



Pár slov na úvod (alebo čo v news nájdete)

- Trademark Coachingplus je psychodynamické koučovanie. O tom je prvý text.
- Komplexná terapia traumy si zaslúži komplexné riešenia. O tom je rozhovor.
- Sociokracia? Že nevíete čo to je... čítajte viac u nás.
- A ešte samozrejme knihy, aktivita o emóciách, cvičenie o tíme a pre tímy, vtip a naše najbližšie akcie a podujatia na rok 2017.

„Ľudské bytosti sa najlepšie učia zo skúseností z prvej ruky... ale 'učenie sa robením' funguje len vtedy, ak je spätná väzba na naše činy rýchla jednoznačná.“ Peter Senge

Psychodynamické koučovanie riadiacich pracovníkov

Úvod

Po čase sa ideme opäť venovať našmu Coachingplus trademaru - psychodynamickému koučovaniu. Tentoraz to nebude z perspektívy transakčnej analýzy, ale vrátíme sa k originálnym zdrojom - ku konceptom, ktoré priniesla do sveta organizačnej psychológie psychoanalýza. Psychodynamické koučovanie top manažérov v tomto chápaní berie do úvahy tri hlavné perspektívy vychádzajúce z troch teoretických tradícií – klasickej psychoanalýzy, z teórie objektových vzťahov a zo systémového chápania nevedomých procesov. Pozrieme sa na mnoho elementov z týchto troch pracovných rámcov tak, ako ich reprezentujú traja ústrední predstavitelia koučovania vrcholových manažérov – Levinson, Kets de Vries a Kilburg. Okrajovo sa dotkneme aj našej obľúbenej témy, ktorou je organizačná rolová analýza a samozrejme, budeme sa venovať aj Bionovej teórii skupinovej dynamiky. Tí z vás, ktorí boli na našom workshope o skupinovej dynamike, vedia, že ja (Vlado) som Bion pozitívny (a to nielen v transformácii beta elementov[©]). Každá z týchto teórií osvetľuje iné dimenzie toho, s čím sa koučovia riadiacich pracovníkov stretávajú: pri vedení ľudí, či pri riešení problémov spojených so skupinovú a organizačnou dynamikou. Psychodynamické koučovanie vedúcich pracovníkov sa snaží vo svojom jadre o porozumenie človeku v roli manažéra. Komunikácia medzi konzultantom/koučom a klientmi o nevedomej o individuálnej, alebo systémovej dynamike facilituje hlbšie pochopenie významu reálnych interpersonálnych výmen a vplyvov v externom svete práce a organizácie. Pojmy koučovanie a konzultovanie tu budeme zamieňať a používať ako synonymá a to najmä preto, že v psychodynamickej tradícii pri práci s organizáciami sa neoddeľujú

Model psychodynamického koučovania v chápaní Harryho Levinsona

Psychodynamické prístupy k organizáciám sa časom vyvíjali a tento vývoj má korene v klinickej paradigme a v psychoanalytickom štúdiu organizácií. Psychoanalýza sa dnes neaplikuje iba v klinickom kontexte, ale aj v rámci iných disciplín - v sociológii, v pedagogike, ale aj v kontexte manažmentu. V rámci psychoanalýzy je mnoho teórií a paralelných - konkurenčných škôl, ktorých myšlienky sú reprezentované

i v prácach psychoanalyticky orientovaných konzultantov organizácií. Najprv preberieme príspevky organizačného psychológa Harryho Levinsona a jeho ideu psychologického kontraktu. Levinson zaviedol pojem *psychologický kontrakt*, kde vysvetľuje, ako môže konkrétny dialóg medzi zamestnávateľom a zamestnancom formovať vzájomné očakávania, ktoré sú kľúčovou zložkou úspešného členstva (a afiliácie) v organizácii. Levinsonov pojem nevedomého psychologického kontraktu chápe dôležitosť poznania vedomých a nevedomých ľudských potrieb a túžob v organizácii, ako aj porozumenia komplexnosti vzťahov s autoritou v organizácii. Podľa Levinsona zamestnanci sa emocionálne vkladajú (investujú) do svojho vzťahu s organizáciou a jej vedením – nevedome prenášajú očakávania, fantázie a emócie (*psychoanalytický koncept prenosu*) a tak sa viažu ako jednotlivci aj so svojou osobnou identitou s organizáciou, kde pracujú. Ich minulé skúsenosti z detstva formujú a ovplyvňujú vnímanie iných ľudí, najmä tých v pozícii autority v prítomnom momente v každej organizácii. Následne, často projikované emócie z minulosti môžu skresliť súčasné vzťahy, čo vedie k zážitkom lepšieho porozumenia a blízkosti, alebo k napätiu a intrapsychickým, či následne aj k interpersonálnym konfliktom. Prenosová dynamika býva charakteristická idealizáciou alebo devalváciou iných ľudí v organizačných systémoch. V takomto prenose nasledovníci hľadajú vodcov, ktorých by si mohli idealizovať a obdivovať, prípadne súperiť, dehonestovať a devalvovať. Nevedomý psychologický kontrakt sa stal cenným koncepčným nástrojom pre manažérov, konzultantov a koučov, najmä vtedy keď uvažovali o neúspechoch riadenia a komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými, vedúcimi a ich personálom. Aplikácia teórie nevedomého psychologického kontraktu medzi zamestnávateľom a zamestnancom si vyžaduje neustály dialóg medzi stranami, poznanie dynamiky vzájomných emocionálnych potrieb a očakávaní, a to ako vedomých tak i nevedomých. Levinson zdôraznil význam ego ideálu pre individuálnu motiváciu. Dospel k názoru, že porozumenie a zvládnutie dynamiky ego ideálu vedúceho je dôležité pre uvedomenie si skrytého psychologického kontraktu medzi všetkými stranami v organizačnom poli. Levin-



son napríklad pozoroval, že viacerí nadriadení, ktorí majú ťažkosti s riadením rozumejú síce čo majú robiť ako manažéri, no nemajú psychologickú bázu na jasnú formuláciu očakávaní, na konfrontáciu podriadených s ich výkonom a komunikáciu, ktorá vedie ku korekcii výkonu a správania. Nedosahujú svoj ego ideál, alebo nedokážu čeliť ego ideálom, ktoré do nich projektujú poriadeni a kolegovia. Manažéri často pociťujú konflikt, *pocity viny*, pri hodnotení výkonu podriadených, najmä keď si hodnotenie vyžaduje negatívnu a kritickú spätnú väzbu o práci zamestnanca. Levinson nielen vysvetlil psychodynamiku viny, ale zdôraznil aj potrebu inherentného ľudského súcitu, ktorý je nutný na to, aby sme mohli podriadeným poskytovať jednoznačnú, priamu a úprimnú spätnú väzbu pri hodnotení ich výkonu. Vo svojej knihe *Executive (Vedúci pracovník)* Levinson radí manažerom, aby si všimli u pracovníkov ale aj u seba tri primárne ľudské pudy: zaúčanie sa, zrenie a majstrovstvo (*ministration, maturation, and mastery*). *Zaúčanie sa* slúži v praxi potrebám uspokojenia, blízkosti, podpory, ochrany a vedenia. Pri podpore ľudských vývojových požiadaviek sa v čase *zrenia* uspokojujú potreby kreativity, originality, sebakontroly a testovania reality. Ak sa nasycujú potreby *majstrovstva*, zvláda manažér a podriadení spoločne vytvoriť zhodu v tom aké sú požiadavky, zohľadňujú sa individuálne potenciály aj limity pre realistický výkon, zvládajú sa emócie a konsolidujú sa vzťahy. Úlohou kouča alebo konzultanta je podľa Levinsona:

- Porozumieť tomu, prečo v danom systéme funguje manažér práve takým spôsobom, ktorý produkuje symptómy, s ktorými sa na kouča on, alebo jeho nadriadený, či organizácia obracia
- Pomáhať vedúcim pracovníkom reflektovať ich často nevedomé prežívanie, konanie a následné správanie (napr. do akej miery sa jednotliví vedúci pracovníci cítia alebo žijú podľa svojho ideálneho obrazu o sebe a do akej miery môže byť tento ideál pre neho plauzibilný, ak musí byť spokojný so svojím súčasným obrazom o sebe a realitou v organizácii)
- Reflektovať prenosovo-protiprenosovú dynamiku medzi vedúcim a podriadenými (čo znamená, že sa snaží pomáhať lídrom jasnejšie si uvedomiť nevedomé procesy a pocity náklonnosti na pracovisku, ktoré majú vplyv na výkon manažéra, ale aj vzťahy v tíme, či vzťahy v organizácii)
- Umožniť diskusiu o tom ako zvládajú vedúci pracovníci agresiu na pracovisku. Reflexia v koučovaní procese je zameraná aj na mieru, do akej jednotliví vedúci pracovníci – „ide proti“ ostatným ľuďom spôsobom, ktorý by sa mohol prežívať ako zstrašujúci, hostilný, drsný alebo dotieravý voči zamestnancom
- Reflektovať spôsoby ako prejavujú vedúci pracovníci (manažéri a pracovníci) ľudské potreby závislosti. V procese koučovania/konzultovania je možné osloviť napr. otázky či je miera závislosti primeraná alebo neprimeraná, konštruktívna, alebo deštruktívna, progresívna alebo regresívna. Analyzovať sa dá aj tendencia k spoluzávislosti,

v ktorej vedúci pracovníci provokujú často nevedomé podriadené správanie, ktoré vracia dospelých pracovníkov do nedospelých rol – k psychologickému *regresii*.

- Podporovať vedúcich pracovníkov v tom aby sa zapájali do dialógov s pracovníkmi o ich potrebách, čím sa systémy riadenia stávajú jasnejšie, ale aj ľudskejšie a nápomocnejšie.

V prípade exekutívneho koučovania kouč funguje aj v role konzultanta, ktorý si utvára z údajov o ktorých sa zaujíma a sú mu dostupné, ako aj z analýzy nevedomých tém diagnózu - a to nie iba procesálnu psychodynamickú diagnózu jednotlivca v role manažéra, ale aj diagnózu organizácie a jej nevedomých potrieb. Táto poskytuje potrebný kontext na skúmanie vzťahovej a zážitkovej psychodynamiky toho, čo sa deje v systéme. Levinsonov odkaz koučovaniu sponchyňuje koučovanie bez reflexie pracovného kontextu. Dôraz na kontext vo forme diagnózy organizácie dodáva validitu, viac príležitostí na testovanie reality, klientovej zodpovednosti, zodpovednosti iných v systéme ako aj toho, ako zapadá aktuálna práca kouča manažéra do nevedomých prianí organizačného systému.

Manfred Kets de Vries - ohnisko pozornosti na charakter a vnútorné divadlo vodcov

Na rozdiel od Levinsonovej aplikácie psychoanalytickej ego psychológie na exekutívne koučovanie a jeho dôraz na manažment ľudských potrieb a očakávaní, berie Manfred Kets de Vries ako klinickú paradigmu interpretovania toho, čo sa s manažermi v organizáciách deje psychoanalytickú teóriu objektových vzťahov (a v menšej miere aj self psychológiu). Charakter je podľa neho sumár hlboko zakorenených vzorcov správania. Cieľom klinicky podloženého koučovania lídrov v organizáciách je trvalá zmena. V knihe *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations (Vedúci na gauči; klinický prístup k zmene ľudí a organizácií)* Kets de Vries reflektuje u lídrov tému narcizmu a konkrétne skúma nuansy konštruktívneho verzus reaktívneho narcizmu. V psychoanalytickej literatúre sa miera, do akej je narcizmus konštruktívny alebo deštruktívny, často určuje pomocou idey – primárneho narcizmu typického pre raný život a – maligného narcizmu definovaného ako kompenzačnej a patologickej formy narcizmu v dospelosti. V organizáciách sa môže stať proces zrkadlenia medzi vodcami a nasledovníkmi stať koluzívnym. Nasledovníci (pracovníci) využívajú lídrov (manažerov) na to, aby reflektovali to, čo chcú vidieť a vodcovia zriedkakedy odolajú takémuto potvrdzovaniu. Vzniká idealizujúca prenosovo-protiprenosová situácia. Prostredníctvom idealizujúceho procesu dúfame, že zvíťazíme nad pocitmi bezmocnosti a získame silu obdivovanej osoby. Idealizujúci prenos je druh projektívneho štítu pre nasledovníkov. Reaktívni narcisti sú obzvlášť citliví na tento druh konania a často sa na ňom stávajú závislí, takže potom nemôžu fungovať bez emocionálnej podpory. Je to dvojcestná komunikácia, samozrejme: nasledovníci



projikujú svoje fantázie do vodcov a vodcovia sa zrkadlia v žiare svojich nasledovníkov. Vodcovia potrebujú nasledovníkov, ktorí legitimizujú ich moc a autoritu (skutočnú alebo predstavovanú) a samozrejme nasledovníci potrebujú vodcov, ktorí ich riadia a inšpirujú. Zrkadlenie a idealizujúci prenos je dyadický vzťah, v ktorom vodca definuje charakter a emocionálnu nasledovníka a vice versa. Súhrnom, narcistickí vodcovia si vyžadujú idealizáciu a ...organizácie potrebujú byť bezmocné zoči-voči reaktívnemu narcistickému vedeniu.

Pri práci s rôznymi stupňami narcizmu u vodcov môžu koučovia a konzultanti zväziť nasledovné otázky:

- Nakolko je vedúci pracovník závislý na obdive od svojho personálu prostredníctvom zrkadliaceho prenosu?
- Do akej miery je personál závislý na svojej potrebe obdivovať a povznášať svojich vodcov prostredníctvom idealizujúceho prenosu?
- Do akej miery sú nasledovníci zodpovední za projikovanie omnipotentných vlastností na svojich vedúcich?

Kets de Vries ďalej opisuje prototypy vodcovstva, pričom každý prototyp obsahuje celé spektrum ľudského správania od normálneho až po dysfunkčné. Vyčlenil jedenásť prototypov na osobnostnom kontinuu: 1) *narcistická* dispozícia s veľmi veľkou tendenciou viesť a veľmi nízkou tendenciou nasledovať; 2) *dramatická* dispozícia so strednou tendenciou viesť a veľkou tendenciou nasledovať; 3) *mocenská* dispozícia s veľkou tendenciou viesť a veľkou tendenciou nasledovať; 4) *závislá* dispozícia s veľmi malou tendenciou viesť a veľkou tendenciou nasledovať; 5) *porazenecká* dispozícia s veľmi malou tendenciou viesť a veľkou tendenciou nasledovať; 6) *osamotená* dispozícia so strednou tendenciou viesť a strednou tendenciou nasledovať; 7) *depresívna* dispozícia s malou tendenciou viesť a malou tendenciou nasledovať; 8) *abrazívna* dispozícia so strednou tendenciou viesť a malou tendenciou nasledovať; 9) *paranoická* dispozícia s veľkou tendenciou viesť a strednou tendenciou nasledovať; 10) *negativistická* dispozícia s veľmi malou tendenciou viesť a strednou tendenciou nasledovať a 11) *antisociálna* dispozícia s veľkou tendenciou viesť a malou tendenciou nasledovať.

Tieto dispozície či jadrové konfliktovo vzťahové témy nemajú len dôsledky na vzťahy medzi vodcami a nasledovníkmi, ale aj na produktívne a neproduktívne strategizovanie, rozhodovanie, delegovanie a štruktúrovanie, ako aj na organizačnú dynamiku. Psychodynamickí koučovia rozpoznávajú psychodynamiku spojenú s jednotlivými dispozíciami manažérov reagovať a konať a ďalej sa angažujú v odstraňovaní individuálnych a organizačných defenzívnych scenárov, ktoré obvykle skresľujú kvalitu a realitu spolupracujúcich vzťahov v práci.

Kilburgov integrovaný prístup - ohnisko na komplexnosť a chaos

Kilburgova práca Executive Coaching: *Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos* (Koučova-

nie vedúcich pracovníkov; rozvoj manažérskej múdrosti vo svete chaosu) je podrobné a relatívne vyčerpávajúce vyjadrenie psychodynamického koučovania vrcholových manažérov. Kilburg na rozdiel od Levinsona a De Vriesa kladie okrem vnútornej psychodynamiky väčší dôraz na systémový chaos a komplexnosť. Kilburg vytvoril 17 rozmerný model systémov a psychodynamiky, čo je prepracovaný pracovný rámec spájajúci externé komponenty systémov s internými komponentmi psychodynamiky. Toto prepojenie medzi systémami a psychodynamikou podporuje poňatie charakteru vedúceho pracovníka ako komplexného samoorganizujúceho sa adaptačného systému. Podľa Kilburga si psychodynamické exekutívne koučovanie vyžaduje model, ktorý prepája otvorené systémy a psychodynamické procesy. Uvedomovať si tieto prepojené komponenty ľudí a systémov a zároveň konzultantov či koučov, znamená venovať pozornosť organizačnej štruktúre, vstupu, procesu, výstupu, obsahu a medzivstupu spolu s psychodynamickými komponentmi ako napríklad psychologickými a sociálnymi obranami, vzťahovou dynamikou (minulou a prítomnou), prenosom emócií, dynamikou inštinktov, konfliktami, idealizujúcou dynamikou, ústrednými vzťahmi, kogníciami a vedomím. Napokon Kilburg sleduje to, čo nazýva – ohniská exekutívneho koučovania, v ktorých vzájomné ohniská pozornosti na otvorené systémy (štruktúru, proces, obsah, vstup, medzivstup a výstup) a reflektujúcich, seba si uvedomujúcich vedúcich pracovníkov (racionálne self, vedomie, idealizované self, inštinktové self, kognície, emócie, obrany, konflikty, poznanie, zručnosti, schopnosti, osobnostné štýly, zamestnanie, roly a úlohy) produkujú mediovaný ohniskový bod na vzťahy (minulé, prítomné, ústredné) a správanie (systém, celá organizácia, pododdelenia, organizačná pracovná jednotka, skupina, jednotlivec). Na tomto intervenčnom mieste vzťahov sa v praxi odohráva práca exekutívneho koučovania alebo konzultovania. Kilburgovo poňatie mediovaného ohniska vychádza zo súčasných psychoanalytických teórií objektových vzťahov. Tieto psychodynamické teórie sa v súčasnosti do istej miery tvarujú výskumom vzťahovej väzby, teóriou postmodernizmu a komplexnosti, ako aj zisteniami neurológie a výskumu mozgu. Efektívnosť Kilburgovho modelu závisí od schopnosti kouča pochopiť prácu s vedúcimi pracovníkmi ako prácu so samoorganizujúcim sa komplexným systémom. Cieľom práce kouča je poskytnúť v procese koučovania priestor pre reflexívne kontajnovanie. Takéto koučovanie si vyžaduje vyššie spomenutú komplexnú diagnostiku poskytujúcu hypotézy pre intervencie spojenú s reakciami v situácii tu a teraz, ktoré vedú k intersubjektívnemu uvedomovaniu vnímania seba vo svete práce a emócií, či afektov, ktoré sa organizujú okolo organizačných rol manažéra v systéme.

Psychodynamické koučovania a organizačná rolová analýza (ORA)

Vznik ORA sa viaže na vzdelávanie a výcvik skupinových vzťahov v tradíciách Tavistockého inštitútu a A. K. Ricea, kde sú v popredí predovšetkým črty



analýzy autority, zodpovednosti a rol v skupine, ako aj kombinácia teórie otvorených systémov a psychodynamiky ako metódy aplikácie v praxi. ORA je ovplyvnená originálnymi myšlienkami W. R. Biona a jeho knihy *Experiences in Groups and Other Papers (Zážitky v skupinách a iné články)*. Jeho psychodynamický model chápania skupín zdôrazňuje paralelné procesy pracovných skupín. Bionova hypotéza znie, že skupiny fungujú na dvoch úrovniach, vedomej a nevedomej. Na manifestnej úrovni skupinovej aktivity je úloha skupiny – cieľ alebo poslanie skupiny. Súčasne na latentnej úrovni skupinovej aktivity operujú tri základné predpoklady: útok - útek, závislosť a párovanie (alebo utópia). Tento model poskytuje analytikom konzultantom, koučom a facilitátorom bohatšie a hlbšie poznanie komplexnosti skupinovej psychológie. Napríklad sa pozorovalo, že skupiny sa utvárajú za vodcom, aby bojovali proti alebo utekali pred určitým designovaným obetným baránkom alebo nepriateľom. Pozorovalo sa tiež, že za vodcom sa vynárajú skupiny, ktoré kolektívne veria, že môžu závisieť a cítiť sa bezpečne, ak ho budú nasledovať. Napokon sa pozorovalo, že v rámci skupín sa jednotliví členovia často párujú s niekým, kto ponúka nádej a pocit lepšej budúcnosti na rozdiel od rušivej a neuspokojivej prítomnosti. To sú Bionove bazálne predpoklady, ktoré v niektorých prípadoch podporujú primárnu úlohu pracovnej skupiny a v iných prípadoch jej protirečia alebo ťahajú skupiny do neproduktívnej, deštruktívnej a psychologicky regresnej psychodynamiky. Kniha *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach (Koučovanie v hĺbke; prístup organizačnej rolovej analýzy)* prináša zbierku článkov o teórii a praxi ORA. Praktickí pracovníci zdôrazňujú hodnotu udržania roly a úlohy rozširovaním poznania Bionových základných predpokladov. Mnoho zástancov ORA vyhlasuje, že tento prístup má za cieľ sústrediť sa na rolu, nie na charakter jednotlivca. ORA je teda proces objasňovania rol v organizáciách. Je to psychodynamický prístup – ktorý pomáha klientom preskúmať dynamický proces hľadania, preberania a vytvárania rol v organizácii. ORA sa zameriava na interakciu medzi psychologickými a sociálnymi tlakmi na jednotlivca-v-rolu – konzultantom, ktorý pomáha klientovi spoznávať svoju organizáciu-v-mysli a testovať ju podľa cieľov systému. V procese ORA ide zároveň o skúmanie, ako sa organizácia stáva – objektom vnútorného sveta klienta, zapleteného do štruktúr autority odvodených z detských skúseností a dostupných prostredníctvom kresieb v rámci procesu ORA.

Ukazuje sa, že roly sú zvláštne tvarované charakterom a teda si človek dokáže predstaviť konfliktne a ambivalentné vzťahy v organizačných rolách. Človek teda môže očakávať časté napätie medzi externými požiadavkami organizácie na spolupatričnosť, náklonnosť, adaptáciu a podvolenie sa, a internými potrebami závislosti, autonómie, identity a autenticity jednotlivca. Idea autenticity je v psychodynamickom koučovaní a konzultovaní životne dôležitá téma narácie o sebe.

Rozvoj psychodynamických prístupov v koučovaní

Koučovanie top manažérov je forma organizačnej intervencie. Je to krok vo väčšom procese práce so systémami a jednotlivcami. Psychodynamický prístup k exekutívnemu koučovaniu kombinuje psychoanalytickú teóriu a prax so systémami a teóriou skupinových vzťahov. Psychodynamické prístupy zaoberajú minimalizáciou obrán, zvyšovaním vedomia seba a iných, ako aj podporu autenticity. Levinsonov prístup zdôrazňuje hodnotu porozumenia túžob, potrieb a očakávaní vedúcich pracovníkov, nie v izolácii, ale v kontexte organizačnej diagnostiky a hodnotenia. Kets de Vriesov prístup ponúka kategórie charakterových dispozícií a individuálnych náhynosti vedúcich pracovníkov vychádzajúcich z reality na pracovisku. Jeho rozsiahla typológia dispozícií poskytuje náhľad do charakteristik, ktoré tvoria kľúčové vzťahy, organizačné stratégie, rozhodovanie a výkon. Kilburgov systémový prístup k psychodynamike a organizáciám kladie dôraz na komplexnosť a chaos, ako aj na výzvy seba-organizujúcich sa adaptačných systémov a nakoniec, organizačná rolová analýza osvetľuje význam analyzovania rol, ktoré sú dôležitejšie než individuálny charakter, a podčiarkuje dôležitosť skupinovej (pred individuálnou) úrovne analýzy. Integrácia by mohla byť najlepším riešením.

Z psychodynamického perspektívy býva exekutívne koučovanie a konzultovanie často cvičením reflexie konfliktu a charakteru, ktoré smeruje k podpore pravého self tak, ako o ňom píše jeden z najznámejších psychoanalytikov Donald Winnicott. Winnicottova teória vývinu v detstve opisuje zrodenie self ako potenciálnej spontaneity a autenticity. Toto vznikajúce pravé self, však vybledne a ustúpi obranným silám povolného a reaktívneho falošného self, a najmä tam kde je prítomné neadekvátne – nie dost' dobré rodičovstvo, podpora a zvládanie zo strany rodičov. Tento fenomén falošného self sa normálne vyskytuje v dospelosti a obzvlášť býva časté u narcistických vedúcich pracovníkov nevedome sa brániacich proti bolesti a nepohodliu konfliktov (interného a externého) a proti hrozbe odmietnutia podriadených, ktorí by mohli spochybniť – múdrosť ich vedenia, čím by stratili idealizáciu od svojich podriadených a posilnenie svojej potreby grandiozity. Manažéri a vedúci pracovníci od zamestnancov často implicitne alebo explicitne vyžadujú, aby boli submisívni a poslušní. Táto povolnosť si vyžaduje, aby aj podriadení fungovali psychologicky z falošného self. Súčasne sa manažéri a vedúci vyhýbajú osobnej zodpovednosti za svoje činy a kedy je to len možné a vhodné prejavujú tendenciu obviňovať podriadených za neúspešné alebo chybné organizačné stratégie. Pracovníci za týchto stresujúcich a odcudzujúcich podmienok prežívajú demoralizáciu a emocionálne rozlady. Ak prichádza tlak na zmenu vedúci pracovníci môžu za asistencie psychodynamicky orientovaných exekutívnych koučov a konzultantov prísť na to, že reaktívne a obranné riešenia ich úzkostí už nie sú prijateľné a zvládnuteľné. Môžu tiež prísť na to, že utajovanie a zadržiavanie informácií je neúčinné a ďalej znižuje pocit sebavedomia a kompetentnosti u podriadených



pracovníkov. Hlboká zmena môže nastať pri vzájomnej autentickosti, rešpekte a spoločne zdieľanej zodpovednosti medzi vodcami a nasledovníkmi (vedúci pracovníci, manažéri a pracovníci). Nasledovníci (alebo podriadení) napriek tomu, že majú obmedzenú moc a autoritu, sa musia vedieť tiež presadiť. Musia si uvedomiť svoju zodpovednosť za pretrvávajúcu neautentičnosť a obranné vedenie a kultúru. Exekutívni koučovia a konzultanti pomáhajú tým, že podporujú a facilitujú *prechodný priestor* alebo *reflektujúce kontajnovanie* účastníkov zapojených do zmeny. Prechodný priestor (opäť pojem Winnicotta) znamená potrebu poskytovať bezpečné a tvorivé emocionálne a psychologické, virtuálne miesto pre ľudí v ich snahe o radikálnu zmenu a riešenie komplexných problémov. Nasmerovaním spätnej väzby na nevedomé reaktívne a obranné vzorce správania a dispozície, ktoré blokujú pozitívne zmeny pracujú exekutívni koučovia na zvyšovaní seba uvedomovania a emocionálnej inteligencie účastníkov. Zvýšené seba uvedomovanie a vedomie vedúcich pracovníkov je prvým krokom k minimalizácii toxických následkov reaktívneho narcizmu a k poskytnutiu priestoru pre pravdivé self autentických vodcov a autentických nasledovníkov. Ak koučujem v psychodynamickom rámci je vždy vhodné klásť si nasledovné otázky:

- Akým spôsobom a do akej miery uvažujú psychodynamickí koučovia o význame organizačnej kultúry, diagnózy a hodnotenia?
- Ako si vytvárajú diagnostiku organizácie a ako chápu prepojenie diagnostiky organizácie s psychodynamikou jednotlivca v manažérskej pozícii?
- Ako zvládajú a čo im pomáha zvládať predpokla-

danú prenosovú a protiprenosovú dynamiku?

Prax psychodynamickej práce s riadiacimi pracovníkmi je rôznorodá. Kým niektorí kouči a konzultanti môžu argumentovať, že prax psychodynamického exekutívneho koučovania by mala vychádzať zo aktuálnych okolností vo forme podložených diagnózou a hodnotením organizácie; iní praktickí pracovníci by mohli spochybňovať túto požiadavku a vysloviť sa, že pridaná hodnota pre klientov spočíva v procesoch, v ktorých nie je hodnotenie organizácie predbežnou podmienkou. Psychodynamické exekutívne koučovanie a z tohto hľadiska aj iné formy exekutívneho koučovania sú intervenčnými stratégiami, ktoré môžu zlepšiť reflexné učenie sa u vedúcich pracovníkov, manažérov a pracovníkov a preto môžu prispieť k pozitívnej zmene v organizácii. Ak však exekutívne koučovanie nie je zložkou komplexnej snahy o zmenu v organizácii, môže sa vyskytnúť tendencia vyňať otázky a psychodynamiky vzťahu vedúceho a podriadeného či klienta z kontextu, čo málo pomôže kolektívnemu celku organizácie, jej členom a vedúcim. Psychodynamické teórie a prístupy k organizačnému konzultovaniu a exekutívnemu koučovaniu sú navrhnuté pre hlbšie porozumenie a interpretovanie významu komplexných ľudských vzťahov a pracovných rol, skupín a organizácií. Ponúkajú konzultantom hlbšie porozumenie a uváženie vplyvu psychologickkej reality na organizačné roly a pracovné vzťahy; sú myslené ako pomoc pre lídrov a vedúcich pracovníkov pri ich angažovaní sa v autentickom a reflexívnom dialógu, ktorý rozširuje povedomie a vedomie seba a iných ľudí na pracovisku. Preto ich máme radi. ☺

„Tajomstvo šťastia je sloboda. Tajomstvo slobody je odvaha.“ Alice Herz Sommer

Rozhovor s Dr. Laurenceom Hellerom, PhD.

„Uzdravenie vývojovej traumy“

Text je prepis rozhovoru z relácie Shrink Rap Rádia, ktorý sa odohral medzi Dr. Davidom Van Nuys a jeho hosťom Dr. Laurenceom Hellerom o prístupe, čo vynašiel pri práci s traumou. Laurence Heller, PhD je autorom Neuroafektívneho vzťahového modelu, čiže NAVM. Je tiež autorom knihy *Crash Course: A Self-Healing Guide to Automobile Accident Trauma (Kurz nehôd; samoliečivý sprievodca pri automobilovej nehode)*, ktorú napísal s Diane Pooleovou Hellerovou a ktorá vyšla vo viacerých jazykoch. Nedávno mu vyšla kniha *Uzdravení vývojového traumatu; Jak trauma v raném dětství ovlivňuje naši schopnost seberegulace, vnímání sebe sama a schopnost navazovat vztahy* (Fontána, 2016). Táto kniha, ktorú napísal s Aline LaPierreovou, PsyD vyšla tiež vo viacerých jazykoch. Založil Gestalt inštitút v Denveri, je vo výbore výcvikového inštitútu metódy Somatického prežívania (Somatic Experiencing Training Institute) a vyše tridsať rokov pracuje v klinickej oblasti. NAVM je neurologicky podložený, somaticky zameraný a psychodynamic-

ky orientovaný prístup k práci s vývojovou traumou. Dr. Heller v súčasnosti vyučuje NAVM v Spojených štátoch a v Európe.

DR. DAVE: Dr. Laurence Heller, vitajte v rádiu Shrink Rap.

LAURENCE HELLER: Ahoj, David, som rád, že som tu.

Nuž, vy ste autor prístupu k liečeniu traumy, ktorý nazývate Neuroafektívny vzťahový model, čiže NAVM a ja som bol fascinovaný vašou knihou na túto tému a naozaj som rád, že vás tu mám ako dnešného host'a našej relácie. Kľúčom k vašej teórii je 5 biologických hlavných potrieb: spojenie, starostlivosť a vyladenie, dôvera, autonómia a láska-sexualita. Možno by ste nám mohli poskytnúť krátky prehľad o každej z nich.

Iste a aj objasniť, že ja sa špecificky zameriavam na vývinovú traumou a to je názov knihy, pričom toto je päť vývinových, ako ich nazývame adaptačných seba-



záchovných stratégií a názvy, ktoré ste spomenuli sú názvy chýbajúcich čiže oslabených zdrojov, ktoré sú výsledkom absencie podpory z prostredia. Každá teda má konkrétny organizačný princíp a konkrétny spôsob chápania, ktoré mnohí terapeuti v mojich výcvikoch považujú za skutočne užitočné v tom, že majú väčšie jasno v tom, čím sa zaoberajú. Takže ich chápem ako adaptačné sebazáchovné zručnosti, ale aj ako organizačné princípy chápania terapeutickú prácu.

OK. No, prejdime si ich, ako vravím, tak stručne, len aby ľudia mali o nich trochu predstavu. Tak, prvé je spojenie.

Teda, chýbajúcim alebo oslabeným zdrojom, ako už názov hovorí, je spojenie a vidíme pritom, že to pochádza z najranejších druhov traumy. Môže to byť raný traumatický šok ako napríklad nejaká operácia v ranom veku alebo to môže pochádzať z ranej, veľmi ťažkej traumy vzťahovej väzby, povedzme matka, ktorá má hlbokú depresiu a nie je dostupná alebo matka, ktorá je telesne chorá. Je veľa rozličných scenárov, kedy nastane veľmi raná trauma a jednotlivci ju zvládnu odpojením sa. Odpoja sa od telesného a emocionálneho prežívania a súčasne sa odpoja od spoločenského angažovania sa alebo od ostatných ľudí. Teda, keď hovorím o spojení, hovorím nielen o spojení so sebou, ale aj o schopnosti byť v zdravom vzťahu s inými ľuďmi a to je to, čo sa oslabí pri tejto najranejšej traume.

OK a ďalšie je vyladenie.

Správne. Tak tu opäť, ony sú usporiadané chronologicky, takže toto nastáva trochu neskôr, prvý sebazáchovný štýl vzniká, keď sa jedná o pre- alebo perinatálnu traumu alebo traumu do šiestich mesiacov. Ak človek mal nejaké spojenie a potom ho stratí, alebo ak chýba vyladenie, tak tento adaptačný sebazáchovný štýl predstavuje spôsob, ako sa s tým vyrovať. Teda, často sa deje to, že vyladenie na dieťa je neadekvátne a potom sa dieťa nikdy nenaučí regulovať samé seba, nikdy sa nenaučí vyladiť sa na svoje vlastné potreby. Jedným z mechanizmov zvládania je to, že sa veľmi dobre naučia vyladovať na potreby druhých ľudí, čo je súčasťou ich sebazáchovej stratégie. Vidíme teda mnoho terapeutov, mnoho ľudí v iných pomáhajúcich profesiách, ktorí majú tendenciu jednať týmto konkrétnym sebazáchovným štýlom. Paradox je, že sú veľmi vyladení na potreby iných ľudí, ale nie natolko na svoje potreby, takže to je opäť, tu je oslabený zdroj vyladenie.

Aha. OK a potom máme dôveru.

Správne. Tento sebazáchovný štýl vzniká v atmosfére, kde prevláda pocit, že nemôžeš sklamať, že nemôžeš dôverovať. Tu sú iné detské scenáre, ktoré sa napokon riešia pomocou tohto adaptačného sebazáchovejného štýlu, ale kde dieťa často končí pritom, že hrá rolu, ktorá je určitým spôsobom mocná, napríklad je odmeňovaná za to, že je najlepším priateľom svojho rodiča, keď to nie je jeho úlohou, ale bývajú aj odmeňované za to, že nevenujú pozornosť svojim vlastným potrebám. Vidíte to v scenároch, kde sa dieťa

využíva ako figurka medzi bojujúcimi rodičmi - buď sa rozvádzaajú alebo bojujú vo vzťahu, takže dieťa je na koniec využívané napokon sa mu dostáva určitého uspokojenia za túto špeciálnu rolu a súčasne je oslabené v autentickom bytí a v tom, čo je preň reálne. Ďalší veľmi častý scenár, ktorý sa, myslím, bude týkať aj vašich poslucháčov, je ten, že táto sebazáchovná stratégia má tendenciu vzniknúť napríklad vtedy, keď sa dieťa stáva nositeľom rodičovských snov. To je ako, klasickým príkladom by bola matka herečka alebo otec futbalista alebo športovec. Rodičia, ktorí ženu svoje dieťa k tomu, aby naplnilo ich sny a tak vidíte, že sú akosi odmeňované na narcistickej úrovni, sú odmeňované na ego úrovni, ale sú odmeňované za to, že sa istým spôsobom zapredajú a to je šťastie paradox v práci s touto konkrétnou adaptačnou sebazáchovnou stratégiou.

A zvlášť je, že sa to v dnešných televíznych reláciách oslavuje. Nevie, či ste videli niektorú z tých relácií, kde sú mamy na javisku akými hvezdami, keď tlačia svoje decko cez súťaž krásy alebo talentov.

Nie, nevidel. Veľa cestujem, takže nepozerám veľa americkú televíziu, ale neprekvapuje ma to.

No, neprichádzate o veľa. Ďalšia, o ktorej ste hovorili, je autonómia.

Správne. Tak opäť, chýbajúcim alebo oslabeným zdrojom je schopnosť autonómie, schopnosť stanoviť hranice, povedať 'nie' priamo, naozaj sa prejaví vo vzťahu, obzvlášť, ak prejaví sa znamená riešiť konflikt. Títo ľudia s touto adaptačnou sebazáchovnou stratégiou majú tendenciu zmierovať a upokojovať a majú tendenciu chápať samých seba ako dosť pružných, ale ťažkosť spočíva v tom, že súčasne môžu uchovávať v sebe hlbokú nespokojnosť, pretože si nestoja za svojim a majú sklon za to obviňovať iných. Spôsobuje to všelijaké ťažkosti. Majú tendenciu byť naozaj milí a srdeční a dobrí priatelia, ale v terapii sa s nimi pracuje prekvapivo ťažko, pretože sú takí povolní, že majú tendenciu sa adaptovať akémukolvek systému, ktorý terapeut predstavuje. Budú dobrým klientom, ale keď sú dobrým klientom a keď sa podvolujú, začína v nich vznikajúť nespokojnosť a tak sa stane, niekedy sabotujú alebo dostanete veľa rôznych reakcií, ale napriek faktu, že sú veľmi milí a otvorení, terapeutom sa s nimi ťažko pracuje. Robím veľa supervízií s terapeutmi práve o tejto jednej sebazáchovej stratégii.

Zaujímavé. Tak tu vnímam akýsi vývinový postup, ako hovoríte, a tak sa dostávame k poslednej, ktorú ste nazvali láska-sexualita.

Správne. Hej, tu zase vidíme dva zdroje, z ktorých jeden alebo oba sú oslabené a vzťah medzi nimi môže byť oslabený. Viete, v niektorých rodinách nie je bezpečné byť otvorený alebo sa pocitom dieťaťa vysmievať či na ne útočia alebo ich rozličnými spôsobmi podrývajú. My, samozrejme, vieme, že aj v našej sofistikovanej spoločnosti je veľa ľudí, ktorí majú všelijaké ťažkosti so sexualitou, takže ich môžu vysmievať



za ich sexualitu a pri tejto konkrétnej sebazáchovej stratégii je napokon výzvou byť schopný integrovať otvorené srdce s vitálnou sexualitou, ktorú poznáme z populárnej kultúry, z vlastných skúseností z práce s klientmi, čo nie je vždy taká jednoduchá vec.

Hej. Teraz hovoríte o svojom prístupe - NAVM - ako veľmi integrovanom a skutočne, keď to preberáme, počujem v tom odtiene teórie vzťahovej väzby. Znie to ako rozpracovanie teórie vzťahovej väzby, ktorá má korene v psychodynamickej teórii.

Hej, mám výcvik v niekoľkých psychodynamických prístupoch, ako aj v práci so vzťahovou väzbou, takže máte pravdu, keď tam počujete tieto vplyvy. Som tiež členom Výcvikového Inštitútu somatického prežívania takže práca s telesným prežívaním je tiež súčasťou môjho vzdelania. Kedysi, je to už dávno, som robil aj výcvik v bioenergetike a iných somaticko-psychologických prístupoch, takže do svojej práce prinášam rôzne elementy.

Áno, prinášate. Teraz si spomínam, že som raz niekde čítal, len letmo, že všetci do istej miery trpíme vývinovou traumou. Pamätám si to správne?

Nuž, hej, myslím, že to závisí od toho, ako... určite je široké spektrum, ale ja by som povedal, že veľmi málo z nás unikne v detstve nejakej vývojovej traume. Prechádzame od extrémneho zanedbávania a otvoreného zneužívania až k určitým druhom nevy ladenia a keď zahrnieme aj nevy ladenie do kategórie vývojových traum, tak by som povedal, hej, všetci sme niečo z toho zažili.

Aha. Tak si myslím, že teraz by konfrontačná otázka „diablovho advokáta“ bola taká dvojsečná. Zdá sa, že vývinová trauma nepresahuje poňatie traumy a ani sa to asi viac menej nerovná termínu neuróza, ako sme ho používali v minulosti.

Hej, no, preto som bol taký opatrný, keď som povedal, že ak zahrnieme nevy ladenie, pretože klasické, čo by sme nazvali neurotické reakcie majú tendenciu byť výsledkom neadekvátneho zrkadlenia alebo nevy ladenia rôznymi spôsobmi, alebo skresleného zrkadlenia. Tak, áno, myslím že slovo trauma môže byť nepresné. Pre mňa je však veľmi zaujímavé a myslím, že to prešlo tiež, že aj v DSM-5 je teraz zaradená vývinová trauma, ale, hej, myslím, že niekedy musíme byť opatrní, keď definujeme termíny.

OK. No, váš prístup zdôrazňuje aj spojenie a uvedomovanie si. V uvedomovaní si počujem vaše vzdelanie v bioenergetickom prístupe, ale chcel som sa spýtať, prečo práve tieto dve? Viem si predstaviť, že niekto iný by mohol prísť s inými dvomi slovami, ktoré by považoval za dôležité, tak prečo práve spojenie a živost?

Nuž, keď používam pojem spojenie, používam ho v najširšom možnom zmysle. Takže to znamená spojenie so sebou a spojenie s inými ľuďmi a na každú z týchto adaptačných sebazáchovej stratégií sa viaže nejaké zlyhanie v prostredí, ale aj keď tieto stratégie zachráni život a sú adaptačné, z dlho-

dobého hľadiska fungujú tak, že sa vytvorí priebežné odpojenie sa. Takže vidím toto spojenie ako skutočný základ. Pôvodný názov knihy bol vlastne *Connection: Our Deepest Desire and Greatest Fear (Spojenie; naša najhlbšia túžba a najväčšia obava)*, ale potom vydavateľ povedal, že to nie je veľmi dobre gúglateľný názov, tak sme ho zmenili a mali pravdepodobne pravdu. Ale táto téma spojenia je naozaj základná. Tolko symptómov, ktoré my ako ľudské bytosti prežívame, súvisí s ťažkosťami, ktoré máme pri spojení so svojím telesným i emocionálnym prežívaním a zdravým spojením vo vzťahu s druhými ľuďmi. Určite teda sú silné elementy vzťahovej väzby, ktoré k tomu pristupujú a knihu i výcviky, ktoré robím, chápem čiastočne ako budovanie mosta medzi teóriou vzťahovej väzby a svetom somatickej psychoterapie, pretože si myslím, že to je chýbajúce ohnisko, ktoré vidíme a tak dúfam, že takto dokážeme vrhnúť trochu svetla na spojenie medzi vzťahovou väzbou a somatickými procesmi.

Áno a čo to druhé slovo živost?

Nuž, viete, je to zaujímavá vec. V psychológii sa nepoužíva tradične a predsa som prišiel na to, pracujem klinicky viac ako tridsaťpäť rokov, že to ľudia hľadajú, že hľadajú... samozrejme, hľadajú reguláciu, hľadajú spojenie, ale na nejakej hlbokej úrovni hľadajú spojenie s hlbokou vitalitou, ktorá dá ich životu význam. A tak často máme depresiu, viete, napríklad keď sme odpojení od vitality alebo tej živosti a máme aj iné symptómy. Takže to chápem ako organizujúci princíp, že ľudia na to reagujú a nie je patologizujúce v tom zmysle, že sme... a NAVM je naozaj nepatologicky orientovaný prístup v tom zmysle, že nediagnostikujeme ľudí patologicky. Keď hovoríme o odpojení sa od živosti, ľudia majú tendenciu reagovať na to veľmi pozitívne.

Áno, áno. Spomenuli ste, že ste pokročilým trénerom metódy s názvom somatické prežívanie. Ako sa NAVM líši od práce so senzorickým uvedením alebo od prístupu somatického prežívania alebo čo majú podobné?

No, NAVM veľmi využíva skutočne silné nástroje, ktoré sú aj v somatickom prežívaní. Ako ste nepochybne čítali, NAVM funguje zdola hore aj zhora dolu. Somatické prežívanie je primárne prístup zdola hore, neuveriteľne dobre funguje pri jednoduchej traume šokom, ale keď sa jedná o vývinovú traum, deformuje sa identita a hlboko, podstatne sa naruša regulácia autonómneho nervového systému. Teda integráciou prístupu zhora dolu, ktorý predstavujú rozličné psychodynamické prístupy, ktoré riešia identitu spolu s prístupom zdola hore - somatickým prežívaním, ktoré sa zameriava na opätovnú reguláciu nervového systému, prechádzame od toho, čo v NAVM nazývame cyklus utrpenia a stresu, čo je priebežná spätná väzba medzi skreslením identity a disreguláciou v nervovom systéme, k tomu, že dokážeme riešiť disreguláciu zhora dolu i zdola hore. Integráciou dvoch prístupov získavame niečo veľmi hodnotné, máme tak k dispozícii silný nástroj.



Stále mi nie je úplne jasný rozdiel medzi zhora dolu a zdola hore.

Nuž, somatické prežívanie pracuje k... v konečnom zmysle vychádza z idey, že keď ide o traumy šokom, mobilizuje sa tá energia útok alebo útek a že to je veľmi mocná energia na prežitie a keď sa táto energia prežitia nedokáže dokončiť, ostáva v tele vo forme brzd, kolapsu a fyziologických symptómov a tak je orientáciou pracovať zdola hore pomáhať... skutočne sa pracuje s mozgovým kmeňom, takzvaným plazí mozgom na uskutočnenie tých reakcií útek - útok a ako sa tieto reakcie útek - útok uskutočňujú, tak sú ľudia významne menej symptomatickí. To ja tá časť zdola hore.

Takže zdola hore sa v podstate pracuje s telom?

Pracuje s orientáciou na telo. Niekedy to znamená pracovať, ale nemusí. Môže to znamenať lepšie si uvedomovať telo, aby neboli ľudia zmätení, nie je to len práca s dotykom, hoci ho používajú aj na telo zameraní terapeuti.

Áno. OK. Tak to je zdola hore a potom zhora dolu by bol psychologickjší prístup, terapeutický prístup?

Presne. Hej, dobre integruje otázky deformácie identity. NAVM hovorí o identifikácii založenej na hanbe a hrdosti a ako to funguje a ako s tým môžeme pracovať u seba a pracovať s tým u klientov. Skúmame ako sa vzájomne posilňuje funkčná jednota a vzájomná medzihra deformácií identity a disregulácie nervového systému. To je cyklus stresu, ktorý som spomínal.

OK. Aj vy zdôrazňujete somatickú všímavosť a ja niekedy žartom hovorím, že sme natoľko v bubline všímavosti, lebo toľko kníh a workshopov má všímavosť niekde v názve alebo popise. Ako sa somatická všímavosť líši od meditácie Vipásana a prečo je to také dôležité pri liečení traumy?

No, jeden je, že si myslím, že sme čiastočne v tomto, neviem nič o bubline, ale určite sa vezieme na vlnu záujmu o všímavosť, pretože je to taký mocný nástroj. A ak porovnáte, o čom hovorím z hľadiska somatickej všímavosti povedzme s vašou otázkou, ktorá sa týka Vipásany, je to, že Vipásana je akási šikovná metóda uvedomovania si celého prežívania. Pre niektorých ľudí, ktorí nemali významnú vývinovú traumu, to je možné, ale ak máte veľmi ranú traumu, obzvlášť ak sa viaže na prvú vývinovú sebazáchovnú stratégiu, sebazáchovnú stratégiu spojenia, máte toľko skreslenia identity a toľko disregulácie autonómie, že prežívanie je často zahľucujúce a je ťažké už len snažiť sa zostať prítomný vo svojom prežívaní. A konzultoval som s mnohými rozličnými laickými učiteľmi meditácie a skupín o tom, prečo, niekedy, keď ľudia idú na päťdňový meditačný zásed, kde sa robí Vipásana alebo iné meditácie, dostanú záchvat paniky, lebo jeden zo spôsobov, ako sa snažíme regulovať je pomocou motorickej aktivity a keď ju nemáme, keď len sedíme celé dni sami so sebou, pre niektorých ľudí je to príliš zahľucujúce. A potom sa nakoniec cítia zle, pretože to nedokázali alebo preto, že mali záchvat

paniky a tak somatická všímavosť integruje niektoré nástroje somatického prežívania, ako napríklad, že musíme titrovať, musíme dávkovať ťažké zážitky len postupne po kúskoch, pendlujeme tam a späť medzi organizujúcimi zážitkami a disorganizáciou a disreguláciou. Teda, metóda somatickej všímavosti toto ťažké prežívanie integruje a istým spôsobom separuje to od iných, klasickejších prístupov k všímavosti.

Úžasné. A navyše ste spomenuli ste nepatologizujúci postoj. Keď sa priznám k mojej existenciálno-humanistickej tradícii v ktorej mám vzdelanie, veľmi ma zaujíma hnutie pozitívnej psychológie a oceňujem aj dôraz, ktorý kladiete na orientáciu na osobné kladné stránky a zväčšujúcu sa kapacitu sebaregulácie. Možno by ste to mohli trochu rozšíriť aj o súvislosť so sebareguláciou. O čom presne hovoríme, keď hovoríme o regulácii?

No, obvyčajne sa sústreďujeme na nervový systém, ale napokon... Myslím, že hovoríme reguláciou nervového systému, konkrétne autonómneho nervového systému, sympatickej a parasympatickej vetvy autonómneho nervového systému, pretože tie sa dajú najľahšie zasiahnuť rozprávaním a dotykom, na rozdiel od endokrinného systému a neurotransmiterov, ktoré majú tendenciu viac reagovať na medikamenty a dajú sa ovplyvniť medikáciou, ale keď ľuďom pomáhame učiť sa regulovať svoj nervový systém, čo má potom kaskádový vplyv, samozrejme, keď regulujete nervový systém, máte reguláciu neurotransmiterov, máte reguláciu endokrinného systému, ale skutočne regulujete všetky tieto úrovne. Zameriavame sa teda na nervový systém, pretože to je určitým spôsobom najľahšie, najdostupnejšie.

Počas našej diskusie ste tu niekoľko razy spomenuli nielen vývinovú traumu, ale aj to, čo nazývate traumou zo šoku. Povedzte teda niečo viac o rozdieloch medzi nimi, ak je to možné.

No, vývinová trauma a možno by bolo lepšie hovoriť o vývinovo/vzťahovej traume oproti traume šokom. Jednoduchá trauma šokom sa ľahšie definuje v tom zmysle, že trauma môže byť jednotlivá izolovaná udalosť, ako napríklad chirurgická operácia, automobilová nehoda, lupežné prepadnutie, znásilnenie..., to sú udalosti traumy šokom, ktoré sa, pokiaľ nejde o páchatela zvnútra rodiny, dajú ľahšie dosiahnuť zdola hore. Ale ak máte vzťahový element, ako napríklad keď dieťa zneužívajú rodičia, nie je také ľahké čo už len pokúsiť sa uskutočniť o reakciu útek - útok, keďže dieťa alebo aj dospelý, ak to vychádza z vedomia dieťaťa, si potrebuje chrániť vzťahovú väzbu s rodičom. A tak s týmto, kde je vzťahová trauma, nemôžete pracovať len na úrovni nervového systému, napr. keď sú páchatelmi rodičia, či už ide o zneužívanie, zanedbávanie alebo o hlboké nevy ladenie. Tak to je dôležitý rozdiel, ktorý vidím medzi prácou s jednoduchou traumou z šoku oproti práci s vývojovou alebo vzťahovou traumou.

OK, ďakujem. Hovorili sme teda, že váš prístup je integrovaný, čo si myslím, že naozaj je, a ja sku-



točne obdivujem, čo robíte. Premýšľam, ako tento váš prístup alebo či váš prístup vôbec zapracúva iné súčasné prístupy, ktoré sa zaoberajú traumou ako napríklad EMDR, prolongovanú expozičnú terapiu, alebo kognitívne procesovanú terapiu?

No, z toho, čo ste vymenovali, vo všetkom sú kognitívne prvky, keďže pracujete so skreslením identity. Je dobré mať niektoré nástroje ktoré sú dostupné kognitívnu prácou a sú celkom užitočné. EMDR do toho nezahrňam, hoci mnoho ľudí, ktorí študovali EMDR, našli spôsob, ako integrovať NAVM do praxe EMDR. Istým spôsobom sú presne opačné ako expozičná terapia. To je opačný koniec kontinua. Nepovažoval by som NAVM za ovplyvnené expozičnou terapiou.

Hm, hm. Viete, práve som natrafil na nový titul od Phillipa Zimbarda, ktorý je o traume a nemám pochyty, čo tam píše. Viete, o čom píše v tej knihe?

Ak je to nová kniha, tak neviem. Čítal som niečo od neho, ale to bolo dávnejšie. Určite neviem, o čom je jeho nová kniha.

OK. Je to trochu neférová otázka, ale myslel som si, že to možno viete. Pozriem sa na to sám. Tak aká je rola katarzie v NAVM?

No, znovu je možno dôležité definovať si pojmy, ale ja definujem NAVM ako nekatarticky orientovanú terapiu. Je to viac o skúsenosti a učení sa, ako obsiahnuť a prehľbiť afekt. To neznamená, že by sme odrádzali ľudí od silných emócií, ale v NAVM je jasné, že nepovzbudzujeme abreakciu, kedy ľudia strácajú, keď sa akosi vracajú do detských situácií, prežívajú ich znovu. Podľa mojich skúseností, to nie je nápomocné z hľadiska opätovného vyjednania traumy. Pri abreakcii a je taká možnosť aj pri katarzii, že klient sa znovu traumatizuje. Tak pri výcviku NAVM vždy hovorím, aké dôležité je pomáhať klientovi, aby stál pevne jednou nohou na zemi tu a teraz somatická všímavosť je zase nástroj, ktorý používam, že sa nesústredujeme natoľko na minulé ako na prítomné prežívanie. Viete, spomenuli ste, že ste boli kedysi v kontakte s ľuďmi, ktorí pracovali ako geštal terapeuti a geštal bol, myslím, samá prvá, aspoň široko známa fenomenologická terapia, ktorá sa naozaj sústreďovala na to, čo ľudia prežívajú v danom momente a NAVM je v tom veľmi podobný. Naozaj kladieme dôraz na to, čo sa deje teraz a ako skresľujeme svoje prežívanie v prítomnej chvíli. Ako pretrvávanie adaptačnej sebazáchovej stratégie skresľuje naše prežívanie v prítomnej chvíli? Tak, že je to v istom zmysle posun aj od psychodynamického modelu, v tom, že to nie je prístup, ktorí hovoria, že to, čo sme dnes, je výsledkom toho, čo sa stalo pred dvadsiatimi piatimi rokmi. Hovoríme, že niečo sa pred dvadsiatimi piatimi rokmi stalo, povedzme vývinová trauma, potom sme si vypracovali adaptačnú sebazáchovnú stratégiu, aby sme ju zvládli a to, že táto sebazáchovná stratégia pretrváva, to skresľuje súčasné prežívanie. Takže je to prístup veľmi založený na tu a teraz, dokonca aj v tom, že v žiadnom prípade neignorujeme osobnú anamnézu, ale jedna noha je stále tu a teraz, to je dôležité.

Hej a chápem, že dôraz na tu a teraz sa súčasne spája s geštalom, mám taký pocit, že ste sa možno trochu odklonili od gešталu, pretože si myslím, aspoň ako som to videl demonštrovať u Perlsa a ostatných, bolo v tom veľa takej emocionálnej katarzie a keď ste hovorili, počul som vás hovoriť o titrovaní a pendlovaní, viete, pohybovaním sa medzi emocionálnou intenzitou a ústupom od nej, taký dojem som nadobudol.

To je absolútne správne, hej, z pohľadu Perlsa a niektorých ľudí, ako vtedy pracovali v geštal prístupe, je to celkom iné. Zvykli sme používať bataký a vankúše na udieranie a ja žartujem so svojimi účastníkmi výcviku, že v NAVM nezneužívame vankúše.

Hej, správne, prišiel som na to. Teraz rozmýšľam, či poznáte novšie práce o rekonšolidácii pamäte, kde sa tvrdí, že existuje okno, kde sa emocionálny vplyv traumatického zážitku dá viac alebo menej reprogramovať?

Povrchne som čítal niektoré z tých článkov. Som trochu skeptický, musia ma presvedčiť, pretože priveľa z toho, čo sa deje v traume, ide naozaj cez telo a implicitnú pamäť, tak by som musel vedieť viac, aby som si mohol vytvoriť podložený názor na to. Ale samozrejme som otvorený všetkému, čo by mohlo fungovať, ale keď hovoríme o explicitnej pamäti, viete, pamäť sa mediuje cez hippocampus, napríklad to je jedna vec, ale čo sa týka konkrétne vývinovej traumy a dokonca aj jednoduchej traumy šokom, sa napokon implicitne udržiava v hlbších štruktúrach mozgu a v tele. Moja otázka znie a nemám dost informácií, aby som to vedel naisto, bude to také účinné, ako ľudia dúfajú?

No, dobre, že ste 'sa priznali (smeje sa). Keď hovoríme o výskume, existuje výskum, ktorý podporuje NAVM, alebo je to ešte veľmi v zárodku?

Je to ešte veľmi v plienkach, ale zaujímavé je, že za posledné mesiace jedna neurologička sa vlastne podujala na to... pretože bola veľmi nadšená knihou a vlastne nám ponúkla svoje služby. Takže plánujeme na budúci rok urobiť nejaké štúdie, ktoré dúfame, budú dostupné už v neďalekej budúcnosti, lebo NAVM sa stále vyvíja a výcvik rozširuje na rozličné miesta.

Výborne, výborne. Takže, keby som bol mucha na stene na sedení NAVM a ja viem, že máte o tom kapitolu, čo by človek videl, čo by človek počul. Dajte nám predstavu, ako sa také sedenia odohrávajú.

Musím byť opatrný, lebo niekedy, ak poviem niečo, ľudia to môžu posunúť ďalej do iného významu, než som mal v úmysle, ale je to práca veľmi zameraná na teraz a tu. Tak napríklad, časť procesu je učiť sa sledovať svoje prežívanie, emocionálne prežívanie a vnemy v tele tu a teraz, tam to často začína. Ako v každej inej terapii začínam s tým, čo to je, čo ľudia hľadajú, čo je dôležitá súčasť toho, čo učím, to je dôležité mať jasný kontrakt, jasné pochopenie toho, čo je to minimum, čo klient chce od terapie. To neznamená, že to vždy musíme akceptovať, ale je dôležité mať jasný kontrakt. Potom začneme pre-



berať symptómy, to býva často veľmi užitočné, odtiaľ začať, lebo symptómy sú často ako mapa oblasti odpojenia a potom pracujeme so vzťahom ku zdrojom, ktoré sú odpojené. Takže napríklad niekto príde a sťažuje sa na to, že ho každý využíva a on sa snaží byť pružný a milý a tak vidíme, že takýto človek v práci jednoducho nevie povedať 'nie'. A potom sa vrátim späť, samozrejme v správnom načasovaní, čo musíme vždy vedieť v terapii, k jeho ťažkostiam pri stanovovaní hraníc, takže nielen že sa vidí ako obeť svojho prostredia, ale aj ako jeho súčasť. To nazývame pôsobnosť v NAVM. Viete, zodpovednosť je slovo, ktoré má niekedy negatívne konotácie, ale sme hercami vo svojom príbehu a to je to, čo robíme, a fakt, že napokon dokážeme pochopiť, že my dokonca určitým spôsobom trénujeme ľudí, aby nás nebrali vážne. Alebo ak nikdy nepovieme 'nie', tak budú mať ľudia tendenciu žiadať všetky možné veci od nás a potom sa dostanete do tohto začarovaného kruhu. Takže skúmame tieto vzorce zvládania, ktoré si ľudia vypracovali a ktoré tvoria symptómy v ich živote. A ak je to vhodné, samozrejme, tak preberieme aj historický kontext, aké vývojové traumy prežili, ale to nie je primárne ohnisko pozornosti, čo sa stalo v minulosti. Neignorujeme ju, ale nestane sa z toho, ako to nazývam, archeologický výskum.

Hm, hm. A čo prenos? Hrá nejakú rolu v práci, ktorú robíte?

Hej, samozrejme, prenos je aspoň z môjho pohľadu celkom univerzálny fenomén a skúmanie prenosu je jeden zo spôsobov ako môžeme skúmať to, ako sa tieto adaptačné sebazáchovné stratégie prejavujú v situácii tu a teraz; skúmaním, ako sa prejavujú vo vzťahu. Na druhej strane, chcem povedať, pretože to je, myslím dôležité odlišenie, že pri práci s ľuďmi, obzvlášť s tým, čo nazývam adaptačná stratégia spojenia, že predčasné zameranie sa na prenosový vzťah môže vlastne retraumatizovať človeka, najmä keď nikdy nemal vybudovanú základnú sebareguláciu. Autonómna regulácia je jedna z najranejších vývojových úloh, ktoré poskytuje vyladená matka, alebo v niektorých prípadoch vyladený poskytovateľ starostlivosti, ktorú poskytuje dieťaťu a ak toto chýba kvôli akejkoľvek ranej traume, tak potom predčasné ohnisko pozornosti upreté na prenosový vzťah môže niektorých ľudí vlastne retraumatizovať. Tak len chcem uviesť túto výstrahu.

Hm, hm. Som si istý, že je to rôzne, ale máte nejakú predstavu o primeranej dĺžke času, po ktorý pracujete s ľuďmi?

Hej, opäť, je to rôzne. Závisí to naozaj od toho, čo ľudia chcú a ako dlho trpeli, od hĺbky ich utrpenia a vnútorného boja. Takže to môže byť len tri mesiace alebo až niekoľko rokov. Ťažko to viem presnejšie vymedziť.

Hej, hej. Čo sa toho týka, je to naozaj v súlade s psychodynamickou terapiou a tak sa to nedá len tak jednoducho vymedziť.

Nie, nedá. Hovoríme tu o ľuďoch, ktorí mali vývinovú traumu, ktorá mala významný dopad na celý ich

vzťah k sebe a celému vnútornému svetu. Viete, len práca zameraná na riešenie podľa môjho názoru pri práci s takouto traumou nie je dost.

Som zvedavý, čo viedlo k tomuto vášmu posunu v myslení a konaní? Niekedy pracujete ako senior lektor somatického prežívania, čo je dost jasne zameraný a výhradný spôsob práce, podľa mojich predstáv, ale potom sa akosi presuniete do tejto akosi širšej práce. Môžete nám povedať niečo o tom, čo vás viedlo, čo vo vašom živote spôsobilo, že ste sa presunuli týmto smerom?

No, to, čo teraz nazývam NAVM, bolo súčasťou mojej práce vždy, lebo už koncom 80 rokov ma zaujala práca Petra Levína a videl som, že on vypracoval niektoré jedinečné nástroje pre prácu s tým, čo teraz nazývame disregulácia autonómneho nervového systému a fascinovalo ma to a pomyslel som, že to by bolo naozaj cenné, ale nikdy som vlastne neprestal pracovať na svojom veľkom záujme, na svojej téme, čo je vývojová trauma. Takže to bežalo paralelne. Takže už roky vediem špeciálne semináre na rôzne témy, ako napríklad hanba a pocity viny a mnohé iné témy, čo sú témy NAVM, ale len v posledných rokoch som začal s výcvikovým programom NAVM - dvojročným klinickým výcvikom. Žijem tu v Los Angeles; vediem tu teraz jeden výcvik. Jeden sme začali v oblasti San Franciscu, po roku som začal druhý v Los Angeles. Mám výcviky v Dánsku a vo Švajčiarsku, v Nemecku a v Holandsku. Určité výcviky v týchto oblastiach som robil už dávno, ale iba teraz, v posledných rokoch vznikol tento dvojročný klinický výcvikový program.

OK, takže máte špecifický dvojročný program, ktorý môže niektorých našich poslucháčov zaujímať, takže možno by ste mohli povedať trochu viac o jeho štruktúre a akí ľudia sa ho môžu zúčastniť.

Hej, je zameraný na psychoterapeutov. Nemusíte mať somatické vzdelanie, ani absolvovaný výcvik v metóde somatického prežívania, ale je užitočné, ak ľudia majú nejaké vzdelanie v somatike - senzorio-motorické, nejaké skúsenosti so somatickým prežívaním, alebo nejakou inou somatickou psychoterapiou, pretože je to somaticky orientovaná terapia. Zameriavame sa na vyučovanie klasických nástrojov a techník, ktoré predstavujem v knihe, pomáhame terapeutom naučiť sa, ako tieto nástroje konkrétne používať vo svojej praxi. Ako som povedal, sú to dva roky a podľa toho, kde sa to koná, v Spojených štátoch to trvá štyri dni, tri krát do roka a v Európe je to päť dní, dvakrát do roka, po dobu dvoch rokov. Vyžaduje sa určitá osobná práca a nejaká supervízia, ale je to výcvikový program určený na to, aby ľudia integrovali a využili tieto nástroje.

OK. Pred tým ste napísali aj knihu s názvom Kurz nehôd o jednoduchej forme traumy z šoku, ktorú sme tu v diskusii niekoľkokrát spomenuli. Možno by ste nám mohli povedať niečo o prístupe k liečbe, ktorý opisuje tá kniha.

Nuž, tú knihu som napísal veľmi silne v tradícii somatického prežívania, pretože somatické prežívanie je,



naozaj z môjho uhla pohľadu, ten najsilnejší nástroj, ktorý máme pre prácu s tým druhom traumy z šoku. Kniha vychádzala z práce, ktorú sme Diane Poole Hellerová a ja v tom čase robili v Colorade a vznikla akosi nepriamo, lebo sme začali pracovať s ľuďmi, ktorí mali symptómy dlho po automobilovej nehode a začali sme mať obrovský úspech a poistovne si to všimli a jedna konkrétne chcela financovať výskum, ale som si istý, mali sme stovky ľudí po nehode a začali sme chápať obrovský dopad automobilových nehôd na život ľudí. Hádám každý bol účastníkom nejakej nehody alebo poznal niekoho takého, takže nás napadlo, že by bolo fakt užitočné napísať knihu, ktorá bude viac orientovaná... bola určená na pomoc terapeutom, ale bola určená aj pre široké publikum, takže ľudia, ktorí boli v automobilovej nehode a potom mali problémy so spánkom a záchvaty paniky a všetky možné veci, mohli pochopiť, čo sa deje, obzvlášť v ich nervovom systéme. Takže z tých skúseností vznikla kniha a je to už desať rokov, čo je vydaná. Je úžasné, že každý rok sa z nej predá o niečo viac kusov, takže to svedčí o neustálej potrebe.

Dozvedeli ste sa niečo od čitateľov?

Ozvali sa stovky a stovky čitateľov. Viete, často sa stáva, že aj po niečom, čo vyzerá ako relatívne malá nehoda, majú ľudia tieto obrovské reakcie a počuli sme veľa ľudí vyjadriť sa, viete, po prvý raz niekto konečne pochopí, čím prechádza a vyjadrí úľavu a vďačnosť za to, že pochopil, že nie je blázon. Pretože keď dostanete disreguláciu autonómnej nervovej sústavy, čo nastáva po automobilovej nehode, prídu na vás tie výkyvy, kde ste na v jednej chvíli disociovaný a zatvorený a zamrznutý a potom príde nejaký spúšťač a vy dostanete tú veľkú aktivizáciu a to sa stane neznesiteľné a potom sa zase uzavriete a idete do zamrznutia a disociácie a tak to ide ako na takej vnútornej húsenkovej dráhe, na ktorej sa mnohí ľudia viezli. Samozrejme, nielen kvôli nehode, ale kvôli všetkým možným druhom šoku, takže bolo veľa ľudí, čo nám povedali, aké bolo pre nich užitočné, keď im niekto konečne pomohol pochopiť, čo sa to deje.

Hej, skutočne mi to rezonuje, keď počúvam, ako o tom rozprávate a akúsi energiu a vzrušenie, ktoré ide z vášho hlasu. Bol som pri nejakých automobilových nehodách, neviem o žiadnych pretrvávajúcích následkoch, ale určite ma nadchýna, keď vás o tom počujem rozprávať, takže by som o tom mohol porozmýšľať viac.

Dá sa ľahko zistiť, či tam niečo neostalo.

Hej a ako?

Nechcem to navrhovať a retraumatizovať ľudí, ale môžete si pripomenúť jeden jediný obraz z tej udalosti a len sledovať, čo sa bude diať vo vašom tele a ak zistíte, že nastalo nejaké nabudenie alebo to, čo nazývame aktivizácia, ak sa začnete cítiť aktívovaný niekde vo svojom tele, to vám hovorí, že pravdepodobne tam je niečo nevyriešené, to je ten pozostatok. Mal som klienta - raz som sa s ním pred rokmi rozprá-

val a on zažil lavínu v Nepále alebo čosi také a bolo tam šesťnásť ľudí a z týchto šesťnásť ľudí osem ľudí neprežilo a povedal mi niečo ako 'Nemám nič, nič z toho nezostalo, myslím, že som v poriadku' a ja som povedal 'no, len si spomeňte ma jeden obraz snehovej pláne a všimnite si, čo cítite vo svojom tele' a on to spravil a začal sa triasť a potom si to uvedomil... niekedy vidíte, že sa vieme odpojiť od toho, čo sa naozaj deje a len navodením toho obrazu a sledovaním, čo prežíval vo svojom tele, uvedomil si 'nie, počkajte, je tam toho veľa, čo som si neuvedomoval,' tak.

Porozprávajme sa trochu o situácii vo vojnách, kde je PTSP ako obrovskou témou v našej spoločnosti u všetkých tých ľudí, čo sa vracajú zo zahraničných misií a za hrozných okolností. Nedávno dávali reláciu Šesťdesiat minút - nehovorím, koľko pozerám televíziu - ale v tej relácii dávali profil programu, ktorý pracuje s veteránmi, pretože Úrad pre vojenských veteránov, to je obrovská vec, prišli s najlepšimi metódami a najúčinnjšími metódami, ktoré majú. No, nespomenuli somatické prežívanie, takže sa čudujem, prečo to viac nevidno ako u veteránov, alebo to vidno viac, len ja to nevidím?

Je kopec ľudí, čo boli moji študenti na východnom pobreží v oblasti Silver Spring, ktorí integrovali orientálnu medicínu so somatickým prežívaním a robili to u Waltera Reeda a mali s tým úspech. Myslím, že je nešťastie, že nemali... Bolo to jasne oznámené a uznané a pokiaľ viem, bolo to pár rokov po tom, čo som tam bol, ale ten program beží stále a robia ho dobre. Prečo nemá viac publicity, to je otázka, na ktorú neviem odpovedať.

Hej a to je často politika ako všetko ostatné. No, prebrali sme všetky moje otázky. Rozmýšľam, či je niečo, čoho sme sa nedotkli alebo či chcete ešte niečo povedať?

No, to je zaujímavá otázka. OK, jedna z vecí, ktoré som povedal o NAVM a čo sa týka vývinovej traumy, je, že je to orientované na zdroje. Čo znamená - a to súvisí s pozitívnou psychológiou, ktorú ste tu spomenuli - je, že sa nesústredujeme len na to, čo bolo zle. A nesústredujeme sa na minulosť, pretože existuje meta proces, ktorý beží v terapii, a to je to, že sa môžeme stať expertmi na sústredovanie sa na to, čo bolo zle. To neznamena, že sa tomu vyhýbame, ale sústredujeme sa aj na klady, na vnútornú múdrosť, ktorá pomáha ľuďom prežiť niekedy až neuveriteľne ťažké vývojové situácie a predsa sú a predsa to dokážeme. To je dôležitá vec, ktorú by som chcel dodať, že sa zaoberáme bolesťou a ťažkosťami a spôsobmi, ako ich zvládnuť, ale nezabúdame na reflektovanie kládov a silných stránok, ktoré ľudia majú a na odolnosť, ktorú ľudia majú a na podporu väčšej odolnosti u ľudí.

To je dobrá poznámka na záver, pekný zdvih na záver, tak Dr. Laurence Heller, chcem vám poďakovať za to, že ste boli mojim hosťom dnes v rádiu Shrink Rap Radio.

Ďakujem David, bolo to pekné rozprávať sa s vami.

„Reálna komunikácia. . . sa môže uskutočniť len tam, kde je ticho.“ Krišnamurti



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

Psychoterapie 2016 / 2, FSS Brno

Je to asi takto. Ak sa chcete stať psychoterapeutom, musíte prejsť dlhú cestu. Aby mala táto cesta zmysel, mali by ste na nej všeličo zažiť a všelikoho stretnúť. Títo ľudia - cviční terapeuti, lektori výcvikových programov, supervízori - by mali byť nielen dobrí ľudia, psychoterapeuti, ale aj kvalitní odborníci na to, ako viesť psychoterapeutický výcvik. A práve o tom je ostatné monotematické číslo Psychoterapie. O kompetenciách psychoterapeuta, štruktúre a formách vzdelávacích programov a výskume vo vzdelávaní psychoterapeutov. Veľmi dobré číslo.

Cesta k vibrujúcim zdravi (Manuál bioenergetických cvičení) Alexander Lowen. Portál (2016)

Je to asi takto. Som hlboko presvedčený, že v dobrej dlhodobej psychoterapii by sme mali u pacientov/klientov oslovovať a priamo, alebo nepriamo aj pracovať s telom a telesnými skúsenosťami. Šaňo Lowen (už sme ho tu mali v marci s knihou Radost) bol zakladateľ bioenergetiky. Dožil sa dlhého veku ako japonský dôchodcovia. Čulý. Šaňo napísal so svojou ženou Leslie aj toto: cvičenia v ľahu, cvičenia v sede, cvičenia v stoji, cvičenia v pohybe... no nielen to. Ku každému cvičeniu aj zoznam otázok k reflexii. A na

vyššie, pod otázkami aj stručné komentáre - prečo toto cvičenie, čo sa ním dosahuje a aké pomôcky či prístup si vyžaduje. Po prečítaní knihy sa nestanete bioenergetickým terapeutom, ešte je potrebný psychoanalytický základ, sebakúsenosť, teória, metodológia apod., ale aspoň budete inšpirovaní, aby ste so sebou niečo skúsili.

Jak se stát dobrým psychoterapeutem. Zbyněk Vybíral. Portál (2016)

Je to asi takto. Tento neúnavný kolega profesor je pracovitý. V rôznych oblastiach. Postmoderná psychológia, komunikácia, sociálna psychológia... a psychoterapia. Niektorými bol vnímaný ako provokujúci. Alebo dokonca trochu rebel. Kedysi začínal spolu so svojimi nestormi s časopisom Konfrontace. To sme všetci čítali. Konfrontace už nie sú také konfrontačné a volajú sa Psychoterapie, Vybíral už nie je ten rebel a stal sa z neho profesor. Stále sa však venuje psychoterapii a psychoterapeutom. O tom svedčí aj táto kniha. Témou je psychoterapeut. Ak autor niečo napíše, má to zväčša podložené výskumom. Kniha má logickú štruktúru a je čitateľná. Mnohým bude súžiť ako inšpirácia na ich ceste. Takže, aj keď to už nie je spoveď rebela Grigorova, stále (na rozdiel od nového Grigorova) odporúčame ☺

„Nestúpame do výšky našich očakávaní. Padáme na úroveň nášho výcviku.“ Archilochus

Čo je nové v obore?

Coaching Supervision A Practical Guide for Supervisees David Clutterbuck, Carol Whitaker, Michelle Lucas 2016 - Routledge

Kniha popredných čávov a čají z oboru koučovania vám dá odpovede na to:

- Čo je supervízia a ako sa odlišujú supervízne rozhovory od iných pomáhajúcich rozhovorov
- Ako si (krok za krokom) vybrať supervízora vzhľadom k vašim individuálnym potrebám
- Ako riadiť a štruktúrovať svoju cestu kouča/mentora

- Aké aktivity a intervencie používať na to, aby ste prehĺbili reflexiu praxe
- Ako zakomponovať supervíziu do vlastnej praxe koučovania/mentoringu

Ak vám to nestačí, alebo chcete byť supervízori koučov/mentorov, v máji otvárame výcvik pre budúcich supervízorov koučovania (ale to vy už viete ☺).

„Pät úrovni závazku je myslí na to, povedz to, urob to, uč to a ži tým.“ Jeremy Whitt

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

Sociokracia

Nedávno sme sa zúčastnili medzinárodnej konferencie Európskej asociácie pre supervíziu a koučovanie (EASC), ktorej témou bola supervízia a koučovanie v meniacej sa Európe a konala sa v Bratislave (!). Okrem iných na nej vystúpila Katharina Liebenberger z Viedne s príspevkom o sociokracii. Veľmi ma (Ivan) to zaujalo, pretože sociokracia využíva rozhodovanie konsenzom, čo je úžasný spôsob, ako dospieť k rozhodnutiu v skupine. Nechápal som síce, čo to má spoločné so supervíziou alebo koučovaním, ale s úžasom

som sa dozvedel, že pojem sociokracia je taký starý ako sociológia a pochádza od toho istého autora. Liebenbergerová nám porozprávala, ako funguje ich sociokratické centrum a vysvetlila aj základné pojmy. Sociokracia je systém vládnutia, ktorý používa súhlasné rozhodovanie a organizačnú štruktúru založenú na kybernetických princípoch (systém s uzavretými mechanizmami spätnej väzby). Je to vláda spoločenstiev, teda komunit. Moderná sociokracia vznikla ako metóda riadenia elektroinžinierskej firmy v Holandsku, ktorú riadil Gerard Endenburg a dá sa aplikovať



na každú organizáciu. Sociokracia sa považuje za taký systém manažmentu, kde sa delí vedenie a moc v celej organizácii. V súčasnosti sa využíva vo verejných, súkromných, neziskových a komunitných organizáciách a spoločnostiach. Sociokratické vládnutie a manažment sa vyučuje na vysokých školách a univerzitách v rámci štúdia ekonómie, politológie, histórie a sociológie. Slovo sociokracia je odvodené z latinského slova *socius* (spoločník) a gréckeho *kratein* (vládnut'). Toto slovo začal raziť v roku 1851 francúzsky pozitivistický filozof Auguste Comte (ktorý odvodil aj slovo sociológia) a neskôr ho použil americký sociológ Lester Frank Ward v článku, ktorý písal do časopisu *Penn Monthly* v roku 1881 a ešte neskôr holandský pedagóg a mierový aktivista Kees Boeke, ktorý aplikoval tento pojem na vzdelávanie. V širšom zmysle slova znamená sociokracia vládu „socios“, teda ľudí, ktorí majú medzi sebou sociálne vzťahy - na rozdiel od demokracie: vlády „demos“, všeobecnej masy ľudí. Holandský pacifista, pedagóg a mierový aktivista Kees Boeke a jeho manželka, tiež mierová aktivistka Betty Cadburyová uprostred 20. storočia aktualizovali a rozšírili Wardove myšlienky tým, že realizovali prvú sociokratickú štruktúru v škole holandskom Bilthovene. Táto škola stále existuje, volá sa: *Children's Community Workshop* (*Werkplaats Kindergemeenschap*). Boeke chápal sociokraciu ako formu vládnutia alebo manažmentu, ktorá predpokladá rovnosť jednotlivcov a zakladá sa na konsenze. Táto rovnosť sa nevyjadruje spôsobom „jeden človek, jeden hlas“, čo je zákon demokracie, ale spoločným uvažovaním skupiny jednotlivcov, kým sa nedosiahne rozhodnutie, ktoré je uspokojivé pre každého. Aby sa sociokratické ideály dali previesť do reality, Boeke využíval rozhodovanie konsenzom na základe praxe kvakerov, ktoré popísal ako prvé sociokratické organizácie. Druhá bola jeho škola približne so 400 žiakmi a učiteľmi, kde sa rozhodnutia prijímali spoločne, kedy sa všetci zúčastňovali na týždenných „rozprávaniach“ a spoločne hľadali prijateľné riešenie. Jednotlivci v každej skupine súhlasili, že uposlúchnu rozhodnutie. „Čin sa vykoná až potom, keď sa dosiahne spoločná zhoda, čo vytvára celkom inú atmosféru, ako keď vládne väčšina.“ Boeke definoval tri „fundamentálne pravidlá“: (1) Do úvahy je potrebné vziať záujem všetkých členov a jednotlivec musí rešpektovať záujem celku. (2) Nepodnikne sa žiadny krok, kým sa nenavrhnú riešenie, ktoré každý akceptuje a (3) všetci členovia musia akceptovať toto rozhodnutie, keď sa dosiahne jednomyselne. Ak sa skupina nevie rozhodnúť, rozhodnutie sa urobí na „vyššej úrovni“ reprezentantov, ktorých si zvolí každá skupina. Veľkosť skupiny, ktorá sa rozhoduje, by sa mala obmedzovať na 40 členov s menšími výbormi o 5-6 členoch, ktoré pracujú na „podrobných rozhodnutiach“. Pri väčších skupinách sa zvolí štruktúra reprezentantov a títo potom rozhodujú. Boekeho model vychádzal z kvakerského modelu a podobne ako iné metódy založené na konsenze, kladú veľký dôraz na dôveru. Aby bol proces efektívny, členovia každej skupiny si musia navzájom dôverovať a vyhlasuje sa, že táto dôvera sa vybuduje časom, pokiaľ sa bude rozhodovať.

V súčasnosti

Koncom 1960-tych a začiatkom 1970-tych rokov inžinier elektrotechniky a bývalý Boekeho žiak ďalej rozvíjal a aplikoval Boekeho princípy v elektrotechnickej spoločnosti, ktorú najprv riadil v mene svojich rodičov a neskôr aj vlastnil. Endenburg chcel vytvoriť rovnakú atmosféru spolupráce a a harmónie, akú zažil v Boekeho škole aj v priemyselnom prostredí. Uvedomoval si tiež, že v priemyselnej výrobe s rozdielnou a meniacou sa pracovnou silou nemôže od robotníkov očakávať, že si budú navzájom dôverovať, kým sa nebudú spoločne rozhodovať. Pri riešení tohto problému Endenburg postupoval analogicky, aby integroval svoje vedomosti z fyziky, kybernetiky a teórie systémov do sociálnej, politickej a pedagogickej teórie Comtea, Warda a Boekeho. Keďže vedel, ako fungujú mechanické a elektrické systémy, aplikoval tieto princípy aj na humánne systémy. Po rokoch experimentovania a skúšania dospel Endenburg k formálnej organizačnej metóde, ktorú pomenoval „*Sociocratische Kringorganisatie Methode*“ (Sociokratická kruhová organizačná metóda). Endenburgova metóda bola založená na procese cirkulárnej spätnej väzby, ktorý potom nazýval „cirkulárny kauzálny proces spätnej väzby“, dnes všeobecne označovaný ako cirkulárny proces a slučka spätnej väzby. Sociokratická kruhová organizačná metóda využíva hierarchiu kruhov korešpondujúcich s oddeleniami organizácie, ale je to cirkulárna hierarchia – prepojenie medzi každým kruhom v organizácii sa kombinuje so slučkou spätnej väzby zhora dolu i zdola hore. Keďže reprezentanti prekračujú kruh s prepojeným kruhom a každý kruh sa rozhoduje konsenzom, vytvára sa tak silná a integrovaná štruktúra komunikácie a moci. Spätaná väzba v organizácii postupuje zdola hore a zhora dolu a nemožno ju ignorovať. Všetky rozhodnutia, ktoré sa týkajú distribúcie zdrojov a obmedzení operačných rozhodnutí vykonáva operačný vedúci politiky stanovenej na stretnutiach kruhu. Operačné rozhodnutia robia operační vedúci deň čo deň. Rozhodnutia, ktoré sa týkajú viac než jedného kruhu, sa dosahujú vo vyššom kruhu tvorenom z reprezentantov každého kruhu. Táto štruktúra prepojených kruhov, ktorá sa rozhoduje konsenzom, udržiava účinnosť hierarchie a zachováva rovnosť kruhov a ich členov. Endenburg začal testovať a modifikovať svoju aplikáciu Boekeho princípov v šesťdesiatych rokoch. Uprostred sedemdesiatych rokov začal Endenburg konzultovať aj s inými podnikmi, kde sa používala jeho metóda a napokon začal pracovať s rôznymi organizáciami. V osemdesiatych rokoch založili Endenburg a jeho kolegovia *Annewiek Reijmer Sociocratisch Centrum* (Sociokratické centrum) v Rotterdame a začali pomáhať iným organizáciám v Holandsku pri osvojovaní si tohto prístupu. Po certifikovaní neholandských konzultantov v deväťdesiatych rokoch sa sociokracia rozšírila po Európe, Severnej Amerike a Južnej Afrike. Od roku 2000 sa v niektorých krajinách zakladajú sociokratické centrá, konzultanti sú po celom svete a študijné skupiny vznikli v mnohých mestách. Mnoho praktických pracovníkov a organizácií si osvojilo sociokratickú prax bez toho, aby používali názov „so-



ciokracia“ (napr. POCA); iné založili svoje odvetvia, ktoré si osvojili niektoré Endenburgove princípy sociokracie (napr. Holacracy).

Podstatné princípy

Endenburgova metóda rozhodovania sa bola pôvodne publikovaná ako metóda založená na štyroch podstatných princípoch, aby sa zdôraznilo, že proces výberu ľudí do rol a povinností je tiež subjektom konsenzuálneho procesu. Ako je vysvetlené ďalej, teraz sa učí, že Endenburg pôvodne stanovil tri princípy:

Strategické riešenia sa prijímajú informovaným súhlasom (princíp 1)

Rozhodnutia sa dosahujú tak, aby neostali žiadne „závažné námietky“, to jest keď nastane informovaný súhlas všetkých účastníkov. Námietky musia byť zdôvodnené, odôvodnené a podložené schopnosťou namietajúceho produktívne pracovať na cieľoch organizácie. Všetky strategické rozhodnutia sa prijímajú informovaným súhlasom, hoci skupina sa môže konsenzom rozhodnúť, že použije inú metódu rozhodovania. V bežných postupoch sa každodenné rozhodnutia robia normálne tradičným spôsobom. Námietky sa obvykle veľmi cenia, aby sa vzal do úvahy záujem každého účastníka. Mnohí nazývajú tento proces „žatva námietok“. Zdôrazňuje sa, že sústredenie sa na námietky vedie k efektívnejšiemu rozhodovaniu.

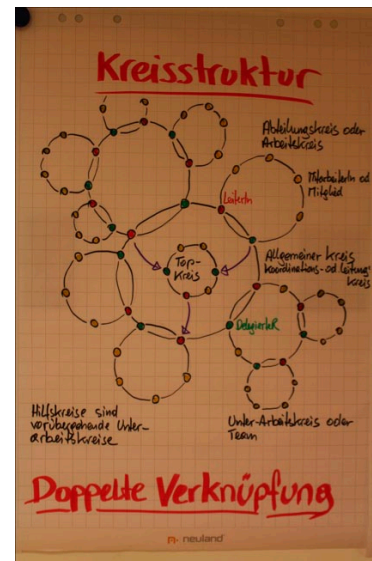
Organizovanie v kruhoch (princíp 2)

Sociokratická organizácia sa skladá z hierarchie semi-autonómnych kruhov. Táto hierarchia však netvorí mocenskú štruktúru tak, ako je to v autokratických štruktúrach. Každý kruh má povinnosť vykonávať, merať a kontrolovať svoje vlastné procesy pri dosahovaní cieľov. Riadi špecifickú oblasť zodpovednosti v rámci postupov väčšej organizácie. Kruhy sú zodpovedné aj za svoj rozvoj a za rozvoj každého svojho člena. Kruh a jeho členovia majú určiť, čo potrebujú vedieť, aby si vo svojej oblasti zachovali konkurencioschopnosť a dosiahli svoje ciele - toto sa často nazýva integrálna vzdelávanie.

Dvojité prepojenie (princíp 3)

Jednotlivci, ktorých funkciou je prepájať, fungujú ako plnohodnotní členovia pri rozhodovaní vo svojom vlastnom kruhu a v najbližšom vyššom kruhu. Operačný vedúci kruhu je zo svojej funkcie členom najbližšieho vyššieho kruhu a reprezentuje väčšiu organizáciu pri rozhodovaní v kruhu, ktorý vedie. Každý kruh si tiež volí reprezentanta, ktorý reprezentuje záujmy kruhu v najbližšom vyššom kruhu. Tieto prepojenia tvoria slučku spätnej väzby medzi kruhmi. Na najvyššej úrovni organizácie je „horný kruh“, podobný rade riaditeľov, až na to, že funguje v rámci štruktúry kruhov a nevládne mu. Členmi horného kruhu sú externí experti, ktorí spájajú organizáciu s prostredím. Títo členovia sú obvykle odborníkmi v oblasti práva, riadenia, financií, komunity a misie organizácie. V korporácii to môžu byť reprezentanti zvolení akcionármi. Horný kruh tvoria aj CEO a aspoň jeden reprezentant kruhu generálnych manažérov. Každý z týchto členov participuje plne na rozhodovaní v hornom kruhu. Prilo-

žený obrázok znázorňuje takúto organizáciu graficky:



Volby konsenzom (princíp 4)

Tento štvrtý princíp rozširuje prvý princíp. Jednotlivci sú volení do rol a povinností v otvorenej diskusii, kde sa používajú tie isté kritériá konsenzu ako pri strategických rozhodnutiach. Najprv sa opíšu práva a povinnosti volenej funkcie. Členovia kruhu potom nominujú seba alebo iných členov kruhu a predstavujú dôvody svojej voľby. Po diskusii, kedy sa facilitátor pýta na argumenty nominácií, ľudia môžu zmeniť (a často aj menia) svoju nomináciu a vedúci diskusie navrhne voľbu osoby, pre ktorú sú najsilnejšie argumenty. Členovia kruhu môžu mať námietky a diskusia pokračuje. Táto diskusia môže mať aj niekoľko kôl. Ak je kvalifikovaných menej ľudí na určitú úlohu, tento proces môže rýchlo prebehnúť. Kruh sa môže tiež rozhodnúť zvoliť si niekoho, kto nie je v súčasnosti členom kruhu. V prvých formuláciách sociokratickej kruhovej metódy uvádzal Endenburg tri princípy a štvrtý, voľby konsenzom nepovažoval za samostatný princíp, ale za metódu rozhodovania, keď je viacero možností. Považoval ho za časť prvého princípu, informovaný súhlas riadi strategické rozhodnutie, ale mnoho ľudí potom nechápalo voľby ľudí do funkcií ako pridelovanie zdrojov a teda ako strategické rozhodnutia. Preto ho Endenburg vydělil ako štvrtý princíp, aby zdôraznil význam rozhodovania konsenzom na schôdkach kruhu. Princípy sa teraz s Endenburgovým schválením vyučujú v Spojených štátoch ako „tri princípy“.

Súhlas nie je konsenzus

Sociokracia rozlišuje medzi „súhlasom“ (consent) a „konsenzom“, aby zdôraznila, že rozhodnutia kruhu nemajú produkovať „konsenzus“. Neznamená to zhodu alebo solidaritu. Súhlas sa v sociokracii definuje ako stav „bez námietok“ a námietky vychádzajú zo schopnosti človeka spolupracovať na dosahovaní cieľov organizácie. Členovia diskutujúci o nejakom nápadе pri riadení súhlasom sa obvykle pýtajú samých seba, či „to je teraz dost' dobré, dost' bezpečné na to, aby sa to vyskúšalo“. Ak nie, tak je tu námietka, ktorá vedie k hľadaniu prijateľnej adaptácie pô-



vodného návrhu, aby sa získal súhlas. Takto získaný súhlas bráni tomu, aby niekoho názor prevládala väčšina alebo prípadne i hlasná menšina účastníkov. Oproti tomu proces konsenzu ako ho praktizujú mnohé skupiny je celoskupinový proces, ktorý definuje konsenzus podobne ako Boeke. Hoci tréneri a facilitátori konsenzu ho definujú tak isto ako sociokracia, často sa to zle chápe. Tradičný konsenzus sa často zamieňa za jednomyselnú zhodu a uplatnenie práce s osobnými hodnotami, pričom sa najčastejšie praktizoval ako rozhodovanie celej skupiny a neadaptoval sa na distribuované rozhodovanie. V sociokracii sa súhlas definuje a praktizuje ako metóda rozhodovania v sofistikovanej vláde, ktorá môže podporovať komplexnú štruktúru organizácie. Jednoducho to vyjadril spoluzakladateľ sociokratického centra Reijmer, ktorý to zhrnul nasledovne: „Pri konsenze ťa musím presvedčiť, že ja mám pravdu, pri súhlase sa ty pýtaš, či môžeš žiť s týmto rozhodnutím.“ Facilitátor riadi komunikačný proces v štyroch kolách. V prvom sa podávajú všetky informácie, v druhom zúčastnení hovoria svoje názory a prípadné námietky, v treťom sa znovu preberajú názory účastníkov a vo štvrtom sa prejavuje konsent, teda informovaný súhlas. Existuje aj spôsob neverbálneho prejavu: skrižené obe ruky do x na prsiach znamenajú, že účastník nemá námietky, jedna dlaň otvorená do kruhu predstavuje námietku, dve takto vztýčené dlane znamenajú závažnú námietku. Tento neverbálny spôsob umožňuje vyjadriť svoje stanovisko všetkým naraz. Princípy praxe sú vzájomne previazané a aplikovanie všetkých princípov si vyžaduje, aby organizácie fungovala sociokraticky. Každý podporuje úspešnú aplikáciu ostatných. Princípy si vyžadujú aj transparentnosť v organizácii. Keďže rozhodovanie sa distribuuje po celej organizácii, všetci členovia organizácie musia mať prístup k informáciám. Jedinou výnimkou je vedomosť o vlastníctve a informácie, ktoré by ohrozili bezpečnosť organizácie alebo jej klientov. Všetky finančné transakcie a strategické rozhodnutia sú pre členov a klientov organizácie transparentné. Okrem princípov sociokratickej organizácie uplatňujú proces cirkulárnej spätnej väzby riadenia-vykonávania-merania pri navrhovaní pracovných procesov a v obchodných organizáciách sa kompenzácia zakladá na trhovej mzde plus dlhodobých a krátkodobých platbách odvodených od úspechu kruhu. Operačné postupy sociokratických organizácií sú kompatibilné s najlepšou praxou súčasnej teórie riadenia.

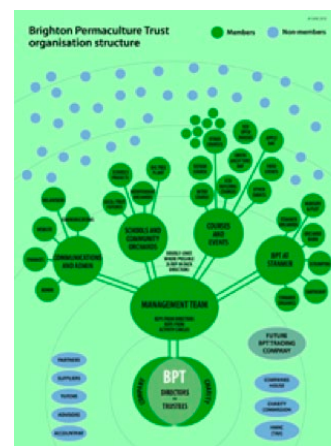
Strom - symbol sociokracie

Minulý rok členovia sociokratickej komunity diskutovali o symbole pre sociokraciu – hľadali logo. Často sa objavovali návrhy, aby to bol strom, pretože naše organizácie vytvárajú sieť podobnú stromu. Existujú však aj iné dôvody pre to, aby to bol strom. *New York Times* uverejnil článok *Skrytý život stromov*; čo stromy cítia a ako komunikujú, v ktorom nemecký lesník Peter Wohlleben vysvetľuje, ako si stromy vytvárajú spoločenstvá a starajú sa o seba navzájom (kni-

ha je aj v našich knihkupectvách). „Tieto stromy sú priatelia“, povedal, zakláňajúc hlavu pri pohľade na bezlisté koruny, ktoré sa týčili čierne oproti sivej oblohe. „Vidíte, ako tie veľké konáre ukazujú preč jedna od druhej? To preto, aby si nezacláňali.“ Stromy v lese sú sociálne bytosti. „Vedia počítať, učiť sa a pamätajú si; ošetrujú chorých blížnych; varujú sa pred nebezpečenstvom tým, že vysielajú elektrické signály cez podhubie známe ako „Wood Wide Web.“ Stáročné kmene udržiavajú nažive tak, že ich vyživujú roztokom cukru cez korene. „*Stromy podobne ako ľudia vráskavejú vekom. Niekedy sú páry, ako napríklad tieto, tak navzájom poprepávané koreňmi, že keď jeden strom umrie, umrie aj ten druhý.*“ Wohlleben používa antropomorfitcké termíny slobodne a opisuje nimi, ako stromy rozprávajú, nie komunikujú. „Vedecký jazyk odstraňuje všetky emócie... Keď poviem: ‘Stromy dočia svoje deti,’ každý hneví, čo mám na mysli.“ Chce opäť prebudiť detskú fascináciu lesom. Z knihy *Skrytý život* sa predalo 320 000 výtlačkov a preložila sa do 19 jazykov. Literatúra o stromoch vysvetľuje, že stromy sú menej individualistické a viac spoločenské bytosti. Sú silnejšie, keď spolupracujú a delia sa o zdroje. Peter Wohlleben na svojej webstránke uvádza mnoho kníh, ktoré napísal o biológii, povahe a lese. Toto je jeho najnovšia. Teš sa na to, že si ju prečítam.



Cirkulárna organizácia - strom vytvorený na workshope v Angsbracka v marci 2014



Brighton Permaculture Trust - organizačný pavúk, 2012

„Tajomstvo pohybu vpred je v tom, že treba začať. Tajomstvo začatia je v rozdelení zložitých veľkých úloh na malé zvládnuteľné úlohy a potom začať prvou z nich.“ Mark Twain



Metódy a techniky pre vašu prax

Aktivita o emóciách

Cieľ: Lepšie si uvedomiť emócie

Pomôcky: Výtlačok tejto aktivity na ďalších dvoch stranách a ceruzka pre každého účastníka.

Veľkosť skupiny: 2 až 10 účastníkov

Úvod: cieľom aktivity je zoznámiť sa s emóciami. Aktivita má dve časti. Prvá časť definuje rozličné emócie, ktoré treba vedieť odčítať. Druhá časť je reflexia a diskusia, počas ktorej si účastník zapisuje, kedy pociťuje emócie. Je dôležité umožniť účastníkom porozprávať sa o tom, kedy cítili rôzne emócie pri pociťovaní. Táto aktivita má dve časti. Prvá časť definuje rôzne emócie. Druhá si vyžaduje, aby ste si zapísali, kedy ste cítili určité emócie. Keď to urobíte, budete vedieť

- Identifikovať emócie (a)
- Identifikovať, kedy ste cítili tieto emócie

Emócie sú to, čo cítite vo vnútri, keď sa niečo deje. Emócie sú tiež známe ako pocity.

1. Strach: cítite strach a obavy
2. Hnev: cítite sa nahnevaní na niekoho, alebo na niečo
3. Hanba: cítite sa zle, keď ste urobili niečo nesprávne
4. Odhodlanie: cítite sa schopní urobiť niečo
5. Zmätok: cítite sa neschopní jasne rozmýšľať
6. Depresia: cítite sa smutní, znechutení, nešťastní
7. Rozpaký: robíte si starosti, čo si pomyslia iní ľudia
8. Energia: cítite sa plní energie
9. Vzrušenie: cítite sa šťastní a nabudení
10. Radosť: cítite radosť a slasť
11. Žiarlivosť/závisť: cítite sa rozrušení, keď niekto má to, čo by ste chceli mať vy alebo sa im podarilo urobiť niečo, čo by ste chceli
12. Osamelosť: cítite sa sami a myslíte si, že nikomu na vás nezáleží
13. Hrdosť: cítite radosť, že ste niečo (vy)konali dobre
14. Pohoda: cítite sa ľahko a uvoľnene, pokojne
15. Stres: cítite sa napätí, unavení, nepokojní a prepracovaní

Inštrukcie: Na vyhradené miesto si zapíšte, kedy ste cítili tieto emócie. Použite ako pomôcku definície na prvej strane tejto aktivity.

Emócia: Čo sa dialo, keď ste cítili túto emóciu?

Strach:

Hnev:

Hanba:

Odhodlanie:

Zmätok:

Depresia:

Rozpaký:

Energia:

Vzrušenie:

Radosť:

Žiarlivosť:

Osamelosť:

Hrdosť:

Pohoda:

Stres:

Ktoré tri emócie máte najmenej radi a prečo?

„Každý sa môže nahnevať. To je ľahké. Ale hnevať sa na tú správnu osobu v správnej miere, v správnom čase, za správnym účelom a správnym spôsobom - to nie je ľahké.“ Aristoteles



Hry a aktivity

TÍMOVÁ DÔVERA

Hlavná myšlienka

Účastníci si pozrú, prediskutujú a usporiadajú podľa dôležitosti zoznam faktorov, ktoré ovplyvňujú mieru dôvery v tíme. Potom zrevidujú svoju diskusiu a rozhodovací proces pričom využijú ten istý zoznam faktorov.

Účel

Identifikovať faktory, ktoré zvyšujú alebo znižujú mieru dôveru v tíme.

Účastníci

Minimum: 6

Maximum: 50

Optimum: 15 až 30

Potrebný čas

30 minút

Materiály

Ako zvýšiť mieru dôvery v tímoch (jeden výtlačok na hrubom kartóne pre každý tím a neskôr jeden výtlačok pre každého účastníka na obyčajnom kancelárskom papieri).

Priebeh

Vytvorte tímy. Rozdeľte účastníkov do 2 až 7 tímov, každý o 3 až 7 členoch.

Rozdajte im materiály. Dajte každému tímu jeden výtlačok materiálu Ako zvýšiť mieru dôvery v tímoch, najlepšie vytlačený na kartóne.

Diskutujte. Požiadajte členov tímov, aby sa porozprávali vo svojom tíme o každom z 12 faktorov a povedali si, ako im oni osobne rozumejú a ako na ne reagujú. Povzbud'te ich, aby uviedli príklady týchto faktorov z praxe na svojom pracovisku. Odštartujte 6 minút na diskusiu.

Rozdajte individuálne zoznamy. Po 6 minútach rozdajte individuálne kópie toho istého zoznamu zloženého na poly tak, aby bola tlač skrytá. Vysvetlite

im, že jeden z faktorov môže byť na niektorých výtlačkoch zakrúžkovaný.

Vysvetlite význam zakrúžkovaného faktoru. Požiadajte členov tímov, aby pokračovali v diskusii ďalších 5 minút a identifikovali tri naj faktory, ktoré majú pravdepodobne najväčší vplyv (pozitívny alebo negatívny) na prácu v ich tíme. Požiadajte každého jednotlivca, aby si skontroloval svoj zoznam a – ak je niektorý faktor zakrúžkovaný – nech sa ho snaží zahrnúť do konečného výberu troch naj faktorov vo svojom tíme. Nastavte časovač a začnite diskusiu.

Porovnajzte tri naj faktory. Keď uplynie 5 minút a požiadajte každý tím, aby oznámil svoje tri faktory dôvery, ktoré vybrali. Napíšte tieto faktory na tabuľu. Diskutujte o podobnostiach a rozdieloch medzi faktormi vybranými rozličnými tímami.

Spracujte názory všetkých účastníkov. Požiadajte ľudí, ktorí mali zakrúžkovaný faktor na svojom zozname, aby sa priznali. Nebude ani jeden účastník so zakrúžkovaným faktorom. Vysvetlite, že im dali inštrukcie tak, aby im to pomohlo zažiť si vplyv uvažovania o skrytom programe iných ľudí. Diskutujte za pomoci nasledovných otázok:

- Ukázal niekto z vás svoj zoznam ostatným? Ak nie, prečo ste predpokladali, že nesmiete ukázať svoj zoznam?
- Počas druhej diskusie ste podozrievali niekoho, že má zakrúžkovaný faktor? Aké správanie vzbudilo vaše podozrenie?
- Aké boli rozdiely medzi prvým a druhým kolom diskusie (keď ste sa snažili určiť tri naj faktory)? Ak boli nejaké rozdiely, čo myslíte, že ich spôsobilo?

Pokračovanie debriefingu. Požiadajte všetkých, aby si spomenuli, čo sa dialo počas prvej aktivity. Prejdite si zoznam faktorov dôvery, začnite od tých, ktoré ste vybrali medzi naj faktory. Požiadajte účastníkov, aby diskutovali o tom, aké "skóre" má ich tím v každom faktore.

HERNÝ PLÁN

Krok	Facilitátor	Účastníci
1. Vytvorte tímy. (2 minúty)	Rozdeľte účastníkov do 2 až 7 tímov, každý o 3 až 7 členoch.	Zapojte sa do svojho tímu a predstavte sa.
2. Rozdajte materiály. (1 minúta)	Dajte každému tímu jeden výtlačok.	Prečítajte si faktory, ktoré zvyšujú alebo znižujú mieru dôvery v tímoch.
3. Diskutujte. 4. (7 minút)	Dajte účastníkom v tímoch inštrukcie.	V tíme sa porozprávajte o svojich osobných interpretáciách, reakciách a príkladoch.
5. Rozdajte individuálne materiály (1 minúta)	Dajte zložený výtlačok materiálu každému účastníkovi.	Skontrolujte si materiál, či je niektorý faktor zakrúžkovaný.
6. Diskutujte druhý krát (6 minút)	Vysvetlite zakrúžkovanie a zadajte inštrukcie.	Diskutujte o faktoroch dôvery, aby ste vybrali tri najdôležitejšie. Ak je faktor zakrúžkovaný, snažte sa ho presadiť do výberu troch.



7. Porovnajete tri naj faktory (5 minúty)	Spíšte tri naj faktory od každého tímu. Prediskutujte ich.	Komentujte podobnosti a rozdiely medzi vybranými položkami v rozličných tímoch.
8. Spracujte reakcie účastníkov. (3 minúty)	Odhalte, že žiadny účastník nemal zakrúžkovaný položku. Diskutujte o vplyve skrytého programu.	Zúčastnite sa na záverečnej diskusii.
9. Rozšírite záverečnú diskusiu. (3 minúty)	Hľadajte súvis zoznamu faktorov dôvery a tímovej aktivity.	Spomeňte si na inú aktivitu a analyzujte ju podľa zoznamu faktorov dôvery.

Materiál 1

Ako zvýšiť mieru dôvery v tímoch

Šesť faktorov, ktorým sa treba vyhnúť

1. Skrytý program
2. Interná konkurencia
3. Tabu témy
4. Sebeckto
5. Defenzívnosť
6. Neúprimné sľuby

Šesť faktorov, ktoré treba podporiť

1. Otvorené poskytovanie všetkých informácií
2. Podporovanie ostatných členov tímu
3. Kongruencia pocitov, myšlienok, slov a činov
4. Byť dostupný a v kontakte
5. Byť vypočítateľný, spoľahlivý a zodpovedný
6. Podelte sa o zásluhy

„Hanba je kloakou pýchy.“ William Blake

Pár slov na záver

Mojše sa zveruje svojmu psychiatrovi.

„V noci som mal veľmi divný sen, v ktorom som videl svoju matku, mala však Vašu tvár. Bol som z toho tak vedľa, že som nemohol znovu zaspať a musel som na to stále myslieť. O siedmej som vstal, dal som si kávu a jeden toast a hneď vyrazil priamo k vám. Môžete mi vysvetliť, čo ten sen vlastne znamená?“

Psychiater chvíľu premýšľa a potom hovorí:

„Iba jeden toast a kávu? Tomu hovoríte raňajky?“



Akcie a podujatia

24. - 25. novembra 2016 - 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 pritom sa tak zriedkavo uskutočňuje.

15. - 16. decembra 2016 - Skupinová dynamika

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

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

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

26. - 27. januára 2017 - Efektívny pomáhajúci rozhovor

Klasika Coachingplus. Pred deviatimi rokmi sme začali práve s touto témou. Čo zažijete? Naučíte sa ako počúvať ľudí s celého srdca. Naučíte sa ako položiť otázku, ktorá rozhovor prehlbuje. Naučíte sa ako byť s druhými, pre druhých, no zároveň sa nestratiť a ostať samým sebou. Naučíte sa byť užitoční pomáhajúci pracovníci. Vhodné pre všetkých z vás, ktorí pracujú s ľuďmi a chcú si zažiť esenciu Coachingplus prístupu.

9. - 10. februára 2017 - Prenos a protiprenos

Budeme sa venovať tomuto klasickému aspektu psychoterapie, ktorý si všimol už Sigmund Freud. Dvojdňový workshop „Prenos a protiprenos“ ponúkne priestor pre diskusiu, nácvik zručností a prácu s kontextom v situáciách, keď klient viac či menej chce spolupracovať s dôrazom na to, čo sa vo vzťahu deje.

2. - 3. marca 2017 - Práca s emóciami v poradenskom procese

Lepšie by bolo povedať práca s emóciami v poradenskom, koučovacom, terapeutickom, facilitačnom, tréningovom, výcvikovom, mediáčnom... procese. Inšpirovaní prístupom zameraným na človeka, nenásilnou komunikáciou, koncentratívnu pohybovou terapiou, na emócie zameranou terapiou, krátkodobou zážitkovou dynamickou terapiou... už niekoľko rokov sprevádzame ľudí tým ako zvládať vlastné emócie, ako ich transformovať, ako vnímať, rešpektovať a porozumieť emóciám druhých ľudí. Tento workshop je vhodný pre všetkých, ktorí dôverujú emóciám, chcú žiť s nimi a nepopierať ich, no nechcú byť nimi ovládaní.

20. - 21. apríla 2017 - Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore

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

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

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

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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