



news... 17

Milí čitatelia

Tento mesiac nájdete tieto texty...

- Rozprávka o rozvojovom programe
- Zvládanie zmien, štvrtá časť
- Mini-recenzie troch kníh na tento mesiac
- Rozhovor s korporátnym trénerom Mattom Richterom
- Rubrika aktivity, hry a cvičenia do tréningu i terapie
- Haiku na záver + info o našich workshopoch

Ďakujeme za dôveru...

Rozprávka o rozvojovom programe

Živím sa (Vlado) aj rozvojom a vzdelávaním. Prídem, trénujem, koučujem, supervidujem, facilitujem... Pri práci často narazím na to, že ľudia, s ktorými sa stretám, si v sebe nesú veľa negatívnych skúseností so sebou, alebo inými, a tieto skúsenosti im bránia vnímať život a svoju prácu ako niečo, čo v princípe môžu ovplyvňovať, či meniť. A tak namiesto toho, aby sme sa na tréningu učili nové zručnosti, na workshope nachádzali nové príležitosti a v koučovaní nachádzali a rozvíjali skrytý potenciál, venujeme čas demaskovaniu (mnohokrát) skrytých postojov, ktoré nám bránia systematicky pracovať na sebe. A potom, je tu nielen realita intrapsychická, ale aj realita systému – organizácie, jej kultúry a vzťahov nej. Mnohí kolegovia by aj chceli, ale nemôžu, pretože ich rozvoj nie je pre organizáciu dôležitý. Dôležitejšia je napríklad konformita. Alebo tradícia. Alebo...

Napriek našim vnútorným aj vonkajším bariéram som sa rozhodol v tomto texte byť na chvíľu idealistom, pričom verím, že môže byť to, o čom idem písať, kde – tu, aj realitou. V princípe si myslím, že každý rozvojový program môže byť zmysluplný, ak po jeho ukončení vedia účastníci v praxi aplikovať to, v čom sa rozvíjali. A tiež, ak je zmena viditeľná v ich bežnom konaní. Druhým kritériom, ktoré považujem za dôležité je kritérium deficitu, čo znamená, že po absolvovaní rozvojového programu účastníci vedia a chcú pracovať na tých stránkach seba, ktoré nie sú rozvinuté a mohli by byť. Ide o rôzne osobnostné bariéry, ale najmä (v bežnej práci manažéra, či pomáhajúceho) aj o špecifické vedomosti, komunikačné zručnosti apod.

Ako by mali byť v ideálnom prípade načrtnuté kroky rozvoja? Hlavne, všimnite si, že píšem slovo rozvoj, keďže slovo vzdelávanie je užšie vymedzené ako slovo rozvoj – môžeme sa rozvíjať a nemusíme sa pritom vždy iba vzdelávať. Všetky cesty, a nielen tá jedna, vedú do Ríma. Či? A čo na to komora? A asociácia?

Začneme tým, že mnohí ani nevieme, čo chceme od profesionála na danej pracovnej pozícii. Čiže, aké sú kritéria, na ktorých spoznáme, že táto pozícia je obsadená kompetentne? Aké praktické konanie a viditeľné správanie definuje „dobrého poradenského psychológa v manželskej poradni“, „dobrého líniového manažéra v podniku, ktorý vyrába súčiastky pre automobilku“, „dobrého učiteľa nemeckého jazyka na gymnáziu“. Ak nevieme cieľ, nemáme zhodu v obrázku pracovnej roly, ostávame v nevedomosti, alebo v obrázkoch, ktoré nemusia byť zhodné s potrebami „klientov“, „kolegov“, „žiakov“, alebo aj „spoločnosti“.

Ďalej, prv než sa pustíme do rozvoja, je užitočné pozorovať. Pozorovať prácu a pracovný výkon. Nájsť to, čo je a funguje, čo je hodné ocenenia, alebo je hodné toho, dať to za príklad. Pozorovať pracovný výkon môže viesť aj k tomu, že si všimneme, čo funguje a je to možné prehliť, či ďalej rozvíjať pod heslom od dobrého k výnimočnému. Čiže, ak vieme, aké kritériá máme na danú pozíciu, môžeme sa pozrieť na to, ako pracovník tieto kritériá naplňa. A vôbec, má na napĺňanie kritérií vhodné podmienky? Čo nás vlastne vedie k pozorovanému deficitu – z čoho si robíme uzáver? To, že pracovník niečo nevie? To, že pracovník nemá nejaké skúsenosti, alebo špecifické, potrebné zručnosti? Nemá talent? Alebo ide o kombináciu všetkých / niektorých týchto faktorov?

Ak dokážeme rozpoznať, ktoré vedomosti, zručnosti, či postoje pracovníkom chýbajú, alebo ktoré nie sú rozvinuté podľa našich očakávaní, je ešte užitočné zamyslieť sa nad tým, čo by sa zmenilo, ak by pracovník mal to, čo pozorujeme, že nemá, respektíve, čo by to prinieslo klientom, tímu, kolegom, organizácii. Čo sa zmení, ak zmením postoj, alebo ak sa budem správať inak? Naozaj to chceme? Viete, poviem klasický príklad, avšak z iného súdka. Ak sa alkoholik zmení a príde ako už abstinujúci do pôvodnej

rodiny, ktorá ostáva nezmenená, stáva sa deviáciou. Chceme v našej organizácii takéto deviácie? Chceme, aby naši kolegovia pracovali inak, možno lepšie ako my? Nevytlačí ma potom tento mladý, ambiciózný a ešte aj rozvinutý a tak trochu premúdrejší ☺ z mojej pozície?

Podíme ďalej. Ak vieme čo má byť inak, ďalšou otázkou je, ako na to? Bude program, ktorým sa budeme rozvíjať, pokrývať rozvoj tých spôsobilostí, ktoré sú potrebné, či deficitné? Ak budem poskytovať tréning zručností kolegom, ktorých brzdou je ich postoj ku klientom, pomôže to? Bude to efektívne strávený čas a dobre vložené peniaze? Asi nie. Ak niekomu chýbajú praktické zručnosti a skúsenosti v oblasti, pomôže mu koučovanie? A naopak, ak mám manažéra, ktorý prešiel všetkým možným, pomôže mu k zmene postoja k podriadeným ďalší tréning? Volíme správny program v správnom čase?

Tento odstavček považujem za obzvlášť dôležitý. Poznáte to, chcete a vymyslíte pre svojich ľudí iba to najlepšie, nešetríte na nich a oni sú nespokojní. Ak sa obzriete dozadu, všimnete si, že kolegovia vôbec nie sú motivovaní rozvíjať sa. Ak má byť akýkoľvek program úspešný, považujem za nutné, aby ľudia chceli, respektíve, aby ľudia vedeli, prečo od nich niečo niekto chce a mali možnosť tomu porozumieť, diskutovať o týchto nárokoch a rozhodnúť sa. Povinná príprava v zdravotníctve? Povinné nudné stretnutia k etike diverzity v korporátnom prostredí? Niekedy to, čo je povinné ešte nemusí byť nudné (záleží na všetkých zúčastnených), ale hlavne, myslím si, že alfa a omega úspešného rozvojového programu je aktívna (nemyslím dotazník) participácia učiacich sa na tom, čo chcú, prípadne jasný dialóg účastníkov programu so zadávateľom. V takomto dialógu, napríklad na workshopoch si všetci môžu zodpovedať tri kľúčové otázky PREČO, ČO a AKO? Motivovať k vzdelávaniu by mal priamo priamy nadriadený. Ten je aj zodpovedný za to, aby bola účastníkom jasná odpoveď na otázku, čo má byť očakávanou zmenou v práci po absolvovaní práve tohto, či tamtoho programu. Ak už ľudia sami nechcú, mali by poznať dôvody tých, ktorí chcú, aby oni sami chceli.

Pripravení, pozor, štart: Assessment, tréning, mentoring, koučovanie, workshopy, supervízia, zážitkový výcvik, teambuilding, on-the job tréning, učenie sa prácou v tandeme, rotácia pracovníkov, stáž, prípravné zastupovanie, zaradenie do projektového tímu... a z tohto všetkého ďalšie otázky: Realizujeme rozvojový program v správnom čase? Sú tí, čo nás „učia“ tými, ktorým je možné dôverovať? Dostávame to, čo sme naozaj chceli? Vieme meniť podmienky tak, aby to, čo robíme viedlo k tomu, čo očakávame? Dosiahli sme to, čo sme chceli? Sme naučení – vieme niečo inak, vieme čo inak v budúcnosti – čo ďalej?

Ak sme prišli do cieľa, máme tu niečo navrch. V tejto chvíli si je nutné opäť zodpovedať otázku, či máme na novo nadobudnuté pracovné praktiky vhodné podmienky? Podporu? Nejde iba o záverečné hodnotenie toho, či sme robili správne veci v správny čas, prípadne, či vieme aplikovať to, čo malo byť na konci rozvojového programu, to, do čoho sme investovali čas a peniažky. Ide aj o hodnotenie zmeny výkonu, alebo správania v praxi. Tu opäť k slovu prichádza pozorovanie. Pozorovanie zmeny, ale aj sebahodnotenie u „nášho poradenského psychológa v manželskej poradni“, „nášho líniového manažéra v podniku, ktorý vyrába súčiastky pre automobilku“, „nášho učiteľa nemeckého jazyka na gymnáziu“. Pretože zamestnanci sú našimi zamestnancami. Spoločne vytvárame my. Spoločne tvoríme organizáciu, možno funkčný celok.

Zvládanie zmien časť štvrtá

Ako reagujú ľudia a organizácie na zmenu?

Odpoveď bude ešte kratšia ako otázka – rôzne. Nevešajme však hlavu. Zmena je totiž sama o sebe veľmi ambivalentná, akokoľvek môže byť pre všetkých problematická, tak isto môže byť aj výzvou. Pamätáte si tú kaligrafiu? Dva znaky – jeden je príležitosť. To ako ľudia reagujú na zmenu, závisí od ich schopnosti jej porozumieť, od osobnosti každého a od okolností za ktorých sa zmena deje. Dôležitým motivačným faktorom sú aj nové okolnosti, ktoré môžu nastať, ak bude zmena uskutočnená. Nečakajte, že ak ľudia nevidia zmysel zmeny, sú ňou ohrození, alebo sú príliš preťažení, budú reagovať s nadšením.

Ako prvý prichádza šok. Hľa niečo tu pred nami je. Úzkosť, alebo konkrétny strach. Tieto emocionálne reakcie ani nevidieť, keďže nikto nekričí. Potom príde popretie. Ale veď o nič nejde – nevidím, čo je, nepočujem – nechcem vidieť, čo je, nechcem počuť. Ešte nekričím, no iritácia stúpa. Stúpa. Stúpa. „Už som fakt nahnevaný. To má byť čo?! To myslíte vážne?! Som vážne rozčúlený, ako ste si toto mohli dovoliť. Mne? Nám? Načo nám to je? Ja mám robiť niečo inak? No iste! Lepšie? Dajte pokoj! Takéto hlúposti, to si vyhodte z hlavy.“ Nuž, vo fáze hnevu s ľuďmi nie je reč. Dôležité je mu porozumieť. Akceptovať. Súcitiť. Byť trpezlivý.

A hľa, opäť sa čosi mení. Zamestnanci začínajú vyjednávať, opustená milenka tiež. Niektorí z nás používame lešť, manipuláciu... no ak ostanete pevní a vytrvalí v presadzovaní toho nového, ja, váš zamestnanec, začnem byť trochu depresívny. Aj pracovný výkon ide na chvíľu dole. Melanie Kleinová hovorí o depresívnej pozícii a tvrdí, že je fajn. Ešte raz, že je fajn! Depresia je v tomto prípade reakcia na fakty. Prijali sme totiž to, že zmena je a my s tým nepohneme. Fakty sú fakty. Nič nie je prekrútené. Trochu trúchlime za minulosťou, ale... časom si začíname zvykať. Učíme sa novému. „Aha, toto sa mi podarilo.“ „Aha, toto sa nám podarilo“ „Aha, toto má zmysel“ „Aha, z tohto mám radosť“ „Aha,...“ Skúšame, spadneme, zdvihneme sa, učíme sa novému, testujeme, skúšame, zakopneme, učíme sa novému, testujeme až napokon – zmena je prijatá.

OK, keby to išlo tak lineárne, bolo by to fajn, ale... ľudia sú komplexné systémy. Komplexné systémy sú súčasťou komplexných systémov, keďže sa navzájom organizujú. Organizujú sa do organizácií. Každá organizácia má svoju štruktúru a tým aj stabilitu. Každá štruktúra reaguje na zmenu inak. Napríklad, ak je štruktúra postavená hierarchicky a dominantní sú dominantní, môže sa stať, že ak budú dominantní reagovať na zmenu tak, že ju nepodporia a neprijmú, nepodporia a neprijmú ju ani tí, ktorí dominantní nie sú. A už to fičí: projekcie, popretia a vytesnenia, paranoja... Iná ťažkosť. Niektoré systémy, niektoré organizácie sú postavené na príbehu stability, tradície. Sú patrične hrdé. A občas ťapákovské. Radikálna transformačná zmena, ktorá by popierala hodnoty minulosti, je v týchto organizáciách takmer nemožná. Aj keby niekto chcel. Aj keby sme mali dobrý nápad, úmysel – apage satanas! Tu ostáva iba možnosť zmeny prírastkovej. Čo chceme načrtnúť v tomto odseku, je skúsenosť, že reakcia na zmenu nezáleží iba na ľuďoch samotných, ale aj na type organizácie (napríklad rodiny), respektíve organizačnej kultúry organizácie.

A čo s tým všetkým? Okrem prípravy, o ktorej sme už písali, je fajn uvedomiť si svoju vlastnú rolu, rolu sprievodcu na ceste zmenou. Ak sa dožijeme pokračovania tohto seriálu, v máji sa zameriame na otázky, čo môže facilitátor zmeny uľahčiť v každom štádiu zmeny a čo môže robiť so zmenou v rôznych organizačných kultúrach. Úlohou uľahčovateľa je uľahčiť. Takže nehrňte sa do zmeny, pripravte sa na ňu a v máji si prečítajte ďalšiu časť seriálu v našich news.

Knihy na tento mesiac

Wolfgang Wöller, Johannes Kruse (ed.): Hlbinná psychoterapia.
Vydavateľstvo F

Už pri čítaní obsahu som cítil blaho. Keď som sa pozrel dovnútra, prebehlo mi hlavou – je tam všetko!!! Viete, v poslednom období som čítal niekoľko článkov KBT terapeutov, ktorí v nich písali: ale veď my sme empatickí, ale veď my rešpektujeme tempo klienta, ale veď my sa zaoberáme klientovými presvedčeniami... Potom som si pozrel ich výukové video a čo nevidím – ani štipka toho, čo sa nazýva vzťahová hĺbka, klient mlčí, terapeut rozpráva o jeho kognitívnych omyloch... sakra, vôbec si nemyslím, že sú všetky školy rovnaké. Milí KB kolegovia, prečítajte si túto knihu. Uvidíte v nej ukážky toho, čo hlbinní kolegovia robia. Porozumiete tomu, prečo to robia a k čomu potrebujú toľko času a intenzity v kontakte. Ja osobne s autormi aj v mnohom nesúhlasím – napríklad niektoré intervencie pri práci s odporom, alebo obranou sa mi zdajú príliš konfrontačné, niekedy by som pracoval viac v kontexte intersubjektivity vzťahu a v kontexte „tu a teraz“, ale aj tak – toto je UČEBNICA. Veľmi, naozaj veľmi oceňujem kapitoly o psychodynamickej diagnostike, časovosti v rozhovore o rytmicko-dynamickom akčnom dialógu, alebo o fenoméne telesnosti a na telo zameraných intervenciách v hlbinné terapeutickom settingu – napokon tu niekde sme aj my, koncentratívni pohyboví. Takže opäť raz čítajte, čítajte vďaka Vydavateľstvu F. Vďaka.

Richard Jedlička: Výchovné problémy s žákami z pohľadu hlbinné psychologie. Portál

Toto by malo byť povinné čítanie pre všetkých, ktorí pracujú s deťmi a mládežou. Strana po strane, odsek po odseku. Iste, čítanie to nie je jednoduché. Autor spomína všetkých od Freudovej a Kleinovej, cez Mahlerovú až po Mainovú a Sterna. Niet strany bez poznámky pod čiarou, žiadne rýchle návody a poučenia „ako na to“ a „čo s ním treba“. Ak sa však začítate, nájdete tu knihu, ktorá vás prevedie jednotlivými etapami života dieťaťa, pokúsi sa lokalizovať vývinové výzvy a popísať, čo sa stane, ak nezvládneme niektoré vývinové úskalia a ťažkosti. Odrazu lepšie chápeme život v jeho zložitosti. Odrazu máme väčší súcit. A potom sme pokornejší. Vývinová psychológia môže byť nudná a suchopárna, ale aj dynamická a vzrušujúca. Táto kniha vám pootvorí dvierka do toho druhého sveta.

Timothy W. Gallway: Inner game pro golfisty. Management Press

Idem do kníhkupectva a hľadám túto knihu. Oddelenie športu – nič, oddelenie manažmentu – nič, psychológia – nič, sebarozvoj, Tomeš, Gruber a tantrické kraviny – nič. Hm, symptomatické. Pre manažérov príliš športujúci, pre psychológov príliš nevedecký, o športe tam toho veľa nenájdete, takže slovenského Tigera to míňa... Už s jeho prvým prekladom som mal problémy. Naozaj stačí byť pozorný, všímavý? Naozaj stačí „myslieť inak“, „iná vnútorná reč“. Gallway vychádza z konceptu voľne plynúcej pozornosti a z Assagioliho psychosyntézy (no cituje ju iba okrajovo, aj keď aspoň, že vôbec!) a je vlastne akýmsi o trochu šikovnejším ľudovým psychológom. A pritom je to otec zakladateľ, že – koučovia.sk? Vlastne celá teória koučovania je u mnohých bardov profesie tak trochu zjednodušená ľudová psychológia pre manažérov a športovcov. Ale funguje to, takže z úcty k šedinám...

Rozhovor s Mattom Richterom

Ponúkame vám rozhovor s Mattom Richterom, ktorý sme prevzali z newslettera spoločnosti Thiagi PLAY FOR PERFORMANCE: marec 2004. Inak samotný newsletter Thiagi vrelo doporučujeme všetkým, ktorí pracujú so skupinami a chcú svoje tréningy a workshopy obohatiť o interakčné aktivity. Matthew Richter je autor, tréner a výkonný konzultant Workshops by Thiagi, Inc. Dopolosal navrhoval mnoho interakčných tréningov pre tisíce rozličných klientov, napríklad firmy Charles Schwab, Cadence Design Systems, Ralph Laure a Olympus. Bol prezidentom NASAGA (North American Simulation and Gaming Network). Rozhovor s nim viedol Les Lauber.

Les: Matt, mohol by si začať tým, že nám povieš niečo o svojej práci vo vzťahu k téme motivácia, ako autor aj ako tréner?

Matt: Iste. Podpisujem sa pod model, ktorý vymysleli dvaja psychológovia z Rochesterskej univerzity: Edward Deci a Richard Ryan. Ich práca s vnútornou motiváciou skutočne zmenila môj život a svetonázor. Jeden zo spôsobov, ako používam ich model, je to, že si uvedomujem, že keď sa ľudia bavia, neuvedomujú si, alebo sa aspoň nestarajú :-)) o to, že by mohli mať nedostatok schopností. Sú príliš zaujatí hrou.

Kompetentní ľudia, ktorí vykonávajú úlohu, sú motivovaní ľudia. A ak sa pritom bavia, je pravdepodobnejšie, že sa rozhodnú pokračovať v činnosti. Podľa Deciho a Ryana, autonómia + kompetencia = vnútorná motivácia. Takže využívam tieto základné princípy a podľa nich navrhujem a vediem semináre.

Les: Aké to bolo, keď si po prvýkrát využil na tréningu hru?

Matt: Bol som na praxi v malej trénerskej a vývojovej spoločnosti v Rochesteri, NY. Trénerka, ktorá sa volala Ginny Hronek a dostala ťažkú úlohu naučiť ma trénovať, bola (a stále je) fantastická zážitková facilitátorka. Na svojej hodine používala DiSC a dala mi príležitosť viesť hru. Vybuchol som... vybuchol som, pretože som sa bál a triasol; a aby som sa ochránil, tak som rozprával a rozprával a rozprával a nenechal som hru plynúť. A pri debriefingu som im povedal všetko, čo mali vedieť :-). Potom Ginny zachránila situáciu a jemne a milo ma facilitovala (nemohol som pokračovať ďalej).

Les: Ako si sa potom naučil používať hry na zlepšovanie výkonu?

Matt: Múdry, starý a vráskavý guru [Thiagi] povedal, že aktivity sú iba zámienky na debriefing. Táto základná idea ma skutočne nasmerovala k predstave, že hra nie je na to, aby mali účastníci zábavu. Zábava je vlastne pri zážitku okrajová. Facilitátor nesmie nikdy stratiť z očí cieľ výkonu. Inak je hra iba hra. A hry sú hlúpe.

Les: O čom rozmýšľaš pri výbere alebo vymýšľaní hier pre konkrétnu skupinu?

Matt: O tom, čo chcem, aby boli účastníci schopní robiť na konci zážitku? Aká cesta je najúčinnjšia, aby sa tam dostali, odtiaľ, kde sú? A napokon sa snažím ísť do učebne s niekoľkými aktivitami, ktoré mi pomôžu dostať sa k cieľu a potom, na základe potrieb skupiny, skupinovej dynamiky, individualite tejto konkrétnej skupiny zvolím vhodnú aktivitu.

Les: Aké typy učebných hier sa hrávaš so skupinami práve teraz?

Matt: Nuž, pracujem pre Thiagi, tak mám prístup približne k 8 biliónom hier:-). Ale moje obľúbené sú HELLO GAME (HRA HELLO), pričom používam rôzne variácie jej obsahu; THIRTY-FIVE (TRIDSÄT PÄT) a ENVELOPES (OBÁLKY).

Les: Kam chodíš na nápady na tréningové hry?

Matt: Myslím, že moja prednosť je v tom, že vezmem hru, ktorú vymyslel niekto iný a vymyslím pre ňu vhodnú aplikáciu. Napríklad som nedávno viedol kurz o etike a vymyslel som simuláciu, ktorá spájala niekoľko atribútov hier Survivor (Ten, kto prežije) a Big Brother (Veľký Brat, reality show televízie CBS). Producenti CBS vytvorili formát; ja som videl jeho využitie na kurze etiky. A podľa mňa to je zručnosť, ktorú by tréneri a autori mali mať. Existuje množstvo hier a aktivít. Využiť a spracovať ich vhodne a efektívne... no, to je umenie.

Les: Ako tieto nápady upravuješ, aby sa hodili na učenie?

Matt: V duchu začínam vždy od konca. Čo chcem, aby ľudia vedeli robiť alebo realizovať ako výsledok tejto aktivity? Potom sa pozriem na rámec hry, aké kroky musím urobiť, aby som sa tam dostal? Aký rámec využijem pri debriefingu? Milujem Thiagi's debrief model (*čitateľ ho nájde v texte za rozhovorom*). Je jednoduchý a obyčajne ma podrží. Snažím sa tiež žiť podľa princípu, že hra je spôsob dopravy, cieľ výkonu je cieľ mojej cesty. Tak sa snažím nedržať sa prísne pravidiel alebo toku hry. Ostávam pružný, ochotný podvádzať a nasledovať účastníkov. Často vedia lepšie ako ja, ako sa dá výkon zlepšiť. Aby som citoval nejakého zenového majstra, musíte sa ohýbať ako trstina vo vetre.

Les: OK, toto je "kučeravá" otázka, ale... povedzme, že si pristál na opustenom ostrove so svojou ženou Kat a iba dvomi rekreačnými hrami. Ktoré by si si vybral a prečo?

Matt: Keby bola so mnou moja žena, vybral by som si SCRABBLE a YAHTZEE. Milujem tieto hry. Ale vážne, hry, ktoré si vyberám, sú úplne závislé od toho, kto je so mnou. Takže s Thiagi by som si vybral WORDYACHT (SLOVNÁ JACHTA) a GHOST (DUCH). S tebou by som dal PENNY WISE a 99. So svojím starým otcom 500 RUMMY a CASINO. Sám mám rád SCRABBLE a YAHTZEE. Milujem hry a súčasťou hry je aj to, s kým ju hráš.

Les: Matt, povedz nám dve príhody, ktoré sa stali, keď si sa snažil, aby sa ľudia niečo naučili: po prvé, povedz nám, kedy sa po prvý krát stalo, že veci sa skutočne pokašľali, keď si sa hral s nejakou skupinou. A potom nám povedz niečo o tom, kedy sa stalo, že skupina išla v hre smerom, ktorý ťa prekvapil tým, koľko sa naučili.

Matt: Práve som spoznal Thiagiho, takže hovoríme o dobe pred dvanástimi rokmi, a videl som ho realizovať hru MEANING OF LIFE JOLT (VÝZNAM ŽIVOTNÉHO ÚDERU) na konferencii. Bol som unesený, aká to bola sila. Ľudia plakali a citovo sa angažovali. Bola to úžasná vec.

Myslel som si, že to môžem urobiť aj ja. Myslím, že som bol veľmi skúsený tréner, ved' už som bol v branži niekoľko mesiacov :-). Tak som sa s jednou skupinou tú hru zahral. Ak nepoznáš úder, je to o hodnotách a naozaj funguje, ak sa snažíš dostať účastníkov k tomu, aby si uvedomili rovnováhu vecí v živote. Týka sa tiež rakoviny a umierania. Bol som popletený a totálne nepripravený, vôbec som si neuvedomil, že jednej účastníčke zomrel pár týždňov predtým manžel na rakovinu. Vybehla z triedy. Jednoducho som to pokašľal. Tá úbohá žena... a tento idiot musel prísť s takou témou. Jedna moja mentorka, Susan Rundleová, vždy hovorí: "Predovšetkým neškodíš." Zabudol som na ten princíp. To bol extrémny príklad ponorenia sa do aktivity tak, že som ignoroval cieľ výkonu a čo je dôležitejšie, ignoroval som potreby a dynamiku skupiny. Veľké ponaučenie, strašný zážitok.

Ako pozitívny zážitok môžem povedať, že som použil hru MEANING OF LIFE JOLT ZNOVU. Tento krát som pracoval so skupinou výkonných pracovníkov malej továrne. Prezident spoločnosti pracoval asi 110 hodín týždenne. Nemravné číslo. Tento krát som si to trochu overil. Žiadna smrť ani choroba. Uviedol som hru. Tak som očakával, že budeme mať úžasnú spätnú väzbu a niektorí účastníci to pochopia, alebo si aspoň rozmyslia, či majú toľko pracovať. Ale prezident si vzal aktivitu naozaj k srdcu. Počas debriefingu vyšiel von, aby zavolať svoje žene, že ju miluje. Podľa riaditeľa prezident naozaj začal pracovať menej, dokázal sa lepšie sústrediť a trávil viac času s rodinou. Mimochodom, aj riaditeľ to začal považovať za dobrú vec. Opäť veľké ponaučenie, ale tento krát aj veľký zážitok. Tá istá aktivita, iná skupina, iné okolnosti.

Les: Čo myslíš, čo je potrebné, aby si úspešne facilitoval hry na tréningu a pri zlepšovaní výkonu?

Matt: Pružnosť a ochota nechať hru kvôli poučeniu, dôverovať účastníkom, že to dokážu, schopnosť naozaj vnímať, čo sa deje, schopnosť efektívne spracovať hru na záver.

Les: Čo najdôležitejšie si sa naučil ty?

Matt: Toto je ťažká práca. A už som v tom nejaký čas. Urobil som veľa chýb a veľa som sa naučil. Frustruje ma, keď počujem ľudí hovoriť, že ak má niekto tréning trénerov, tak to dokáže robiť hocikto. Nie je to také jednoduché, ako to vyzerá. Chce to prax, skúsenosti, vedomosti, zručnosti a trochu talentu. Väčšinou je to ťažká práca. Môj svokor rozprával úžasný príbeh. Nevie, kde ho počul, ale páči sa mi.

V Chelme, malej dedinke vo východnej Európe, žil mladý muž, ktorý sa považoval za ateistu. Chaim počul, že v susednej dedine žije slávny "Mojše ateista". Chcel nájsť

spriaznenú dušu a niečo sa podučiť, a tak šiel Chaim cez les do susednej dediny, aby vyhládal Mojšeho ateistu a niečo sa od neho naučil. Po niekoľkých dňoch cesty našiel tento mladý muž Mojšeho chalútku. Zabúchal na dvere a dostal dovolenie vstúpiť. Našiel starého muža s okuliarmi, ako sedí za stolom zavalený hromadou kníh.

“Áno,” povedal starší muž.

“Hľadám Mojšeho ateistu,” povedal Chaim.

“Ja som Mojše,” povedal Mojše.

“Pane, ja som tiež ateista a rád by som bol vaším učňom,” povedal mladší muž.

Mojše si pomaly sňal okuliare a zahľadel sa na cudzinca. “Ty si ateista?” spýtal sa.

“Áno, pane,” odpovedal Chaim.

“Čítal si Tóru?” spýtal sa Mojše.

“Nie, pane,” povedal Chaim.

“Študoval si Talmud?”

“Nie, pane,” povedal Chaim.

“Poznáš všetky naše modlitby a filozofie?” spýtal sa Mojše.

“Nie, pane!” povedal Chaim odhodlane. “Ja som ateista.”

“Ach,” povedal Mojše, odmietavo. “Ty nie si ateista. Ty si nevzdelanec.”

Poučenie pre mňa je štúdium. Čítam všetko, čo mi príde pod ruku a uvedomujem si, že mám veľa pred sebou. Poznám rolu vedúceho vo veľkej aj malej organizácii. Bol som vedúci a študoval som manažment. My tréneri musíme byť odborníci na naše témy, alebo musíme mať kontakt s odborníkmi. A tento učebný proces je nekonečný. Stále vychádzajú nové veci. Thiagi robí túto prácu už 40 rokov a hoci som dobrý, stále sa mám čo od neho učiť (to sa nedá ani kvantifikovať). A vždy som ohromený, akú pasiu má stále sa učiť.

Les: Keď myslíš na budúcnosť hier pri tréningu a rozvoji, čo vidíš?

Matt: Čoraz viac. Dúfam, že s tým, čo k tomu patrí... dobré indikátory trvalého rastu, dobrý debriefing, atď. Ľudia sa neučia zo zážitkov; učia sa z toho, že reflektujú svoje zážitky. Pevne verím tomuto princípu stále ho niekoho učím. Podľa mňa všetky zážitkové učebné aktivity (simulačné hry, hranie rol, dobrodružstvá v prírode a ostatné také veci) iba poskytujú zámienku na debriefing.

Ešte pridávame zopár poznámok Matthewa Richtera k téme debriefing aktivity...

Aby ste pomohli účastníkom reflektovať svoje zážitky, dať ich do súvisu so skutočným svetom, objaviť užitočné poznatky a podeliť sa o ne s ostatnými, je dobré viesť kvalitnú diskusia po aktivite - debriefing. Debriefing tiež pomáha ukončiť učebnú aktivitu, redukovať negatívne reakcie medzi účastníkmi a zlepšiť poznanie. Veľkou dilemou pri debriefingu je zachovanie rovnováhy medzi štruktúrou a voľným tokom. Navrhujem, aby ste si pripravili niekoľko otázok pred sedením debriefingu. Počas samotného debriefingu podporujte a využívajte spontánne poznámky účastníkov. Ak diskusia príliš odbočí od témy, vráťte sa k pripravenému zoznamu otázok. Ja používam šesťfázový model štruktúry debriefingu a podľa neho aj tvorím otázky. Tu je niekoľko návodov pre každú fázu tohto modelu.

Fáza 1: Ako sa cítite?

Táto fáza dáva účastníkom príležitosť na to, aby dostali silné pocity a emócie preč zo svojej hrude. Uľahčuje im byť objektívnejší počas neskorších fáz. Túto fázu začnite širokou otázkou, ktorá vyzýva účastníkov, aby sa dostali do kontaktu so svojimi pocitmi v súvislosti s aktivitou a jej výsledkami. Povzbudzuje ich k tomu, aby sa o tieto pocity podelili, aktívne a neodsudzujúco sa navzájom počúvali.

Fáza 2: Čo sa dialo?

V tejto fáze zbierajte údaje o tom, čo sa dialo počas aktivity. Povzbudzujte účastníkov, aby porovnávali svoje spomienky a vyvodzovali z nich všeobecné závery počas nasledujúcej fázy. Túto fázu začnite širokou otázkou, ktorá žiada od účastníkov, aby si spomenuli na konkrétne dôležité udalosti počas učebnej aktivity. Vytvorte a zaveste na tabuľu chronologický zoznam udalostí. Pýtajte sa na konkrétne udalosti.

Fáza 3: Čo ste sa naučili?

V tejto fáze povzbudzujte účastníkov k tomu, aby si vytvárali a overovali rozličné hypotézy. Žiadajte účastníkov, aby prichádzali s princípmi vychádzajúcimi z aktivity a aby o nich diskutovali. Túto fázu začnite uvedením základného princípu/modelu a požiadajte účastníkov o údaje, ktoré ho podporujú alebo zavrhujú. Potom vyzvite účastníkov, aby ponúkali iné princípy založené na ich zážitkoch a skúsenostiach.

Fáza 4: Ako to súvisí so skutočným svetom?

V tejto fáze diskutujte o súvislostiach aktivity so skúsenosťami účastníkov v reálnom svete. Túto fázu začnite širokou otázkou o súvislostiach medzi zážitkovým učením v tejto aktivite a udalosťami na pracovisku. Povedzte, že aktivita je metafora a požiadajte účastníkov, aby ponúkali analógie zo skutočného sveta.

Fáza 5: Čo ak?

V tejto fáze povzbudzujte účastníkov, aby aplikovali svoje poznatky do nových kontextov. Používajte rôzne scenáre, ako špekulovať o tom, ako by sa správanie ľudí mohlo zmeniť. Túto fázu začnite scenárom zmeny a požiadajte účastníkov, aby premýšľali nad tým, ako by to ovplyvnilo proces a výsledky aktivity. Potom vyzvite účastníkov, aby ponúkli svoje scenáre a diskutovali o nich.

Fáza 6: Čo ďalej?

V tejto fáze požiadajte účastníkov, aby si vypracovali akčný plán. Požiadajte ich, aby aplikovali svoje poznatky zo zážitkovej aktivity na skutočný svet. Túto fázu začnite tým, že požiadate účastníkov, aby navrhli stratégiu, ktorú možno použiť pri budúcich kolách aktivity. Potom sa spýtajte účastníkov, ako zmenia svoje správanie v skutočnom svete v dôsledku poznatkov, ktoré získali z tejto aktivity.

Aktivity, techniky, hry a nápady pre prax

Práve ste sa pustili spolu s nami do novej rubriky našich news. Každý mesiac tu nájdete nové inšpirácie pre vašu koučovaciu, tréningovú, alebo terapeutickú prax. Tento mesiac ponúkame aktivity od dvoch ľudí, ktorí boli spovedaniami na stránkach našich news – detskej a rodinnej terapeutky Liany Lowenstein a korporátneho trénera Matthewa Richtera.

Najprv tvorivé techniky rodinnej terapie: techniky, ktoré sú zábavné a pútavé, pomáhajú minimalizovať odpor a zapájajú rodinu do terapie. Prvá z nich sa volá *Ide cukrík dokola* a je to

hravá aktivita, ktorú možno použiť pri práci s rodinou na úvodných sedeniach. Potrebné sú pri nej malé farebné cukríky, ako napríklad lentilky alebo M&M. Pridajte sedem cukríkov každému členovi rodiny. Požiadajte ich, aby roztriedili cukríky podľa farby a nezjedli ich. Potom požiadajte jedného člena rodiny, aby vybral farbu a povedal, koľko ich má (napríklad dva zelené). Požiadajte ho, aby dal dve odpovede na nasledujúce otázky.

Zelená: Slová, ktoré vystihujú vašu rodinu.

Purpurová: Spôsoby, ako sa vaša rodina zabáva.

Oranžová: Veci, ktoré by ste na vašej rodine zmenili.

Červená: Veci, kvôli ktorým si robíte starosti.

Žltá: Oblúbené spomienky s rodinou.

Keď jeden človek zodpovie otázku, vyberú si spomedzi seba ďalšieho človeka, ktorý zodpovie tú istú otázku podľa počtu svojich cukríkov. Cukríky možno zjesť až po zodpovedaní otázok. Po všetkých odpovediach každého človeka otvorte priestor na diskusiu. Diskusiu môžu podnietiť nasledujúce otázky:

1. Čo ste sa dozvedeli?
2. Čo vás z toho, čo ste sa dozvedeli o niekom inom, najviac prekvapilo?
3. Ako budete pracovať na zmenách alebo zlepšeniach?

Táto aktivita facilituje otvorenú komunikáciu a umožňuje poznať individuálnu a rodinnú dynamiku. Na miesto cukríkov je možné použiť aj farebné korálky alebo kocky z lega.

Systémová diagnostika je veľmi dôležitá, pretože terapeutovi poskytuje podrobný náhľad na to, ako funguje rodinný systém a na tomto základe môže zostaviť a realizovať plán liečby. *Rodinný dar* (Lowenstein, 2006b) je diagnostická rodinná aktivita založená na umení. Poskytnite rodine rozličné umelecké potreby a darčekovú tašku. Aktivitu vysvetlite nasledovne: „Táto aktivita sa volá Rodinný dar. Pomocou týchto umeleckých potrieb vytvorte darček pre vašu rodinu. Mal by to byť dar, ktorý každý v rodine chce. Má to byť iba jeden dar a musíte sa všetci dohodnúť na tom, čo to bude a ako by sa to malo v rodine využiť. Keď dar vytvoríte, dajte ho do tašky. Máte 30 minút na to, aby ste sa dohodli a vytvorili tento dar.“

Keď rodina vytvorí dar, položte im nasledujúce otázky:

1. Opíšte svoj dar.
2. Porozprávajte, ako ste sa cítili pri vytváraní daru.
3. Kto rozhodoval? Napríklad kto rozhodol, aký to bude dar?
4. Boli dvaja alebo viacerí ľudia vo vašej rodine schopní spolupracovať?
5. Robil niekto ťažkosti alebo nesúhlasil a ak áno, ako ste to zvládli?
6. Pripomína vám niečo z tejto aktivity to, ako sa veci dejú u vás doma?
7. Ako môže dar pomôcť vašej rodine? Čo ešte môže vašej rodine pomôcť?

Táto diagnostická aktivita otvára terapeutovi okno na pozorovanie procesu a obsahu rodinných interakcií. Informácie o procese sa týkajú toho, ako rodina interaguje, verbálnych a neverbálnych prejavov a charakteristík štýlu. Informácie o obsahu sa týkajú toho, čo sa hovorí, vrátane symbolických prejavov pomocou metafor. Patrí sem aj konkrétny produkt, ktorý rodina vytvorila. Okrem pozorovania procesu a obsahu, ktoré sa odvíja počas tejto aktivity, by mal terapeut pozorovať aj neverbálne kľúče, ako je výraz tváre, tón hlasu, úroveň energie, miera radosti a stupeň zapojenia.

4C Matthewa Richtera

Tu je variácia Thiagiho HELLO GAME (Hry Hello), ktorá štruktúruje interakcie účastníkov a povzbudzuje ich k tomu, aby skúmali tému tréningu. Môžete ju použiť ako otváraciu aktivitu, pri ktorej sa dozviete, čo už účastníci vedia. Prípadne ju môžete použiť ako ukončovaciu aktivitu, aby ste povzbudili účastníkov k inventarizácii a sumarizácii toho, čo sa naučili na tréningu.

Účel

Preskúmať základné pojmy súvisiace s témou tréningu. V tomto popise použijeme ako tréningovú tému spokojnosť zákazníkov.

Účastníci

Ľubovoľný počet usporiadaný do tímov do štyroch družstiev.

Čas

30 minút až 1 hodina

Pomôcky

Stopky, píšťalka, flipchart a papier, fixky

Príprava

Prípravte si štyri flipchartové papiere s nasledujúcimi nadpismi:

- Komponenty veľkej spokojnosti zákazníka
- Charakteristiky veľkej spokojnosti zákazníka
- Ťažkosti pri dosahovaní spokojnosti zákazníka

- Postavy zapojené do veľkej spokojnosti zákazníka

Priebeh

Inštruujte účastníkov. Vysvetlite, že by ste chceli zistiť, čo už účastníci vedia o spokojnosti zákazníka. Aby ste to mohli urobiť, zahráte sa hru 4C, ktorá si bude vyžadovať, aby účastníci vytvorili podrobné zoznamy rozličných aspektov súvisiacich s týmto pojmom.

Definujte termíny. Napíšte tieto štyri termíny na flipchart (alebo ich premietnite na plátno pomocou dataprojektoru). Definujte a prediskutujte každý z nich.

- **Components** (komponenty, zložky) sú časti pojmu. Napríklad prevzatie objednávky od zákazníka je zložka spokojnosti zákazníka.
- **Characteristics** (charakteristiky) sú črty súvisiace s pojmom. Napríklad rýchlosť služieb je charakteristika spokojnosti zákazníka.
- **Challenges** (výzvy, ťažkosti) sú prekážky súvisiace s pojmom. Napríklad neschopnosť poskytnúť zľavu je prekážka súvisiaca so spokojnosťou zákazníka.
- **Charaktery** (postavy) sú ľudia súvisiaci s pojmom. Napríklad dodávateľ je jedna z postáv súvisiacich so spokojnosťou zákazníka.

Vytvorte štyri družstvá. Rozdelte účastníkov do štyroch zhruba rovnakých družstiev (nevadí, ak budú mať niektoré družstvá viac členov.)

Zadajte inštrukciu družstvám. Pridelte každému družstvu jeden pojem začínajúci sa na "C". Vysvetlite im, že každé družstvo bude mať konkrétnu úlohu: zozbierať čo najviac informácií o príslušnej kategórii súvisiacej s pojmom spokojnosť zákazníka. V tomto procese by malo každé družstvo zozbierať položky navrhnuté každým človekom v miestnosti. Vysvetlite im aj to, že družstvá budú mať 3 minúty na plánovanie, 3 minúty na zber informácií a 3 minúty na analýzu a usporiadanie informácií.

Vykonajte plánovacia časť. Požiadajte družstvá, aby strávili nasledujúce 3 minúty tým, že si vypracujú plán, ako preskúmajú miestnosť a získajú odpovede od všetkých účastníkov. Sledujte čas a minútu pred koncom časti, teda po 2 minútach, upozornite účastníkov na čas.

Vykonajte zber údajov. Na konci 3 minút oznámte záver plánovacej činnosti požiadajte členov družstva, aby sa prešli po miestnosti, opýtali sa členov ostatných družstiev a zozbierali informácie súvisiacich s úlohou družstva. Ustúpte im z cesty a podobne ako predtým sledujte čas.

Vykonajte analýzu údajov. Po uplynutí 3 minút požiadajte družstvá, aby zastavili zber dát a vrátili sa na pôvodné miesto. Každé družstvo by malo analyzovať údaje, usporiadať informácie do vhodných kategórií a zaznamenať svoje zistenia na flipchart.

Vykonajte prezentáciu. Vyzvite družstvá, aby jedno po druhom predniesli svoje zistenia všetkým v miestnosti. Vyberte družstvá podľa akéhokoľvek poradia. Po prezentácii každého družstva položte objasňujúce otázky a povzbudte ostatné družstvá, aby doplnili informácie.

Debriefujte účastníkov. Na konci všetkých štyroch prezentácií prediskutujte informácie v skupine. Pýtajte sa na spoločné témy, rozdiely, prekvapenia a chýbajúce položky. Ak niektorá položka na zoznamoch naznačuje nepochopenie pojmu, opravte ju pomocou navádzacích otázok. Dajte aktivitu do súvisu s celým tréningom - v predloženom príklade môže ísť napríklad o tréning „zákaznícka orientácia“.

Chov chrobákov vo vlastnej hlave a zopár haiku

Putovali spolu dvaja zenoví mnísi Tansan a Ekido a prišli k brodu. Na brehu stálo krásne mladé dievča v hodvábnom kimone. Očividne malo strach prejsť cez rieku, pretože hladinu zdvihli silné dažde. Ekido sa rýchlo pozrel inde. Naopak, Tansan nezaváhal a bez slov vzal dievča do náruče a preniesol ju cez rieku. Na druhom brehu ju opatrne postavil a obaja mnísi pokračovali mlčky v ceste. Uplynula štvrtá hodina, polhodina, celá hodina. Zrazu Ekido vyhrkol: "Čo to do teba vošlo, Tansan! Porušil si naraz niekoľko kláštorných pravidiel. Ako si si tú nádhernú dievčinu vôbec mohol všimnúť, a už vôbec nie sa jej dotknúť a preniesť ju cez rieku?" Tansan sa pokojne opýtal: "Ja som ju nechal pri rieke, ty si ju ešte nesieš?".

Nik nejde
po tejto ceste len ja
tento jesenný večer

—Bašo

Obrovská mucha:
tu tam tu tam—
A je preč.

—Issa

Slimák sa šplhá
na horu Fudži –
pomaly, pomaly.

—Issa

Starý rybník....
žaba skočila
do zvuku vody

--Bašo

Akcie a podujatia na rok 2011

13 – 14 – 15 máj „EFEKTÍVNY POMÁHAJÚCI ROZHOVOR“

- ako byť nielen ticho ale aj empaticky vyjadriť porozumenie, súcit, vnímanú potrebu, túžbu...
- ako nájsť a oceniť to, čo je pre klienta hodnotou, dôvodom, zmyslom...
- ako sa zaujímať, klásť otázky, prehľbovať porozumenie bez toho, aby sme boli násilní
- ako hovoriť s klientom o tom, čo prežívam, potrebujem, čo je dôležité pre mňa

14 – 15 jún workshop a 16 – 17 jún sympóziom PCA „Emócie v čase krízy“

- Coachingplus usporadúva spolu PCA Inštitútom Ister a Univerzitou Komenského v Bratislave medzinárodnú udalosť
- program: prednášky, workshopy, encounterové a diskusné skupiny, priestor pre neoficiálne stretnutia
- začiatok 15. 6. 2011 – v podvečerných a večerných hodinách, kedy bude priestor pre úvodné stretnutie a ďalší voliteľný program
- cieľová skupina: facilitátori a frekventanti výcvikov z PCA inštitútov v Prahe, Brne a Bratislave, ako aj ďalší záujemcovia o PCA a jeho ďalší vývoj vo svete
- úvodnú prednášku prednesie profesor York University v Toronte **Les Greenberg**
- profesor Greenberg je jedným z autorov psychoterapie zameranej na emócie (Emotion Focused Therapy, EFT) pre jednotlivcov a páry, ktorú predstaví nielen teoreticky, ale aj prakticky formou dvojdnového workshopu, ktorý sa uskutoční pred sympóziom. Pozor! Na tento workshop prijímame už posledné prihlášky!

1 – 2 – 3 júl „PRÁCA s EMÓCIAMI“

- ako vyjadriť to, čo empaticky vnímame
- čo urobiť, ak chceme podporiť klienta v tom, aby prežíval
- čo urobiť, ak chceme neutralizovať silné emočné stavy, ktoré bránia v kontakte
- ako nenásilne hovoriť o vlastnom prežívaní
- pre všetkých, ktorí chcú porozumieť zmyslu a funkciám emócií

to predsa ešte nie je všetko...

... čo vy, ktorí už všetko máte?

... čo vy, ktorým nestačia víkendovky

... čo vy, ktorí chcete viac ako iba workshop...

Máme pre vás ešte túto správu:

Coachingplus a iní (neskôr sa dozviete viac) otvárajú v roku 2011 strednodobý výcvik (niekoľko dní, okolo 200 hodín) v MOTIVAČNÝCH ROZHOVOROCH pre všetkých, ktorí chcú spoznať a zažiť fázy zmeny a podľa nich intervenovať. Vhodné pre tých, ktorí pracujú s klientmi v odpore v zdravotníctve, sociálnych službách, školstve, ale aj pre manažérov a trénerov a koučov, ktorí okolo seba nemajú iba nadšených spolupracovníkov, ale napriek tomu sa nevzdávajú. Bude aj ochutnávkový workshop!

Prihlášky a bližšie informácie na www.coachingplus.org alebo hambalek@coachingplus.org, či na 0905323201