



news... 23

Obsah októbrových news

- Stručné informácie o podujatiach, ktoré nás inšpirovali
- Tri nové knihy a čo si o nich myslíme
- Rozhovor s tvorcom hier a trénerom manažmentu Lesom Lauberom
- Jedna aktivita k tréningu
- Príbehy na záver a nové informácie o akciách a podujatiach Coachingplus

Správa o všetkom, čo sme zažili

Zážitok prvý: Koučovanie v službách biznisu v Bratislave

A je toho veľa. September začal konferenciou koučov. Bola hlavne pre kupujúcich, ale aj my, kouči, sme si (aspoň kde, tu) našli svoje. Tým nemyslím iba stretnutia s kamarátmi, aj keď mnohí práve preto na konferencie chodíme. Ja som si napríklad našiel gestalt a tango. John Leary Joyce, pôvodne gestalt terapeut, svojho času šéf & supervízor gestalt terapeutov v Londýne sa rozhodol koučovať a koučuje gestalt spôsobom. V Anglicku je medzi koučmi papaláš, šéf EMCC a zakladateľ Academy of Executive Coaching. Navštívil

som jeho workshop a uvidel, že koučovanie nemusí byť nutne o procese, ktorý tlačí riekou, čo tečie sama. Stačí pozorovať a popisovať, čo je fenomenologicky uchopiteľné, počúvať, čo je zrejmé a amplifikovať, podporiť to, čo je prežívané. Jeden obed sme sa pri stole stretli všelikto, ale aj jeho pôvabná francúzska kolegyňa Marielle Bezy, s ktorou viedol workshop. Workshop bol o vedení a nasledovaní v tangu, ako paralele ku koučovaciemu rozhovoru. Mimochodom, na workshope sme aj tancovali, ja medvedku – ty daj labku. Takže, veselo, i vážne, podľa mňa je veľmi dôležité vnímanie partnera a citlivosť. Okrem Joycea bol fajn aj Peter Szabo, či už v plenárke, alebo na workshope, ale toho všetci poznáte... ak nie, nájdite si v našich news (asi spreď roka a pol) rozhovor o koučovaní zameranom na riešenie. Ale predsa, tri Petrove myšlienky ma veľmi obohatili. Nie všetko môže kouč ovplyvňovať, za mnohé nemôže niesť zodpovednosť, a tak je dôležité, aby bolo pri spolupráci s klientom jasné zameranie na nižšie uvedené témy:

- Ako dôležitý, nakoľko významný je pre klienta jeho cieľ? Aké budú dôsledky, ak sa im cieľ podarí dosiahnuť?
- Nakoľko si klient dôveruje, že sú jeho projekty, plány uskutočniteľné?
- Nakoľko má klient jasno v ďalších krokoch, ktoré podnikne?

Odpovede na tieto otázky nám koučom, či supervízorom pomáhajú byť viac zasadenými do kontextu klientových potrieb a v bližšom kontakte s jeho motiváciou.

Zážitok druhý: Harlene Anderson v Brne

V mojich úvahách o tom, čo sme zažili prejdem o pár dní ďalej a geograficky z Bratislavy do Brna. Spolu s Ivanom sme sa zúčastnili workshopu s poprednou, dnes postmodernou, pôvodne rodinnou psychoterapeutkou Harlene Anderson. U nás sa v psychologických kruhoch o postmoderne taktne mlčí. Kto vie, čo si o postmodernej kritike Slováci myslia? Zdá sa, že tí, čo si niečo myslia, žijú, študujú a pracujú v Čechách. Aby som dal prednosť staršiemu kolegovi, v rámčeku si prečítate niektoré Ivanove dojmy a postrehy.

Etika v pomáhajúcich profesiách z hľadiska postmoderného kolaboratívneho prístupu - tak sa volal workshop jednej zo zakladateľiek kolaboratívneho, čiže spolupracujúceho prístupu Harlene Andersonovej z Galveston Institute v Houstone, Texas, USA. Mňa zaujímal prístup, ktorý je nedirektívny a nekladie si žiadne ciele v práci s klientom, Vlada

zase postmoderna v ňom. Celkove sa dá povedať, že sme strávili dosť času tým (7 zo 16 hodín), že sme počúvali Harlene a jej výklad. Niežeby to bolo nezaujímavé, len to nebolo nedirektívne: v zásade ona viedla, ona navrhovala, čo sa bude robiť. Podobne to bolo pri ukázkach rozhovorov. Jeden z nich som si zažil v role dobrovoľníka, takže viem: cítil som sa v ňom veľmi slobodne a hovorili sme o podstatných veciach, tej téme, čo ma páčila, ale predsa: ona navrhla, že pôjdu dva rozhovory paralelne (čo ma prekvapilo, nikdy som nič také nevidel a nezažil), ona položila asi tri, štyri otázky, ktoré ma pribzdili a primali zamyslieť sa nad vecou z iného uhla pohľadu, ako som sa naň práve pozeral. A podobne to urobila aj na druhý deň s ďalšími dobrovoľníkmi. Napriek tomu, že to teda nebolo úplne nedirektívne, ako som čakal, bol to hlboký zážitok. Nezažil som žiadne náhle rozuzlenie, žiadny aha-zážitok, neobjavilo sa mi riešenie, ba ani výrazná úľava, ktorú som očakával, sa nedostavila, ale upokojil som sa. Jeden z dobrovoľníkov na druhý deň povedal, že počas rozhovoru sa cítil skoro ako v tranze a dospel k rozhodnutiu vo svojej dileme, ktorú predostrel ako tému rozhovoru. A v diskusii v malej skupinke (zážitky sa spracovávali v trojiciach, štvoriciach) som sa dozvedel, že jedna z organizátoriek podujatia (brnenské združenie Narativ) sa vyslovila, že zmeny, ktoré v rozhovoroch s Harlene zažila, sú nenápadné, ale trvalé. Ich význam sa vlastne ukáže až s odstupom času. Hneď som si spomenul na svoju skúsenosť s otcom môjho spolužiaka na strednej škole MUDr. Pavlom Straussom, ktorého by som za svojho mentora v tom čase určite neoznačil, ale on ním vlastne bol. Teraz si to uvedomujem. Ak majú ľudia podobnú skúsenosť s Harlene, klobúk dolu. Čo sa týka teórie, mne sa páči, že tu sú len všeobecné postoje, východiská – žiadne techniky, zručnosti alebo kroky (ak si odmyslíme systemické otázky, typu: Čo očakávate od tohto rozhovoru? Čo by povedal váš partner na to, keby tu sedel? Alebo v americkej psychoterapii častá výzva: Mohli by ste mi o tom povedať viac?). Uhol pohľadu, to je to, o čo tu ide. A ten mi je veľmi blízky. Harlene ich bližšie charakterizuje ako udržiavanie skeptického, kritického postoja, vyhýbanie sa generalizáciám, uprednostňovanie lokálneho poznania, poznanie je interaktívny sociálny proces, meniaci sa a prúdiaci v každodennom, obyčajnom živote. Sedem vodítok praktického jednanja zhrnula nasledovne:

1. „Terapeut“ a „klient“ sú konverzační partneri v spoločnom skúmaní,
2. „terapeut“ nie je odborník na život „klienta“ alebo na riešenia všeobecne, lež na vzťah,
3. preto vystupuje ako ten, kto nevie, vyzvedá sa, mimochodom zvedavosť sa často spomínala ako dôležitý činiteľ v rozhovore,
4. „terapeut“ je verejne prístupný, to znamená, že dáva najavo, ako rozmýšľa, odkiaľ sa berú jeho nápady alebo úvahy, ba dokonca občas ponúka aj svoje skúsenosti,

5. „terapeut“ kráča s „klientom“, nejde ani za ním, ani pred ním a nevedie ho. Ak existuje nejaký cieľ, je to cieľ, ktorý stanovil „klient“, nie „terapeut“, je to teda vzájomne sa podmieňujúca, premenlivá cesta,
6. plná neistoty a
7. podobá sa na každodenný obyčajný život, v ktorom Harlene pomáha pozitívny pohľad na človeka. Rozhovor plyní ľahko, akoby bez námahy a zdá sa byť úplne obyčajný. Pravda, zdanie tu ľahko môže klamať (ukážkový rozhovor, ktorý jeho protagonista označil ako bytie v tranze, vid' vyššie, sa mnohým pozorovateľom vo veľkom kruhu vrátane mňa zdal obyčajný, bez veľkých alebo hlbokých či ostrých zvrátov) a nie je ani jednoduché byť neustále sústredený a reagovať na to, čo hovorí „klient“. To viem z vlastnej praxe a povedala to aj Harlene. Sama sa udržuje v kontakte s prúdom reči tým, čo označuje ako overovanie si porozumenia a v praxi to má často podobu parafrázovania.

Páčila sa mi aj metafora kľbka príbehu (story ball): skutočne klient prichádza na konzultáciu a často nevie, kde má začať. Aj sám má dojem, že je to zamotané kľbko a niekedy aj počas rozhovoru alebo na jeho konci má dojem, že rozpráva nesúvislo, preskakuje z témy na tému. A platí aj to, čo povedala Harlene, že ja ako terapeut, vidím z kľbka len to, čo sa klient rozhodne mi ukázať a z tej strany, z ktorej mi to podá. Tomu hovorí Lynn Hoffman, kolegyňa Harlene, presenting edge, teda hrana, ktorá je predstavovaná, ukázaná. Napokon, vždy, s každým, aj s niekým, kto prišiel dobrovoľne a nejaví veľa chuti do terapie, máme možnosť hovoriť len o tom, čo nám predstaví. Pravda, metafora kľbka navodzuje aj predstavu alebo túžbu ho rozmotať. Ktovie, kto z nás dvoch, „klient“ či „terapeut“ má väčšiu chuť ho rozmotať?

No, čo dodať? Mnoho očakávaní účastníkov sa týkalo práce s náročnými, alebo dobrovoľnými klientmi, keďže Andersenovej inštitút je často kontraktovaný sociálnymi pracovníkmi, ktorí pracujú s témami sociálnej kurately, sociálnej patológie apod. Podľa Harlene pojem nároční klienti implikuje v jazyku dualizmus – my dobrí vs. oni, tí dysfunkční. Skôr jej pomáha metafora, že ide o ľudí, ktorých prežívame ako terapeuti ako výzvu, resp. vzťahy s nimi prežívame ako výzvu, čo mi veľmi konvenuje. Mimochodom, človek zredukovaný na vlastnosť, alebo vlastnosti, ktoré sú „problematiké“ môže byť demotivovaný, pretože sú mu prisudzované charakteristiky, s ktorými nemusí súhlasiť, utláčajú ho a jeho subjektivita, jeho subjektívne prežívanie sa objektivizuje a dehumanizuje. Harlene tak neobdarúva človeka ani nálepkou klient, skôr vidí človeka, nie klienta. Posledná poznámka k tejto téme. Podľa Andersenovej, nie sú iba povinní/pod tlakom odporučení klienti, ale aj povinní/pridelení terapeuti, ktorí pracujú v organizáciách, ktoré pracujú s klientmi, ktorí boli poslaní a nie celkom chcú..., čiže

akosi sa nachádzame v tej istej pozícii, sme tu spolu, pretože niekto iný, napríklad zamestnávateľ, alebo sociálka to chce. Z ďalších myšlienok workshopu vyberám:

- Nie mapa v mysli, nie teória a z nej metóda, či technika určujú, čo sa bude v konzultácii diať, čo je to terapia, poradenstvo, koučovanie..., to, čo je, sa utvára v dialógu, v ktorom som spontánna
- Spôsob, ktorým konverzujeme, nielenže utvára vzťah, on sám je vzťahom
- V konverzáciách sme hosťami a zároveň hostiteľmi, podľa toho sa máme aj správať
- Ešte k tomu kľbku, ktoré spomínal aj Ivan, podľa Harlene nič neriešime, nerozmotávame, hlavne sa nič nevyzvedáme:), konverzujeme o tom, čo je viditeľné
- Dobré rady: nepýtajte sa na to, na čo poznáte odpoveď, alebo na to, čo chcete počuť (to robia policajti na výsluchu, nie konverzační partneri)
- Je užitočné zaujímať sa o príbehy, nesnažíme sa nič meniť
- Vzťahová odbornosť znamená vytvárať niečo spolu – zdá sa mi (pri tejto myšlienke), že nie klient je expert, nie pomáhajúci je expert, expertom je vzťah, dialóg, čo vytvára vzťah

Na záver jedna myšlienka, ktorá sa mi zdala najinšpirujúcejšou. Harlene spomenula (vraj Maturanov) pojem effortlessness. No preložte ho :-). Pre kolaboratívny prístup je fajn, ak je v konverzácii prítomná ľahkosť, nenamáhanie sa. Opakom ľahkosti je možno tlak. Tlak spojený s túžbou porozumieť, túžbou pomôcť, tlak s tým niečo vidieť, lepšie počuť... tlak nám bráni mať sa fajn. A ak sa nemáme fajn, cítiť to.

Zážitok tretí: Una McCluskey v Prahe

Una McCluskey je psychoanalytická psychoterapeutka, pôvodne sociálna pracovníčka s rodinno-terapeutickým výcvikom, výskumníčka v oblasti vzťahovej väzby, pracovala na Tavistockom inštitúte atď., atď., prosto, našiel som veľa dobrých dôvodov, prečo sa

vybrať za ňou do Prahy. Zvyčajne si na workshopoch nič nepíšem na papier, vystačím si s pár poznámkami do mobilu. Teraz tu čítam štyri strany poznámok, čo je signál, že som bol hĺbkou myšlienok naozaj očarený. Druhá strana mince je, že sa v mojich poznámkach ťažko vyznať. Seminár bol rozdelený do troch častí. V prvej Una predstavila svoju teóriu, ktorú nazvala „Attachment based exploratory interest sharing“, čo by sa dalo preložiť ako Zdieľanie skúmavého záujmu, založenom na teórii vzťahovej väzby. Inak je to dosť nepreložitelný koncept. V druhej časti prezentovala terapeutické videá, reakcie terapeutov na klientov, pričom jej teória jej slúžila ako interpretačná paradigma, v tretej časti sa venovala aplikácii teórie v skupinových procesoch s odborníkmi z pomáhajúcich profesií a výskumu, ktorý z týchto skupín vzišiel. V nasledujúcich riadkoch nemám možnosť tlmočiť vám zrozumiteľným spôsobom to, čo jej trvalo deň (a naozaj ho celý potrebovala), takže sľubujem, že sa k myšlienkam tejto teórie vrátim v niektorom z ďalších news. Ako ochutnávku ponúkam zatiaľ niekoľko nesúrodých výrokov, ktoré reprezentujú myšlienky, čo v Prahe zazneli. Kto vie, možno sa nasrdíme a zavoláme ju do Blavy, to čo robí, sa mi totiž zdá hodne k veci:) Napríklad:

- ak je v človeku aktivovaný systém strachu, prestáva mať záujem o objavovanie a skúmanie seba, prestáva mať záujem o kontakt, je nutné vnímať a reagovať na systém, ktorý hľadá pomoc, čo znamená, že ako pomáhajúci tak potrebujeme neustále vytvárať bezpečie
- ak sa človek bojí, reaguje stiahnutím sa z kontaktu, alebo agresivitou, čo v nás (pomáhajúcich) tiež aktivuje systém strachu, čo následne vedie k situácii, že obaja potrebujeme pomoc, starostlivosť – ak si ju ako pomáhajúci nezabezpečíme, nemáme čo poskytnúť druhému
- ak sa zlepšíme v tom, ako hľadať pomoc, zlepšíme sa aj v tom, ako ju dávať
- ak som schopný vyladiť sa, regulovať vlastné emócie, som schopný empatických reakcií a proces opravy prípadných nedorozumení s druhým je flexibilný a fluidný
- cieľom spoločnej práce je vytvárať partnerský vzťah, ktorý je prístupný korekciám
- príliš často sa púšťame do príliš komplikovaného kontaktu, človeka to privádza k chaosu a úzkosti, začnime radšej tam, kde je, napríklad v tele

- keď človek dosiahne cieľ pri hľadaní pomoci (napríklad empatické porozumenie v rozhovore), prichádza ďalšia vlna hľadania pomoci, ak však potreba a cieľ nie je naplnený, aktivuje sa obranný systém
- podporte klientov v tom, aby si dokázali urobiť priestor pre emóciu tak, aby emócia bola v nich a nie oni v nej

Toto a oveľa viac, hádam už nabudúce. Dočítania.

Knihy, ktoré sa oplatí (pre)čítať...

Asertivita a rovnosť vo vašom živote a vzťahoch. Vaše plné právo Alberti Robert, Emmons Michael. Vydavateľstvo F 2011

Myslím, že je mrte príručiek o tom ako byť asertívny. Ja sám som zkompiloval niekoľko zošitov pre manažérske tréningy. Už aj Betka v tretej á vie, že obohratá platňa nie je long play strýca marcina, ale technika, ktorou má svojmu mladšiemu bratovi odmietnuť požičať kýblik. Ak chce. Ak chceme, môžeme byť asertívnymi. Ak vieme. Žiadna príručka, ani táto kniha (ba myslím, že ani tréning ak nepríde vo vhodný čas), vás asertivitu nenaučí. Mnohé príručky sú navyše zmätočné, alebo povrchné. Ale táto kniha je fakt dobrá. Presnejšie, čtivá. Napriek tomu, že v nej nenájdete nič nové, ale iba všetko pokope. Slovo iba, tu však neznamená iba - našťastie. Samozrejmosťou, všetkých svoj aj nesvojpomocných psychopríručiek, sú cvičenia. Takže zhrnuté, ak neviete čo je asertivita, knihu si prečítajte. Ak viete a hľadáte všetko pod jednou strechou, knihu si prečítajte. Ak asertivitu trénujete, knihu využijete. Do pozornosti dávam kapitolu s názvom čo keď asertivita nefunguje.

Komunitní a skupinová psychoterapie v české perspektívě. Růžička Jiří (ed.) Triton 2011

SUR, Knoblochova integrovaná psychoterapia ako paralela systému SUR, anglická skupinová analýza v českom kontexte, skupinová daseinanalýza... odborné texty, eseistické texty, definičné texty. Kniha stojí za prečítanie. Dozviete sa nielen o SURE, ale aj o iných komunitných a skupinovo-terapeutických systémoch, ich pôvode a rámcoch a

ako je u Růžičku zvykom, pričítate si aj zopár filozofujúcich statí, prosto taká všehočuť. Mne najviac sedí skupinová analýza, ktorej tradíciu mám (na rozdiel od iných SK kolegov, ktorí prešli SURom – čo ja nie) zažitú na vlastnej koži, či už v Londýne, alebo Prahe. Ale... vzdávam hold a rešpektujem tradíciu (SUR, Knobloch) a zaujímam sa o niečo nové a priznajme si, netradičné (skupinová daseinanalýza). Ozaj, veľmi dôležitá kapitola sa volá „Rozhovor v daseinanalýze“, keďže k tejto téme sa veľa nepopísalo – z neviem akých dôvodov:) sa literatúra, ktorú som o deiseinanalýze čítal, venovala viac Heidegerovi, ako psychoterapii.

NLP pro manažery. Jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků. Alder Harry. Pragma 1997

Dotlač knihy, v angličtine vyšla v roku 1996. Úprimne, asi najlepšie, čo som o NLP čítal. Môžete so mnou polemizovať, argumentujem tým, že v knihe nájdete všetko podstatné, čo bolo o NLP povedané a to zrozumiteľným spôsobom. Mimochodom, autor sa hlási nielen k zakladateľom NLP, ale spomína aj Virginiu Satirovú, Fritza Perlsa a Milтона Ericksona, ktorý dali podnet k vzniku. Čo si cením, že takmer každá kapitola má časť, ktorá je venovaná aplikácii metód v práci manažéra. Ak teda čítate o metamodeloch, na záver sa dozviete ako to tento koncept vidieť aplikovaný pri práci. Kniha je predovšetkým o komunikácii, možno majstrovskej komunikácii v práci. Užitočné môžu byť čitateľovi aj drobné cvičenia, ktoré vybrané kapitoly obsahujú. Joj, jednu poznámku si neodpustím, to že NLP „vykradlo“ iných je zreteľné. Ak teda poznáte prácu Satirovej, či Ericksona, NLP vám nič nepridá, ale dá všetko v trošku pozmenenom jazyku, pokope.

Interview s Lesom Lauberom

Tento mesiac uverejňujeme rozhovor s človekom, ktorý robí tréningy vyše osem rokov. Les Lauber má rôznorodý, eklektický a nejednotný pracovný životopis. Po takých epizódach, ako rozhlasový diskžokej, robotník v továrni, pekár pizze, reportér v novinách, poisťovací agent, opravár parkovacích hodín a analytik pôžičiek sa dal na dobré chodníčky. V súčasnosti je štátnym zamestnancom a trávi dni riadením tímu trénerov pri navrhovaní a realizácii odborného rozvoja a kurzov riadenia. Vymýšľa hry v takých oblastiach ako je komunikácia, riešenie problémov, objasňovanie rol účastníkov v organizácii atď. nedávno spolupracoval s firmou Thiagi na sade kartových hier

vychádzajúcich z Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI, Myersovej-Briggsovej test osobnostných typov).

Rozhovor s Lesom Lauberom

Thiagi: Les, na akú oblasť sa špecializuješ?

Les: hoci mám rád reálne simulácie, keď použijem takú, ktorá je príliš realistická, stretávam sa s odporom. Účastníci začnú hľadať chybičky, nachádzajú dôvody, prečo nie je simulácia dostatočne reálna. Keď použijem *metaforickú* simuláciu v hre, obídeme obrany, obídeme strach, že to budeme "robiť nesprávne" a sústredíme sa na dôležité zručnosti, vedomosti a postoje. Mojm cieľom v každej hre je dostať na povrch správanie a postoje, ktoré účastníci nechávajú stáť v ceste k svojmu úspechu. Počas debriefingu zápolia s týmto správaním a postojmi. Po tom, čo účastníci dokončia praskanie balónov, prácu so zaviazanými očami alebo čokoľvek iné, vždy sa uistím, či chápú význam tejto hry. Moja najobľúbenejšia otázka v debriefingu vlastne znie: "Tak, čím sa to podobá vašej organizácii?" nikdy nie som sklamaný metaforami, ktoré si účastníci odvodja z hry. Často prekvapia aj sami seba.

Thiagi: Ty si mal toľko rôznych zamestnaní, ako si sa dostal k vymýšľaniu a využívaniu hier?

Les: Nie som si celkom istý! Vždy som sa rád hral. Niektoré moje rané spomienky sa viažu na hru, ktorá sa dá považovať za predchodkyňu CHUTES AND LADDERS (Šmykľavky a rebríky) a ktorú som sa hrával s mojou pratetou Scenou v nedeľu popoludní. Na základnej škole som si rýchlo uvedomil, že pri basketbale a futbale je omnoho zábavnejšie byť rozhodcom než hrať. Spomínam si, že som mladšiemu bratovi a sestre predával karty "Get Out of Jail Free (Vyslobodte sa z väzenia)" a niekedy sa mi podarilo vylicitovať cena až na 500\$. Pamätám sa, ako raz prišiel ocko do izby a vôbec nebol nadšený, keď som mu vysvetlil, že MONOPOLY sú hra o voľnom trhu. Na strednej škole som po prvý raz vedome zmenil alebo ignoroval pravidlá, ktoré mi nadávali zmysel alebo nesedeli do môjho štýlu. Hrali sme rolové hry a keď bolo pravidlo hlúpe, jednoducho som ho nerešpektoval. (Pri hraní rol je veľa pravidiel hlúpych.)

Potom som sa stal trénerom.... Jeden z prvých tréningov trénerov, ktorý som absolvoval, bol workshop tvorivých tréningových techník organizovaný firmou, ktorá sa teraz volá Bob Pike Group. Keď som videl, ako používali aktivity, koľko sa účastníci naučia a aké

účinné nástroje to sú, začal som do svojich programov pridávať hry a simulácie. Bolo to prirodzené rozšírenie môjho osobného záujmu do profesionálneho života.

Thiagi: Ako dlho vymýšľaš a používaš hry?

Les: Hry som začal vylepšovať a modifikovať, keď som mal asi 13 rokov. Keď nebola hra uspokojujúca, nezhodil som ju, ale pokúšal som sa ju upravovať dovedy, kým nebola uspokojujúca. Myslím, že toto vylepšovanie je produktom mojej osobnosti. Sledoval som množstvo ľudí, ktorí navrhujú hry a ich osobnosť smeruje podobne ako ja skôr k vylepšovaniu než vymýšľaniu od nuly. Myslenie mimo daného rámca je pre mňa vlastne naučenou zručnosťou, a nie celkom prirodzeným zážitkom.

Profesionálne používam hry asi osem rokov. Prvú aktivitu som urobil na kurze, kde boli len dvaja účastníci. Ukázal som na jednu a povedal som jej: "Ty si študentská pôžička." Ukázal som na druhého a povedal som mu: "Ty si počítačový program, ktorý spracováva pôžičku." Potom som facilitoval rolovú hru o životnom cykle študentskej pôžičky.

Thiagi: Kde používaš hry?

Les: Všade, kde si myslím, že účastníci budú mať úžitok z tohto zážitku. Používal som hry dokonca aj na prijímacích pohovoroch do zamestnania, aby uchádzači videli môj štýl a spôsob interakcie s inými ľuďmi. Používam hry aj pri individuálnom koučovaní, tréningu a prednášaní na konferenciách. Vyberám hry tak, aby štruktúrovali zážitky, ktoré povzbudia účastníkov, aby reflektovali a učili sa.

Thiagi: Ako na to reagujú klienti?

Les: Vo všeobecnosti veľmi dobre. Niektorí hovoria, že organizácie nemajú radi alebo neschvaľujú hry, pretože ich nepovažujú za veľmi profesionálne. Podľa mojich skúseností to nie je pravda. Organizácie sa zaujímajú o výsledky. Jednotlivci v organizáciách niekedy neschvaľujú hry ako neprofesionálne a v tom je tá ťažkosť. Viac než len jeden klient vo viac než len jednej organizácii mi povedal, že by som nemal tráviť pol hodinu hrou, keď ten istý materiál môžem predniesť za menej ako 10 minút. Keď sa to stane, začnem diskutovať o výsledkoch, ktoré organizácia získala z iných tréningoch postavených na prednášaní. Obyčajne sa mi podarí vyniesť na povrch, že dotyčný nedôveruje tréningom, pretože organizácia nevidela výsledky z týchto predošlých prednášok. V tej chvíli prejde diskusia k tomu, prečo sú hry alebo "zážitkové učebné aktivity" efektívnejšie než prednáška. Napokon môžeme oprávnene predpokladať, že ak pre nich urobím takú istú

prednáškovú akciu, akú už mali a neboli s ňou spokojní, budú sklamaní znova. Tak prečo nerisknúť niečo odlišné — nanajvýš budú opäť sklamaní? Už ideme z kopca, tak namiesto smerom, ktorý viedol k určitým neuspokojivým výsledkom, zmeňme radšej smer a skúsme, či nebudú výsledky lepšie. Moje skúsenosti s klientmi je taká, že sú veľmi potešení výsledkami, najmä pri tréningoch a konferenciách.

Thiagi: Ako reagujú tvoji účastníci?

Les: Už som prestal počítať ľudí, ktorí prídu za mnou po sedení a povedia: "Nehrávam hry, ale táto bola úžasná a veľa som sa z nej naučil." Ak sa niekto nechce hrať, nikdy sa nepýtam: "Prečo nie?" ale akceptujem to. Pridelím tomu účastníkovú úlohu, aby pozoroval, čo sa deje počas hry. Nestáva sa to však veľmi často. Hry mi poskytujú niekoľko výhod na sedení: po prvé, je tu spoločný rad zážitkov, takže sa nikto nečuduje, "prečo ten človek rozpráva o niečom, čo sa nestalo nikomu z nás?" Po druhé, diskusia a poznatky sa pre účastníkov stanú veľmi osobné, keď sa tréning deje priamo s nimi a nevystupuje tu pred nimi "mudrc na javisku." Po tretie, ľudia si pamätajú zážitky a budú si pamätať, čo sa im stalo a čo sa naučili počas hry, sú vnímavejší voči učeniu.

Thiagi: Aký moment sa ti najviac vryl do pamäti pri hraní hier?

Les: Raz som viedol niekoľko workshopov pre korporáciu v inom štáte. Prvý workshop som začal rozhrievacou aktivitou, pri ktorej účastníci mali dokončiť vetu: "Keby som bol statočnejší, skúsil by som...", potom prezradiť odpoveď. Prvý človek dal typickú "parašutistickú" čiže "bungee-jumpingovú" odpoveď. Druhý človek však dokončil vetu slovami "si nájsť nové miesto." Poďakoval som jej za ochotu riskovať a účastníkom som pripomenul význam zachovania mičanlivosti. Ďalší človek povedal: "Nuž, som rád, že si to povedala. Ja mám takú istú odpoveď!". Keď sme prešli všetky odpovede, ukázalo sa, že presne polovica skupiny mala na papieri nejakú verziu "výpovede". To nebol práve najpozitívnejší začiatok sedenia! Dbal som na to, aby sa všetko, čo sme robili do konca sedenia, prepájalo s tým, ako by mohli účastníci využiť dianie na workshope po tom, čo sa vrátia na svoje pracovisko. Skupina sa z toho zotavila celkom dobre — vlastne hneď po skončení workshopu vbehol do tréningovej miestnosti ich vedúci a povedal: "Čo ste urobili s tými ľuďmi? Nikdy som nevidel toľko energie na pracovisku!" Neverím však, že niekedy zabudnem na ten pocit, keď som si uvedomil, že väčšina skupiny tam nechcela pracovať, len sa bála odísť.

Thiagi: Akú radu máš pre nováčikov v oblasti tvorby tréningových hier?

Les: Keď je pravidlo nezmyselné alebo nesmeruje k učebnému zážitku, zmeňte ho. Hry sú ako pizza — zmeniť pravidlo je ako zmeniť plnku alebo zložky omáčky. Nebude to rovnaká chuť, ale ak nemáte chuť na olivy alebo ste alergickí na huby, prečo by ste ich mali jesť? To isté platí o pravidlách hry. Nedodržívajte ich len preto, že ich niekto napísal. Zamerajte sa na cieľ použitia hry: chcete, aby konkrétna skupina účastníkov mala konkrétny zážitok. Ak im nejaké pravidlo bráni zažiť si tento želaný zážitok, zbavte sa pravidla. Vyskúšajte si však zmenenú hru pred tým, ako ju použijete.

Thiagi: Akú radu máš na hranie tréningových hier?

Les: Dovoľte, aby som zopakoval predošlú radu: vyskúšajte si hru pred tým, ako ju použijete. Ak je to možné, vyskúšajte si ju s ľuďmi, ktorí sú ako členovia cieľovej skupiny. Myslite na prístupnosť hry — je prístupná aj pre jednotlivcov so zrakovým, sluchovým alebo iným postihnutím? Prispôbte inštrukcie učebným štýlom: poskytnite písomné inštrukcie hráčom, ktorí si potrebujú prečítať niečo, aby to dobre pochopili, vysvetlite pravidlá iným hráčom, ktorí to najlepšie spracujú, keď počúvajú a demonštrujte hru tým hráčom, ktorí sa najlepšie učia napodobňovaním iných. Nechajte hru žiť si svojím životom. Dôverujte účastníkom, že z nej získajú to, čo potrebujú, nie nutne to, čo si vy myslíte, že potrebujú. Zároveň nenechajte hru zájsť príďaleko. Keď sa ľudia veľmi ženú za výhrou, môžu zničiť vzťahy.

Thiagi: Ako sa dá najlepšie získať súhlas s použitím hry?

Les: Netrénerom zriedka poviem, že sa hráme hru. Vysvetlím im: "Máme aktivitu, pomocou ktorej sa dostaneme k podstate toho, o čom tu diskutujeme." Tento prístup účastníkom signalizuje, že to, čo sa bude diať, sa zameriava na prácu. Jeden člen môjho tímu má vynikajúci spôsob, ako získať súhlas s použitím tréningovej hry. Počas debriefingu sa spýta účastníkov: "Keby sem teraz vošiel generálny riaditeľ, ako by ste mu vysvetlili, aké dôležité veci získavate z hry s autíčkami na diaľkové riadenie a pascami na myši?" Touto otázkou sa dostane k tomu, že mu účastníci povedia, ako ospravedlniť použitie hry.

Thiagi: Aké sú podľa teba najdôležitejšie charakteristiky facilitátora?

Les: Facilitátor by mal pokojne prijať, keď si hra začne žiť svojím životom. Mal by sa pohrať s hrou, aby ju upravil podľa toho, čo sa účastníci potrebujú naučiť. Najťažšie, ale zároveň najdôležitejšie býva pre facilitátora (najmä ak má rád hry ako napríklad aj ja) zavrhnúť hru, ktorá je "módna", ale neposkytuje to, čo sa účastníci majú naučiť.

Thiagi: Aké sú podľa teba najdôležitejšie charakteristiky tréningovej hry?

Les: Keď som začal experimentovať s tréningovými hrami, používal som hry, ktoré boli zábavné, ale nesúviseli s obsahom tréningu. Všetci sme sa bavili, ale nenaučili nič, čo by bolo dôležité pre prácu. Nedávno som sa naučil inú dôležitú vec pri hraní na tréningu. Tréner navrhol hru o motivácii, ktorá úmyselne frustrovala hráčov. Učebné ciele sa týkali motivácie, ale účastníci ich stratili zo zreteľa, lebo boli frustrovaní a znechutení trénerom. Tieto skúsenosti mi pomohli objaviť dve dôležité, neznásilniteľné pravidlá tréningovej hry: musí existovať učebný cieľ a hra musí účastníkov uspokojovať.

Thiagi: Aký typ účastníkov sa ti páči?

Les: Mám rád účastníkov, ktorí sú zvedaví a ochotní skúmať hru i svoje reakcie na ňu.

Thiagi: Čo nenávidíš na facilitátoroch?

Les: Kolkokrát som sa zúčastnil diskusie po hre a facilitátor vzal moju poznámku o tom, čo som zažil počas hry, vo svojej práci alebo v osobnom živote a "opravil" ju, pretože sa mu nehodila do jeho učebných cieľov? Nenávidím to! Moja skúsenosť je *moja skúsenosť*, a ak sa nehodí do facilitátorových tréningových cieľov, tak nech! Ak chce facilitátor inú skúsenosť, nech sa nepýta na moju.

Thiagi: Čo nenávidíš na tréningových hrách?

Les: Tréningové hry, ktoré sú príliš jednoduché a neupútajú moju pozornosť. Ak nedávam pozor, čo sa naučím? A ak sa nič nenaučím, celý zmysel hry je preč.

Thiagi: Čo nenávidíš na účastníkoch?

Les: Najviac ma frustrujú účastníci, ktorí sú príliš cynickí na to, aby si dovolili učiť sa. Nedávno som použil hru na viacdňovom tréningu, aby som prebral tímovú spoluprácu v našej organizácii. Hra mala pridanú hodnotu v tom, že sa účastníci na jeden deň rozdelili do nových tímov. Nasledovala vynikajúca diskusia o tom, čo sa dialo, ako ľudia reagovali, čo to ukázalo o ich pracovisku a čo sa zmení v ich správaní v dôsledku hry. Myslím, že to bola *vynikajúca* diskusia! Napriek tomu asi o hodinu neskôr sa jeden z účastníkov vyslovil, že jediný dôvod, prečo sme sa hrali tú hru, bola nenápadne rozdeliť účastníkov do nových tímov. Napriek tomu, že počas diskusie sa jasne vyslovili skutočné

dôvody hry, on sa držal svojho presvedčenia, že to bola iba "dymová clona" na to, aby sa rozdelili do nových tímov.

Thiagi: Aké hry používaš najčastejšie?

Les: Rád používam hry s metaforickou simuláciou a simulácie kartových hier. Nedávno som použil hru TEAM POKER I, v ktorej každý účastník dostane náhodné karty a vytvorí tímy s vysokými pokrovými zostavami. Jedna skupina sa skladá len zo štyroch hráčov a tak nemohli zostaviť poker. Jedna z hráčok prišla ku mne a sťažovala sa, že nikto nechce niekoho z tých štyroch do tímu. Tak som jej podal žolíka! Povedal som jej: "Tak skúste, čo dokážete vy štyria s týmto." Okamžite sa z nej stala najpopulárnejšia osoba v miestnosti. V diskusii po hre, v tzv. debriefingu, sa ukázalo, že ja som bol *najmenej* populárna osoba v miestnosti — pretože som zmenil pravidlá uprostred hry. Tak som položil svoju obľúbenú otázku: "No, v čom sa to podobá vašej organizácii?" a začal zaujímavá debata.

Pri hraní rol občas využívam techniku tajného pridávania zaujímavých incidentov do hry. Napíšem niekoľko vecí, ktoré majú hráči zaradiť do svojho predstavenia, ako napríklad "tejto noci ste spali len tri hodiny a neviete sa sústrediť," alebo "tesne pred touto schôdzkou vám niekto povedal úžasný nový vtip." Hráči nemajú prezradiť tieto incidenty ostatným, len ich zabudovať do svojho správania. Táto malá obmena dodáva hre hĺbku a vedie k lepšej diskusii počas debriefingu.

Thiagi: Aká je tvoja obľúbená hra?

Les: To závisí od žánru hry. Teraz je moja obľúbená tréningová hra WIN AS MUCH AS YOU CAN (Vyhrať, koľko dokážeš) z knihy Pfeiffer Handbooks of Structured Experiences. Základom tejto aktivity je VÄZŇOVO DILEMA a skúma také pojmy ako spolupráca, tímová práca, vyjednávanie, stratégia, dojmy z iných ľudí, plnenie sľubov a mnoho ďalších. Je to jednoduchá aktivita — ale má bohatý potenciál na debriefing.

Moja obľúbená kartová hra sa volá THE VERY CLEVER PIPE GAME (VELMI MÚDRA RÚRKOVÁ HRA), ktorú vymyslel James Ernest z Cheapass Games. Hráči súťažia o to, kto zostaví uzavretú sústavu vodovodných rúrok a zbierajú karty. Páči sa to aj môjmu sedemročnému synovcovi, aj mojím priateľom, nadšencom hier. Vždy je to iné a dokážem to hrať celé hodiny.

Celé roky bola moja najobľúbenejšia hra STARSHIP COMBAT SIMULATOR (SIMULÁTOR VESMÍRNEHO BOJA), ktorá sa už nevydáva. Na tejto hre som po prvý krát skúšal dosiahnuť rovnováhu. Hra nesimuluje presne vonkajšie podmienky cesty vesmírom, ale je to celkom dobrá simulácia bojových scén zo seriálu *Star Trek*. Strávil som ňou hodiny na strednej a vysokej škole, má teda pre mňa veľkú sentimentálnu hodnotu.

Páči sa mi aj historická simulácia seriálu CIVIL WAR: BRIGADE (OBČIANSKA VOJNA; BRIGÁDA). Zo seriálu sa dá veľmi veľa naučiť o rozličných bitkách v Americkej občianskej vojne. V tejto hre je veľmi dobrý Command System (systém velenia), ktorý simuluje vydávanie rozkazov v armáde. Pre mňa ako trénera je ešte dôležitejšie to, že som sa z tejto hry naučil, že simulácia nemusí byť vždy vyvážená. Niekedy sa stáva, že keď je simulácia dokonale vyvážená, už nesimuluje to, čo by mala.

Thiagi: Ktorí sú tvoji obľúbení autori hier?

Les: Ty si jedna z nich, samozrejme. Stále používame tvoju hru SHOUTING MATCH (Zápas v kriku), aby sme nechali účastníkov ventilovať svoje pocity, keď zistíme, že majú odpor k téme. Potom sa zaoberáme faktormi, ktoré spôsobujú odpor a dostaneme sa k obsahu tréningu za menej než 20 minút; bez nej by to mohlo trvať aj viac ako 90 minút. Ďalší môj obľúbený autor hier je Alain Rostain, ktorého Improv Game COMPANY PICNIC je určite vždy víťazom. Aktivity Sama Sikesa sú všetky interaktívne, energické a príťažlivé. Hry Jamesa Ernesta sú navrhnuté na rekreáciu, nie tréning, ale sú rozmarné, tvorivé a zaujímavé. páči sa mi aj práca Deana Essiga, ktorý vymyslel CIVIL WAR: BRIGADE. Historická presnosť a hrateľnosť sú v tejto oblasti vrcholné, obdivujem integritu, ktorú dosiahli.

Thiagi: Odporúčaš nejakú knihu?

Les: Páčia sa mi tvoje knihy o hrách a aktivitách. Zistil som, že veľmi užitočné sú *50 Creative Training Closers (50 tvorivých hier na ukončenie tréningu)* a *50 Creative Training Openers (50 tvorivých hier na začiatok tréningu)* od Lynn Solemovej a Boba Pikea. Rozmýšľať ma prinútili knihy *Lateral Thinking* a *Edward de Bono's Mind Pack* od Edwarda de Bono. Môžem odporúčať aj *Ender's Game* od Orsona Scotta Carda. Protagonisti sú deti vo vedeckofantastickom dobrodružstve a trénujú sa pomocou rôznych zložitých simulácií. Nedávno som práve myslel na to, že by to bola vhodná práca do "Knižného klubu trénera," hoci je to vedecká fantastika. Skutočne ma to prinútilo zamyslieť sa nad tým, ako používam alebo zneužívam simulácie, nad ich etickým využitím a aplikovaním, nad tým, ako ľudia využívajú hry vo vzájomných vzťahoch

a interakciách. A keď ju budete čítať, všímajte si inštruktorove debriefingy! Ďalšia science fiction, ktorá sa zameriava na hry ako spoločenskú metaforu, je "The Final Reflection" Johna M. Forda, čo je vlastne román *Star Trek* z pohľadu civilizácie Klingonov.

Thiagi: Akú budúcnosť predpovedáš hrám?

Les: Neviem si predstaviť budúcnosť bez hier. Ak je tréning efektívnejší a účinnejší, keď sa používajú hry, tak som presvedčený, že hry tu ostanú. Očakávam, že organizácie začnú vyžadovať aktivity a hry ako súčasť tréningového balíčka. Už poznám niekoľko organizácií, ktoré rozdeľujú tréningové katalógy do "veľmi zážitkových" a "málo zážitkových kategórií" kategórií.

Aktivita k tréningu (napríklad riešenia konfliktov)

Aktivita

ČESTNÝ BOJ: Tri rolové hry na zvládanie konfliktu

Zvládanie konfliktu je základom mieru na zemi. Presnejšie, je to základná interpersonálna zručnosť, ktorá môže každý deň zlepšovať váš osobný a profesionálny život.

ČESTNÝ BOJ je zbierka troch rolových hier, ktoré účastníkom pomáhajú získavať zručnosti zvládania konfliktu. Všetky tri rolové hry sa dejú v trojiciach. A toto sa odohráva počas každej z nich:

V prvej rolovej hre, ktorá sa nazýva *Projektový Management*, zahrajú dvaja účastníci v každej triáde konfrontáciu. Počas spracovania (debriefing) po hre skúmajú účastníci rozličné zložky konfliktu a diskutujú o potrebe mediátora.

V druhej rolovej hre, *Spokojnosti zákazníka*, hrajú dvaja účastníci rozličnú konfrontáciu. Tretí účastník hrá rolu mediátora a pomáha hádajúcim sa vyriešiť konflikt. Debriefing po rolovej hre zavedie pojem sebamediacie.

V tretej rolovej hre, *Termínoch*, predvedú dvaja účastníci ďalšiu konfrontáciu, v ktorej uplatnia princípy a postupy sebamediacie.

Ciele

- Preskúmať faktory súvisiace s manažmentom konfliktu
- Účinne mediovať konflikt
- Využiť techniku sebamediacie na riešenie konfliktu

Účastníci

Akýkoľvek počet, najlepšie deliteľný tromi

Čas

45 - 90 minút

Handouty

Šesť scenárov hry:

- PROJEKTOVÝ MANAGEMENT: Alanov príbeh
- PROJEKTOVÝ MANAGEMENT: Barbarin príbeh
- SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA: Bobov príbeh
- SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA: Cilkin príbeh
- TERMÍNY: Cyrilov príbeh
- TERMÍNY: Angelin príbeh

Pozorovací hárok (na použitie počas hry PROJEKTOVÝ MANAGEMENT)

Mediačný hárok (na použitie počas hry SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA)

Vodítka pre mediáciu (na použitie počas hry SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA)

Pozorovací hárok (na použitie počas hry TERMÍNY)

Pomôcky

- Časovač
- Píšťalka
- Flip Chart
- Fixky

Priebeh

Rolová hra 1: Projektový management

Usporiadajte účastníkov. Rozdeľte účastníkov do trojíc. Ak jeden alebo dvaja vystávajú, požiadajte ich, aby prišli k vám a pomáhali vám viesť hru. Požiadajte účastníkov, aby sa v trojiciach dohodli, kto bude A, B a C.

Rozdajte im scenáre rolovej hry *Projektový Management*. V každej trojici dostane účastník A Alanov príbeh a účastník B dostane Barbarin príbeh. Požiadajte účastníkov, aby si prečítali scenár a pripravili sa na hru.

Inštruujte pozorovateľov. Zavolajte účastníkov C k sebe a rozdajte im pozorovacie hárky. Prejdite s nimi všetky položky a odpovedzte na prípadné otázky. Pripomeňte im, že úlohou C je pozorovať rolovú hru a zaznamenávať zaujímavé správanie a výroky. Pošlite účastníkov C naspäť do trojíc.

Odštartujte rolovú hru. Nastavte si stopky alebo časovač na 5 minút. Dajte pokyn Alanom a Barbarám, aby začali predviesť konfrontáciu.

Ukončite rolovú hru. Po uplynutí 5 minút oznámte koniec rolovej hry. Požiadajte hráčov, aby sa odrolovali a vrátili späť do reality. Povzbudte účastníkov, aby sa porozprávali o svojich zážitkoch.

Spracujte (debriefing) rolovú hru. Požiadajte účastníkov, aby prediskutovali otázky, ako napríklad:

- Tí, čo hrali rolu Alana, verili ste Barbarinmu príbehu? Čo bolo príčinou toho, že ste mu uverili alebo neuverili?

- Tí, čo hrali rolu Barbary, verili ste Alanovmu príbehu? Čo bolo príčinou toho, že ste mu uverili alebo neuverili?
- Ako ste sa cítili pred rolovou hrou? Počas nej? A po hre?
- Aké dve prídavné mená by ste použili na opis správania toho druhého? Aké dve prídavné mená by ste použili pri opise svojho správania?
- Čo by sa stalo, keby ste mali viac času na hranie rol?
- Pozorovatelia, o čo podľa vás išlo v konfrontácii medzi Alanom a Barbarou?
- Mnoho ľudí si myslí, že za tento konflikt môže skôr rozdiel vo vnímaní než základné rozdiely v hodnotách a presvedčeniach. Súhlasíte s tým aj vy? Prečo?

Debriefing pozorovateľov. Prečítajte každú položku z pozorovacieho hárku a požiadajte pozorovateľov, aby povedali, čo pozorovali počas hry. Vyzvite ostatných, aby sa k tomu vyjadrili.

Uved'te pojem mediácie. Vysvetlite, že mnoho ľudí si myslí, že prítomnosť neutrálneho mediátora pomôže vyriešiť konflikt účinnejšie. Požiadajte účastníkov, aby povedali svoj názor. Požiadajte ich, aby povedali dôvod, prečo s tým súhlasia alebo nesúhlasia.

Rolová hra 2: Spokojnosť zákazníka

Rozdajte hárky so scenárom rolovej hry Spokojnosť zákazníka. V každej trojici dostane účastník B Bobov príbeh a účastník C dostane Cilkin príbeh. Požiadajte týchto účastníkov, aby si prečítali príbeh, porozmýšľali o ňom a pripravili sa na konfrontáciu.

Inštruujte mediátorov. Zavolajte všetkých A k sebe. Rozdajte im *Mediačné hárky a Vodítka pre mediáciu*. Vysvetlite im, že v nasledujúcej rolovej hre budú mediovať hádku. Prejdite si s nimi položky na mediačnom zozname. Požiadajte ich, aby si prečítali aj vodítka. Odpovedzte na prípadné otázky, aby ste vyjasnili jednotlivé položky. Pošlite účastníkov A späť ku svojim trojiciam.

Odštartujte rolovú hru. Nastavte si časovač na 8 minút. Požiadajte mediátorov, aby povedali úvodnú vetu a nechali odštartovať hádku.

Monitorujte rolovú hru. Prejdite popri trojiciach, počúvajte rozhovory, ktoré vedú a robte si poznámky o zaujímavých mediačných aktivitách.

Ukončite rolovú hru. Po 8 minútach oznámte koniec hry. Požiadajte predstaviteľov rol, aby opustili svoje roly a vrátili sa do reality. Povzbudte účastníkov, aby sa porozprávali o svojich zážitkoch.

Spracujte (debriefing) rolovú hru. Požiadajte účastníkov, aby prediskutovali otázky, ako napríklad:

- Tí, čo hrali rolu Boba alebo Cilky, ako ste reagovali na mediátora? Bol mediátor neutrálny alebo držal niekomu stranu? Pomohol vám mediátor účinnejšie vyriešiť konflikt?
- Aké dve prídavné mená by ste použili na opis mediátorovho správania? Aké dve prídavné mená by ste použili pri opise svojho správania? Aké dve prídavné mená by ste použili na opis správania toho druhého partnera v hre?
- Čo by sa stalo, keby ste mali viac času na hranie rol?
- Mediátori, o čo podľa vás išlo v konfrontácii medzi Bobom a Cilkou?
- Aké boli hlavné rozdiely medzi predošlou rolovou hrou a touto?

Diskutujte o pracovných pomôckach. Rozdajte mediačné hárky a vodítka účastníkom B a C. Vysvetlite im, že mediátori používali tieto pracovné pomôcky počas rolovej hry. Prejdite každú položku na zoznamoch a vyzvite účastníkov, aby prediskutovali tieto tri otázky:

- Nakoľko účinne uskutočnil mediátor tento krok?
- Ako tento krok mediácie ovplyvnil hádajúcich sa? Ako prispel k vyriešeniu konfliktu?
- Ako by to mohol mediátor urobiť lepšie?

Pomocou podobných otázok stručne prediskutujte aj vodítka pre mediáciu.

Uved'te pojem sebamediacie. Vysvetlite, že nie je možné, aby bol pri každom konflikte mediátor. V niektorých situáciách by sa mali obe strany konfliktu správať ako mediátori

samých seba, sledovať svoje správanie a dávať vhodné návrhy druhej strane. Prejdite všetky položky a vodítka. Vysvetlite, že niektoré vodítka (ako napríklad "Požiadajte hádajúcich sa, aby sa v rozhovore obracali na vás, nie jeden na druhého") možno použiť iba vtedy, keď je tam aj tretia strana, ale väčšinu vodítok možno adaptovať na sebamediaciu. Prediskutujte, ako možno každé vodítko vhodne modifikovať.

Rolová hra 3: Termíny

Rozdajte scenáre k rolovej hre Termíny. V každej trojici dostane C dostane Cyrilov príbeh a účastník A dostane Angelin príbeh. Požiadajte týchto účastníkov, aby si svoj príbeh prečítali, porozmýšľali o ňom a pripravili sa na predvedenie konfrontácie.

Inštruujte pozorovateľov. Zavolajte všetkých účastníkov B k sebe a rozdajte im *pozorovacie hárky*. Zdôraznite, že nebudú mediovať konflikt, ale potichu pozorovať správanie oboch hádajúcich sa a zaznamenávať využitie sebamediačných techník. Pošlite účastníkov B späť do trojíc.

Odštartujte rolovú hru. Nastavte si časovač na 8 minút. Požiadajte Cyrilov a Angely, aby sa začali rozprávať.

Monitorujte rolovú hru. Prechádzajte sa pomedzi trojice, sledujte rozhovory a zaznamenávajte si zaujímavé sebamediačné aktivity.

Ukončite rolovú hru. Po 8 minútach oznámte koniec rolovej hry. Požiadajte hercov, aby venovali niekoľko minút odrolovaniu sa a návratu do reality. Povzbudte účastníkov, aby sa porozprávali o svojich zážitkoch.

Spracujte (debriefing) rolovú hru. Požiadajte účastníkov, aby prediskutovali otázky, ako napríklad:

- Ak ste hrali rolu Cyrila alebo Angely, verili ste príbehu toho druhého? Čo bolo príčinou toho, že ste mu uverili alebo neuverili?
- Aké dve prídavné mená by ste použili na opis správania toho druhého? Aké dve prídavné mená by ste použili pri opise svojho správania?
- Čo by sa stalo, keby ste mali viac času na hranie rol?

- Aký bol rozdiel medzi touto a prvou rolovou hrou? Ako vám pomohli princípy a postupy sebamediacie?
- Aký bol rozdiel medzi touto a predchádzajúcou rolovou hrou? Aké ľahké alebo neľahké bolo spomenúť si na techniky sebamediacie a použiť ich?
- Čo navrhujete zlepšiť na sebamediačných technikách?

Ukončite sedenie. Poďakujte účastníkom za účasť. Povzbudte ich, aby využívali techniku sebamediacie pri zvládaní konfliktov v budúcnosti.

HANDOUTY:

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT: Alanov príbeh

Ste Alan a toto je váš príbeh:

Myslel som si, že moja nadriadená Barbara je milá osoba, ale ukázalo sa, že je to potvora. Pol roka vychvaľovala moje schopnosti riadiť projekt, ale minulý týždeň ma podrazila. Jeden človek mi povedal, že na schôdzi vedenia iný vedúci požiadala Barbaru, či by som mohol riadiť veľký projekt rozvoja nášho produktu. Barbara však zjavne všetkým povedala, že na takú veľkú úlohu nemám dostatočnú prax. Ja viem, že dokážem riadiť taký projekt a Barbara to vie tiež. Možno má v pláne držať ma ako otroka na svojom oddelení. Požiadala som ju o stretnutie a chystám sa ju rovno požiadať, aby mi jasne vysvetlila, prečo ma tu drží.

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT: Barbarin príbeh

Ste Barbara a toto je váš príbeh:

Alan je veľmi schopný človek a rýchlo postupuje v kariére. Za posledných šesť mesiacov riadil dva rozličné projekty a obidva dokončil v predstihu a neprekročil rozpočet. Ale Alan sa nevyzná v politike našej spoločnosti a musím sa k nemu správať ako mentor a chrániť ho. Mnoho manažérov na neho žiarli a snažia sa ho zbaviť. Napríklad Peter, jeden z tých manažérov, sa ma nevinne spýtal, či by Alan nebol dobrým manažérom projektu č. 17 – rozvoja nášho produktu. Každý vie, že ten projekt dopadne zle a predošlý manažér kvôli tomu odišiel z práce. Peter hľadá obetného baránka a ja nechcem, aby Alana obvinili z neúspechu toho zakliateho projektu. Tak som Petrovi povedala, aby si našiel niekoho iného, kto má dlhšiu prax.

SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA: Bobov príbeh

Ste Bob a toto je váš príbeh:

Pracujem na službách zákazníkom ako operátor a myslím, že moja nadriadená Cilka je panovačná obluda. Stále zdôrazňuje svoju moc a všetkým rozkazuje. Minulý mesiac začala naša spoločnosť klásť dôraz na spokojnosť zákazníka, ale Cilka si myslí, že to je všetko humbug. Ak sa s niektorým zákazníkom rozprávam trochu dlhšie, hneď po mne kričí a pripomína mi, že norma je za 15 minút vybaviť 10 hovorov. Ale ak chceme naozaj uspokojiť našich zákazníkov, musím stráviť viac času najmä s tými ľuďmi, ktorí si nevedia rady s počítačom. Cilka sa mi vyhráža, že ma vyhodí. Nenechám sa buzerovať a tak som napísal sťažnosť generálnemu riaditeľovi.

Spokojnosť zákazníka: Cilkin príbeh

Ste Cilka a toto je váš príbeh:

Prijali sme Boba, lebo bol veľmi priateľský, ale nemyslím, že z neho bude dobrý operátor, kým nezmení svoj postoj. Myslí si, že ostatní operátori nevedia o počítačoch nič a stráca mnoho času tým, že im vysvetľuje základy, ktoré už poznajú. Stráca čas aj tým, že sa so zákazníkmi rozpráva o všeličom možnom namiesto toho, aby riešil ich technický problém. Všetci vieme, že zákazníci sa hnevajú, keď musia dlho čakať na linke. Preto máme tú normu 10 hovorov za 15 minút. Takto sú milo prekvapení, ako rýchlo sa im ozve operátor. Momentálne sme v obore jednotka. Včera som Bobovi povedala, že vďaka svojej priateľskosti by bol z neho dobrý predajca. Dnes som sa dozvedela, že poslal generálnemu riaditeľovi anonymnú sťažnosť na mňa. Mám s Bobom stretnutie, aby som ho dala na poriadok.

TERMÍNY: Cyrilov príbeh

Ste Cyril a toto je váš príbeh:

Vždy som sa snažil urobiť si prácu načas, ale minulý týždeň som mal chrípku a mal som obavy, že to môže byť otrava antraxom, lebo som otvoril jeden list a bol v ňom biely prášok. Popri takýchto starostiach som sa nemohol sústrediť na prácu a potreboval som poradiť. A Angela na mňa iba nakričala, že som nedokončil mesačné výkazy. Tá žena sa zaoberá len triviálnymi detailmi. Mesačné výkazy aj tak nikto nečíta a nezáleží na tom, či budú hotové o niekoľko dní neskôr.

TERMÍNY: Angelin príbeh

Ste Angela a toto je váš príbeh:

Cyril nikdy nič nedokončí v stanovenom termíne. Dohodneme sa, kedy to bude mať hotové, ale vždy mešká a vždy má nejakú výhovorku. Minulý mesiac mal choré dieťa. Tento mesiac mal chrípku. Je mi to ľúto, ale od svojich spolupracovníkov očakávam profesionálne správanie. Tvrdí, že aj tak nikto nečíta mesačné výkazy, ale to predsa nie je naša starosť, že?

Pozorovací hárok (na použitie počas hry PROJEKTOVÝ MANAGEMENT)

1. Čo bolo podľa vášho názoru jadrom tohto konfliktu?
2. Boli Alan a Barbara ochotnejší rozprávať alebo počúvať?
3. Aké prejavy aktívneho počúvania ste si všimli?
4. Zaznamenali ste nejaký pokus o stanovenie cieľa a plánovanie budúcnosti?
5. Väčšinu konfliktov sprevádza negatívne správanie a emócie. Aké prejavy negatívneho správania a emócií (ako napríklad obviňovanie, zrada, dominancia, hostilita, hnev, frustrácia a sarkazmus) ste v rozhovore Alana a Barbary pozorovali?
6. Niektoré rozhovory o konflikte sprevádza pozitívne správanie a emócie. Aké prejavy pozitívneho správania a emócií (ako napríklad porozumenie, ospravedlnenie, empatia, podpora a nádej) ste v rozhovore Alana a Barbary pozorovali?

Mediačný hárok (na použitie počas hry SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA)

1. Rámčujte sedenie
 - o Vysvetlite účastníkom, že konflikty sú pre zdravú rôznorodosť nevyhnutné.
 - o Vysvetlite im, že dobre zvládnutý konflikt poskytuje príležitosť pre ďalší rast.
 - o Zdôraznite význam vzájomného počúvania sa.

2. Zbierajte informácie a analyzujte konflikt

- Zameriavajte rozhovor na súčasnú hádku.
- Požiadajte hádajúcich sa, aby sa striedali v rozprávaní svojho príbehu.
- Zachovávajte si neutralitu. Nenadŕžajte nikomu.

3. Pomáhajte hádajúcim sa stanovovať si obojstranné ciele.

- Stanovujte ciele súvisiace s úlohou.
- Stanovujte ciele súvisiace so vzťahom.

4. Vymýšľajte stratégie, ako dosiahnuť ciele.

- Sústreďte sa na obojstranne výhodné stratégie, kde obe strany niečo získajú.
- Využívajte rozličné techniky brainstormingu.

5. Vyberte najlepšiu stratégiu.

- Dbajte na to, aby táto stratégia bola spravodlivá a rovnocenná pre obe strany.
- Dohodnite si harmonogram konkrétnych krokov na uskutočnenie stratégie, tzv. akčný plán.
- Stanovte si prvý krôčik, ktorý sa dá uskutočniť okamžite.

6. Debriefing účastníkov

- Povzbudte účastníkov, nech reflektujú, čo sa udialo.
- Povzbudte účastníkov, aby si povedali, čo pochopili, čo sa naučili, ako predchádzať a riešiť konflikty v budúcnosti.

Vodítka pre mediáciu (na použitie počas hry *SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA*)

1. Budte spravodliví ale pevní.
2. Udržujte si kontrolu pomocou primeraného neverbálneho správania, gest a tónu hlasu.
3. To, čo poviete, hovorte obom hádajúcim sa naraz.
4. Odstráňte stoly a stoličky. Usporiadajte nábytok tak, aby uľahčoval rozhovor.
5. Požiadajte hádajúcich sa, aby sa pri reči obracali na vás a nie jeden na druhého.
6. Budte absolútne nestranní.
7. Neodpovedajte na otázky hádajúcich sa, ktoré sa týkajú vašich názorov, vnemov alebo reakcií.
8. Požiadajte hádajúcich sa, aby sa striedali, keď vám budú rozprávať svoj príbeh.
9. Počúvajte aktívne.
10. Sústreďte sa na hádku. Sústreďte sa len na hádku. Sústreďte sa na terajšiu hádku.
11. Pýtajte sa na konkrétne a objektívne fakty. Odrádzajte hádajúcich sa od dohadov a hodnotenia.
12. Povzbudzujte primerané vyjadrovanie pocitov.
13. Neutralizujte provokatívne slovné vyjadrenia.
14. Opakujte výroky, ktoré si vyžadujú objasnenie.
15. Vyhýbajte sa zatvoreným a navádzacím otázkam.
16. Otázky začínajte slovami *čo, kedy, kde, kto, akým spôsobom* a *ako*? Nikdy sa nepýtajte *prečo*.

17. Nič nenavrhuje.

Pozorovací hárok (na použitie počas hry *TERMÍNY*)

1. Čo bolo podľa vášho názoru jadrom tohto konfliktu?
2. Boli Cyril a Angela ochotnejší rozprávať alebo počúvať?
3. Aké prejavy aktívneho počúvania ste si všimli?
4. Zaznamenali ste nejaký pokus o stanovenie cieľa a plánovanie budúcnosti?
5. Aké prejavy negatívneho správania a emócií (ako napríklad obviňovanie, zrada, dominancia, hostilita, hnev, frustrácia a sarkazmus) ste v rozhovore Cyrila a Angely pozorovali?
6. Aké prejavy pozitívneho správania a emócií (ako napríklad porozumenie, ospravedlnenie, empatia, podpora a nádej) ste v rozhovore Cyrila a Angely pozorovali?
7. Aké prejavy schopnosti a techniky mediácie samých seba ste u Cyrila a Angely pozorovali spomedzi nasledovných:
 - Rámcovanie sedenia.
 - Zbieranie informácií a analýza konfliktu.
 - Stanovenie obojstranných cieľov.
 - Zbieranie nápadov a vymýšľanie stratégií, ako dosiahnuť stanovené ciele.
 - Výber najlepšej stratégie.
 - Debriefing.

Z angličtiny preložil PhDr. Ivan Valkovič

2 príbehy o múdrosti...

V ktorých časoch - nie je dôležité, žili dvaja bratia, dvojčatá. Rozdeľovali ich tri minúty v objavení sa na svete, a preto sa jeden považoval za staršieho a druhý - za mladšieho...

Starší z nich bol od malička zádušnejší, premýšľavejší oproti mladšiemu, ktorý žil v radosť každý deň a bral život so všetkým, čo prinášal.

Čoskoro sa ten starší rozhodol odísť z domu za poznáním, rozhodnutý hľadať vo svete múdrosť. Nadlho sa bratia rozlúčili. Minuli roky. Starší brat chodil od mudrcu na mudrcovi, od chrámu do chrámu, poznával učenie východu i západu, zdržiaval na severe i na juhu. Mal výbornú pamäť, bystrý rozum, všetko chápal rýchlo a ľahko si zapamätával. Jeho púť svetom trvala okolo šesťdesiatich rokov. Zošediveli jeho vlasy a brada. Zvedavý rozum stále putoval a múdrosť poznával. Štedro rozdával múdrosť ostatným hľadajúcim a stal sa z neho veľký mudrc.

V aureola slávy sa raz objavil i v rodnej dedine, kde sa kedysi narodil. Všetci osadníci mu vyšli naproti a aj mladší brat s podobnými šedými vlasmi, jasajúc mu vybehol v ústrety a s radostným dojatím ho pozval do svojho domu. Vznešený mudrc sa unavene posadil k stolu pristrannej izbice a takto k svojmu bratovi hovoril: *„Splnil som svoju povinnosť. Spoznal som učenia veľkých mudrcov, stvoril som svoje. V dome sa nezdržím dlho, učiť ostatných - to je teraz môj údel. Ale podelím sa s tebou o najdôležitejšie pravdy. Tu je prvá: Všetci ľudia majú žiť v krásnej záhrade.“*

Tu mu brat ponúkol k ochutnaniu plody z vlastnej záhradky: „Ochutnaj, sám som ich pre teba zbieral, vybral som tie najlepšie.“

Zádušne mudrc ochutnával rôzne krásne plody a pokračoval: *„Je potrebné, aby každý človek sám vypestoval rodový strom. Až umrie, ten strom zostane dobrou pamiatkou pre jeho potomstvo. A tiež im bude čistiť vzduch.“*

I odpovedal mladší brat: V tom roku, keď si odišiel do sveta, zasadil som dva stromy, cédre. Jeden za seba a ten druhý za teba. "

Mudrc sa zádušne díval z okna na stromy, potom prehovoril: *„Existuje veľký cit - Láska. Nie každému je dané prežiť život s Láskou. Každý človek svojim každým dňom má usilovať o Lásku.“*

„Ó, ako si múdry, môj starší brat! Spoznal si veľké múdrosti, pred tebou prichádzam do rozpakov, prepáč, ani som ťa nezoznámil so svojou manželkou.“ A privolal veselým hlasom svoju životnú družku. Prívetivá starenka, ktorej dobrotivé plamienky svietili z očí, prišla sa privítať so svojím švagrom.

Stále dlhšie zostával mudrc v premýšľaní. Jeho zadumanosť prerušil šum detských hlasov. Počul ich mudrc a povedal: *„Človek sa má snažiť, aby poznal veľkú múdrosť, ako vychovať deti šťastné a spravodlivé ku všetkému.“*

Vo dverách stáli dvaja chlapci, nie starší ako šesť rokov, a asi štvorročné dievčatko a hádali sa. Všetci traja sa snažili privlastniť si svojho dedka k spoločnému hraniu a nemohli sa dohodnúť, komu z nich dá dedko prednosť.

Jeden s chlapcov si chcel s dedom maľovať, druhý si želal písať na píšťalku a dievčatko chcelo dedkovi ukázať, ako pekne vie tancovať. S úsmevom i smútkom sa díval mudrc na vnúčatá. Pripravuje múdru odpoveď, napínal vrásky na čele, ale nič nevymyslel. Mladší brat v rozpakoch, bez väčšieho premýšľania povedal: *„Vôbec sa nemusíte hádať. Tancuj moja milá vnučka, ja budem hrať na šalmaj, jeden malý muzikant nám bude písať na píšťalku a ty, maliar, nakresli to, čo vytvárajú zvuky hudby a ako tancuje naša baletka.“*

Mudrc mlčal, mudrc poznal...

Keď zábava skončila, zdvihol sa a povedal svoju najväčšiu múdrosť, ktorá sa mu zjavila v tomto dome:

„Nie je potrebné nič hľadať. Všetko, čo potrebuješ, máš od narodenia. Hľadaním sa len vzdáľuješ od významného, od seba samého.“

Toto je i pre nás veľká múdrosť, ktorá si zaslúži nášho pochopenie.

Sokratove tri sitá

Jedného dňa prišiel k Sokratovi akýsi rozčúlený človek: "Počul si už, Sokrates, čo urobil tvoj priateľ? Musím ti to ihneď povedať."

"Moment," prerušil ho mudrc. "Preosial si to, čo mi chceš povedať, cez tri sitá?"

"Cez tri sitá?" prekvapene sa opýtal ten človek.

"Áno, áno, cez tri sitá. Prvým sitom je pravda. Preskúmal si, či všetko, čo mi chceš povedať, je naozaj pravda?"

"Nie, len som to počul a..."

"Tak teda si to zaiste preosial cez druhé sito, ktorým je dobro. Je to, čo mi chceš povedať, keď už nemôžeš dokázať, že je to pravda, aspoň dobré?"

Ten druhý váhavo odpovedal: "Vôbec nie, práve naopak..."

"Aha!" prerušil ho Sokrates. "Tak použime ešte tretie sito a pozrime sa, či to, čo mi chceš povedať a čo ťa tak rozrušilo, je potrebné!"

"Potrebné to veru nie je..."

"Teda," usmial sa mudrc, "keď to nie je ani pravdivé, ani dobré, ani potrebné, radšej na to zabudni a nezaťažuj tým ani seba, ani mňa!"



"We weren't what I would call a 'touchy-feely' family"

V našej rodine sme si príliš nepotrpeľi na dotyky

Najbližšie akcie a podujatia Coachingplus

Supervízia

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

- identifikovať naše silné miesta a zdroje pri vedení prípadov
- rozpoznávať riziká, slepé miesta a možnosti rozvoja
- stanovovať rozvojové plány a hľadať cesty k ich naplneniu

- spoznávať rôznorodé formy supervízie a hľadať možnosti ako ich využívať na vlastnom pracovisku

Predpokladom účasti na workshope je aktívna riadiaca práca, alebo práca s klientmi, resp. skupinami.

Účastníci dostanú potvrdenie o absolvovaní supervízie od certifikovaných / akreditovaných supervízorov.

Miesto: Bratislava, CPPPaP, Fedákova 3

Termín: 11. – 13. novembra 2011

Práca s motiváciou a zmenou v komplexnom systéme

- Chcete ísť ku nám do dlhodobého výcviku?
- Chcete vedieť to, čo my, inšpirovať sa a zároveň rozvíjať vlastný štýl pomáhania druhým?
- Chcete spoznať aj iných lektorov a facilitátorov ako sú PhDr. Ivan Valkovič a Mgr. Vladimír Hambálek?

Neváhajte a vyskúšajte ochutnávku bezkonkurenčnejšie najkomplexnejšieho prístupu ku zmenám. Viac už čoskoro, rok 2012 patrí vám. Pozvánka príde tento mesiac

Miesto: Bratislava, CPPPaP, Fedákova 3

Termín: 9. – 11. decembra 2011