisku alebo ďalšie prístupy, ktoré pomôžu skupinám napojiť sa na metafory a nachádzať metafory, ktoré fungujú. Sú konzultanti, ktorí robia túto prácu veľmi efektívne... dokonca využívajú hry alebo hru na klavíri, aby

napomohli metafore. To znie, ako dosť vzdialená budúcnosť, ale v niektorých kontextoch sa to dá použiť. Záujem o analytickú alebo jungiánsku psychológiu na strane vedúcich, kreatívnych ľudí podobne stúpol. Ale je to ťažká a tvrdá práca a niektorí nemusia byť zorientovaní alebo pripravení na takúto prácu. Ale tí, čo tomu venujú čas a učia sa, môžu svojim klientom, teda skupinám a organizáciám ponúknuť dôležité poznatky.

#### Záver

Bolo pre mňa privilegiom rozprávať sa s dr. Colmanom. Jeho perspektívy a skúsenosti z procesov organizačnej a skupinovej dynamiky ponúkajú vynikajúci príklad toho, ako možno integrovať analytickú psychológiu a organizačný rozvoj. Ako bolo v rozhovore naznačené, väčšina jungiánskych teoretikov a praktikov zanedbávala témy rozvoja skupín, organizácií a politických oblastí. Ostávali pracovať v kontexte práce s jednotlivcom. Mattoon (1981) a Samuels (1993) tvrdili, že medzi skupinovými, organizačnými a sociálnymi otázkami je mnoho paralel, ktoré sa historicky prekrývajú s individuálnym prístupom analytickej psychológie. Mattoon poznamenáva, že termíny ako depresia, inflácia a integrácia sú všeobecné termíny používané v tomto prístupe, sa tiež prekrývajú s väčšími ľudskými systémami. Samuels podobne tvrdí, že rozšírenie perspektív analytickej psychológie od jednotlivca k skupine, organizácii a politickému kontextu je istou povinnosťou jungiánskych analytikov. Dr. Colman v tomto rozhovore načrtáva súvislosti medzi analytickou psychológiou a organizačným rozvojom, ale rozhovor slúži aj ako pozvanie pokračovať v skúmaní potenciálne hlbokých prienikov medzi týmito dvomi oblasťami v praxi, výskume a teórii.

#### Odkazy a dodatočné zdroje

- Barton, E. R. (2000). *Mythopoetic Perspectives of Men's Healing Work: An Anthology for Therapists and Others*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Bion, W. R. (1991). *Experiences in Groups: And Other Papers*. London: Tavistock.
- Colman, A. D. (1983). *Group Relations Reader 1 & 2*. Burlington, VT: A. K. Rice Institute.
- Colman, A. D. & Colman, L. (1993). *The Father: Mythology and Changing Roles*. New York: Avon.
- Colman, A. D. (1995). *Up from Scapegoating: Awakening Consciousness in Groups*. New York: Chiron.
- Kimble, S. (2003). *Five Key Points on Cultural Complexes*. Seattle: C. G. Jung Society.
- Lawrence, W. G. (1999). *Exploring Individual and Organizational Boundaries: A Tavistock Open Systems Approach*. London: Karnac Books
- Mattoon, M. A. (1985). *Jungian Psychology in Perspective*. New York: The Free Press.
- Samuels, A. (1993). *The Political Psyche*. New York: Routledge.



## Inšpirácia pre prax

### Miesto pre rozvoj

#### Účel a ciele aktivity

Klienti by mali začať s touto aktivitou na začiatku liečby, ak je to možné tak na prvom sedení. Pomocou umeleckého výtvoru vytvoria vizuálnu reprezentáciu svojich problémov a pokroku. Vizuálna metafora črepníka/nádoby pomôže klientom pri vytváraní pozitívneho vnútorného priestoru, a priebežná, kumulatívna povaha projektu poskytne priestor na vyjadrenie osobného rastu. Umelecký výtvor napokon môže byť aj neustálou pripomienkou procesu alebo riešenia po ukončení liečby.

#### Potrebný materiál

Črepníky/nádoby vyrobené z terakoty, skla, hliny alebo kameňa, riedidlo, štetce alebo špongie na maľovanie, papierové obrázky (z časopisov, novín, pohľadníc, fotografií atď.), farba, hlina na sadenie, semená. Možno použiť aj iný materiál, ako je textil, kamienky, vtáčie perá alebo mušle, ale bude treba aj lepidlo na ich pripevnenie.

#### Požiadavky na čas

Keď sa to robí po prvýkrát, venujte 5-10 minút na vysvetlenie a potom 30-40 minút na prácu na prvej koláži. Klient by mal dospieť k záveru pred koncom prvého sedenia, aby bol čas na spracovanie emócií, ktoré vznikli počas výroby diela a hodnotenia problému. V tejto aktivite sa dá pokračovať formou dlhodobého vizuálneho „denníka“. Medzi sedeniami môžu klienti meniť a pridávať k výtvoru, aby reflektovali priebežnú evolúciu svojho prezentovaného problému. Posledné sedenie alebo sedenie, kde sa dospeje k riešeniu tohto problému, by sa mal venovať čas spracovaniu hotovej práce a zasadaniu semien, na čo jednotlivec potrebuje asi 20-30 minút a približne 10-15 minút treba počítať na jedného člena skupiny.

#### Vhodná klientela

Táto aktivita je vhodná pre ktoréhokoľvek klienta, ktorý sa pri tomto procese cíti bezpečne. Dá sa s úspechom využívať u klientov, ktorí užívajú drogy alebo boli nejakým spôsobom zneužívaní. Po určitých úpravách je to možné použiť aj s rodinou a v párovej práci.

## Hry a aktivity

### Nástroj na zvládanie stresu - zmapujte svoje stresové body a posilnite podporný systém

#### Pozadie a teória

Schopnosť pracovníkov poskytovať primeranú podporu svojim klientom priamo súvisí s ich vlastnou emocionálnou pohodou. Ak pracovníci nedokážu rozoznať a spracovať vlastný stres a podporný systém, tak je malá pravdepodobnosť, že to dokážu robiť pre iných

#### Jednotlivé kroky aktivity

Pozvite klienta, aby namaľoval alebo vytvoril koláž na črepníku/nádobe, „ktorý ho bude reprezentovať v tomto bode života/liečby“. Nechajte dostatok času na proces vytvárania umeleckého diela, ktoré prinesie problémy klienta do liečby. Výsledok spracujte spoločne s klientom.

- Čo sa vám páčilo na vašom črepníku/nádobe? Čo nepáčilo?
- Objavujú sa farby, ktoré ste použili, aj vo vašom bežnom živote? Ako sa cítite pri pohľade na to, čo ste práve vytvorili?
- Požiadajte klienta, aby umiestnil kontajner vo svojom životnom priestore, niekde, kde ho bude mať na očiach každý deň po určitý čas. Klient by mal o tom napísať do denníka aspoň raz.
- Po primeranom čase (na základe dĺžky liečby) požiadajte klienta, aby sa vrátil k tomuto dielu a priniesol ho na sedenie alebo aby ho doma zmenil podľa toho, aké zmeny sa udiali od prvotného vytvorenia. Dielo sa bude vyvíjať po vrstvách, ktoré budú pribúdať na vrchu predošlých obrázkov.
- Znovu reflektujte evolúciu a nájdite súvislosti s pokrokom v terapii.
- Opakujte tak často, ako je želané.

Pri príprave na ukončenie liečby nechajte klienta, aby dokončil aktivitu tým, že zasadí semienka do pôdy a vezme si domov zdravú pôdu.

#### Osobný komentár autorky aktivity

Tento projekt funguje úžasne pri užívaní drog alebo u klientov nariadených súdom, lebo môžete posúdiť ich silu záväzku a meraný pokrok. Koláž funguje najlepšie, pretože kladenie vrstiev vytvára hrboľatú textúru a na základe toho, čo klienti použili pri predošlých štádiách môžu nájsť jedinečné spôsoby, ako zmeniť to, čo bolo predtým. Mala som klientku, ktorá priniesla črepník na sedenie a nevedela prísť na to, ako ho zmeniť, aby bol taký, ako chcela, a tak vzala kladivo a rozbila ho. Potom použila niektoré kúsky, aby začala tvoriť novú nádobu a zvyšné kusy rozbila na prach. Nedokázala stavať na tom, čo bolo predtým.

ľudí. Stres dokážeme reálne a efektívne zvládnuť, ak o ňom vieme a cítime, že to dokážeme. Cvičenia možno využiť pri reflexii o tom, čo môžete urobiť pre zníženie nechceného stresu a zväčšenie podpory a odmien. Dôležité je mať na pamäti, že aj keď nevieme ovládať niektoré zdroje stresu, redukcia toho



stresu, ktorý ovládať vieme, môže zmenšiť účinok aj toho, ktorý neovládame. Pocit kontroly v niektorých aspektoch života môže viesť ku zovšeobecnenému pocitu celkového zlepšenia kvality nášho života.

*'Sociálni pracovníci hrajú šarádu s problémami a stresmi jeden druhého. Existuje akási kolúzia nehovoriť o tom.'* (Fineman, 1985)

### Cieľ

Identifikovanie zdrojov stresu a generovanie stratégií zmeniť to, čo sa zmeniť dá. Nemusíte vedieť zmeniť niektoré stresy, ale zmenšenie ostatných stresov zvýši váš pocit kontroly a zmenší účinok tých stresov, ktoré nedokážete ovládať. Identifikovanie nášho podporného systému a skúmanie spôsobov, ako by sme ho mohli lepšie využívať. Mnoho pracovníkov nevyužíva najlepšie svoj podporný systém, pretože je pre nich ťažké priznať si svoju zraniteľnosť a požiadať o pomoc. Rozvoj kompetencií: seba-uvedomovanie, seba-reflexia, starostlivosť o seba, zvládanie osobného stresu

### Potrebný materiál

2 veľké háčky papiera (A3) pre každú osobu a sadu fixiek; dostatok priestoru v miestnosti na prácu vo dvojiciach, aby sa navzájom nevyrušovali

### Čas

časť 1 - 20 min; časť 2 - 20 min

### Inštrukcia

Toto cvičenie možno robiť buď individuálne alebo v skupine. Časť 1 a časť 2 sa dá robiť samostatne, ale odporúča sa, aby ste urobili obidve časti, pretože znižovanie stresu súvisí s posilnením systému podpory.

### Popis aktivít a krokov

Časť 1 - mapovanie stresových bodov

1. Do stredu papiera nakreslite kruh predstavujúci vás.
2. Potom nakreslite niekoľko ďalších kruhov alebo symbolov okolo seba, pričom každý kruh predstavuje oblasť stresu vo vašom živote vrátane profesionálnych a osobných faktorov.
3. Ohodnotte každý stres na škále od 1 do 5, kde 5 je maximálny stres.

4. Potom ohodnotte každý stres podľa toho, nakoľko je možné ho zmenšiť alebo odstrániť. Použite stupnicu 1-5, kde 5 označuje, že s týmto stresom nemôžete urobiť nič.
5. Aký postoj alebo správu o vás máte, čo vám bráni pozrieť sa na seba? Pridajte tento dodatočný kruh.
6. Zamerajte sa na stresy, ktoré majú nižšie skóre a premyslite si realizovateľné stratégie na zmenšenie alebo odstránenie týchto stresov.

### Časť 2 - Posilnenie podporného systému

1. Do stredu papiera nakreslite kruh predstavujúci vás.
2. Potom nakreslite niekoľko ďalších kruhov alebo symbolov okolo seba, pričom každý kruh predstavuje zdroj podpory vo vašom živote vrátane profesionálnych a osobných zdrojov. Zaraďte položky ako napríklad hudba alebo postoj ako napríklad: 'môžem sa poučiť z vlastných chýb'.
3. Ohodnotte každú podporu na škále od 1 do 5, kde 5 je maximálna podpora.
4. Potom ohodnotte každú podporu podľa toho, nakoľko by mohla zväčšiť mieru podpory v danej oblasti. Použite stupnicu 1 až 5, kde 5 označuje, že je veľmi pravdepodobné, že vám to pomôže, napríklad konkrétnejšia žiadosť o pomoc, ktorú potrebujete, alebo viac času pre určitú činnosť.
5. Vymyslite realizovateľnú stratégiu na zväčšenie týchto zdrojov podpory.
6. Vyberte si kolegu, s ktorým sa porozprávate o svojej mape podpory.

### Otázky na reflexiu

- Aké to bolo vyskúšať si tento nástroj?
- Ako by sa dal tento nástroj použiť v supervízii?
- Čo som objavil o sebe a o starostlivosti o seba ako supervízora?
- Otvorená diskusia o tom, ako sa supervízori starajú o seba.
- Napokon môže každý povedať celej skupine, aký bude jeho/jej prvý krok na lepšie zvládanie stresu alebo starostlivosti o seba.

## Ako ovplyvňujú postoje k tomu druhému vzťah medzi supervízorom a supervidovaným

### Účel a výsledok

Účelom tohto cvičenia je preskúmať, ako ovplyvňujú postoje supervízora k supervidovanému komunikáciu medzi nimi. Výsledkom cvičenia je uvedomiť si, ako postoje supervízora vplyvujú na toho druhého a ich vzťah.

### Teoretické pozadie

Aktivita sa opiera o výskum o tom, ako vzťahy medzi ľuďmi obmedzujú ich komunikáciu a kooperáciu. Medzi hlavných autorov takéhoto východiska patria Kenneth Gergen v 'Relational Being: Beyond Self and

Community' a John Shotter v 'Social Construction on the Edge: 'Witness'-Thinking and Embodiment'. Z pohľadu zručnosti je dôležité poznať a uvedomovať si ako vedomé aj nevedomé postoje supervízorov k supervidovaným (ale aj iných profesionálov a klientov vo vzťahu) ovplyvňujú vzťah medzi nimi.

### Organizácia aktivity

Účastníci sa rozdelia do skupín po troch, kde bude jeden supervízor, jeden supervidovaný a pozorovateľ. Účastníci sa dohodnú, kto prevezme ktorú rolu. Supervidovaný na chvíľku opustí skupinku. Supervízor





a pozorovateľ si naplánujú tri scény. V prvej scéne supervízor pripíše niekoľko pozitívnych črt a vlastností supervidovanému, jeho rodine a sociálnemu prostrediu. V druhej scéne supervízor pripíše niekoľko negatívnych črt a vlastností supervidovanému. V tretej scéne supervízor komunikuje so supervidovaným zo všímavého (mindful) mentálneho a emocionálneho stavu, pričom nechá supervidovaného, aby bol samým sebou bez pripisovania vlastností supervízorom. Keď sú všetky tri scény naplánované, zavolajú supervidovaného späť a zahrajú si ich. Prvá scéna začne bez ďalších inštrukcií. Každá trvá 3-5 minút. Po prvej scéne si supervízor aj supervidovaný povedia, ako sa prežívali, seba i toho druhého. Pozorovateľ povie sku-

pinke, čo videl a počul, najmä s ohľadom na vzorce komunikácie medzi supervízorom a supervidovaným. Cvičenie pokračuje druhou scénou a výmenou skúseností, podobne ako pri prvej scéne. Prvé kolo cvičenia sa končí tretou scénou a výmenou skúseností. V druhom kole si účastníci vymenia roly. Nový supervidovaný na chvíľu odíde zo skupinky. Nový supervízor a pozorovateľ si naplánujú scény a pozvú supervidovaného naspäť. Cvičenie pokračuje ako v prvom kole. Cvičenie sa končí po treťom kole. Všetci účastníci boli vo všetkých pozíciách pri hraní scénok. Skupina ukončí svoju prácu diskusiou o význame svojich zážitkov a skúseností pre profesionálnu prax.

## Akcie a podujatia

**8. - 9. novembra Bratislava / 22. - 23. novembra Košice**  
Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

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

**6. - 7. decembra**

Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov pri práci s odporom a reč zmeny

Program workshopu - úvod do práce s klientom, žiakom alebo rodičom v odpore, osvojenie techník a zručností práce s klientom v odpore, práca s ambivalenciou a porozumenie reči status quo a reči zmeny. Workshop je druhým modulom vzdelávania Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov, ktoré je možné v rezorte školstva získať 12 kreditov. Tychto 12 kreditov získajú účastníci po absolvovaní všetkých troch modulov „Motivačných rozhovorov“.

**17. - 18. januára 2019**

Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov - nácvik a supervízia

Súhrn nadobudnutých vedomostí a zručností pri aplikovaní „Motivačných rozhovorov“ v praxi. Pre záujemcov o školské kredity je to zároveň záverečný workshop akreditovaného vzdelávania pozostávajúceho z troch modulov.

**31. januára - 1. februára 2019**

Supervízia v pomáhajúcich profesiách

Akreditované vzdelávanie a výcvik v supervízii

Coachingplus v roku 2019 otvára výcvik v supervízii pre skúsených supervízorov a odborníkov z praxe psychoterapia, psychológia, koučovanie, mentorovanie, tréning a organizačné poradenstvo, pedagogika a sociálna práca. Ak ste supervízori, ktorí si chcú rozšíriť svoje portfólio, alebo ak ste praktici vyššie spomenutých odborov minimálne z 10 ročnou praxou, medzinárodne certifikovaný Coachingplus výcvik v supervízii (250 hodín) vám pomôže nájsť skupinu kolegov, ktorí majú záujem o rozvoj supervízie a zlepšenie jej kvality na Slovensku. Výcvik je akreditovaný Ministerstvom školstva, spĺňa všetky zákonné podmienky na udelenie licencie budúcemu supervízorovi (zápis do zoznamu supervízorov) a zároveň je príležitosťou vytvoriť si vlastné supervízne portfólio a zlepšiť zručnosti v praktickej supervíznej práci s jednotlivcom, tímom aj organizáciou. Výcvik budú viesť skúsení, medzinárodne akreditovaní supervízori z Coachingplus a zároveň na ňom budú ako hostia participovať supervízori z rôznych aplikačných úrovní (z kontextu psychoterapie, poradenskej psychológie, koučovania, mentorovania a vzdelávania dospelých, organizačného rozvoja), viac info osobne.

31. januára - 1. februára 2019 bude ochutnávkový workshop, na ktorý vás všetkých srdečne pozývame.

**Termíny výcviku**

rok 2019: 13. - 15. marec, 24. - 26. apríl, 5. - 7. jún, 11. - 13. september, 23. - 25. október, 4. - 6. december

rok 2020: 16. - 18. január

**7. - 8. februára 2019**

Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi

Agresívne, rebelujúce, depresívne, úzkostné, trucovité, odmietané, žialiace, ponížujúce, ubližujúce, bez vôle... bojujúce o moc, ale aj radostné, spokojné, šťastné, tvorivé, spontánne, schopné vnímať a poskytnúť pomoc. Na tomto našom workshope sa dozviete ako si všímať to, čo sa s deťmi a adolescentmi deje, ako s nimi komunikovať a ako byť v kontakte, ak ich chcete získať pre to, čo chcete vy, alebo im chcete poskytnúť priestor pre to, čo by chceli oni. Workshop je tradične akreditovaný ako pre školstvo, tak aj pre zdravotníctvo. Klasika s Ivanom a Vladom



**14. - 15. februára Bratislava / 7. - 8. marca 2019 Žilina**  
**Rodina a rozvod - prvý modul**

Coachingplus otvára v roku 2019 sériu workshopov, ktoré budú zamerané na rozvoj komunikačných a strategických zručností, ktoré je možno aplikovať pri práci s rodinným systémom v rozvoje a po rozvoje.

Obsah prvého modulu: Vytváranie kontaktu s klientmi, Tvorba kontraktu (formálny, obsahový, psychologický, percepčný, politický), Posúdenie a diagnostika systému v kontexte profesie a odbornej role, Tvorba intervenčného plánu za základe potrieb a možností členov rodiny aj širšieho systému. Kontrola a pomoc v rozvodovej a porozvodovej spolupráci

Workshopy sú vhodné pre všetky profesie, ktorých sa téma dotýka - pre psychologov, sociálnych pracovníkov, právnikov, mediátorov, alebo pedagógov. Súčasťou vzdelávania budú okrem materiálov, ktoré dostanú frekventanti k dispozícii aj dve špecializované príručky so štruktúrovanými programom a aktivitami do praxe - Rodičia a rozvod, Deti a rozvod.

Formy práce - video analýzy, kazuitiky, rodové aktivity, cvičenia, diskusie, práca s manuálmi, experienciálne aktivity. Lektori - Mgr. Vladimír Hambálek, Mgr. Zuzana Zimová, PhDr. Elena Ondrušková, PhDr.. Workshopy sú akreditované Slovenskou komorou psychologov aj Ministerstvom školstva SR.

**20. - 21. marca 2019**  
**Výcvik v tímovom koučovaní s Dr Sandrou Wilson TSTA - O; MCC**

V čase seizmickej transformačnej zmeny, zvýšených požiadaviek na efektívny výkon a ekonomickej krízy potrebujú organizácie tímy, ktoré budú fungovať naplno. Dozrel teda čas na to, aby sa tímové koučovanie stalo pre tímy tou najefektívnejšou intervenciou.

Tento rigorózný výcvikový program je pre skúsených koučov, ktorí chcú rozšíriť svoje kompetencie v tímovom koučovaní. Výcvik učí tímové koučovanie zo systémovo-psychodynamickej perspektívy a ponúka bohatú zmes praktických zručností a robustnej teórie. Tento intenzívny výcvik umožní účastníkom ísť ďalej ako je technika, pomôže im rozvinúť vlastný jedinečný pracovný rámec tímového kouča a profesionálne ho aplikovať pri podpore výkonných tímov.

Ďalšie dvojdnové moduly výcviku: 17. - 18. apríl, 21. - 22. máj, 18. - 19. jún, 21. - 22. august, 24. - 25. september, 20. - 21. november 2019. Po ukončení vyučovacej časti výcvikového programu budú mať študenti obdobie 6 mesiacov na ukončenie tímovej koučovacej úlohy a prípravu na hodnotenie a produkciu učebného portfólia. Nasleduje hodnotenie a záverečné skúšky (2020).

**28. - 29. marca 2019**  
**Práca s párom, rodičmi a rodinou**

Pokračujeme v cykle aktualizáčného kontinuálneho vzdelávania, toto je jeho 2. modul, pre mnohých ľudí veľmi zaujímavý. 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 prítom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

**4. - 5. apríla 2019**  
**Rodina a rozvod - druhý modul**

Motivačné stratégie v rozličných štádiách konfliktu, Motivačné stratégie v rozličných štádiách rizika v rozvoje, Špecifické motivačné stratégie u detí a adolescentov, Krízová intervencia a komunikácia pri stabilizácii klientov v deštruktívnych konfliktoch

**2. - 3. mája 2019**  
**Skupinová dynamika**

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

**16. - 17. mája 2019**  
**Rodina a rozvod - tretí modul**

Špecifické intervencie: Poradenstvo pre páry rozhodnuté udržať si vzťah, Rozvodová a porozvodová špecializované mediácia, Konzultácie zamerané na podporu kooperatívneho rodičovstva, Dyadické poradenstvo rodič - dieťa, Ko-rodičovské poradenstvo, Špecializované skupinové programy pre rodičov (preventívne aj intervenčné), Špecializované skupinové programy pre deti (preventívne aj intervenčné). Návštevy pod dohľadom a monitorovaná výmena

**20. - 21. júna 2019**  
**Rodina a rozvod - štvrtý modul**

Psychodynamika rozvodových procesov. Tímová spolupráca v rozvodoch: modely tímovej spolupráce, koordinačná rola, utváranie multilaterálnych kontraktov. Reportovanie a písanie záznamov, etika profesionálnej praxe, práca s kazuistikami a supervízia prípadov

Coachingplus  
 Cabanova 42  
 841 02 Bratislava

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

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