



# Monkey see, monkey do

Marek Herman

***Ted' vám napíšu pár myšlenek o neschopnosti lektorů pracovat s pravidly. Musím, protože je to neuvěřitelně nebezpečná věc, která prudce sráží účinnost zážitkové pedagogiky. Jeden by si řekl: no co už, spousta lidí je přece zvyklá mrhat energií a časem, tak je můžeme nechat, s tím se nedá nic dělat. Pokud by tu ale nebyla mnohem horší věc: lektor bez nastavených pravidel totiž může drsně ublížit účastníkům semináře. A tam končí sranda.***

Lektoři mají takzvaně naučeno, že jsou pravidla důležitá a že je „musí“ dodržet. Ale už nevědí, proč a jak by je měli dodržovat. Monkey see, monkey do – prostě je to někdo naučil a oni v tom jen bez pochopení souvislostí pokračují. Je to takové to: *No na úvod dáme pravidla, jasná věc, ale rychle, šup šup, ať už můžem dělat program.* Proto jsou pravidla představena povrchně nebo jen tak, aby se neřeklo.

Už se mi ani nechce počítat, kolik nefalšovaných pindů při nastavování pravidel jsem zažil. Hlavně když se mluví o respektu či svobodě, to se některé mozky do debaty zapojují opravdu nadšeně a nekonečně improvizují, co je to odpovědnost a svoboda, volba... a... však to znáte. Nejistý lektor v tom může docela bruslit. Když dělám supervize nebo vedu svoje dílny, tyhle debaty utínám hned v počátku a ptám se: *Můžete mi někdo jednoduchou větou říct, co je to respekt? Tak, aby tomu rozumělo osmileté dítě? A jak z toho můžeme udělat pravidlo?* A je ticho. Odpověď je prostá a naučily

mě ji děti v mateřské školce ve Frýdku-Místku, na konci úvahy vám ji nabídnou.

## Hrůza ve Zlíně

Jeden šílený zážitek mám ze Zlína, kde jsem dělal supervizi lektorům, kteří vedli skupinu kantorů – připravovali je na outdoorové aktivity. A nastavování pravidel se jim hned na začátku vymklo z rukou. Skončilo to po třech hodinách jalových řečí tak, že se skupina shodla, že **oni** pravidla nepotřebují, ale děcka ve škole ano. Ovšem aby se neřeklo, vymysleli tato čtyři: úcta – respekt – komunikace – dodržovat časy.

Přesně takhle, nic víc, nic méně. Nevěřil jsem vlastním očím. A kdybyste viděli, jak se u toho tvářili seriózně. Tahle hrůza je dobrá akorát tak na jednu věc: na odebrání kantorské licence. Poslal bych je kácet stromy. Snažil jsem se při zpětné vazbě lektorům říct, že to je opravdu průšvih, jak to, že jste je tak nechali? Ti ale byli v pohodě, protože: *To jsou přece pravidla skupiny, jsou jejich, oni si je vy-*

tvorili, musíme to respektovat. Takové to přehnané rogeriánství, což považuju za další zločin. Vyvalil jsem na ně oči a udeřil: *Při nastavování pravidel nic takového jako volba neexistuje!* Dobrý lektor přece musí vědět, jak funguje skupina a kam ji vede. A je za to zodpovědný. **Jediné, co může skupině při vytváření pravidel nabídnout, je dojem volby.** Teprve po nastavení pravidel mohou mít účastníci volbu skutečnou. Zírali na mě jako na diktátora a nepřítel demokracie. Což, přiznávám, bylo lichotivé.

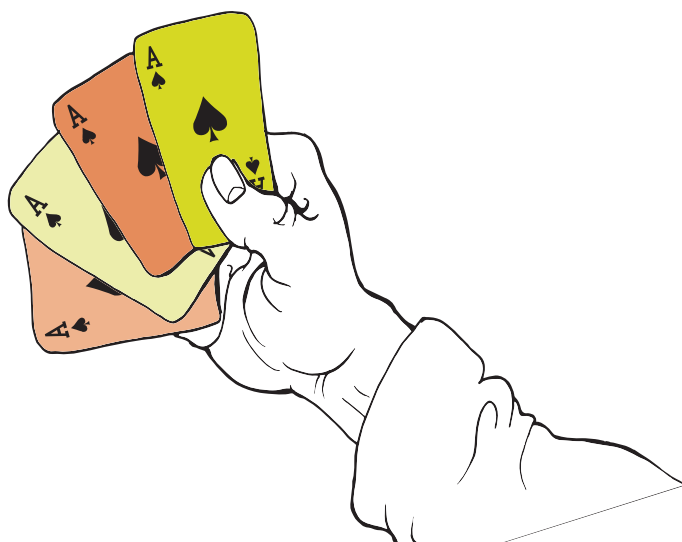
Nedal jsem se a pokračoval: *Udělalí jste tři hrubky: první hrubka je to, že jste těm amatérům dovolili mít jiný metr na sebe a jiný na děcka. To je zlo, které vždycky rozloží skupinu, protože jedna z klíčových zásad je, že se podle pravidel v první řadě chová lektor. Takže pravidla ti vaši kantoři-dárečci prostě potřebují a basta. Druhá hrubka je to, že jste tu vaši „chytrou“ skupinu nechali vymezit pravidla příliš obecně – místo pravidel máte akorát tak pindy starého zbrojnoše a nic za tím. A třetí hrubka: s těmito pravidly se nedá skupina vůbec řídit, chybí vám tam ta základní. To, co jste vytvořili, je prostě k ničemu. Co s tím budete dělat? Necháпали moji otázku. Přece to nastavili a pojedou dál, ne?*

## Takže ty hlavní hříchy

Abych se tady nerozčiloval – hlavní chyby při stanovení pravidel, které při supervizích vidím, jsou tyto:

1. Pravidla se rychle „prolínou“ jako nutné zlo, abychom už mohli rychle dělat program; tzv. **letci**.
2. Později s pravidly už nikdo nepracuje, během semináře se na ně prostě zapomene; tzv. **zapomněnky**.
3. Přeceňují se pravomoce skupiny a idealizuje se demokracie; tzv. **parlamentáři**.
4. Lektoři sami pravidla nedodržují; tzv. **machři**.
5. A pak tzv. **neználci**, kteří nevědí:
  - i. že existuje 5–7 základních pravidel, která musí nastavit vždy;
  - ii. proč jsou pravidla důležitá;
  - iii. jak se konkrétně nastavují, doslova jaká je technologie;
  - iv. co mají dělat, aby pravidla ve skupině dál žila;
  - v. co mají dělat, když skupina pravidla nedodržuje.

Jsem přesvědčený, že nastavení pravidel je základní profesionální zručnost



kantora-lektora. Bez toho nemůže ve skupině dojít k rozběhnutí zdravých procesů učení. Pravidla nastavuju při každé dílně, ať trvá tři dny, nebo 45 minut. To je pak ale nevytvářím se skupinou, ale jednoduše je oznámím.

## Co nabízím

Ale dost hartusení. Nabídnou vám svůj myšlenkový řetězec, který vždycky říkám studentům, když vedu svoje dílny. Aby pochopili, **proč jsou ta pravidla tak důležitá, sakra**. Výchozí myšlenka je jednoduchá a opírá se o objevy evoluční psychologie: nejdůležitějším je poznatek, že naše moderní hlava hostí mysl z doby kamenné. Tam to všechno začíná a končí. Až to spolu teoreticky projdeme, tak vám nabídnu konkrétní výčet pravidel, která používám a která jsem si během svého lektorování mnohokrát ověřil. Jasná a konkrétní. A podporující zdravé projevy skupiny. Tak nejprve ten myšlenkový řetězec:

- **Prehistorický mozek**

Vycházím z toho, že náš mozek má tři části: mozkový kmen, limbický systém (starší) a mozkovou kůru (mladší bráška). Ty starší nás chránily svou neustálou bdělostí od všech myslitelných i nemyslitelných nebezpečí přírody. Stovky miliónů let. A také regulují příjem potravy, pití, spánek, teplotu těla, hladinu cukru v krvi, tep srdce...

- **Starší rozhoduje**

Od pradávna jsme museli přežít a umět se vyhnout nebezpečí, lépe řečeno **ohrožení**. Proto je logické, že z hlediska vlivu a **vrchního velení** mají hlavní slovo ty dvě starší části mozku: mozkový kmen a limbický systém. Nejmladší část mozku nám pak slouží, řekněme, k jakémusi nadstandardu. Akademický mozek je část, kterou přemýšlíme, učíme se nebo si jen tak pro radost vymýšlíme. Právě

s touto částí mozku musíme pracovat se studenty na seminářích, aby jejich učení bylo efektivní. Je tu ale háček. Lidem je dovoleno používat nejmladší část mozku jen tehdy, pokud se cítí být v bezpečí. Pokud jim to dovolí mozkový kmen a limbický systém – části reagující na všechna skutečná či domnělá nebezpečí.

- **Skutečná a domnělá ohrožení**

Jakmile starší části mozku vyhlásí stav pohotovosti, uzavrou obrazně řečeno všechny kohouty a cesty k nejmladšímu. Nemůžeme se přece učit, když na nás útočí mamut, když máme hlad, málo cukru v krvi, chce se nám čůrat... A navíc ten náš hlídací systém reaguje nejen na **skutečná**, ale také na **domnělá** ohrožení. To není slovní drobnůstka, ale důležitá věc. Nereagujeme pouze na to, co nás skutečně ohrožuje, ale také na to, o čem si **myslíme**, že nás ohrožuje.

- **Opravdu základní podmínka**

Z toho ale plyne extrémně důležitý závěr: první podmínkou pro naše základní fungování, pro jakoukoli smysluplnou činnost je vytvoření neohrožujícího prostředí. Jednoduše řečeno – v první řadě by se člověk **neměl mít důvod bát**. A znovu: mozek reaguje jak na skutečná, tak na domnělá nebezpečí. Jednomu se může zdát, že je všechno v pořádku, druhý se bude cítit v úplně stejné situaci v nepohodě, třetí ji bude pociťovat jako nesnesitelnou a bude „u zdi“. **To je právě situace ve skupině, prožitkové pedagogice, tam se přesně tyhle věci dějí**. Ohrožený vnímá zkresleně. Bude totiž hlavně řešit jednu věc: jak uniknout ohrožení. Vykašle se nám na „komunikaci“, na „sebepoznání“. Nezájem. Panika. Ohrožení. Jediný program je přežít. O učení nemůže být řeč.

- **Čeho se lidé vlastně nejvíc bojí?**

No a teď je potřeba, abychom si řekli, co vlastně může být největším skutečným

nebo domnělým ohrožením. Pro odpověď se musíme znovu vrátit k tlupě a tisícům let našeho vývoje. Po celou dobu vývoje člověka jej ohrožovaly zejména tři věci: **strach z predátorů, strach z hladu a každodenní nutnost zajistit si dostatek jídla, život v tlupě a strach z ostatních.**

První dvě ohrožení už v současné společnosti neplatí. **Ten třetí strach ale zůstal.** Naše obava, jestli jsme schopni přežít v tlupě. Na první pohled to možná tak nevypadá, ale přežít s ostatními v tlupě byla stejně důležitá schopnost jako například rychlý útěk před tygrem – vždycky šlo totiž o život. A tlupy nezmizely, jen mají jiné podoby. Ta z africké náhorní plošiny o velikosti šedesáti až osmdesáti členů se jen proměnila v rodinu, sousedy v jedné ulici, okruh známých, ale **taky ve studenty v jedné třídě nebo účastníky dílny... Bojíme se jeden druhého. Bojíme se ostatních.**

Bojíme se, že selžeme, že se shodíme, že neuspějeme – máme velký strach, že by nás ostatní mohli odmítnout. Je to pozůstatek našeho dlouhého vývoje, kdy pro naše žití či nežití bylo klíčové to, jak dokážeme přežít pohromadě s ostatními. Základní nutností pro přežití byla schopnost získat si a udržet dobrou pověst. K tomu také patřila dovednost neodlišovat se od ostatních a za každých okolností vysílat svému okolí zprávy, které potvrzovaly, že jsme **stejní** jako ostatní. Jinak by nás tlupa vyobcovala a my bychom nepřežili zimu. Na dílnách se tento strach projevuje dvěma typickými obavami: máme strach z toho, co si o nás ostatní myslí, a máme strach z toho, co o nás řeknou ostatním.

Proto můžu říct, že **vytvoření neohrožujícího prostředí** je první podmínka pro jakékoli vztahy nebo činnosti, pro práci se skupinou na zážitkové pedagogice. Teprve když se účastník na akci nebojí a nic ho neohrožuje, může se efektivně

učit. A teď si představte, že někteří lektori-choboti prostě pravidla nepoužívají. Nebo používají pravidla, která jsou k ničemu. Ale „makají“ a „dělají zážitkovku“. Ach jo.

Dočetli jste až sem? Trošku dlouhé, že? Ale pointa je snad tady: pro cokoli, co chci dělat se skupinou, musím nastavit neohrožující prostředí, což mi zajistí nastavení pravidel. Ve skupině je za vytvoření a udržení neohrožujícího prostředí zodpovědný lektor.

#### ● Kratičké shrnutí

Základním cílem je vytvořit pro práci v seminářích pohodové a vlídné **neohrožující prostředí**. Jednoduše řečeno: aby se lidé na dílně mohli učit, tak se v první řadě potřebují cítit bezpečně. **Nejprve bezpečí a pak až informace.** Musím prostě uklidnit mozkový kmen a limbický systém, aby mě pustily do akademického mozku. A ti dva staroši nereagují jen na skutečná, ale taky na domnělá nebezpečí. No a největším nebezpečím jsou ostatní lidé. Největší strach máme z ostatních. Máme strach, že nás ostatní odmítnou, a toužíme po uznání. V každodenním životě to vypadá tak, že máme strach z toho, co si o nás druzí lidé myslí a co o nás řeknou ostatním. A základním nástrojem pro vybudování bezpečí jsou pravidla.

## Pravidla, pravidla, pravidla

A teď bych vám rád nabídl pravidla, o která se můžete opřít při vedení semináře nebo dílny zážitkové pedagogiky. Mám je vyzkoušená. Pravidla tvoříme společně. Pravidla píšu na flip. Ke každému pravidlu nakreslím obrázek/piktogram, pak flip pověším na viditelné místo. Během nastavování pravidel mají účastníci v dobrém slova smyslu dojem volby. Ve skutečnosti je lektor trpělivě vede k tomu, aby přišli na to, že pravidla jsou klenbový svorník pro stavbu celého semináře.



foto © Pepa Středa  
Ujasnění pravidel. Z kurzu PŠL O trofej Outward Bound, 2007.

### **1. Když jeden mluví, ostatní naslouchají**

Komunikace je jednokanálová. Když jeden mluví, ostatní naslouchají. Jinak se nedomluvíme. Máme dvě uši a jedna ústa.

### **2. Otevřené dveře**

Máte právo kdykoli odejít a kdykoli se znovu vrátit – jen se snažte, abyste u toho nerušili ostatní.

### **3. Stopka**

Máte právo cokoli a kdykoli odmítnout a nemusíte své rozhodnutí obhajovat ani před druhými, ani před sebou. Nemusíte ani nic vysvětlovat. Když vám prostě vnitřní hlas řekne ne, tak ho poslechněte. A dokonce u toho ani nemusíte mít „blbý“ pocit.

### **4. Mám to ve svých rukou**

Jste zodpovědní za svoje myšlenky, za svoje pocity a za to, co uděláte. Rozhodujete o tom, co se vám stane. Vítěz se pozná podle toho, že je schopen začít, pokračovat nebo skončit podle toho, jak se rozhodne. Každý zodpovídá sám za sebe.

### **5. Respekt**

Chovám se k druhému tak, jak chci, aby se i on choval ve stejné situaci ke mně.

### **6. Mohu mít názor, můžu se ptát**

Máte právo říct, co si myslíte, a máte právo za to nebýt vysmíváni. Něco takového jako absolutní pravda neexistuje. Obvykle máme každý svoji verzi příběhu. Je dobré mít možnost svou verzi říct ostatním.

### **7. Oslovení**

Je potřeba se domluvit, jak se budeme oslovovat, a na tykání a vykání. Klíčové pro vytvoření bezpečného klimatu je používání jmen. Každý účastník musí slyšet dvakrát za hodinu svoje jméno. Amen.

### **8. Pochopení stačí**

Nemusíte s každým vždy souhlasit. Snažte se druhé lidi „jen“ pochopit. To stačí.

### **9. Zpětná vazba**

Můžete požádat o zpětnou vazbu a také ji poskytnout.

### **10. Struktura času**

Budeme například pracovat v blocích po 90 minutách s 30minutovou přestávkou. Struktura času je naše potřeba. Potřebuju vědět, kdy věci začnou, jak dlouho budou trvat a kdy skončí. Když lektor neurčí časy, je to stejné, jako byste nemohli pít.



### 11. Já jsem tady náčelník

Jako lektor jsem zodpovědný za to, co se děje ve skupině. Potřebuji mít možnost k pravidlům „přidat“ nebo z nich „ubrat“ v případě, že to bude potřeba. Za atmosféru ve skupině je zodpovědný náčelník.

### 12. Jídlo a pití

Pití ano, kdykoli. Jídlo jen o přestávkách a mimo místnost.

### 13. Pohodlí

Sedíme v kruhu. Každý sedí, leží nebo stojí tak, aby se mohl cítit pohodlně. Svým pohodlím ale nezasahuje do prostoru ostatním.

### 14. Vynášení, pravidlo 4 stěn

To, co se řekne v této místnosti, v této místnosti zůstane. Pravidlo, které se vždycky porušuje a nedodržuje. Takže platí: když mluvím, tak jako by ten, o kom mluvím, stál vedle mě.

### 15. Vypněte ty podělané mobily

#### 16. 9:30 je 9:30

Držím začátky a konce časových bloků. Ale ne otrocky. Když přetáhnu, tak na to předem upozorním, ale vždycky zachovám délku přestávky. To znamená, že neprotahuju bloky, aby se pracovalo na úkor přestávky. Pro lektora 9:30 znamená, že v 9:27 sedí na místě, je v pohodě a čeká.

Pravidla, která jsem vyznačil, je potřeba nastavit vždy. Je to prostě základ, bez kterého nelze jít dál.

#### Co podporuje dodržování pravidel:

- lektor se podle nich sám chová – dává příklad
- vlídně, ale neústupně vyžaduje jejich dodržování (počká si, pracuje s tím, chem, mezi 4 očima se domluví se zlobivci)
- ocení, když se lidé podle nich chovají

Na začátku druhého dne dělám revize pravidel: projdu pravidla jedno po druhém a zeptám se, jestli to funguje.

#### Zlaté věty:

1. **Nejprve bezpečí a pak až informace.**
2. **Když nevytvoříte pravidla vy, pak je vytvoří někdo jiný – ale to už tu skupinu nebudete řídit.**
3. **Vytvoření neohrožujícího prostředí otvírá prostor pro zdravé procesy učení.**

#### Co ještě napomáhá neohrožujícímu prostředí ve skupině

- spolehlivost a čitelnost lektora – když drží své slovo a skupina se na něho může spolehnout
- celková čitelnost lektora – skupina ví, co od něho může očekávat
- lidskost a odbornost lektora
- lektorovo osobní maximum
- ustálené rituály
- když účastníci vidí skutečný zájem lektora o to, co dělají, o čem přemýšlejí, co cítí – obvykle pak mají pocit **můžu mluvit, ostatní to zajímá**
- a také když je ve skupině prostě vesele a sranda

Tak to byla moje úvaha pro inspiraci. Pravda je, že některé věci tvrdím hodně obecně – a proto musím poctivě přiznat, že do značné míry „hloupě“. Vždycky je nebezpečné tvrdit, že „většina“, „hodně“ nebo „všichni“. Vím o tom. Snažil jsem se ale zobecnit svoje zkušenosti a mám rád, když se věci říkají jasně a přímo. A jestli jsem vás naštvál? Cítíte vztek? To je dobře, to byl cíl. Aspoň víte, že něco cítíte.