



news... 9

Milí naši čitatelia.

Aj uprostred leta sme si povedali, že sa s vami podelíme o to, čo je pre nás cenné – a síce o zopár myšlienok a inšpirácií z nášho prázdninového kotlíka. V auguste otvárame sériu článkov o tom ako koučujeme, ktorou chceme pokračovať aj nabudúce. Už teraz vás chceme pozvať na jednoduchovú mikulášsku minikonferenciu s názvom „Ako a čo počujeme, keď počúvame našich klientov, partnerov...” s podtitulom „pohľady rôznych terapeutických a koučovacích škôl“. Bližšie informácie o našich aktivitách nájdete vždy na konci newslettera.

Obsah našich news

- Ako koučujeme, keď pracujeme s jednotlivcom v organizácii?
- Preklad rozhovoru s Manfredom F. R. Ketsom de Vries, psychoanalyticky orientovaným konzultantom a koučom aj o narcizme našich lídrov
- Članoček o tom, ako neeskalovať vzťahový konflikt v pracovni párového poradcu
- Anotácie niektorých kníh, ktoré nás zaujali
- Židovský humor a informácie o tom, čo chystáme na jeseň 2010

Ako koučujeme topákov?

Zas a znova koučovanie

Nuž rozhodli sme sa takto v lete opísať niekoľko našich skúseností z koučovania top manažérov. Začíname tým sériou krátkych článkov o našej metodike práce s jednotlivcami, tímami a organizáciami. Na úvod trošku našej filozofie - zamyslenia. Myslíme si, že koučovanie je až príliš módné slovo. Každý si pod ním predstavuje, čo

chce, čo nie je úplne zlé, iba to vytvára značný zmätok. Ba čo viac, koučom dnes môže byť každý – od Vlada Weissa až po môjho suseda, ktorý koučuje svojho psíka. Aby zmätok nebol príliš veľký, občas vysvetľujeme. Vysvetľovanie však unavuje, pretože klienti nepotrebujú naše kecy o tom, čo je koučing, ale naše kecy o tom, čo sa koučovaním zmení. Výkon? Vzťahy s podriadenými? Obrat? Efektivita? Ak teda ideme písať o našich presvedčeniach a skúsenostiach, veríme tomu, že vás, čitateľov newslettera to zaujíma viac ako našich klientov, keďže ste si na takéto čítanie našli čas.

Takto chápe koučing Coachingplus

Myslíme si, že v našej práci sú základnými hodnotami rešpekt a úcta k človeku, dôvera v ľudský potenciál a schopnosť jednotlivcov, skupín a organizácií aktívne si nachádzať zmysluplné ciele a cesty, ktoré vedú k rozvoju. Naozaj ciele – ich vlastné ciele, nie tie ciele, ktoré si my myslíme, že by im pomohli (máme však vlastný názor a ten niekedy, ak sa nám zdá, že patrí do diskusie bez strachu povieme). A naozaj cesty – vlastné spôsoby klientov, ako dosiahnuť zvolené ciele. Klienti vedia viac ako my, keďže na rozdiel od nás žijú vlastný život a nie náš. Majú vlastné skúsenosti, často také skúsenosti, ktoré sú ich zdrojmi na ceste k riešeniam. Občas sú síce stuhnutí a zahltení negatívnym, ale veríme, že v tom zmätku sú aj pozitívne skúsenosti z minulosti. O niektorých zdrojoch ani nevedia, respektíve, nie sú si ich vedomí. Koučovanie tak môže byť akýmsi procesom rozpoznávania, rozpamätávania a následného vytvárania nových, užitočných stratégií. Je pravda, že občas ponúkame náš pohľad, náš uhol... no sme opatrní, keď sa pristihneme pri tom, že učíme, navrhujeme, odporúčame... ak nám klient nedal súhlas učiť. Chceme však dodať, že v koučovaní, tak ako ho chápeme my, nejde iba o klienta. Ide o klienta v organizácii! V jeho systéme vzťahov, hodnôt, potrieb a prepletených očakávaní iných. Aby sme boli etickí voči všetkým stranám koučovania (aj voči HR, aj voči nadriadeným...), chceme dodať, že v každom momente našej práce zohľadňujeme silu a váhu systémovej a organizačnej kultúry, ktorá rámcuje životy našich klientov.

Obchodné tanečky pred kontraktom.

Úprimne, obaja koučujeme radi. Čo máme menej radi, sú obchodné tanečky pred kontraktom. Je to taká hra. Klient si vyberá a vyberá, často so strachom, či vyberie dobre. Ja (V. H.) mám najradšej, ak mám príležitosť stretnúť sa s koučovaným osobne, pričom samotné stretnutie môže byť akýsi „demo“ „live“ rozhovor. Aby sme sa zažili, aby sme sa cítili, aby sme síce z prvého dojmu, ale predsa len trochu ohmatali, kto sme. K topákom, do ich slonovinových veží vás však nie vždy pustia. Takže, prv než sa stretnete s preťaženým a zahlteným lídrom, vediete rozhovor s tými, ktorí ho už majú

dosť a chcú od neho zmenu. Možno sa stretnete s tými, ktorí reprezentujú iných, a síce tých, čo platia. Mnohé marketingové knihy dobre radia – koučujte, aj keď predávate svoj produkt. V praxi to znamená, že namiesto predaja dáte príležitosť HR manažérovi prezentovať to, čo potrebuje, prečo to potrebuje a v rozhovore mu pomôžete správne si vybrať. A to ani nemusíte byť vy sám. Možno chce pre svojich kolegov niečo iné, možno niekoho iného, možno mu neseďí váš vek, vaše skúsenosti, možno nechce kouča, ale generála, ktorý by prikázal, čo treba robiť, možno starostlivú mamu/otca, čo nezbednému manažérovi dobre poradí. A má pravdu. Koučovanie nie je zázračným prútikom, sú iné a možno zázračnejšie cesty. Koučujte tých čo vyberajú, aby ich našli. Každý rozhovor môže mať zmysel. Každým rozhovorom môžete byť užitočný. Aj keby išlo iba o nezáväznú úvodnú stretnutie. Orientačné stretnutie by malo viesť k predstaveniu kouča a jeho práce a načrtnutiu cieľových okruhov. Po absolvovaní prípadného demo rozhovoru (stretnutia na skúšku) majú možnosť obe strany rozhodnúť sa, či chcú v procese koučovania pokračovať, či má koučovaný záujem požiadať o zmenu kouča, alebo o zrušenie kontraktu.

Assessment áno? Kedy rekontraktovať?

Niektorí kouči to nerobia (myslím, že ani Ivan), niektorí s tým nesúhlasia (písali sme kedysi o systemických Francúzoch), ja (V. H.) však príležitostne u topákov využívam individuálny assessment, čiže posúdenie manažérskych predpokladov. Pri assessmente sa potom zameriavame na identifikáciu zosúladenia koučovaného s jeho pracovnou rolou, čiže na posúdenie toho, či to, aký manažér je (faktory osobnosti, manažérske predpoklady) sedí s tým, čo od seba očakáva a s tým, čo od neho očakávajú iní v organizácii. Občas, skôr výnimočne, sa pustíme do externého hodnotenia, ktoré má podobu 360 stupňovej spätnej väzby. Po posúdení nasleduje rekontraktovanie, čiže finálne stanovovanie cieľov a výstupov na úrovni zmeny správania, prípadne zmeny myslenia, alebo postojov. Ide o spoločný proces kouča a manažéra, do ktorého sú často zahrnuté očakávania HR, prípadne priameho nadriadeného koučovaného. Na konci takéhoto procesu by malo byť všetkým jasné, o čo sa spoločne pokúsime a prečo sa stanovili tieto ciele. No hlavné je to, aby manažér pevzal zodpovednosť za to, čo je cieľom blížiacich sa koučovacích stretnutí. Tu občas proces viazne. Vtedy si musíme zodpovedať otázky: Je to, o čo sa ideme pokúsiť, naozaj vaším cieľom? Chcete to naozaj, alebo to chce od vás niekto iný? Veríte tomu? Veríte si? Čo získate tým, že sa o to pokúsíte? Čo tým, že ciele dosiahnete, získate? Čo tým stratíte? Oplatí sa vydať sa touto cestou, alebo sa vrátíme k vyjednávaniu? Veríme si všetci navzájom?

Začíname... a pokračujeme

Ak sa top manažér rozhodne povedať áno svojim cieľom, začíname. Opäť ďalší začiatok. Koučovacie stretnutia (a nemusí ich byť veľa, zvyčajne to závisí od množstva cieľov, ktoré sú pred nami a a individuálnej potreby koučovaného manažéra) vedieme zvyčajne v dvojtýždňových rozstupoch, keďže veríme tomu, že zmena sa nedeje iba na stretnutí, ale hlavne medzi stretnutiami. V organizácii, najmä ak vybrala koučing pre svojho manažéra a platí ho, po cca 6 – 8 stretnutiach kontrolujeme výsledky spolu s tímom (HR, nadriadený). Keď koučujeme, tak koučujeme – môj prístup je systémovo-psychodynamický (V.H.), hodne experienciálny, Ivan sa silne opiera o humanistickú tradíciu, najmä PCA, hoci sa nebojí využívať aj iné čerešničky do intergratívneho koláča, veď ide o systém človek v organizácii. O tomto čase práce píšeme iba málo, pretože je na ňu potrebná celá kniha. Myslíme si, a na stránkach newslettera sme to už zopárkrát načrtli, že kľúčom k dobrému koučovaciemu stretnutiu je mať silný, veľmi silný vzťah, vedieť kedy, čo a prečo robím/hovorím s klientom a mať neustály feedback, či to, čo robím pomáha, či je to užitočné.

Končíme... a čo ďalej?

Končíme. Cieľom tretej fázy je hodnotenie spoločného postupu a korekcia cieľov, obsahu a metód koučovania. Áno, aj metód. Učiť sa dá v mnohom aj od klientov. Koučovaný manažér hodnotí prínos spolu s koučom a prípadne aj zadávateľom. V spolupráci s koučom sú navrhované ďalšie rozvojové metódy, ktoré sú relevantné pre manažéra prípadne sa novo stanovujú možnosti a smer kontinuálneho rozvoja koučingom. Niekoľkokrát som manažérom odporučil dobrý tréningový program, niekoľkokrát som odporučil skúseného mentora z prostredia firmy, akéhosi priateľa na telefón, občas som navrhol individuálnu, či párovú psychoterapiu, najmä ak bol manažér zaseknutý v manželských trápeniach, depkách, či úzkostiach. Často sa stáva, že koučing vedie k návrhu systémových zmien v organizácii a kontrakt sa (po ukončení koučovania) môže zmeniť na organizačné poradenstvo. Proces koučovania vie vychytať slepé miesta systémov a procesov aj v dobre zabehnutej firme. Opatrne však so zmenami! Mnohé z nich môžu byť nebezpečné, alebo riskantné. Na otváranie niektorých tém vôbec nemáme legitimitu danú písaným, či nepísaným kontraktom. Dobrá rada je pýtať si dovoľenie. Možno si poviete, nie sme v prvej triede a nepotrebujeme na WC. To nie, ale vždy ste iba hosťom. Ak vás pozvali do obývačky, pozrieť sa na obraz a pomôcť s jeho zavesením, nebúrate predsa priechy v kuchyni.

Naše bonusy pre bohatých a chtivých

Na záver už iba zopár poznámok. Podľa dohody, v prípade potreby, môže byť vypracovaný záznam zo stretnutia, alebo z psychodiagnostiky pre koučovaného. Býva osožné mať niečo na papieri, niečo k čomu sa dá/odá vrátiť. Koučovacie stretnutia môžu byť nahrávané aj na MP3 formát a zaslané koučovanému pre jeho potrebu. A napokon v prípade, že manažérovi nebude vyhovovať kouč, Coachingplus na požiadanie zmení kouča. A možno aj odporučí konkurenciu, nie?

Vedúci na gauči

(Rozhovor Diane Coutu, redaktorky časopisu Harvard Business Review, s Manfredom F. R. Ketsom de Vries z angličtiny preložil PhDr. Ivan Valkovič.)

Líderstvo je globálna obsesia. Tisícky nových kníh – a mnohé z nich sú bestsellery – vypreparovali vodcovské štýly veľkých vodcov od Ježiša až po Jeffersona. Aj autori kníh pre biznismenov sa pridali k tomuto šialenstvu. Ťažkosť je v tom, že väčšina kníh o vedení v biznise – na rozdiel od ostatnej literatúry o tomto predmete – považuje vedúcich za racionálne bytosti. Sčasti je to preto, že čitatelia vyhľadávajú tieto knihy kvôli radám, takže dostávajú návrhy, ako napodobňovať vedomú motiváciu, správanie a rozhodnutia vzorov. Knihy, ktoré radia, sa sotva budú zameriavať na iracionálnu stránku vodcov – a ešte menej je pravdepodobné, že budú tvrdiť, že úspechy vzorov by mohli pochádzať dokonca z ich psychických nedostatkov. A predsa je iracionalita integrálnou súčasťou ľudskej povahy a psychický konflikt môže vo významnej miere prispieť k túžbe uspieť. Preto môžeme mať úžitok z toho, že položíme vedúcich na gauč a budeme skúmať, ako ich rané osobné zážitky formovali ich neskoršie správanie a pochopíme, ako títo lídri zvládajú svoje nedostatky a bolesti.

Hoci psychológiu výkonných vedúcich skúmali mnohí vedci – najznámejší spomedzi nich sú azda Abraham Zaleznik a Harry Levinson z Harvardu – len jeden zasvätil svoj život analýze vedúcich: Manfred F. R. Kets de Vries, profesor vodcovstva na INSEAD vo Francúzsku a riaditeľ Centra globálneho vodcovstva (Global Leadership Centre). Kets de Vries má aj psychoanalytickú prax a uskutočnil viacero výskumov, ktoré viedli k mnohým výsledkom: je autorom alebo editorom asi 20 kníh o psychológii vedúcich a organizácií, včítane bestsellerov ako boli *Life and Death in the Executive Fast Lane*, *The Leadership Mystique* a *The Neurotic Organization*. Práca Ketsa de Vries priviedla do blízkosti mnohých svetových korporácií: z jeho odbornosti ťažili vedúci v takých firmách, ako je Heineken, BP a Nokia. Veľmi pravdepodobne je možné prehlásiť, že žiadny iný vedec, zaoberajúci sa vodcovstvom, sa tak zblízka nezoznámil s myslou vedúceho vo firme.

Takže preto sa Harvard Business Review obrátil práve na Ketsa de Vries, aby získal viac vedomostí o tom, čo sa skutočne deje v mysli vedúceho. V tejto upravenej verzii širokej diskusie v jeho parížskej pracovni Kets de Vries na základe tridsiatich rokov praxe a štúdia opisuje psychologický profil úspešného vedúceho. Skúma zranenia vedúcich, ktoré sa často zosilňujú tým, ako sa ich podriadení snažia nimi manipulovať. Kets de Vries vysvetľuje aj to, ako sa tieto zranenia prejavujú v organizácii a navrhuje, ako by ich mohli vedúci prekonať. Aký je jeho recept na úspešné vedenie? Uvedomovanie si seba samého a vyrovnaný osobný život, ako aj schopnosť strpieť bláznov a vedieť sa zasmiať na seba.

Študovali ste psychológiu vedúcich po celý život. Ako určujete úspešných?

Prvé, na čo sa pozerám, je emocionálna inteligencia – v zásade, ako vie človek reflektovať sám seba. Emocionálna inteligencia samozrejme obsahuje oveľa viac než len introspekciu. Obsahuje aj niečo, čo nazývam faktor plyšového medvedíka: cítia sa ľudia s vami dobre? Chcú vám byť nablízku? Emocionálne inteligentný vedúci tiež vie, ako vyčleniť jednotlivých ľudí a povedať: „Hej, Dorota, si úžasná! Dlho som hľadal niekoho takého a chcem, aby si bola členkou môjho tímu.“ Všeobecne povedané, emocionálne inteligentní vedúci majú tendenciu robiť z ľudí lepších tímových hráčov a účinnejšie ich motivovať.

Pravá hemisféra mozgu, ktorá zodpovedá za intuitívnejšie procesy, je však, bohužiaľ, v obchodných školách podceňovaná. V dôsledku toho sa len málo študentov zdokonaľuje v emocionálnej inteligencii. Okrem toho vedúci sa to nie vždy učia na pracovisku. To platí obzvlášť dnes, keď čoraz viac vedúcich prichádza z finančného sektoru, kde sa emocionálne pochopenie a ľudské zručnosti často podceňujú. Samozrejme, za tie roky som stretol veľmi úspešných vedúcich, ktorí vôbec nereflektovali samých seba. Boli to absolútni makači. V biznise musíte byť makač; leňosi sa nestávajú veľkými vodcami. Podľa mojich skúseností sú však úspešní vedúci schopní aj konať, aj reflektovať, čo ich pripravuje na to, aby zvládli aj dlhé trate. Títo jednotlivci nielen bežia, oni aj venujú čas tomu, aby si položili otázku, kam bežia a prečo.

Má minulosť úspešných vedúcich, ktorých ste skúmali, niečo spoločné?

Je dokázané, že mnohí úspešní vedúci, mám na mysli mužov, mali silnú, podporujúcu matku a skôr trochu odťažitého a neprítomného otca. Dobrým príkladom je Jack Welch, ktorý vo svojom životopise opisuje vzťahovú väzbu s hybnou silou matky a svojho otca, vlakového sprievodcu, zobrazuje ako dosť príjemného, ale málo prítomného. To isté

platilo aj o veľmi odlišnom lídrovi – Richardovi Bransonovi z Virgin, ktorého matka každému hovorievala, že vie, že z Richarda bude raz premiér. Bransona presvedčila práve matka, že môže robiť, čokoľvek si zaumieni; otec hral v jeho živote omnoho menšiu rolu. Bývalý prezident Bill Clinton je ďalším produktom zbožňujúcej mamy a chýbajúceho otca (zomrel predtým, než sa Clinton narodil). Naozaj sa mi zdá, že je veľa pravdy na Freudovom slávnom výroku, že nič vás tak nepredurčí k úspechu ako to, že ste obľúbeným synom svojej matky. Keď príde na ženy, je ťažšie vysvetliť, čo vedie k úspechu – ešte stále nie je dosť žien vo vedúcom postavení na to, aby výskumní pracovníci mohli dospieť k hodnoverným zovšeobecneniam. Ale zdá sa, že vzor pre veľké vedúce je komplikovanejší než vzor pre mužov vedúcich. Podobne ako u mužov mali niektoré silné ženy mocnú, podporujúcu matku. Ale iné mali mocného otca. Úspešná žena často bývala obľúbeným synom svojho otca.

Povedali by ste, že spoločnosť hrá rolu v tom, aký typ vedúceho ste?

Určite, rozličné civilizácie majú veľmi rozličné očakávania od lídrov. Napríklad v Amerike je líder veľké zviera. Sám seba berie veľmi vážne a ostatní ľudia ho vyzdvihujú na piedestál. Ale v holandčine môže mať slovo, ktoré označuje vedúceho, dva významy, z ktorého jeden je „martýr“. Inými slovami, vodca je niekto, kto trpí. Postaviť sa do výkladu a predávať sa by v holandskom svete práce nebolo nikdy prijateľné. Ukazovalo by to na výnimočne zlý vkus.

Spojenie medzi vodcovstvom a spoločnosťou je veľmi zložitý. Dovoľte mi to priblížiť na hypotetickej, očividne ťažkej situácii. Predstavte si, že ste v člne so svojim dieťaťom, manželským partnerom a matkou. Čln sa potápa a vy ste jediná, kto vie plávať. Koho sa rozhodnete zachrániť? Keď túto otázku položíte v rozličných kultúrach, 60% ľudí v západnej Európe a Amerike odpovie, že by zachránili dieťa a 40% by zachránilo manželku respektíve manžela. Vo väčšine islamských spoločností odpovedá 90% mužov, že by zachránili matku. Nedávno som bol v Saudskej Arábii lektorovať workshop o vodcovstve. Na túto otázku odpovedalo 100% respondentov, že by zachránili matku. Všetko to boli muži. Oficiálna logika znie, že vždy sa môžete znovu oženiť a mať ďalšie dieťa, ale nikdy nemôžete mať ďalšiu matku. Ale psychologicky ostáva faktom, že ženy v Saudskej Arábii nemôžu robiť veľa vecí. Sú veľmi znevýhodnené. Takže jediný spôsob, ako môžu žiť a získať slávu, je prostredníctvom svojich synov (ich dcéry sú tiež obmedzované). A tak vzniká neuveriteľne silný vzťah medzi matkou a synom, takže neexistuje žena – a v tomto zmysle ani dieťa – ktorá by mohla poskytnúť také uspokojenie ako matka.

Z tohto príbehu vyplýva veľa vecí, ale pre mňa je to dôkaz o spoločenskej zložitosti líderstva. Nie je vždy ľahké oceniť a pochopiť, že to, čo ľudia robia, myslia a hovoria, sa líši od jednej kultúry k druhej a bez tohto porozumenia je nemožné viesť ľudí v inej kultúre. Štýl vedenia, ktorý by bol úspešný napríklad vo Švédsku, by mohol byť dosť dysfunkčný v Rusku, ktorého riadiacu elitu som určitý čas študoval. Hovorím samozrejme o národnej, nie o korporátnej kultúre. Ale aj korporátna kultúra býva veľmi rôznorodá a jednotlivé spoločnosti sa líšia v tom, ako pristupujú k faktorom, ako sú moc, status a hierarchia. Veľké rozdiely sú aj v tom, ako výkonní vedúci z rôznych národných kultúr chápu moc a autoritu. Existuje na to množstvo vysvetlení, ale ako to ilustruje tento príbeh, rozdiely často pochádzajú z výchovy v detstve.

Mimochodom, spomedzi všetkých národných štýlov vedenia, ktoré som skúmal, najviac obdivujem fínsky. Na rozdiel od Švédov alebo Angličanov Fíni nikdy nemali kráľov, okrem importovaných, takže majú v sebe silný zmysel pre demokraciu a presvedčenie, že usilovná práca vedie k výsledkom. Fíni sú aj priamočiari, jednoducho úprimní, čo je u vedúceho veľmi pozitívne. A na rozdiel od amerických vedúcich majú Fíni silný zmysel pre pokoru a skromnosť. Keď veci idú veľmi dobre, rozhodia rukami a vzdychnú si: „Panebože, obloha sa na nás zrúti.“ Tá štipka tvorivej paranoje môže byť pri vedení ľudí veľmi dobrá.

Často píšete o tom, že výkonní vedúci sú iracionálni. Čo tým myslíte?

Keď skúmate výkonných vedúcich, rýchlo zistíte, že sa nesprávajú stále iba racionálne. Iracionálne správanie je v skutočnosti v živote organizácie veľmi časté. Keď som si to uvedomil, zatúžil som tomu porozumieť a to ma zaviedlo do oblasti psychiatrie a psychoanalýzy. Akonáhle som začal, zistil som, že vedúci pracovníci sú omnoho zložitejší než subjekty, ktoré psychológovia študovali. Ľuďom v psychiatrických liečebniach možno ľahšie porozumieť, pretože trpia extrémnymi stavmi. Duševné zdravie skúsených vedúcich je omnoho subtilnejšie. Nemôžu byť príliš blázniví alebo to aspoň vo väčšine prípadov nerobia, ale aj tak sú to nesmierne pudoví a pudení ľudia. A keď som ich analyzoval, obyčajne som zistil, že ich pudy pochádzajú z detských vzorcov a zážitkov, ktoré si prenášajú do dospelosti. Vedúci to neradi počujú; radi si myslia, že majú všetko pod kontrolou. Uráža ich, keď počujú, že určité veci v ich mysli sú nevedomé. Ale či sa im to páči alebo nie, ľudia majú slepé škrvny a neracionálne osobnostné potreby tých, čo rozhodujú, môžu vážne ovplyvniť proces riadenia.

Aké sú to slepé škrvny a ako sa prejavujú v organizácii?

Práve sa borím s prípadom jedného podnikateľa. Časťou jeho problému je to, že má veľké ťažkosti s autoritou. Nech to znie akokoľvek zjednodušujúco, jeho problémy pochádzajú z jeho ťažkého vzťahu s otcom. A navyše mal matku, ktorá bola dosť panovačná. Neprekvapuje teda, že keď založil svoj podnik, mal ťažkosti s delegovaním úloh; robil všetko sám. Otváral napríklad všetku poštu, ktorá prišla do firmy a trval na tom, aby mu všetci preposielali svoje e-maily! Táto úroveň kontroly sa dala zvládnuť, kým bola spoločnosť v začiatkovej fáze, ale keď obrat firmy dosiahol 20 miliónov dolárov, nedostatok dôvery v schopnosti ostatných mal brzdiaci efekt. Dalo sa očakávať, že podnikateľ si nemohol udržať schopných ľudí. Fluktuácia bola vysoká, lebo ľudia boli podráždení z jeho extrémne rigidnej kontroly. Nedávno ma tento podnikateľ vyhľadal kvôli tomu, že chce prijať veľký počet kvalifikovaných zamestnancov s titulom MBA. Som si istý, že by som vedel nájsť mnoho vynikajúcich ľudí s titulom MBA, ale viem, že by u neho nevydržali. Určite by uvádzali rozličné dôvody svojej nespokojnosti a rezignácie, ale skutočnou príčinou by bolo, že podnikateľ je kontrolujúci fanatik, čoho si zväčša nie je vedomý. A pretože si toho nie je vedomý, nemôže za to prevziať zodpovednosť, čo znamená, že nič sa nemôže zmeniť. Bohužiaľ, som náchylný veriť, že aj keby si tento podnikateľ priznal svoju nutkavú potrebu kontrolovať, pravdepodobne by prišiel s mnohými prepracovanými racionalizáciami svojho správania. Som presvedčený, že by bolo treba mnoho intervencií, kým by sa deštruktívne vzorce dostali do jeho vedomia. Vo svojej práci s výkonnými riadiacimi pracovníkmi zisťujem, že mnoho pracovníkov sa snaží kompenzovať si narcistické rany – údery do sebaúcty, ktoré im uštedrili v detstve ich rodičia, ktorí boli buď príliš vzdialení alebo ich príliš rozmaznávali. (Ak sa dieťa veľmi rozmaznáva, nemôže sa u neho vyvinúť vyrovnaná osobnosť.) Ľudia s narcistickými zraneniami majú obvykle veľký hlad po uznaní a vonkajšom potvrdení. Aby premošli v sebe pocit bezmocnosti a bezcennosti, vždy hľadajú obdivujúce publikum. Vo svojej práci s vedúcimi som zistil, že obvykle nemajú šajnu o tom, že za ich správaním je narcistické zranenie. V snahe, nech si uvedomia svoje zranenie, niekedy žiadam vedúcich, aby mi opísali najkritickejší hlas z detstva, ktorý sa im ešte stále ozýva v hlave. Aj tí najúspešnejší vedúci priznávajú, že si hovoria veci ako: „Nie si taký dobrý, ako sa robíš. Využívaš situáciu.“ To je rodičovský hlas, ktorý pretrváva do dospelosti. Veľmi dobrým príkladom je Larry Ellison. Nikdy som ho osobne nestretol, ale raz som o ňom napísal kazuistiku. Zistil som, že jeho nevlastný otec mu hovorieval: „Nikdy nič nedosiahneš. Nikdy sa ti nič nepodarí.“ Samozrejme, to dnes ovplyvňuje jeho štýl vedenia. Ellison sa vždy snaží dokázať, že sa tí bastardi mýlia. Neprekvapuje, že vytvoril veľmi agresívnu organizáciu. V organizácii často nachádzame prepojenie medzi osobnosťou vodcu, jeho štýlom vedenia a všeobecnou kultúrou – obzvlášť vo firmách, kde je moc centralizovaná.

Môžete povedať viac o narcizme vedúcich? Nedávno sa o tom veľa diskutovalo. Prečo je to taký problém?

Tu musíme byť opatrní. Narcizmus má hroznú reputáciu, často oprávnene. Ale všetci ľudia – obzvlášť vedúci – potrebujú zdravú dávku narcizmu, aby prežili. To je motor, ktorý poháňa vedúcich. Asertivita, sebadôvera, vytrvalosť a tvorivosť bez neho nemôžu existovať. Ale akonáhle sa narcis dostane do vedúcej pozície, začnú sa diať zábavné veci. Pretože narcistickí vedúci sú často charizmatickí, zamestnanci začnú premietiť svoje grandiózne fantázie na narcistického vedúceho. A odrazu je všetko surreálne. Pamätám sa, že som bol raz v južnej Európe na porade. Tridsať starších vedúcich sa zišlo na prezentácii vízie budúcnosti organizácie. Prezident bol veľmi bohatý muž, ktorý hovorieval, že by potreboval desať životov na to, aby minul všetky svoje peniaze. Neprekvapuje, že kanceláriu mal prepchatú sochami a svojimi portrétmi. Na poradu prišiel s 20 minútovým meškaním, pričom telefonoval. Nikto nedal najavo hnev. Napokon prezentácia začala a prezidentovi zazvonil mobil. Zdvihol ho a rozprával 15 minút, kým tam ostatní sedeli a čakali. Odrazu prezident vstal a povedal, že musí ísť. Bola to najdôležitejšia porada roka a on jednoducho odišiel. Ale nikto, vôbec nikto nenamietal. Každý mu hovoril to, čo chcel počuť. Bolo to, ako keby žil v zrkadlovej sieni. Takáto reakcia podriadených nie je neobvyklá. Pamätáte sa na film s Petrom Sellersom *Bol som pri tom?* Je to o živote nevzdelaného a mentálne zaostalého záhradníka, ktorý sa volal Chance. Raz stál na ulici a zastavila sa pri ňom limuzína. Dáma v aute, dúfajúc, že sa vyhne publicite, ho zaviezla domov, aby ho vyšetril lekár, ktorý sa staral o jej manžela, veľkého finančníka a prezidentovho priateľa. Keď sa prezident spýta Chancea, čo si myslí o ekonomike, chudák nemá ani šajnu. Utiel sa k tomu, čo poznal – k záhradníctvu – a povedal: „Pokiaľ nie sú korene preťaté, všetko je v poriadku.“ Prezident si vysvetlí tento jednoduchý výrok ako veľký objav. Výsledky sú nevyhnutné: Chance je napokon dotlačený k tomu, aby kandidoval na prezidenta. George Bernard Shaw povedal: „Králi sa nerodia. Vytvárajú ich umelé halucinácie.“ Je v tom veľa pravdy. Problém s mnohými takzvanými narcistickými lídrami spočíva v tom, že úmyselne a nevyhnutne aktivujú latentný narcizmus svojich nasledovníkov. Títo nasledovníci sú často osobnosti hladné po ideále, ktoré si vedúcich divoko a nekriticky idealizujú. Ak je vedúci náhodou rád, keď ho ostatní pozitívne zrkadlia, môže sa stať závislý na idealizácii od svojich nasledovníkov. Tragické je, že niektorí vodcovia sa dopracujú do stavu, kedy vyhadzujú jednotlivcov, ktorí ich dostatočne nechvália.

Prečo sú nasledovníci takí náchylní idealizovať?

Má to korene v tom, čo Freud nazval prenos. Prenos je pravdepodobne najdôležitejší pojem v psychoterapii; bol to jeden z najväčších objavov Freuda. Keď začal pracovať s pacientmi, na svoj úžas zistil, že pacientky sa do neho zamilovávajú. Našťastie si uvedomil, že to nemohla byť jeho úžasná osobnosť, čo vzbudila také hlboké pocity obdivu. Namiesto toho objavil, že v kontakte s ním pacienti interagujú s mocnými postavami zo svojej vnútornej scény, obvykle sú to dôležité postavy z detstva, ako sú rodičia, učitelia a súrodenci. Prenos je názov tejto continuity medzi raným detským a dospelým správaním. Freud mal na mysli to, že všetci si prinášame mapu minulých vzťahov do súčasných vzťahov, že ju prenášame do prítomnosti. To sa deje najmä v období stresu a v hierarchických situáciách, ktoré pripomínajú konšteláciu rodič – dieťa. Ľudia v pozícii autority majú vskutku záhadnú schopnosť prebudiť prenosové procesy v sebe aj v ostatných. A tieto prenosové reakcie sa môžu prezentovať rozličným spôsobom – pozitívne alebo negatívne. Jedna zamestnankyňa sa napríklad môže mať k svojmu šéfovi, ako keby to bol jej milovaný brat, a tak si ho bude idealizovať. Ale ten šéf sa môže ku nej mať, ako by to bola jeho odťahujúca sa matka! Presne takéto zmätky času a miesta sa dejú v „psychickom“ hluku pracoviska. Freud sa, bohužiaľ, nezaujímal o biznis, takže ho nikdy neštudoval. Ale bolo by zaujímavé vedieť, čo by odvodil z rozšírenej tendencie v biznise správať sa k ľuďom tak, ako keby boli niekým iným.

Nestavia to podriadených do zraniteľnej pozície aj tak?

Určite áno. Objavil som to, už keď som mal 14 rokov. Bol som s bratom v letnom tábore v Holandsku, kam sme chodievali každý rok. Väčšina detí tam chodila len na tri týždne, ale nás tam posielali na celé leto. Po troch týždňoch sa vždy vymenila stará skupina za novú a jedno leto sme sa spolu s bratom rozhodli oživiť výmenu iniciačným rituálom. Na pole sme umiestnili vaňu so studenou vodou a oznámili, že podľa starej táborovej tradície sa musí každý nováčik ponoriť do vane. Stále si živo pamätám, že vyše 60 chlapcov (väčšinou omnoho väčších, ako sme boli my) stálo v rade a jeden po druhom sa poslušne ponárali do studenej vody. Všetko išlo hladko, až kým sa v blízkosti neobjavil veliteľ tábora. Úplne onemel. Pokazil nám kúzlo tým, že nahuckal nováčikov, aby sa vzbúрили, poukazujúc na to, že ich je 60 proti nám dvom. Nakoniec sme s bratom dostali to, čo nám patrilo. Ale mne ostala tá scéna v pamäti na dôkaz toho, ako ďaleko sú ochotní ľudia zájsť v poslušnosti voči tomu, koho vnímajú ako autoritu.

Faktom ostáva, že aj malej, nedostatočnej autorite prejde vražda, doslova aj symbolicky. Vskutku chcem povedať, že niektoré organizácie sú natoľko politické a nie bezpečné, že pripomínajú koncentračné tábory. Každý sa podriaďuje autorite zo strachu. A vidíte prečo. Raz mi jeden vedúci povedal: „Každý deň, keď vojdem do kancelárie, môžem pokaziť život 10 000 ľuďom. A stačí na to veľmi málo.“ Jeho firma pravdepodobne nebola

veľmi zdravým pracoviskom – prečo nepovedal radšej: „Môžem urobiť život 10 000 ľuďom omnoho ľahší. A stačí na to tak málo“? Preto sa ja v INSEAD snažím zoznámiť výkonných vedúcich s aplikovanou psychoanalýzou v organizačnom rámci. Na každom workshope je približne 20 jednotlivcov, ktorí by spolu mohli byť zodpovední za 100 000 ľudí. Dúfam, že ak vedúcim pomôžeme trochu reflektovať samých seba, môžeme sa pričiniť o to, aby boli ich organizácie trochu menej podobné koncentračným táborm.

Ale ako môžu vedúci získať úprimnú spätnú informáciu a kritiku v tom psychickom hluku v organizácii?

Dnes sa veľa hovorí o 360°spätnej väzbe. Trochu ju na svojich workshopoch využívam. Keď ju získavam na koučovacie účely, zbieram informácie od ľudí blízkyh vedúcemu nielen na pracovisku, ale aj v súkromí. To mi pomáha získať obraz o tom, aký ten vedúci naozaj je. Ale ľudia na veľmi vysokých postoch sa obyčajne považujú za veľmi dôležitých na to, aby prechádzali 360° spätnou väzbou. A dokonca aj keď ňou prejdú, nezískajú úprimné odpovede. To preto, že pre hodnoteného nie je ťažké uhádnuť, kto o nich čo povedal. Takže ľudia, ktorí poskytujú spätné informácie, zo strachu z pomsty skresľujú odpovede. Ale aj keď sú úprimní, je nepravdepodobné, že by ju vyjadrili tak, aby prenikla cez narcistický pancier vedúceho. Preto tak rád robím prípady cez blázna organizácie.

Čo máte na mysli?

Blázon, o ktorom hovorím, je protiklad vedúceho – a každý vedúci potrebuje jedného takého. V histórii hral blázon tradičnú rolu stabilizátora kráľov (a iných vodcov). To je ten múdry blázon Kráľa Leara – strážca reality. Blázon ukazuje vodcovi jeho obraz a pripomína mu pominuteľnosť moci. Využíva vyvádzanie bláznivých kúskov a humor na to, aby predišiel bláznivým činom a skupinovému mysleniu (groupthink – tento analytický pojem znamená, že skupina má tendenciu ku prílišnej kohézii, ktorá neguje kritické myslenie a hodnotenie, pozn. prekl.). Nezabudnime: humor vedie k pokore. Prináša poznanie. Je to veľmi účinný nástroj zmeny. Dovoľte mi vysvetliť význam blázna pomocou anekdoty. Manželský pár ide na jarmok, kde je veľký, impozantný stroj. Manžel vhodí do otvoru mincu a vysunie sa lístok, na ktorom je napísané, koľko má rokov a aký je. Prečíta si ho a nadchne sa. Stojí tam: „Ste bystrý a očarujúci. Ženy vám padajú k nohám.“ Manželka mu vychmatne lístok z ruky a obráti ho. „Aha, pozri sa!“, vraví, „Ani roky ti nenapísali správne!“ Vedúci vo všetkých organizáciách potrebujú niekoho takého, kto je ochotný hovoriť nahlas a povedať vedúcemu, ako sa veci majú. To je presne rola blázna. Ponúka kráľovi chutný sendvič a medzi plátky chleba vsunie kúsok reality.

Efektívna organizácia potrebuje ľudí so zdravou neúctou k šéfovi – ľudia, ktorí slobodne vyjadrujú emócie a názory, ktorí sa aktívne zapájajú do výmeny informácií. Smutné je, že to sa obvykle deje až potom, keď už vedúci nemá moc. Ako raz poznamenal bývalý prezident George Bush, keď sa ho spýtali, čo sa zmenilo odvtedy, keď odišiel z úradu: „No, jedna vec. Už nevyhrávam každú hru v golfe.“ Ani v dobre riadenej organizácii nevyhráva vedúci každú hru v golfe. A ak chce vedúci úprimnú spätnú informáciu, mal by si položiť otázku, či vytvoril organizáciu, kde je miesto pre blázna.

Často ste pozorovali, že vedúci sa točia vo víre hyperaktivity. Čo je za tým?

Úzkosť je jeden dôvod. Aktivita je typická ľudská reakcia na úzkosť a výkonní vedúci bývajú taký uzlíček nervov. V danom okamžiku sa deje naraz veľa vecí a vedúci majú pocit, že ich nemajú celkom pod kontrolou. Takže podobne ako mnohí iní, hľadajú nejakú formu podpory a reakcia, ktorá je v biznise dobre prijímaná, je práve únik do činnosti. Ďalšou príčinou je to, že mnoho vrcholových manažérov trpí depresiou. Vidím to stále. Hlavnou príčinou ich depresie je to, že ľudia sa obyčajne nedostanú medzi vyššie postavených, kým nedosiahnu stredný vek. A v strednom veku sa ľudia začínajú cítiť zúfalo kvôli nesplneným snom, ktoré si chcú splniť, kým nie je úplne neskoro. Nemci majú na to pojem – *Torschlusspanik*, panika, ktorá udrie preto, že sa zatvárajú dvere, končia možnosti. Stredný vek vyzýva k prehodnoteniu kariéry; nastoľuje obavy z vyhorenia a straty efektívnosti. Keď sa človek stane vysokým vedúcim, často sa blíži existenčná kríza. To sa môže stať každému, ale u výkonných vedúcich je pravdepodobnosť vyššia, pretože mnohí z nich venovali svoj život len práci.

Hovorím vám úprimne, že len veľmi málo vedúcich vedie vyrovnaný život. Ale nepriznajú si to. Ak sa ich spýtate, koľko času trávia so svojou manželkou a deťmi, povedia vám čísla, ktoré sú v hlbokom rozpore s tým, čo vám povie rodina. Dva roky som pracoval ako konzultant a kouč približne so 150 výkonnými riaditeľmi veľkej, známej investičnej banky, aby som im pomohol byť efektívnejšími vedúcimi vo svojej organizácii. Títo ľudia pracovali 70-80 hodín týždenne a pracovali veľmi efektívne, veľmi úspešne. Ba čo viac, boli to obyčajne vzdelaní, príjemní a inteligentní ľudia – veľmi istí sami sebou. Ale pretože to boli takí workoholici, neboli si istí svojím osobným životom. Mali obrovské pocity viny voči svojej rodine, ktorú vôbec nevidali. Keď som s nimi začal pracovať, rozprávali najprv o problémoch v práci a o konfliktoch, ktoré mali medzi sebou. Postupne sa však naše rozhovory – často vo dvojici – prehĺbovali a oni začali priznávať, že korene ich problémov ležia niekde inde, vo vnútorných konfliktoch.

Ako sa v tom rýpem, prichádzam na to, že títo investiční bankári podobne ako mnoho vrcholových manažérov, ktorí sú posadnutí prácou a peniazmi, často zažili nejakú depriváciu v ranom detstve. Pracujú za veľké platy a prémie, získavajú to, čomu sa občas hrubo hovorí „pojebané prachy“, aby boli nezávislí. Je to ich spôsob, ako nadobudnúť väčšiu moc nad svetom, ktorý často vnímajú (na základe raných skúseností) ako neovládateľný. Problém je v tom, že akonáhle dokázali, že sú úspešní, nemôžu vysadnúť z vlaku. Všetko, čo vedia, je pracovať. Ich osobné vzťahy sa medzičasom pokašľali. A tak sa cítia zaseknutí a unavení a to im spôsobuje ešte väčšiu depresiu. V biznise, bohužiaľ, nie je dovolené ukázať bolesť. Aby sa trochu oživilí, nájdu si novú ženu, novú trofej. Alebo sa venujú nejakému skutočne veľkému a ťažkému obchodu, ako je napríklad prevzatie konkurenčnej spoločnosti. To je teraz zábava, to prináša trochu vzrušenia. Aký lepší liek je na únavu než stať sa moderným Vikingom, ktorý lúpi a rabuje? Fúzie a manželstvá pomáhajú maskovať psychickú bolesť vrcholového manažéra. Ale v určitom bode musia všetci vedúci spomaliť. Penzia sa blíži. Potom sa stane, že depresia, ktorá nebola nikdy vyriešená, sa ukáže naplno.

Ukončime to pohľadom na pohár, ktorý je do polovičky plný. Čo robí vedúceho zdravým?

Zdraví vedúci sú schopní žiť intenzívne. Baví ich to, čo robia. To preto, že sú schopní prežívať plný rozsah svojich pocitov – bez nejakej farbosleposti k nejakému druhu emócií. Zdraví vedúci súčasne veria svojej schopnosti ovládať (alebo aspoň vplývať na) udalosti, ktoré ovplyvňujú ich život. Sú schopní prevziať zodpovednosť; neobviňujú stále niekoho iného za to, čo ide zle. Zdraví vedúci nestrácajú ľahko kontrolu nad sebou a nemajú sklon k impulzívnym činom. Vedia sa prepracovať cez svoju úzkosť a ambivalenciu. Ako sme videli predtým, zdraví vedúci sú talentovaní pozorovatelia a analytici seba samého; najlepší lídri sú vysoko motivovaní venovať určitý čas sebareflexii. Ďalším faktorom je, že zdraví vedúci na rozdiel od menej zdravých sú schopní zvládnuť v živote sklamanie. Dokážu si priznať depresiu a prepracovať sa cez ňu. Veľmi dôležité je, že majú schopnosť nadväzovať a udržiavať vzťahy (včítane uspokojivých sexuálnych vzťahov). Ich život je v rovnováhe a dokážu sa hrať. Sú tvoriví a vynaliezaví a majú kapacitu byť nekonformní. To sú základné veci, ale dúfam (po tom, čo som všetko teraz povedal!), že môžeme prijať aj trochu bláznivosti u našich lídrov, pretože ja náhodou verím, že tí, čo vedia akceptovať bláznovstvo u seba, môžu byť tí najzdravší vedúci zo všetkých. Aby som citoval Shawa ešte raz: „Teraz chceme normálnych ľudí. Ale pozrite, kde nás tí normálni dovedli!“

Útržky z rodinnej poradne – kedy, kto a prečo má byť na stretnutí

Najprv niekoľko otázok a komentárov kolegov zo supervíznej praxe. *Kedy mám pracovať s párom? Kedy s celou rodinou? Ved' sa nepočúvajú a ešte viac sa zraňujú, hádajú? Zrazu som nevedel, čo mám robiť, bolo toho tak veľa... zrazu som sa bál o seba, oni kričali aj na mňa, urážali ma.*

Nuž hej, zdá sa, že ľudia sú niekedy poriadne nasraní. Hlavne, keď sú zranení, myslíme si. Pri riešení rodinných trápení považujeme za dôležité, prv než začneme čokoľvek riešiť, a je to pre nás prioritou, znížiť napätie vo vzťahoch. Predpokladom úspešnej párovej, alebo rodinnej konzultácie je schopnosť sedieť pri sebe a nezraníť sa. Ak sa nevieme dohodnúť, je to preto, že sa bojíme a je to preto, že si primárne nedôverujeme. Bojíme sa toho, že stratíme pocit sebahodnoty, sebaúcty, že nás druhý opäť zraní a poníži, že stratíme to, čo je pre nás cenné, alebo že sa nenaplnia naše potreby, túžby a priania.

Náš kolega Vlado Labáth vo svojom článku Rodinné konflikty a dynamický prístup k mediácii spomína, že konflikt je proces a nie stav. Úplne súhlasíme. To, ako problematický som vo vzťahu s druhým, sa mení. Niekedy konflikt eskaluje, niekedy sme v konflikte unavení a ticho. Podľa toho, v akej fáze spory a nedorozumenia medzi členmi rodiny sú, volíme aj naše stratégie a intervencie ako pomôcť. Efektívnejší sme, ak vieme odhadnúť úroveň rozvoja konfliktu a následne zvoliť primerané stratégie – rozličný spôsob rozhovoru. Aké sú indikátory? Využijeme Labáthovu schému „indikátorov podľa cieľov účastníkov“, no myslíme si, že nižšie spomínané ciele majú svoje už vyššie spomenuté dôvody, vynárajúce sa najmä z nenaplnených potrieb, prianí a hlbokých ľudských túžob.

Fáza nezhody

Fázu nezhody v páre alebo rodine môžeme na sedení identifikovať podľa toho, že strany vyjadrujú vzájomne odlišné názory, záujmy, postoje, alebo hodnoty. Jasne prítomný je síce nesúhlas, no cieľom je dohodnúť sa, prípadne riešiť problém. Účastníci stretnutia dokážu spoločne rozprávať, ten, kto stretnutie vedie využíva facilitačné intervencie – reflexie, parafrázovanie, sumarizáciu, prípadne kladie otázky, ktoré spresňujú význam vypovedaného.

Fáza polarizácie

Vo fáze polarizácie je cieľom strán vyhrať nad tou druhou. Prejavuje sa to tým, že si všímame komunikáciu, v ktorej je zrejme presadzovanie záujmu, názoru, postoja za

každú cenu, hľadanie argumentov na porazenie druhého, vŕahovanie iných tém a osôb do argumentácie, odbiehanie a vzdáľovanie od pôvodného problému. Tu už musí byť facilitátor konverzácie direktívnejší, aj keď je možná spoločná konzultácia všetkých strán. Direktivitou myslíme, že spôsob intervencie by mali byť viac štruktúrované, facilitátor aktívnejší v zručnostiach prerámcovania, zmeny sťažností na záujmy, v zručnostiach parafrázovania, sumarizácie, ako aj v zručnostiach sebvýjadrenia. Komunikácia medzi stranami sa tak stáva usmerňovanou, čiže je riadená.

Fázy segregácie, deštrukcie a únavy

V situáciách, keď je cieľom partnerov v rozhovore nekomunikovať, resp. zablokovať a zničiť komunikáciu, spoločné stretnutie nie je vhodné. Indikátormi toho, že konflikt je vážne vyhrotený a je vo fáze segregácie, sú prejavy správania ako: neochota počúvať druhého, vyhýbanie sa druhému alebo niektorým témam, vážne obviňovanie, urážky apod. Vo fáze deštrukcie sa potom pridáva priama a nepriama agresia s cieľom ublížiť druhému, revanšovať sa, alebo negovať, či zmeniť cieľ stretnutia. Prijateľnejšie je oddelené stretnutie s cieľom upozorniť na dôsledky súčasného správania a neriešenia situácie, prípadne s cieľom vytvoriť individuálny priestor účastníkom procesu (terapie, poradenstva, mediácie...) k tomu, aby si premysleli zisky a straty spojené s angažovanosťou a konštruktívnym prístupom. Facilitátor procesu sa rozpráva s jednotlivými členmi rodiny oddelene, osobne a je tlmočníkom potrieb, prání a očakávaní. K tomuto postojú neutrality by mal však dostať legitimitu a dôveru od všetkých zúčastnených strán.

Občas sa stáva, že rôzne strany rozhovoru sú v rôznych štádiách rozvoja konfliktu a sú teda ochotné rôznou mierou konštruktívne prispievať k riešeniu a dohode. Tohto faktu si musí byť pomáhajúci (poradca, facilitátor, mediátor...) vedomý, pričom jeho úlohou je vytvoriť taký priestor, ktorý by bol bezpečný a zároveň otvorený rôznym uhlom pohľadu. Z hľadiska riešenia konfliktu je efektívnejšie riadiť sa správaním, ktoré je charakteristické pre vyšší stupeň eskalácie sporu, keďže práve tam hrozí deštrukcia a prehĺbenie neporozumenia, ako aj vzťahové odcudzenie všetkých strán.

Byť pozorný, rozumieť tomu, čo sa deje, vedieť v správnu chvíľu využiť tie správne zručnosti a postupy - ťažká úloha, nemyslíte?

Niečo málo o nových knihách

Po dlhom čase vám opäť ponúkame tipy na odbornú literatúru, ktorá nás v poslednom čase zaujala.

Plamínek, Jiří: Vzdělávání dospělých - Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele, Grada, Praha, 2010.

Plamínka nemám rád, keďže je na mňa (V. H.) komplikovaný, ale táto kniha mu vyšla. Nájdete v nej jasné a stručné vysvetlenie toho, kedy má organizácia využiť poradenstvo, kedy koučovanie a kedy tréning. Bližšie sa pozriete na to prečo, tieto nástroje vo firme využívať. Konkrétne, stručne a napriek tomu bez zjednodušenia sa dočítate, čo robí tréner a aké typy tréningu existujú, čo robí kouč a čo firemný poradca. Nutná kniha aj pre tých, čo kupujú (najmä manažérske) vzdelávanie, aj pre tých, čo ho predávajú.

Matoušek, Oldřich; Pazlarová, Hana: Hodnocení ohroženého dítěte a rodiny, Portál, Praha, 2010.

Užitečná kniha pre všetkých pomáhajúcich, ktorých úlohou je posúdiť, ako na tom sociálne a psychicky sú deti a ich rodiny. Konečne niekto napísal, ako robiť to, čo robia psychológovia a sociálni pracovníci. Autori veľa čítali zahraničné zdroje, rozmýšľali o tom, ako to načítané môže byť využité v Čechách a tým aj u susedov. A pozor! Fajn je aj to, že sa kniha zaujíma o to, ako hľadať zdroje a možnosti (aj na prvý pohľad dysfunkčnej) rodiny!!!

Vybíral, Zbyněk; Roubal, Jan (eds.): Současná psychoterapie, Portál, Praha, 2010.

Zabudnite na zjednodušujúceho Kratochvíla s jeho verziou psychoterapeutických prístupov, ktorá je trochu mimo reality. Zabudnite na drahého Norcrossa s Prochaskom, ktorí venujú tristo strán tomu, aby skarikovali živé smery a napokon vyhlásili ten svoj za vhodný pre všetkých. Pozrite si knihu, ktorej editori dali priestor konkrétnym zástupcom konkrétnych škôl, aby predstavili to, kde sa nachádzajú a tým aj to, aký je stav súčasnej psychoterapie. Ako koncentratívneho pohybového terapeuta ma mrzí, že tam chýbame, ale inak je tam všetko. Pošmakujete si.

Rosen, Keith: Skvělý obchodník - Taktická příručka koučování obchodních zástupců, Computer Press, Brno, 2009

Konečne niečo o koučovaní v češtine, čo nie je balast, alebo marketingová sranda. Tento človek je Master Certified Coach, čo je najväčšia šarža. Vie, čo robí a vie to aj napísať. Je zaujímavé, že to je aj o koučingu, aj o obchode a že to vôbec nie je hlúpe, no ani príliš komplikované. Áno sú tam aj prepisy, sú tam aj otázky, sú tam aj kazuistiky a príbehy – je to také, aby sa to predalo, ale mne sa to páči. A ako vám?

Dva krát jeden židovský humor

Rabín a kňaz sa zrazia v autách. Obe vozidlá sú rozbité na cimpr-campr, ale obaja klerici vyviazli nezranení. Keď sa vyhrabú z trosiek, rabín si všimne kňazovo rúcho a hneď hovorí: "Pozerám, že vy ste kňaz. Ja som rabín. Pozrite na naše autá, nič z nich neostalo, ale nám sa nič nestalo. To je znamenie od Boha. Boh musel chcieť, aby sme sa stretli, stali sa priateľmi a do konca našich dní žili svorne v mieri."

"Úplne s vami súhlasím, to musí byť božské znamenie," prikyvuje kňaz.

"A pozrite, ďalší zázrak. Moje auto je úplne zničené, ale fľaška omšového vína sa nič nestalo. Boh iste chce, aby sme toto víno vypili a oslávili tak šťastie a naše stretnutie."

S týmito slovami podal rabín fľašku kňazovi. Ten s jeho rečou súhlasil, otvoril fľašu, dal si niekoľko mocných dúškov a podal ju naspäť rabínovi. Rabín zapchal štupeľ naspäť do fľaše a podal ji opäť kňazovi. Kňaz sa udivene pýta:

"Vy sa nenapijete?"

"Nie, ja radšej počkám na policajtov."

Príde Žid k rabínovi a sťažuje sa na iného Žida, aký je nemorálny, čo mu všetko zlé urobil, aký je to podrazák atď. Rabín vraví:

"Máš pravdu, to, čo urobil, je špatné a odsúdeniahodné."

Ďalší deň za ním príde ten druhý Žid a líči celú vec znova, akurát s opačným znamienkom. Rabín mu opäť dá za pravdu. Oboje sledoval rabínov žiak a hneď sa pýta:

"Prečo si dal za pravdu každému z nich, keď každý tvrdil opak? Ved' je to účelové, neúprimné, bezcharakterné!"

"Milý synu," odpovie rabín, "i ty máš pravdu!"

Akcie a podujatia ☺ na jeseň a zimu 2010

- Milí kolegovia, v októbri Coachingplus ponúkame tému **efektívny pomáhajúci rozhovor**, víkendom **15 – 16 – 17** Toto je základ vhodný pre všetkých. Nie jednoduché kecy lektorov, žiadna paralingvistika, ale pocitívý tréning komplexných zručností aktívneho počúvania, prehĺbenie empatie v trojiciach, intrapsychické, vzťahové a cirkulárne dopytovanie od mapovania očakávaní až po prácu na cieľoch. Workshop je alfou a omegou pre všetkých, čo chcú viesť rozhovor ako poradcovia, kouči, organizační konzultanti, terapeuti, vychovávatelia, alebo sociálni pracovníci.
- November venujeme **práci s emóciami v poradenskom procese** Ako zvládať seba a svoje vlastné emócie, ako sa tíšiť, vnímať, ako reflektovať emócie klienta, ako reagovať na to, čo silné emočné pole vytvára, ako ho „nezabiť“ a pomôcť partnerovi v rozhovore k tomu, aby si bol vedomý toho, čo žije a prečo a mnohé iné zažijete na vlastnej koži **19 – 20 a 21 novembra** Opäť sa neobraciame iba na psychológov, ale aj na pedagógov, sociálnych pracovníkov, liečebákov, ľudí z korporácií a biznisu, prosto na všetkých, ktorí vedú zásadné rozhovory s kýmkoľvek
- Darčekom pre vás je naša jednodňová mikulášska **6. 12.** konferencia s témou **Ako počúvame? Pohľady rôznych terapeutických škôl.** Za pätnásť evri sa zoznámite ústami predstaviteľov rôznych terapeutických a koučovacích škôl s tým, čo a ako počúvajú, keď sú v kontakte s klientmi, na čo sa zameriavajú, na čo kladú vo výpovediach svojich klientov dôraz a prečo. Šesť hodín reflexie praxe praktikov. Konferencia Coachingplus plná hostí.
- Rok 2010 uzavrieme workshopom **Skupinová dynamika.** Hej vy, všetci, čo pracujete so skupinami, viete, v čom ste namočení? Viete s tým

zaobchádzať, reagovať na nevedomé aj celkom vedomé potreby a prania účastníkov? Viete štruktúrovať svoju prácu so skupinou tak, aby boli účastníci spokojní, aby sa im to dalo zmysluplné? Viete intervenovať nedirektívne? Dajte si predvianočný darček v podobe trojdňového workshopu **10 – 11 a 12** decembra.

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