



# news... 5

## Náš apríl 2010...

...je bláznivý. A nie len počasím, ale najmä pracovným vyťažením. Napriek tomu, že tento newsletter bude najmä o vašej organizácii a našich možnostiach ako jej pomôcť, na úvod by sme sa chceli vrátiť snád' k najdôležitejším kresťanským sviatkom roka, k tohtoročnej Veľkej noci. Pre niekoho ostáva Veľká noc iba sviatkom jari, podobne ako Bratislava mestom mieru. My dúfame, že ste si v prvých aprílových dňoch našli tú symboliku, ktorá vás osobne spája s transcendentnom, s tým, čo vás ako individualitu presahuje. S tým, pre čo sa oplatí žiť. Mimochodom, spolu s nebohým Stevom de Shazerom sa vás možno tak trochu zostra pýtame: „Čo ste zažili už dnes také, že vás to presvedčilo o tom, že sa oplatí žiť?“

## Obsah našich news

- Pár zamyslení o tom, čo to je diagnostika organizácie
- Otázky a odpovede pre tých, ktorí chcú, potrebujú, majú mať supervíziu
- Článok o zážitkovom procese s názvom Group relation
- Zenová odrobinka na záver a jeden vtip
- Informácie o našich ďalších workshopoch pre pomáhajúce profesie

## Diagnostika organizácie

Na koľko efektívna je vaša organizácia? Dá sa to vôbec odmerať? Niekoľko našich kolegov a priateľov, s ktorými sme sa pred pár rokmi stretli v jednom päť miliónovom meste nás inšpirovalo k tomu, aby sme sami sebe položili zopár kľúčových otázok o našej organizácii. Keďže to bolo pre nás zaujímavé a keďže podobné otázky kladieme aj my naším koučovaným topákom, skúste si ich položiť aj vy. Ešte malá poznámka pre tých, ktorých nezaujíma rozvoj organizácií tak ako nás. Ak budete čítať nasledujúce stípkčky, doplňte si namiesto pojmu vaša organizácia pojem vaša rodina. Za kolegov a tímy, vašich blízkych, či vaše deti. Možno nájdete viacero podobností...

Diagnostika organizácie		
Faktory úspechu	Varovné príznaky	Pomôžeme vám
Jasné nasmerovanie	Je jasná misia, vízia a ciele organizácie? Sú naformulované a jasne popísané. Je organizácia jasne odlišená a čitateľná pre vašich zákazníkov, či klientov? Má vlastnú identitu? Stretávate sa s veľkým množstvom práce bez uspokojivých výsledkov?	S nasmerovaním procesov od misie a vízie smerom dolu až po individuálne ciele. Pomôžeme vytvoriť systémy plánovania a hodnotenia, podporíme, zlepšíme vašu vnútrofirminú komunikáciu a participáciu jednotlivcov aj skupín.
Štruktúra organizácie	Je ťažké sa rozhodovať? Trvá to príliš dlho? Ste zviazaní formálnou, nepružnou štruktúrou? Nevie pravá ruka, čo robí ľavá? Je náročná, alebo vôbec chýba koordinácia medzi vašimi kolegami a tímami?	Navrhnuť štruktúru, ktorá vytvára výhody a napĺňa potreby. Pomôžeme s pochopením faktorov, ktoré vás obmedzujú a ich zvládaním.
Role a zodpovednosti	Vedia pracovníci čo sa od nich čaká? Vedia vaši klienti, čo môžu od pracovníkov čakať? Vedia všetci aká, v čom a za čo je ich zodpovednosť? Právomoci? Neprekrývajú sa? Kedy a v čom majú pracovníci, alebo klienti zmätok? Kto rozhoduje? Ako? Zažili ste konflikty medzi oddeleniami? Môžu sa kolegovia na seba navzájom poľahnúť?	Facilitovať proces vytvorenia jasných rolí a zodpovedností. Pomôžeme vám s vyjasnením kompetencií a ich prijatím všetkými pracovníkmi tak, aby boli jasné pracovníkom aj ich kolegom a boli v súlade so stratégiou organizácie.
Schopnosť konfrontovať sa s náročnými situáciami	Sú konflikty potláčané, alebo sa im vyhýbame? Opakujú a zväčšujú sa rovnaké problémy? Zlyháva komunikácia a tak sa šéfom sa hovorí iba to, čo chcú počuť?	Zvládnuť riadenie procesov takým spôsobom, aby boli dôležité témy viditeľné, aby sa o nich diskutovalo a nedalo sa im vyhnúť. Ponúkame rozvoj a vzdelávanie v zručnostiach riešenia konfliktov.
Odmeny a posilnenie	Vnímate nesúlad medzi tým, čo manažment hovorí, že si cení a že je hodnotné a tým, za čo sú pracovníci oceňovaní? Je v organizácii príliš veľký dôraz na motiváciu prostredníctvom platu?	S identifikovaním protichodných postupov a rozporuplných správ, s vyvážením systémov odmienu so systémami dosahovania strategických cieľov manažmentu organizácie.
Kontrola a meranie	Sú procesy plánovania, stanovovania cieľov a hodnotenia vnímané iba ako povinnosť, či nutnosť alebo ako nástroje vzájomnej komunikácie, cieleného zamerania a riešenia problémov v kontexte rozvoja	S prepojením procesov plánovania, stanovovania cieľov a hodnotenia s každodennou praxou manažéra. Tieto témy tak budú súčasťou jeho schopností viesť ľudí. Zároveň sa tak zlepší

	potenciálu pracovníkov?	priama komunikácia o obsahu či faktoch zdola hore aj zhora dole.
Líderstvo	Stáva sa, že pracovníci nedôverujú vedeniu a myslia si, že nikto nie je pri kormidle? Vnímate nedostatok odvahy a riskovania riadiacich pracovníkov, najmä u topákov?	Facilitovať vytvorenie vhodnej organizačnej kultúry, ktorá je založená na silnej spoločnej vízii. Túto víziu vám pomôžeme naplňať takým spôsobom, ktorý splnomocňuje manažérov k cielenému vedeniu ľudí a zlepšuje ich zručnosti pri motivácii, stanovovaní cieľov a rozvoji ľudí.
Vyváženie dlhodobých a krátkodobých tém	Vnímate nesúhlas, nedohodu a zmätok v prioritách medzi skupinami pracovníkov na rôznych úrovniach? Nevedú vynaložené zdroje k očakávaným výsledkom?	S vyvážením priorít. Vytvoríme priestor pre diskusiu o podstatnom. Pomôžeme vytvoriť priestor pre rôzne názory a podporíme synergiu manažmentu a pracovníkov.
Učenie sa	Využívate dnes to, čo fungovalo včera? Stáva sa vaša organizácia rigidnou? Neexperimentujete s novými uhlami pohľadu?	Vytvoriť mechanizmy, ktoré podporia a umožnia ľuďom ťažiť z ich vlastných skúseností a učiť sa novému.
Adaptácia na zmenu	Stretávate sa s častými krízami, ktoré vás prekvapia? Reagujete na zmenu a nové požiadavky pomaly a nepružne? Cítia sa vaši pracovníci stuhnúť, či zaseknúť?	Vytvoriť systémy spätnej väzby o vonkajších podmienkach a trendoch, ktoré sa neustále menia. Podporíme tie schopnosti pracovníkov, ktoré ich robia kreatívnymi a pružnými

Niekoľko by si položil otázky: Dá sa to vôbec dosiahnuť v našej organizácii? Je to v ľudských silách? Myslíme si, že záleží na vás a na tom, či si veríte. My vám môžeme pomôcť so štartom, sprevádzať vás a byť vašimi konzultantmi, trénermi a koučmi. Osobnými, tímovými, organizačnými... ak nás pozvete do svojho privátneho priestoru, meeting roomu, do vašej kuchyne, či obývačky. Aby som bol úprimný, nielen nás. Voľte tých, ktorým dôverujete, majú vzdelanie a skúsenosti. Držíme vám palce.

## Niekoľko otázok a odpovedí o supervízii

Nuž, v rezorte sociálnych vecí máme až dva zákony, ktoré taxatívne vymedzujú povinnosť supervízie. Supervízia by mala byť aj bežnou súčasťou práce sociálnych pracovníkov, psychoterapeutov, poradenských psychológov, časom sa hádam nájdú aj

tréneri, alebo kouči, ktorí sa budú chcieť pozrieť na svoju prácu očami kolegu – supervízora. Keďže sa o supervízii veľa hovorí a aj tak sa často stretávame s tým, že napokon kupujúci kupuje mačku vo vreci, tu je pár odpovedí na vaše FAQ.

### **Prečo supervízia?**

Pretože si myslíme, že je lepšie vedieť, čo robíme s klientmi (a/alebo kolegami), prečo to robíme, ako to robíme a či je to efektívne. Je to lepšie, ako tápať a pracovať intuitívne, bez sebareflexie. Myslíme si aj to, že je lepšie mať obrázok vlastnej profesionality, mať plán svojho rozvoja, mať stanovené vlastné výkonnostné ciele, alebo ciele pre tímovú spoluprácu. Ak ich nemáme, robíme, čo môžeme, ale nevieme, či robíme to, po čom naozaj túžime, to, čo nás vedie k tomu, aby sme boli lepšími poradcami, sociálnymi pracovníkmi, trénermi, manažérmi...

### **Čo to teda je supervízia? Znie to ako, keby ste chceli kontrolovať, či dozeráť na moju prácu?**

Rozumieme vašej obave. V istom zmysle je úlohou supervízora upozorniť vás v momente, ak je vaša práca eticky nekorektná, alebo ubližuje vašim klientom, či kolegom. Predovšetkým je však supervízia procesom vlastnej reflexie, procesom hľadania odpovedí na otázky, ako môžem byť kompetentný pri práci s mojimi kolegami, či klientmi, čo som robil v práci s nimi dobre, čo sa mi osvedčilo a naopak, čo nebolo funkčné, čo by som mal robiť inak. Nás ako supervízorov zaujímajú aj otázky čo vám bráni byť lepším profesionálom, čo vás osobne, vo vzťahu s klientom/kolegami, alebo inštitucionálne obmedzuje a ako môžete tieto obmedzenia prekonať. Myslíme si, že proces supervízie nie je možný bez vzájomnej dôvery medzi vami a vašim supervízorom, čiže nie je možný bez takého vzťahu, v ktorom sa cítite dostatočne bezpeční na to, aby ste mohli skúmať seba samého a svoju prácu, čo vždy prináša isté riziko, napríklad sebaodhalenia, pre niekoho aj zahanbenia.

### **Dobre, ale, povedzte mi viac, aká supervízia, kedy, pre koho?**

Záleží na tom, čo ňou chcete dosiahnuť. Ak ste v manažérskej pozícii a chcete lepšie viesť svojich ľudí, je možné pracovať so supervízorom, ktorý sa špecializuje na supervíziu organizácie. Témou rozhovoru je väčšinou váš spôsob manažovania, vaše ťažkosti a úspechy pri vedení a riadení ľudí a organizácie, ktorej ste lídrom. Supervízor sa môže pozrieť aj na vaše konflikty a slepé miesta, ktoré má každý z nás vo vzťahoch s kolegami, nadriadenými, či podriadenými. Cieľom supervízie organizácie je spätne sa pozrieť na

systemy riadenia, vašu zodpovednosť a vašu profesionálnu rolu. Ak pracujete v tíme, môžete využiť supervízora, ktorý bude pracovať s celým vaším tímom. Supervízor vás môže podporiť pri riešení úloh tímu tým, že sa v rozhovore zameriate na ciele tímu, stratégiu, spoluprácu, čiže na úlohu. Supervízor tímu sa však môže pozrieť spolu s vami aj na mechanizmy vašej spolupráce. Inak povedané, išlo by o supervíziu toho, akým spôsobom dokážete kooperovať a čo vám v tom bráni. Tretím okruhom, ktorému sa supervízor môže venovať, je reflexia vašej práce s klientom/pacientom. Tu je fajn rozhodnúť sa, či pôjde o supervíziu v skupine, čiže o také usporiadanie, kde jeden z kolegov prezentuje prípad, kazuistiku, či problém a ostatní ho sprevádzajú a spolu s ním a supervízorom nachádzajú iné uhly pohľadu, iné možnosti intervencií, iné spôsoby reakcií, prípadne príčiny vašich ťažkostí s klientmi..., alebo o individuálnu prípadovú supervíziu, kde vy a váš supervízor spolu prechádzate svoju prácu s klientmi/pacientmi, vaše prípady. Jedno aj druhé má svoje výhody, aj nevýhody. Individuálna supervízia môže byť dlhodobý dôverný proces, alebo ad hoc konzultácia, pričom skúsený supervízor vie chápať a pracovať s celkovou dynamikou vzťahu medzi vami a vaším klientom, prípadne vami a vaším supervízorom. Zároveň je to čas úplne pre vás. V skupinovej supervízii väčšinou prezentujete svoj prípad, alebo ťažkosti a následne celá skupina (5 – 8 ľudí) pracuje „pre vás“. Supervízor využíva rôzne metódy, aby využil účastníkov skupiny a ich skúsenosti a aby facilitoval skupinu takým spôsobom, ktorý bude pre vás ako supervidovaného užitočný a bezpečný. Jednou z ďalších možností supervízie sú koučovacie stretnutia, ktoré môžu byť zamerané na váš profesionálny rast, na reflexiu a rozvoj vašich kompetencií a pracovného sebavedomia. Supervízor je v takomto prípade, podľa potreby, tútorom, mentorom, alebo koučom.

### **Ako taká supervízia prebieha?**

Vždy ide o poradenský rozhovor medzi supervidovaným a supervízorom. Supervízor vám však radí iba výnimočne. V prvej fáze rozhovoru sa stanovuje cieľ, o čom by mala supervízia byť a skúma sa to, čo by dosiahnutie cieľa prinieslo vám, respektíve vašim klientom. Následne sa spolu so supervidovanými rozprávame o tom, čo bolo, čo je a čo má byť. Rozhovory sa týkajú obsahu vašej práce, témy, ktorú považujete ako supervidovaný za dôležitú, ale aj toho, ako sa cítite, aké máte fantázie, obrázky, čiže aj vášho prežívania pracovných situácií, alebo situácii s inými ľuďmi v práci. Na rozdiel od psychologického poradenstva, či terapie je supervízia naozaj zameraná najmä, možno často výlučne, na témy, ktoré sa spájajú s vašou prácou. Supervízor by mal byť kompetentný a schopný aktívne počúvať, facilitovať proces stretnutia, klásť vhodné otázky, ktoré vás „posúvajú“, prosto byť vám oporou na vašej ceste. Naozaj ide o vašu

cestu, ktorú hľadáte a nachádzate a nie o cestu, ktorú vám predpíše ktokoľvek iný, či už to je váš supervízor, alebo nadriadený.

### **Aké by mal mať supervízor vzdelanie? A koľko ma to bude stáť?**

Kvalifikovaný supervízor by mal mať dlhodobý, viacročný certifikovaný výcvik v supervízii. Mal by mať viacročnú prax, a to nielen ako supervízor, ale najmä v nejakej forme poradenstva – psychologického, sociálneho, v mediácii, v psychoterapii, či v koučovaní. Čiže, mal by mať osobnú skúsenosť s tým, čo bude predmetom supervízie. Túto skúsenosť môže supervízor citlivo využívať v tých situáciách, v ktorých sa je potrebné vyznať v obsahu (diagnostika, proces poradenstva, protiprenosové témy...). Inak je supervízor najmä expertom na proces, čiže na to, ako nastaviť podmienky tak, aby si supervidovaný prichádzal na vlastné riešenia. Pokiaľ ide o financie, koľko supervízia stojí, záleží najmä na tom, pre koho sa robí. Viac bude stáť supervízia top manažéra nadnárodnej korporácie, alebo trénera manažmentu, menej pracovníka zariadenia sociálnych služieb. Cena vo svete sa pohybuje od 30 do 300 euro za hodinu. U nás býva supervízia využívaná najmä verejnými organizáciami a občianskymi združeniami a jej cena pre tento typ organizácií je zvyčajne v rozmedzí 30 – 40 euro za hodinu.

## Group relations

Podľa nás je to nepreložiteľný pojem. Iste ide o skupinové vzťahy, ale... group relations je hlavne súhrn viacerých metód práce so skupinami, ktoré pomáhajú účastníkom týchto skupín zažiť si vzťahy v skupine, skupinovú dynamiku a vzťahy medzi skupinami, pričom takéto zážitky sa dajú zovšeobecniť a učenie, ktoré vyplýva zo zážitku môže pomôcť lepšie pochopiť a následne sa efektívnejšie správať v konkrétnych situáciách v skupinách, ktorých sme členmi, napríklad v našej organizácii. V tomto texte by sme chceli predstaviť takúto metódu práce a naše skúsenosti s ňou.

### **Čo je group relations?**

Group relations je metóda štúdia a výcviku v tom, ako ľudia vykonávajú svoje roly v skupinách a systémoch, do ktorých patria. Môžu to byť pracovné skupiny, tímy alebo organizácie, či menej formálne sociálne skupiny. Za skupinu môžeme považovať dvoch a viac ľudí, ktorí spolu interagujú, aby splnili spoločnú úlohu. Základom teórie group

relations je to, že skupiny sa zameriavajú na svoju úlohu a množstvo rozličných obranných pozícií na základe nevyslovených skupinových fantázií. Podrobnejšie vysvetlenie nasleduje.

### **Ako sa štúdium group relations vyvinulo?**

Výraz group relations vytvorili koncom 1950-tych rokov zamestnanci Tavistockého Inštitútu na označenie laboratórnej metódy štúdia vzťahov v skupinách a medzi skupinami.

Táto laboratórna metóda sa vyvíjala od roku 1947 v Národnom tréningovom laboratóriu (NTL) v meste Bethel, štát Maine, v USA. Vychádzala z modelu intenzívneho zážitkového učenia sa založeného na práci Kurta Lewina, ktorého teória skupín silne ovplyvnila prvých zamestnancov Tavistocku.

Títo prví tavistockí priekopníci boli sociológovia, spoločenský vedci a psychodynamicky orientovaní psychiatri, ktorí používali skupinový prístup pri riešení praktických problémov vojnových čias, ako bol napríklad výber dôstojníkov. Neskôr aplikovali skupinové zážitky a prístupy na povojnovú rekonštrukciu spoločnosti. Využívali mnoho zdrojov – prácu sociológov ako bol Gustave le Bon a William McDougall; psychoanalytikov ako Sigmund Freud a Melanie Kleinová a spoločenský vedci ako Mary Parker Follettová, Elton Mayo a Kurt Lewin.

Gustave le Bon a William McDougall poskytli dôležité poznatky o skupinovom správaní, keď študovali skupinu ako celok v jej širšom sociálnom systéme a vzťahy jednotlivcov k tomuto systému. Le Bon bol francúzsky sociológ, ktorý vypracoval teóriu o správaní vo veľkých neorganizovaných skupinách, čo opísal vo svojej knihe *Dav*. Le Bon si všimol, že jednotlivci strácajú niečo zo svojej individuality, keď sú v skupine, obzvlášť vo veľkej skupine a v konečnom dôsledku sú ľahšie ovplyvniteľní. Jeho myšlienky boli kritizované za to, že sú veľmi negatívne. V 1920-tych rokoch ďalej rozvinul Le Bonovu prácu v Anglicku narodený americký sociálny teoretik McDougall, ktorý ju doplnil o dôležité poznatky o správaní sa v organizovaných skupinách; tie považoval za odlišné od neorganizovaných skupín. Toto rozdelenie bolo dôležité a neskôr ho využili v svojpomocných skupinách a pri výbere dôstojníkov počas druhej svetovej vojny.

O Freudovom príspevku k teórii group relations sa zoširoka debatuje, ale jeho práca osvetľuje niektoré otázky, o ktorých nehovorí Le Bon a McDougall – napríklad Freudov názor, že rodina predstavuje základný vzorec všetkých skupín. Pre rozvoj group relations

bol Freudov príspevok k psychoanalytickej teórii a jeho dôraz na nevedomie veľmi dôležitý.

Mary Parker Follettová bola jednou z prvých teoretičiek, ktoré aplikovali psychológiu na pracovisko. V eseji *Dávanie príkazov (The Giving of Orders)* z roku 1925 zaznamenala svoje pozorovanie, že robotníci sú oddanejší práci vtedy, keď sú zapojení do riešenia problémov v práci, čo bola v tej dobe revolučná myšlienka. Hawthornské štúdie Eltona Maya, ktoré uskutočnil v rokoch 1927-1932, ukázali, že produktivita práce závisí od motivácie, spätnej väzby a povzbudenia od vedúcich pracovníkov, ako aj od miery vplyvu, ktorý majú robotníci na svoje úlohy a prostredie. Tieto poznatky o tom, ako ľudia premýšľajú o svojej práci a organizácii, pomohli presunúť ohnisko pozornosti na ľudské prvky práce a života organizácie.

Lewinova teória poľa poskytla spôsob, ako možno skúmať napätie medzi jednotlivcom a skupinou. Lewin mal pocit, že "skupina, ku ktorej jednotlivec patrí, je základom jeho vnemov, pocitov a činov". Lewin bol toho názoru, že skupina má vlastnosti, ktoré sa líšia od podskupín a jednotlivých členov. Tento poznatok a zážitková metóda výcviku, ktorú Lewin vynašiel, veľmi ovplyvnila zamestnancov Tavistocku a ich konferencií skupinových vzťahov (group relations conferences).

Teória objektových vzťahov Melanie Kleinovej bola ďalším významným vplyvom, ktorý rozvíjal a prekonal Freudove teórie. Kleinová je toho názoru, že ľudia sa učia zvládať nepríjemné emócie a zmätok zapríčinený používaním psychologických obrán štiepenia a projektívnej identifikácie už od raného detstva.

Psychoanalytik Wilfred Bion prispel veľkou mierou tým, že vypracoval model skupinovej práce a novú teóriu skupinového správania. Pri svojej práci na Tavistockej klinike a potom na Tavistockom inštitúte Bion zistil, že skupiny fungujú na dvoch úrovniach – pracovnej úrovni, kde je záujem zameraný na splnenie úlohy a na nevedomej úrovni, na ktorej členovia skupiny konajú, ako keby mali predpoklady o účele skupiny a tieto boli iné než na vedomej úrovni. Základným predpokladom je, že primárnou úlohou skupiny je zmierniť úzkosť členov skupiny a vyhnúť sa bolestným emóciám, ktoré by mohla priniesť ďalšia práca alebo koniec skupinovej situácie. Bion rozlišuje tri typy základných predpokladov: závislosť, párovanie a boj-únik. Výsledky svojej práce Bion publikoval v sérii článkov v časopise Tavistockého inštitútu *Human Relations (Ľudské vzťahy)*, ktoré boli neskôr vydané súborne ako kniha *Experiences in Groups (Zážitky v skupinách)*, Bion, 1961).



V roku 1974 pridal Pierre Turquet, ktorý tiež pracoval na Tavistockom inštitúte, k trom Bionovým základným predpokladom štvrtý. Nazval ho jednota (oneness) – členovia skupiny sa snažia o pocit jednoty pomocou zapojenia do skupiny a/alebo sa skupina ako celok oddáva zmyslu (napr. nejakému presvedčeniu) a to je pre ňu dôvod na prežitie. Turquet bol expert na správanie veľkej skupiny a v roku 1964 doplnil tzv. Leicester Conference, ktorú Tavistocký inštitút organizuje každý rok, o aktivitu vo veľkej skupine.

A.K. Rice (Ken Rice) bol riaditeľom týchto Leicesterských konferencií v 1960-tych rokoch a usporiadal prvú konferenciu skupinových vzťahov v Spojených štátoch v Holyoke v roku 1965. Rice využíval teóriu group relations aj vo svojej konzultačnej činnosti s manažérmi a organizáciami vo Veľkej Británii a inde.

W. Gordon Lawrence, Alistair Bain a Lawrence Gould objavili piaty základný predpoklad nazvaný ja-stvo (me-ness), opak jednoty, v ktorom ide o to, že jednotliví členovia skupiny sa snažia zostať samostatnými jedincami. Tam, kde sa jednotliví členovia skupiny spoja v nevedomom základnom predpoklade ja-stva (me-ness), stávajú sa v skupine pokojnými, chladnými, zdvorilými a odtiahnutými ľuďmi, ale vyjadrujú svoje myšlienky kdekolvek inde.

Eric Miller rozvinul prácu Kena Ricea s manažérmi a organizáciami a bol riaditeľom group relations programy Tavistockého inštitútu mnoho rokov.

### **Čo je to konferencia skupinových vzťahov?**

Konferencia skupinových vzťahov môže na prvý pohľad vyzerať ako každá iná konferencia. Má svoj program, usporiadateľov, teda personál, plenárne zasadania a malé skupiny. Ale inak sa veľmi líši od všetkých typov konferencií.

Konferencie skupinových vzťahov majú poskytovať priestor na učenie sa účasťou na všetkých sedeniach a interagovaním s ostatnými účastníkmi a personálom v rozličných skupinách a formách práce. Konferencia sa považuje za inštitúciu samu o sebe a sedenia sú navrhnuté tak, aby odzrkadľovali skutočné formy práce v organizáciách.

Väčšina konferencií skupinových vzťahov sa zameriava na otázky autority, vedenia a života organizácie. Cieľom Leicesterskej konferencie Tavistockého inštitútu je spojiť vedomé a nevedomé procesy v pracovných skupinách ľudských systémov, aby vedeli efektívnejšie pracovať s hlbokou dynamikou v rámci organizácie a medzi organizáciami a širšou, skutočne globálnou spoločnosťou. Niektoré iné konferencie skupinových vzťahov

sa zaoberajú súčasnými spoločenskými témami.

Konferencie skupinových vzťahov sú navrhnuté tak, aby poskytovali priestor na participatívne učenie sa v rozličných skupinových formách práce v rôznych systémoch a konferencii ako celku. Účastníci môžu študovať svoje vlastné a správanie iných ľudí tak, ako sa deje na rôznych aktivitách. Pri všetkých aktivitách môžu účastníci požiadať o konzultáciu niekoho z personálu, ale každý člen skupiny využíva svoju autoritu na to, aby prijal to, čo je pre neho dôležité a odmietol to, čo nie je. V tomto procese si môžu účastníci uvedomiť, ako získavajú alebo strácajú moc a vyskúšať svoju autoritu v rozličných systémoch každodenného života.

Konferencia sa nezameriava na osobnosť jednotlivca. Napriek tomu sa však jednotlivci učí osobne a mnohé získané poznatky budú pre neho osobné. Každý člen si môže napríklad zväžiť, aké rané skúsenosti s autoritami, povedzme rodičmi alebo učiteľmi si nesie so sebou a nakoľko ovplyvňujú jeho vlastné správanie, či už ako vedúceho alebo ako nasledovníka.

### **Aké sú naše osobné skúsenosti?**

Je to už pár rokov, čo sme mali možnosť zúčastniť sa s Ivanom dvojtyždňového skupinového procesu, ktorý sme „žili“ priamo v centre diania, v Londýne, na Leicester Conference 2007. Išlo o taký malý pioniersky tábor s vybranými jedlami, uprostred golfových ihrísk, s bazénom a jakuzzi. Každý deň ráno, po výborných raňajkách a bazéne začínal tábor neštruktúrovanou veľkou skupinou 50 účastníkov. Traja facilitátori, v jazyku ich kmeňa konzultanti, účastníci z radov koučov, trénerov, konzultantov, výskumníkov, psychoanalytikov, policajtov... exotika z Chile, Austrálie a pár ľudí z Indie. Po veľkej skupine nasledovala každý deň malá skupina (8 tých istých ľudí) a 1 konzultant. Popoludní, po káve a dezerte, nasledovali ďalšie workshopy „tu a teraz“, tentoraz tématické. Skúmali sme medziskupinové vzťahy a ich dynamiku, reflektovali vlastné zážitky v akýchsi supervíznych skupinách a zažili workshopy organizačnej rolovej analýzy. Ivan pridá svoje spomienky na koniec tohto textu, za mňa krátko teraz. Porozumel som tomu, čo znamená oidipálny komplex v organizácii. Spoznal som všetky Bionove základné predpoklady o práci v skupinách na „vlastnej koži“, na vlastnej koži som zažil silu projektívnej identifikácie a to napriek tomu, že som bol niekedy „lost without translation“. Napokon začal som obdivovať čistú bionovčinu – asi prenos na moju konzultantku. Funguje to. A nielen to, myslím, že to má aj zmysel. S pritiahnutím za vlasy chcem dodať, že tieto dva týždne mi dali viac ako 100 hodinový tréning trénerov. Rád sa tam vrátim, alebo majú prísť oni sem?

A ako to vidí Ivan? Pre mňa osobne to bol najsilnejší zážitok za posledných 20 rokov (ten predošlý sa udial na týždňovej ochutnávke psychoterapie v prístupe zameranom na človeka v roku 1988). Opísať tento zážitok sa dá slovami veľmi ťažko, bol silný, hlboký, týkal sa samotnej podstaty mojej existencie a zároveň môjho najdôležitejšieho vzťahu. To bolo vyvrcholenie, ktoré nastalo uprostred druhého týždňa konferencie. Celý proces však bol vzrušujúci od samého začiatku. Pripomínalo mi to môj dlhodobý výcvik v psychodynamicky orientovanej skupinovej terapii: vždy ráno sedela spolu celá komunita a potom boli malé skupiny. Konzultanti boli ako výcvikovní rodičia, jednotlivé činnosti neštruktúrovali. Na začiatku prečítala „veľká matka“ Eliat úlohu (obvykle to bol krátky odstavec písaného textu, ktorý prečítala z papierika), miesto (číslo miestnosti) a meno skupinového rodiča (ak bol stanovený) a ostatné bolo na nás. Viete si predstaviť ten zmätok, rozpaky, úzkosť na začiatku i radosť, keď sa niečo rozbehlo? Konzultant to facilitoval, ak tam bol, neosobne, ľudí neoslovoval menom, ale pozíciou (napríklad: účastník po mojej ľavej ruke) alebo vôbec nie, pretože takmer všetky intervencie smerovali na skupinu ako celok. Jeho vstupy boli psychodynamické svojím videním a chápaním toho, čo sa dialo, tak som to poznal. Nové pre mňa bolo, že vždy zohľadňovali aj silu prítomného okamžiku. A keď uplynul stanovený čas, bez slova sa zdvihol (zdvihli, keď ich bolo viac) a odišiel z miestnosti. Uprostred vety niekoho, kto práve niečo hovoril. Viete si predstaviť, ako sme ich za to spočiatku nenávideli? Tri dni trval hnev, protesty a hádky. A potom sa to zlomilo, lepšie povedané prehuplo do chápania. Aha, tak o toto ide! Nevyhýbať sa priamemu kontaktu so sebou, ani s inými. Byť. Tu a teraz! A Bruce Irvine, môj konzultant v malej skupine, sa stal človekom. Človekom, ku ktorému som cítil na konci tejto dvojtýždňovej intenzívky takú blízkosť ako k vlastnému otcovi. Ba, dokonca asi aj väčšiu, pretože sme spolu hovorili o tých najdôležitejších veciach v živote, čo sa mi s mojím otcom stávalo len v náznakoch a útržkoch. Vôbec sa na skupinách hovorilo o veciach, o ktorých sa v bežnom živote hovorí len zriedka a len s niekým, alebo vôbec nie: ako napríklad o sexuálnej príťažlivosti. Ešte by som mohol veľa napísať, ale mám pritom silný pocit, že to nie je ono, že každý opis je chabý a že si to treba zažiť. Takéto pocity mali azda všetci účastníci, písali sme si o nich po skončení konferencie a smiali sa na tom, aké to je vysvetliť napríklad zamestnávateľovi, o čom bola táto konferencia a aké poznatky sme priniesli pre organizáciu. My sme sa s Vladom pokúsili sprostredkovať tento zážitok aj našim kolegom a pravidelne zaraďujeme ukážku pre účastníkov seminára o skupinovej dynamike. Určite to nie je také ako Leicester Conference – nemáme na to dva týždne. Domnievam sa, že na to je potrebný dlhší čas, podobne, ako je potrebný dlhší čas na vykvasenie vína. A určite nemáme ani toľko skúseností, ako konzultanti Tavistockého inštitútu, kde sa takéto konferencie dejú pravidelne každý rok už od 1957.

## A napokon, tu sú odkazy na fajnové zdroje

<http://www.grouprelations.com/>

<http://www.human-nature.com/rmyoung/papers/paper99.html>

[http://www.tavinstitute.org/work/development/group\\_relations.php](http://www.tavinstitute.org/work/development/group_relations.php)

<http://www.ispso.org/>

<http://www.bayswaterinst.org/>

## Zenová odrobinka

Jedného zenového majstra požiadali, aby vysvetlil rozdiel medzi človekom a zvieratom, pretože obom sa v budhizme dostalo rovnakej úcty.

Zenový majster sa usmial:

“Dobre, vysvetlím vám teda rozdiel medzi človekom a krysou. Keď veľakrát za sebou budeme krysu strkať do bludiska so štyrmi chodbami a pritom budeme do štvrtej chodby dávať syr, napokon sa krysa, aby sa dostala k syru, naučí ísť do štvrtej chodby. Človek sa to naučí tiež. Chceš syr, ideš teda do štvrtej chodby, a tam ho máš.

Veľký Boh Života však po čase premiestni syr do inej chodby. Krysa ide do štvrtej chodby. Žiadny syr v štvrtej chodbe nie je. Krysa vylezie von. Opäť ide do štvrtej chodby, syr nikde. Vylezie von. Zas ide do štvrtej chodby. Nič. Vylezie von. A tak ďalej... Napokon dôjde k tomu, že krysa prestane skúšať štvrtú chodbu a syr hľadá niekde inde.

A tu sa ukazuje rozdiel medzi človekom a krysou: ľudia *stále* lezú do štvrtej chodby. Večne. Ľudia si o štvrtej chodbe vytvárajú *presvedčenie* – *vieru* v štvrtú chodbu. Človek začne veľmi rýchlo považovať za dobré liezť do štvrtej chodby – či už v nej syr je, alebo nie. **Človek má radšej svoju pravdu ako svoj syr.** Máte radšej pravdu ako svoje šťastie – a aby ste sebe a ostatným dokázali, že máte *pravdu*, celé roky vbiehate do štvrtých chodieb. Vaše mozgy chcú mať radšej pravdu ako byť *šťastné*. A práve preto ste už tak dlho nedostali žiadny syr...

Zapamätajte si teda – nikdy syr nezáskate, keď sa o to budete pokúšať tam, kde vždy bol. Veľký Boh Života totiž syr neustále premiestňuje...”

# Prečo muži nemôžu robiť v poradni?

Milý Honzo,

doufám, že mi dokážeš pomoci. Jedného dne jsem nechala manžela koukat doma na televizi a odjela do práce. Asi tak 2 kilometry od domu mi najednou přestalo auto jet - musela jsem se vrátit pro manžela, aby mi pomohl. Když jsem dorazila domů, nemohla jsem uvěřit tomu, co jsem viděla. Byl v posteli se sousedovou dcerou. Je mi 32, manželovi 34 a jí 19. Jsme spolu 10 let. Manžel se mi přiznal, že spolu chodí víc než půl roku. Do manželské poradny nepůjde. Jsem úplně v koncích, prosím, pomoz mi.

Magda

Milá Magdo,

že Ti přestalo jet auto po tak krátké cestě může být způsobeno mnoha příčinami. Nejprve zkontroluj jestli není ucpaný přívod paliva. Pokud je čistý zkontroluj veškeré přívody vedoucí k motoru. Také zkontroluj kabely včetně ukostření. Jestli není problém tady, je potřeba provést kontrolu palivového čerpadla jestli není poškozené a dává správné množství paliva.

Doufám, že jsem Ti pomohl

Honza

## Akcie a podujatia ☺ na máj 2010

### Skupinová dynamika

Víkendový workshop „Skupinová dynamika“ ponúka priestor pre skúmanie seba samého v kontexte skupinovej práce. Na základe vlastného zážitku, reflexie skúsenosti a teoretickej reflexie v skupine budú účastníkom predstavené základné koncepty dynamiky skupiny a možnosti intervencií v jednotlivých fázach skupinového procesu.

## Pre koho je workshop určený?

Workshop je určený pre všetkých, ktorí sa vo svojej práci stretávajú so skupinami a chcú by zdokonalili svoje zručnosti v práci so skupinovú dynamikou. Môže ísť o rôzne profesie – psychológovia, sociálni pracovníci, pedagógovia, manažéri, tréneri manažérskych zručností, facilitátori, pracovníci v zdravotníctve apod.

Zámerom workshopu je predstaviť základné prvky skupinovej dynamiky, fázy vývoja skupiny a možné intervencie pracovníka, ktorý skupinu vedie.

### **Ciele:**

Na konci workshopu by mali účastníci:

- poznať fázy vývoja skupiny a dôsledky, ktoré z toho vyplývajú pre účastníkov skupiny aj pre facilitátora
- vedieť použiť primerané intervenčné stratégie podľa potreby skupiny v závislosti na potrebe skupiny a jej pracovných cieľoch
- vedieť viesť rozhovor takým spôsobom, aby sa podporovali interakcie členov skupiny a zároveň rešpektovali ciele a zmysel skupinovej práce
- poznať kľúčové predpoklady a podmienky skupinovej práce z hľadiska analytických koncepcií Biona, Foulkesa, ako aj z hľadiska teórií Rogersa

### Organizačné informácie

Termín konania:

14.– 16. mája 2010 Bratislava

## Supervízia

Miesto a termín: Bratislava, 28. - 30. mája 2010

Zámerom workshopu je vytvoriť priestor pre prezentáciu vlastných prípadov z kontextu psychologického poradenstva, psychoterapie, rozvoja manažérov, pedagogiky alebo sociálnej práce. V skupinovej forme učenia prostredníctvom modelu "Na tému zameranej interakcie" podľa Ruth Cohnovej budeme spoločne:

- identifikovať naše silné miesta a zdroje pri vedení prípadov
- rozpoznávať riziká, slepé miesta a možnosti rozvoja
- stanovovať rozvojové plány a hľadať cesty k ich naplneniu
- spoznávať rôznorodé formy supervízie a hľadať možnosti ako ich využívať na vlastnom pracovisku

Predpokladom účasti na workshope je aktívna práca s klientmi, resp. skupinami. Účastníci dostanú potvrdenie o absolvovaní supervízie od certifikovaných / akreditovaných supervízorov.

Prihlášky a bližšie informácie na [hambalek@coachingplus.org](mailto:hambalek@coachingplus.org), alebo na 0905323201