



## Pár slov na úvod

V týchto news budeme letní. Napríklad začneme v pieskovisku a pozrieme sa na to, ako v pieskovisku supervidovať. Potom vás zoznámime s Kim Scottovou, ktorá je momentálne náš (ale hlavne kalifornský Silicon Valley) guru manažmentu. Už dávno ma nezaujala kniha o mamažmente. A táto, o radikálnej otvorenosti, ma veru zaujala. Koncept sa stáva súčasťou rozmýšľania Coachingplus, takže prídte na naše workshopy a dozviete sa viac. K letu patrí aj naše tradičné odporúčanie, akú knihu (tentoraz to bude zimné © číslo psychoanalytickej revue) je dobré čítať a samozrejme hry. Už tradične končím úvodník zvolaním - tešíme sa na stretnutia s vami, osobné aj virtuálne. Viac na konci news. Váš Coachingplus tím.

## Je lepšia supervízia s pieskoviskom

Tento text je inšpirovaný článkom Marty Garrettovej, ktorý vyšiel v Journal of Higher Education Theory and Practice Vol. 17(5) 2017. Skúma využitie pieskoviska ako nástroja v klinickej supervízii a vo výcviku poradcov a terapeutov. Ponúka úvahy o tom, ako možno použiť pieskovisko pri budovaní spojenectva medzi supervidovaným a supervízorom a na lepšie pochopenie a reflexiu práce supervidovaného. Supervízne možnosti sú aj krátko priblížené cez kazuistické ilustrácie a návrhy na použitie integrovaných intervencií s pieskoviskom. Takže uprostred leta, téma navýsost aktuálna - pieskovisko z pohľadu Coachingplus...

### Pieskovisko ako pomôcka pri práci s klientmi

Práca s pieskoviskom predstavuje pre mnohých pomáhajúcich, ktorých výcvik a prax spočíva predovšetkým vo verbálnej terapii, významný posun v spôsobe práce a tým aj v požadovaných zručnostiach na sedeniach s klientmi a následne na supervíziách. Terapeutické pieskoviská sú obyčajne menšie než tradičné pieskoviská pre deti (zhruba meter krát 70 cm a približne 10 cm hlboké) a pri práci s dospelými spravidla bývajú umiestnené na výšku zápästia alebo sú položené na stole. Keď sa používajú ako intervencia pri hre, bývajú naplnené sčasti vlhkým alebo suchým pieskom a klientovi či supervidovanému sa tiež ponúkne výber figúrok alebo malých predmetov, ktoré predstavujú ľudí, miesta a pojmy z klientovho sveta (napr. ľudia, skutočné alebo fiktívne zvieratá, rastliny, budovy atď.). Klient alebo supervidovaný potom vytvára alebo stavia svet, či scénu v piesku a tento zážitok sa reflektuje a spracováva na poradenskom (alebo supervíznom) sedení. U dospelých je úroveň direktívnosti pri práci určená teoretickou orientáciou terapeuta a typom práce v terapii. Malé deti sa obvykle hrajú v piesku bez toho, aby ich terapeut riadil alebo im určoval, akú scénu majú postaviť. V mnohých teoretických orientáciách sa spracovanie pieskoviska deje verbálne, ale keďže je pieskovisko väčšinou zážitkovou intervenciou, potenciál terapeutického zisku nemusí byť vždy založený iba na verbálnych intervenciách. V supervízii sa práca s pieskoviskom zameriava na zážitok, alebo na postavenú scénu. V závislosti od teoretického stanoviska supervízie a cieľa (cieľov) supervíznej práce sa na supervíznom sedení môže klásť väčší či menší dôraz na verbálne spracovanie. Práca s pieskoviskom ako forma hrovej intervencie alebo arteterapie si vyžaduje dodatočný a špecializova-

ný výcvik. Aj keď sa používa pieskovisko v kontexte pri herných alebo arte intervencii, odporúča sa, aby mali poradcovia okrem výcviku v terapii hrou, či arteterapii a všeobecnej poradenskej práci aj adekvátne výcvik a supervíziu špecificky v práci s pieskoviskom. DeDomenico (1995) navrhuje, aby poradcovia a terapeuti, ktorí vo svojej klinickej práci využívajú pieskovisko, sami vytvorili a spracovali minimálne 30 až 50 scén a až potom ho začali používať pri práci s klientmi. Pieskovisko poskytuje aj v supervízii tvorivú bázu s konkrétnymi, hmatateľnými príkladmi na zlepšovanie zručností reflexie, uvedomovania, alebo pochopenia náročných prípadov. Arteterapeuti používajú v supervízii napríklad metódu vizuálneho spracovania prípadu (Visual Case Processing Method). Práca s pieskoviskom v supervízii poradcov sa dá považovať za rozšírenie tohto typu supervízneho procesu arteterapie - požiadavka na supervidovaného, aby vytvoril scénu v pieskovisku (namiesto kresby) a tá sa použije v supervízii. Takáto intervencia slúži v supervízii na lepšie pochopenie klientových procesov alebo aj na ďalší rozvoj zručností supervidovaného. Asi nemusíme pripomínať, že skôr než začnete praktizovať supervíziu poradcov alebo budúcich poradcov, musíte mať (okrem pieskoviska a tréningu práce v pieskovisku ©) primeranú prax v odbore, ktorý supervidujete (psychoterapia, poradenstvo, koučovanie, učenie dospelých...) a príslušný výcvik v supervízii a teórii supervízie.

### Je supervízia s pieskoviskom vhodná pre vášho supervidovaného?

Pred zavedením práce s pieskoviskom do supervízie by mal supervízor zvážiť súčasnú úroveň zručností supervidovaného, vzťah medzi supervízorom a supervidovaným, aj ako môže práca s pieskoviskom konkrétne pomôcť alebo hatiť supervízny proces. Napríklad nováčikovia alebo začiatočníci v praxi poradenstva často prežívajú veľkú úzkosť a strach z hodnotenia. Začínajúci supervidovaní, ktorí môžu ešte postrádať základné poradenské zručnosti a v supervízii sú veľmi úzkostní alebo vystrašení, nemusia byť vhodnými kandidátmi na prácu s pieskoviskom, pretože nové intervencie v supervízii by mohli zvýšiť úzkosť supervidovaného a/alebo posunúť ohnisko supervíznej práce na riešenie problémov supervidovaného na úkor bezpečia klienta. Nové alebo iné supervízne intervencie sa najlepšie hodia u skúsenejších a istejších



supervidovaných pri ich práci na rozvoji špecifických zručností v supervízii. Keď sa supervízor rozhodol, že konkrétny supervidovaný by mohol mať úžitok z práce s pieskoviskom v supervízii, mnoho základných aspektov terapeutického využitia práce s pieskoviskom v poradenstve možno preniesť aj do práce s pieskoviskom v supervíznom vzťahu. Integrovanie práce s pieskoviskom do supervízie má veľa výhod: tie najviditeľnejšie výhody práce s pieskoviskom v supervízii súvisia s kinestetickými kvalitami práce v piesku, potenciálom pre symbolickú prácu s miniatúrami v piesku a potenciálom skúmania a povzbudzovania expresívnosti v supervíznom vzťahu. Práca s pieskoviskom umožňuje posun od jednej modalítity spracovania k inej (napr. vidieť svoje pocity alebo dotýkať sa svojich pocitov). To sa nazýva synestézia, ktorá dokázateľne zlepšuje pochopenie, uvedomovanie a reflexné zručnosti. Práca s pieskoviskom ponúka jedinečnú kinestetickú možnosť v poradenskej supervízii a môže spôsobiť prielom z tradičnej verbálnej spätnej väzby, ktorá býva supervidovaným často vnímaná ako negatívna. Ohnisko pozornosti v supervízii na učenie sa činnosťou môže byť účelnejšie napríklad aj pre tých supervízorov a supervidovaných, ktorí majú menej rozvinuté verbálne jazykové zručnosti alebo ktorých materinský jazyk či pôvod nie sú rovnaké a môžu pomôcť rozvoju vzťahu medzi supervízorom a supervidovaným tým, že uľahčujú vytváranie kontaktu a spojenectva so supervízorom. Keďže práca s pieskoviskom vychádza z činnosti a nemusí sa natoľko spoliehať na verbálne odpovede, možno ju využiť na pomoc supervidovanému, aby si v supervízii udržal menej defenzívnu pozíciu. Práca s pieskoviskom sa dá využiť aj ako pomoc pri vizualizácii mocenských rozdielov; na zdôraznenie symboliky vzťahov alebo tém; alebo na realizáciu scény, ktorá umožní, aby sa objavili viaceré tvorivé riešenia.

#### Zavedenie práce s pieskoviskom do klinickej supervízie

Dôležitou témou je, ako zaviesť prácu s pieskoviskom aj do supervízie a pritom pre supervidovaného uchovať bezpečné a rast podporujúce prostredie. Supervízor by mal pri práci navodiť pozitívne očakávanie a zvládnuť možné obavy supervidovaného poskytnutím stručného úvodu do práce s pieskoviskom a miniatúrami, ako aj vysvetlením, ako sa práca s pieskoviskom využije v supervízii. To je obzvlášť dôležité, ak supervidovaný nemá výcvik v práci s pieskoviskom alebo inými arteterapeutickými intervenciami v supervíznom vzťahu. Supervízor by mal supervidovanému pomôcť, aby jasne pochopil účel práce s pieskoviskom v supervízii a čo sa od supervidovaného bude vyžadovať. Supervízori by mali dbať na priestor supervidovaného, keď supervidovaný vytvára a spracováva pieskovisko; supervízori by sa bez dovolenia nikdy nemali dotýkať figúrok na pieskovisku supervidovaného alebo pohybovať nimi, mali by sa tiež vyhýbať nálepkovaniu figúrok alebo scén, pokiaľ ich ešte nepomenoval supervidovaný. Napokon, všetky fotografie výtvorov na pieskovisku počas supervízie by mali podliehať takým istým zásadám mlčanlivosti

ako klientom vytvorené umelecké alebo iné produkty. Nápad na integráciu práce s pieskoviskom do supervízie poradenskej práce v rámci klinickej supervízie možno využiť na riešenie otázok súvisiacich s alianciou supervidovaného so supervízorom a ako pomôcky na dosiahnutie cieľov supervízie. Obrazy v piesku sú trojrozmerné, hmatateľné, na činnosti založené intervencie, ktoré poskytujú ručné metódy tvorby významu. Práca s pieskoviskom sa považuje za užitočný spôsob práce s klientmi, ktorí sú obvykle zaseknutí alebo zápasia s pokrokom pri riešení svojich záležitostí. Keďže scény v pieskovisku sa dajú fotografovať a neskôr porovnávať, práca s pieskoviskom sa dá využiť aj na poukázanie na malé alebo vážne zmeny v terapeutickom či v supervíznom procese. Supervidovanému možno napríklad navrhnúť, aby vytvoril scénu v pieskovisku, ktorá ukáže, kde sa nachádzate na ceste k profesionálnemu cieľu a túto scénu možno porovnať s podobnou scénou vytvorenou po určitom čase, keď supervidovaný pokročil vo svojej praxi a práci na svojich cieľoch. I keď sa scény môžu na prvý pohľad podobáť, pre supervidovaného môže byť užitočné vidieť a preskúmať malé zmeny po čase. Tu ponúkame niekoľko návrhov na pomoc budovania kontaktu v supervíznom vzťahu, na pomoc budovania spojenectva medzi supervízorom a supervidovaným alebo na preskúmanie cieľov supervízie nasleduje:

- Vytvorte scénu v pieskovisku, ktorá mi pomôže pochopiť vašu teóriu zmeny.
- Vytvorte scény, ktoré ukážu vašu cestu, ako sa stanete terapeutom (koučom, poradcom...).
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukáže, akým terapeutom (koučom, poradcom...) chcete byť.
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukáže 3 veci, ktoré chcete získať od tejto supervízie.
- Vytvorte pieskovisko s 5-10 položkami, ktoré mi pomôžu spoznať vás na profesionálnej úrovni.
- Vytvorte scénu v pieskovisku, ktorá ukáže, čo si myslíte, ako vás vidí klient.
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukáže, ako by ste chceli, aby vás klient videl.
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukáže, ako vidíte náš supervízny vzťah.
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukáže v čom bude váš život iný, keď budete mať certifikáciu, ukončený program, absolvovaný výcvik...)
- Vytvorte pieskovisko o tom, ako vám môžem pomôcť v tomto supervíznom procese.
- Vytvorte pieskovisko o kvalitách, ktoré podľa vás z vás urobia lepšieho terapeuta (kouča, poradcu...).

Keď preberáte poradenské zručnosti a prácu supervidovaného s klientmi, práca v pieskovisku môže byť užitočná na to, aby demonštrovala, kde je potrebné urobiť zmeny, aby sa klient posunul v terapii ďalej. Napríklad supervízor môže požiadať supervidovaného, aby vytvoril pieskovisko o tom, kde sa podľa neho klient práve nachádza. Toto pieskovisko sa potom so supervidovaným verbálne spracuje v nádeji, že supervidovaný pochopí a porozumie klientovej súčasnej situácii a stavu. Supervízor môže pieskovisko odfoto-



grafovať. Táto fotografia umožní diskutovať aj v budúcnosti, ak je scenár príliš zložitý na to, aby sa úplne spracoval na jednom supervíznom sedení, alebo ju možno vytlačiť, ak je k dispozícii len jedno pieskovisko. Potom môže supervízor požiadať supervidovaného, aby vytvoril pieskovisko, ako by si prial, aby sa klientova situácia vyriešila. Toto pieskovisko možno potom považovať za supervízny ekvivalent zázračnej otázky. Supervízor a supervidovaný potom môžu verbálne a emocionálne spracovať rozdiely medzi týmito dvomi pieskoviskami - klientovou súčasnou situáciou a tým, ako by klientov svet vyzeral bez prezentovaného problému. Opäť môže byť potrebné odфотографovať aj toto druhé pieskovisko, kde je riešenie, ak čas neumožní ďalšiu prácu alebo ak je k dispozícii len jedno pieskovisko. Dve pieskoviská postavené na stôl vedľa seba umožnia supervízorovi fyzicky pohybovať obomi pieskoviskami (alebo fotografiami) a vyzvať supervidovaného, aby vytvoril súvis alebo premostenie medzi prvým a druhým z nich, vytvoril pieskovisko, ktoré ukáže, ako vidí klienta dostať sa odtiaľ (pieskovisko so súčasnou situáciou) sem (pieskovisko s riešením). Kielo využil podobnú prácu po sedení v arteterapeutickej supervízii, aby pomohol supervidovaným budovať si reflexné zručnosti. Nasledujú ďalšie návrhy na prácu po sedení, ktorá by mohla pomôcť supervidovaným lepšie pochopiť motiváciu a pocity svojich klientov:

- Vytvorte pieskovisko emócie, ktorá bola za tým, čo klient opisoval na tomto sedení.
- Znovu vytvorte pieskovisko, o tom, čo klient rozprával na tomto sedení a preneste to do života pomocou dialógu v scéne na pieskovisku (rôzne zložky scény alebo strany v terapii prehovoria).
- Zadávanie špecifických alebo riadených scén v pieskovisku mimo supervíznych sedení, vďaka ktorým má supervidovaný viacej porozmýšľať o prípade alebo profesionálnom raste alebo rozvoji, sa nazýva reaktívna práca a v supervízii arteterapie je bežnou praxou. Rast supervidovaného možno podporiť domácimi úlohami alebo inými podobnými denníkovými zadaniami. Ako môže tento typ reaktívnej práce v rámci práce s pieskoviskom vyzerat' ukazujú nasledovné príklady:
- Znovu vytvorte pieskovisko o špecifickom momente alebo bode zlomu na vašom sedení.
- Vytvorte pieskovisko o svojom želaní pre tohto klienta.
- Vytvorte scénu o tom, koho vám tento klient pripomína.

V supervízii býva často užitočné viesť supervidovaného k tomu, aby skúmal a riešil vzťahové otázky v záujme toho, že získa náhľad, viac si uvedomí a zlepši si reflexné zručnosti o vzťahových otázkach u svojich klientov. Pre supervízorov môže byť nápomocné, keď vedú supervidovaných k tomu, aby:

- V pieskovisku vytvorili genogram, sociogram alebo rodinnú mapu svojho klienta.
- Použili miniatúrne figúrky na opis vzťahu medzi

klúčovými hráčmi v rodine klienta.

- Vytvorili rodinnú mapu len za pomoci jednej kategórie figúrok (napr. figúrky týkajúce sa závislosti u klientov, ktorí majú závislé správanie v rodinnej anamnéze; potraviny sa môžu využiť pri riešení otázok porúch príjmu potravy, atď.).

Trojrozmerná práca v pieskovisku môže tiež supervidovaným pomôcť jasnejšie si vizualizovať komplexné otázky prenosu a protiprenosu. Expresívne intervencie ako je práca s pieskoviskom v supervízii môžu byť užitočné pri: rozvoji empatie s klientom - vidieť klientov ako niečo viac než len problém; v objasnení terapeutových pocitov; skúmaní predvedomých a nevedomých záležitostí u klienta alebo vo vzťahu klient-poradca či supervidovaný-supervízor. Takáto práca pomáha aj pri rozlišovaní medzi pocitmi terapeuta a pocitmi klienta - stavenie samostatných pieskovísk z týchto uhlov pohľadu; a explorovaní terapeutického alebo supervízneho vzťahu - supervidovaný a supervízor vytvoria pieskovisko na podobnú tému, ktoré sa potom porovnávajú. Niekoľko návrhov na prácu s pieskoviskom, ktorá pomôže supervidovanému zamerať sa na záležitosti klienta:

- Vytvorte pieskovisko o tom, ako pomáhate klientovi.
- Vyberte 3 až 5 položiek, ktoré demonštrujú pokrok, ktorý ste s týmto klientom už dosiahli.
- Vytvorte pieskovisko o tom, ako nie ste schopný pomôcť tomuto klientovi.
- Vytvorte pieskovisko o špecifickej intervencii, ktorú ste použili u tohto klienta.
- Vytvorte pieskovisko o tom, ako túto intervenciu klient prijal.
- Vytvorte scénu, ktorá ukazuje, ako očakávate, že tento klient prekročí vaše hranice.
- Vytvorte pieskovisko o svojom ciele (cieľoch) pri práci s týmto klientom.
- Vytvorte pieskovisko o možných prekážkach, ktoré vidíte pri práci s týmto klientom.
- Vytvorte scénu, ktorá ukazuje iné cesty, ktoré by mohli viesť k tomu istému terapeutickému cieľu.
- Vyberte 3 až 5 položiek, ktoré demonštrujú silné stránky, ktoré máte vy, terapeut.
- Vytvorte scénu sveta vášho klienta. Potom pridajte postavu alebo figúrku, aby ste ukázali, ako zapadáte do tohto sveta vy.

Keďže práca s pieskoviskom má upokojujúci efekt, aj zaradenie práce s pieskoviskom do procesu supervízie môže byť malou prestávkou alebo uvoľnením, keď sa proces supervízie stáva pre supervidovaného intenzívnym alebo preťažujúcim. Nasledovné návrhy možno použiť na facilitovanie malých prestávok v supervíznej práci: „Venujte päť minút tomu, aby ste vytvorili scénu alebo sa len zahrajte v pieskovisku, kým dnes začneme.“ „To bolo dnes náročné sedenie - prečo by ste nevyužili posledných desať minút na to, aby ste vytvorili pieskovisko, ktoré vám pomôže uvoľniť sa, kým sa vrátite do práce.“ Alebo „Vyberte si približne päť položiek, ktoré ukazujú, čo by ste robili, keby ste dnes mali úplne voľnú hodinu, bez



termínov, čo vám visia nad hlavou.“ Lahad navrhol expresívnu prácu v supervízii na pomoc novým poradcom, aby si vytvorili zručnosti brainstormingu a viac sa vo svojej poradenskej práci spoliehali na imagináciu a intuíciu. Pri práci s pieskoviskom to môžu byť návrhy ako napríklad:

- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukazuje klientov problém alebo prezentovaný problém. Na inom pieskovisku vytvorte toľko riešení, koľko dokážete.
- Vytvorte pieskovisko o tom, čo tohto klienta obmedzuje (alebo čo obmedzuje vás)
- Vytvorte pieskovisko, ktoré ukazuje rôzne emócie, čo tento klient prežíva.

#### Sila symboliky a metafor pri práci s pieskoviskom

Azda najväčší úžitok zaradenia práce s pieskoviskom do supervízie je ten, že práca s pieskoviskom ponúka jedinečný dôraz na symboliku, metafory a schopnosť osvetliť spoločenské aspekty u klienta alebo v supervíznom vzťahu. Diskusia o tom, čo je alebo čo nie je zaradené do zbierky figúrok môže slúžiť ako iskra na vzbĺknutie diskusie o sociálnych rozdieloch medzi klientom a poradcom alebo medzi supervidovaným a supervízorom. Konkrétne figúrky možno skúmať z hľadiska ich symbolického potenciálu a rozličných symbolických alebo spoločenských významov či hodnôt (pre supervidovaného, pre klienta alebo oboch). Na pieskovisko možno tiež postaviť laminované fotografie, aby naznačili súvis s konkrétnymi obrazmi. Supervidovaní si môžu priniesť konkrétne figúrky alebo položky, čo budú v supervíznom pieskovisku repre-

zentovať ich samotných. Niekoľko návrhov na prácu s pieskoviskom pri riešení spoločenských otázok alebo symboliky:

- Vytvorte pieskovisko o hlbšej symbolike alebo spoločenských aspektoch z pieskoviska vášho klienta.
- Na tejto strane pieskoviska vytvorte scénu o tom, čo táto figúrka znamená pre vás; na tejto strane vytvorte scénu o to, čo by mohla znamenať pre klienta.
- Vyberte 3 až 5 položiek, ktoré hovoria o jedinečnej rodinnej kultúre vášho klienta.
- Vyberte 3 až 5 položiek, ktoré vypovedajú o spoločenskom prostredí vášho klienta a 3 až 5 položiek, ktoré vypovedajú o vašom spoločenskom prostredí. Vytvorte pieskovisko, ktoré ukazuje, ako tieto svety na seba vplyvujú.

Supervízori, ktorí majú výcvik v arteterapii alebo práci s pieskoviskom, môžu rozšíriť rovinu svojej tvorivosti, ktorú využívajú pri supervíznej práci zaradením práce s pieskoviskom do procesu supervízie. Práca s pieskoviskom je flexibilné médium, ktoré možno použiť vo väčšine, ak nie všetkých spôsoboch využitia iných herných alebo arteterapeutických metód. Práca s pieskoviskom má jedinečné klady, ktoré možno pridať takmer ku každej supervíznej skúsenosti. Supervízori by mali vždy pracovať v oblasti a rozsahu svojho vzdelania, výcviku a odbornosti, ale zároveň byť kreatívni a nebať sa integrovať zručnosti, ktoré používajú v poradenstve.

## Rozhovor s Kim Scottovou

### Kim Scottová o radikálnej otvorenosti: tajomstvo pomoci vášmu tímu, aby robil najlepšie, čo vie



Nič tak nevyčerpá vašu rozbiehajúcu sa firmu ako zlý manažment ľudí. Ľudia odchádzajú od manažérov, nie z firmy. Tak, čo robí človeka dobrým vedúcim, ktorý umožní tímu pracovať najlepšie, ako vie? Podľa Kim Scottovej

je to dávanie a prijímanie spätnej väzby, ako aj povzbudzovanie k spätnej väzbe, čo tvorí kultúru radikálnej otvorenosti. Kim je autorkou bestselleru *Radical Candor: Be a kickass boss without losing your humanity*, (Radikálna otvorenosť; buďte vedúcim, ktorý vyhadzuje, ale nestráca ľudskosť, vyšla aj v češtine) a riaditeľkou spoločnosti Candor Inc, ktorá buduje nástroje na uľahčenie spätnej väzby. Pracovala ako vedúca koučov vo firmách Dropbox, Twitter, Qualtrics a ďalších, učí na Apple University a dlho riadila Google. Rozhovor viedol John Collins. Ak máte málo času, alebo chcete zhrnúť, tu je päť kľúčových bodov tohto rozhovoru:

1. Najčastejšia chyba, ktorú manažéri pri spätnej

väzbe robia, je to, čo Kim volá „skazonosná empatia“, kedy prevládajúci strach, že nebudeme milí, vedie k tomu, že zamestnancov nekonfrontujeme.

2. Neexistuje náhrada za osobne poskytnutú spätnú väzbu. Jasnosť sa často stráca v emailoch a v Slacku (mobilná aplikácia), a emocionálnu reakciu príjemcu tak nemožno zmerať.
3. Improvizované rozhovory vždy vyhrávajú nad pravidelne poskytovanou spätnou väzbu. To druhé býva umelé, je to príležitosť, kedy majú vedúci počúvať a nerobiť z týchto dôležitých stretnutí obávanú vec.
4. Skôr, než začnú manažéri sami dávať spätnú väzbu, musia vytvoriť kultúru spätnej väzby. To sa začína vyžadovaním spätnej väzby od zamestnancov a ukázaním, že ju vítate.
5. Manažér, ktorý priveľmi empatizuje, nepozná svojich zamestnancov osobne. Ak chcete prerušiť ten kruh, porozprávajte sa trikrát s človekom, ktorý vám podáva správu o práci: jeden rozhovor majte o jeho minulosti, jeden o jeho budúcich cieľoch a jeden o tom, ako môže ich prítomnosť vo firme pomôcť dosiahnuť tieto ciele.





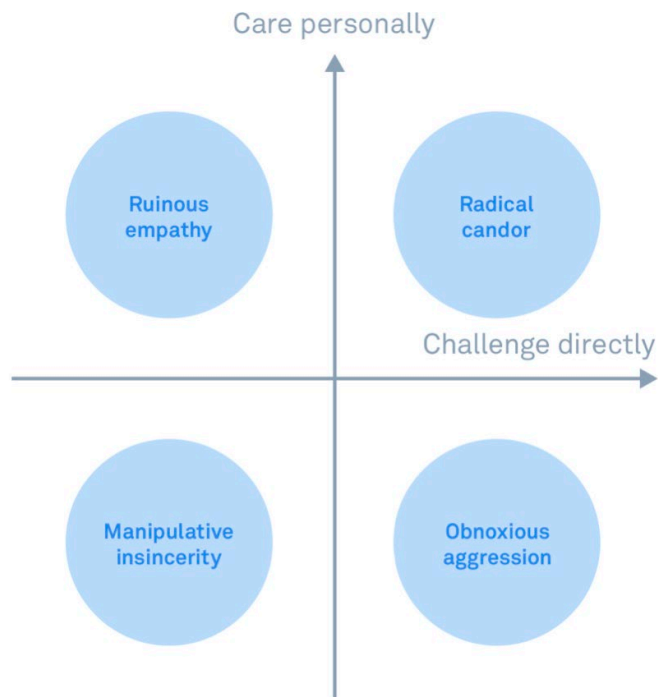
**JOHN COLLINS:** Kim, vitaj. Máš veľa skúseností z práce v Silicon Valley, kde si pracovala v Google a Apple a bola si riaditeľkou koučov v podobných spoločnostiach ako Twitter a Dropbox. Ale predtým si pracovala v troch, ako si ich označila, skrachovaných startupoch. Povedala si, že spoločná niť medzi nimi bol zlý manažment. V čom robili chybu? Čo si videla?

**KIM SCOTTOVÁ:** Poviem ti, čo som robila, pretože som robila veľa chýb. Jednou z najbolestnejších skúseností v celej mojej kariére bolo, že som prijala chlapíka, hovorme mu Bob. Naozaj mi bol sympatický. Bol zábavný, bol šarmantný. Boli sme na jednom z tých školení pre manažérov, kde hráte tie zoznamovacie hry, čo každý nenávidí, ale nikto sa neodváža povedať, že to je smiešne. Bob bol ten odvážny, čo zdvihol ruku a povedal: „Mám nápad a bude to oveľa rýchlejšie. Poďme dokola a povedzme, aký cukrík nám mama dávala, keď nás učila na nočník.“ Zvlášť ne ale rýchle. Najzvlášťšia vec bola, že si to každý pamätal. Nasledujúcich 10 mesiacov bol na každej schôdzi nejaký napätý moment, ale Bob zakaždým v správnej chvíli vytiahol ten správny cukrík pre každého. V každom prípade nezvyklé, ale mne sa to páčilo. Všetci sme mali Boba radi a pracovať s ním bola zábava. Bol len jeden problém - Bob robil strašne zlé práce. Bolo to záhadné, lebo mal veľmi dobrý životopis. Neskôr som sa dozvedela, že každý deň fajčil na záchode trávu, ale v tom čase som to nevedela. Nevedela som si predstaviť, čo sa deje. Pretože sa mi Bob tak páčil, nechcela som zraniť jeho city, tak som mu nepovedala, keď urobil fakt zlé roboty. Falošne som ho chválila. Hovorievala som mu: „Bob, si taký úžasný. Si taký múdry. Som si istá, že keby si sa na to sústredil, urobil by si to trochu lepšie.“ Samozrejme, nikdy to lepšie nebolo. Po 10 mesiacoch sa stalo, čo bolo nevyhnutné a ja som si uvedomila, že ak Boba nevyhodím, stratím polovičku tímu. Sadla som si s Bobom, aby som sa s ním porozprávala, čo som mala urobiť už pred 10 mesiacmi, a keď som skončila, odtlačil stoličku od stola, pozrel sa priamo na mňa a povedal: „Prečo si mi to nepovedala?“ Ako mi tá otázka krúžila v hlave a nevedela som odpovedať, povedal ešte: „Prečo mi to nikto nepovedal?“ Uvedomila som si, že som zlyhala na viacero spôsobov a pretože som ja zlyhala, Bob bol vyhodенý. Nevypýtala som si spätnú väzbu od neho. Nikdy som sa ho nespýtala, čo z jeho uhla pohľadu robím dobre alebo, ešte dôležitejšie, čo robím zle. Možno som robila niečo, čo ho doháňalo k šialenstvu a tak sa zatváral na záchode, ale neviem. A nikdy to vedieť nebudem, lebo som sa ho neopýtala. Nikdy som Boba zmysluplne nepochválila - chválala, akú som mu dávala, bola proste falošná

- a nikdy som Boba ani nekritizovala. Nikdy som nešla odvahu povedať Bobovi, že jeho práca nie je dostatočne dobrá. Nevyžiadala som si ani pochvalu, ani kritiku, nepochválila a neskritizovala jeho a možno zo všetkého najhoršie, nepovzbudila som k tomu jeho samého. Nevytvorila som prostredie, v ktorom by každý mohol Bobovi povedať, čo bolo naozaj dobré a čo bolo naozaj nedobré, keď vybočil z kolají. Bol to hrozný moment v mojej kariére a pravdepodobne moment, v ktorom som začala v duchu písať knihu, príčina, prečo som založila s Russom Larawayom spoločnosť Candor, Inc. a príčina, prečo sa tu teraz rozprávame o radikálnej otvorenosti. Toto všetko má pomáhať ľuďom, aby neurobili tú istú chybu, ako som ja urobila pri Bobovi.

**JOHN:** Radikálna otvorenosť: Aká je tvoja definícia tohto pojmu a prečo je podľa teba pre mnohých manažérov taká ťažko pochopiteľná?

**KIM:** Je prekvapujúce, že je ťažká, pretože vo svojom jadre je radikálna otvorenosť jednoducho schopnosť osobne sa zaujímať o ľudí, s ktorými pracujete a priamo ich konfrontovať, keďže sa o nich zaujímate a chcete im pomôcť, aby sa zlepšili. Je to dosť jednoduchá idea, ale aj veľmi zriedkavá. Preto ju nazývam radikálna otvorenosť. Sú dve príčiny, prečo je taká zriedkavá. Jedna je, že súvisí s osobným záujmom. Problém tu začína, keď máme 18-19 rokov. Nastúpime do prvého zamestnania a povedia nám: „Buď profesionál.“ Pre strašne veľa ľudí byť profesionál znamená nechať svoje emócie, ľudskosť a najlepšiu časť svojho ja doma a prísť do práce ako niečo menej než človek. To je hrozná chyba. Aby sa z vás stal dobrý kolega, dobrý vodca alebo dobrý nasledovník, musíte si do práce priniesť celého seba a byť niečo viac ako len profesionál. Nehovorím, aby ste boli neprofesionálni, ale musíte byť ľudská bytosť. Druhá príčina nastáva, keď máme 18 mesiacov, nie 18 rokov. Všetci máme rodičov alebo nám niekto povie: „Ak nemáš, čo by si pekné povedal, tak nehovor radšej nič.“ A teraz odrazu to v práci máte hovoriť. Odučiť sa, čo ste sa celý život učili, odučiť sa inštinktu, ktorý vám vtíkali do hlavy od 18 mesiacov, to je naozaj ťažké. Jedna z vecí, ktoré pomáhajú, je myslieť na to, čo sa stane, keď zlyháte v jednej alebo druhej dimenzii toho, čo nazývam rámec radikálnej otvorenosti. Čo sa stane, keď niekoho priamo konfrontujete, ale nedáte mu najavo svoj osobný záujem? Volám to škodlivá agresia - obyčajne sa tomu kvadrantu hovorí debil. Príčina, prečo nepoužívam to slovo na opis škodlivej agresie, je tá, že nechcem používať tento rámec na odsudzovanie seba alebo iných ľudí.



Credit: Candor, Inc.

Je veľké pokušenie nakresliť tento osový križ a začať vpisovať názvy do okienok. Prosím vás, nerobte to. Využívajte tento rámeček na to, aby ste viedli rozhovor, nie na to, aby ste odsudzovali seba alebo iných ľudí. Škodlivá agresia sa v rozhovor niekedy vyskytuje, keď sme nahnevaní alebo netrpezliví a nedáme druhému človeku najavo, že s ním síce nesúhlasíme, ale nám na ňom záleží. Stáva sa to každému. Občas sa všetci správame ako hlupáci. Môžem vám vymenovať mnoho situácií, keď som sa zachovala ako hlupaňa. To je škodlivá agresia. Veľa razy sa tiež stáva, že dáme najavo osobný záujem, snažíme sa byť k niekomu naozaj milí, ale nekonfrontujeme ho priamo, podobne ako ja Boba. To sa nazýva skazonosná empatia. Skazonosná empatia je zodpovedná za drvivú väčšinu chýb na pracovisku.

**JOHN: Šéf, ktorý chce byť s každým kamarát, však?**

**KIM:** Presne. Skazonosná empatia je fakt vec, ktorej sa treba vyhnúť. Radi rozprávame historky o kolegoch, čo boli totálni hlupáci, ale je to vlastne dosť zriedkavé. Väčšina ľudí nie sú totálni hlupáci. Ešte je tretia chyba, ktorú tiež všetci z času na čas robíme. Obvykle sa to stane, keď sme zaneprázdnení alebo sústredení na to, aby sme prácu čo najskôr dokončili a potrebujeme sa vrátiť do vlastného kútika, ale vtedy buď nedáte najavo záujem, alebo nekonfrontujete priamo. Ak zlyháte v oboch dimenziách súčasne, to je manipulatívna neúprimnosť. Dúfam, že keď to pohnojíte v jednej alebo druhej dimenzii šťavnatými slovami, tak vám to pomôže nabudúce sa tomu vyhnúť.

**JOHN: Ako súvisí úprimnosť a ublíženie, ktoré vedie k poškodeniu pracovnej morálky zamestnanca**

**alebo kolegu? Zdá sa, že toho sa ľudia najviac obávajú. Ako posúďte, či je spätná väzba konštruktívna alebo „hej, v práci si na hovno“?**

**KIM:** To je naozaj dôležitá otázka, pretože radikálna otvorenosť sa nemeria vo vašich ústach, ale v uchu toho druhého človeka. Najdôležitejšie, čo môžete urobiť, je zabezpečiť, aby ste spätnú väzbu, či už je to pochvala a lebo kritika, dávali osobne, pretože vtedy vidíte reakciu toho človeka. Budete vedieť, či chcete ísť ďalej na osi osobného záujmu. Inými slovami možno ste neboli dostatočne jasní a možno máte konfrontovať druhého človeka otvorenejšie. Alebo sa chcete posunúť ďalej na osi osobného záujmu a reagovať súcitím s emóciami, ktoré vidíte. Ukážte človeku, že vám na ňom záleží, že ste tam na to, aby ste mu pomohli, ale neustúpte od konfrontácie. Len preto, že sa niekto urazí za to, čo ste povedali, neznamená, že ste urobili chybu. Znamená to iba, že reaguje emocionálne a vy musíte reagovať spoločným.

**JOHN: Tu sa ľudia musia cítiť povzbudení, ako ste povedali, lebo ak niekto začne byť emocionálny, neznamená to nutne, že ste mu dali zlú spätnú väzbu.**

**KIM:** Správne. Určite chcem ľudí uistiť, že len preto, že sa niekto urazí za to, čo ste mu povedali, neznamená to, že ste to povedali nesprávne. Neexistujú kúzelné slovíčka. Mnohí z nás vkladajú do práce celé srdce. Práci venujeme viac času, ako čomukoľvek inému v živote. Takže, ak kritizujete niečiu prácu, pravdepodobne sa ho to dotkne. Želá si, aby nespravil chybu. Vašou úlohou potom je reagovať spoločným, nehľadať nejaké kúzelné slovíčka, aby sa ten človek neurazil, pretože také slovíčka nie sú.



**JOHN:** Znie to, ako keby si nebola veľkou fanúšičkou takých vecí, ako je email alebo Slack alebo všetky tie nástroje, ktoré teraz používame každý deň na spätnú väzbu. Z očí do očí, obzvlášť, keď je to dôležitá záležitosť, to je správna cesta.

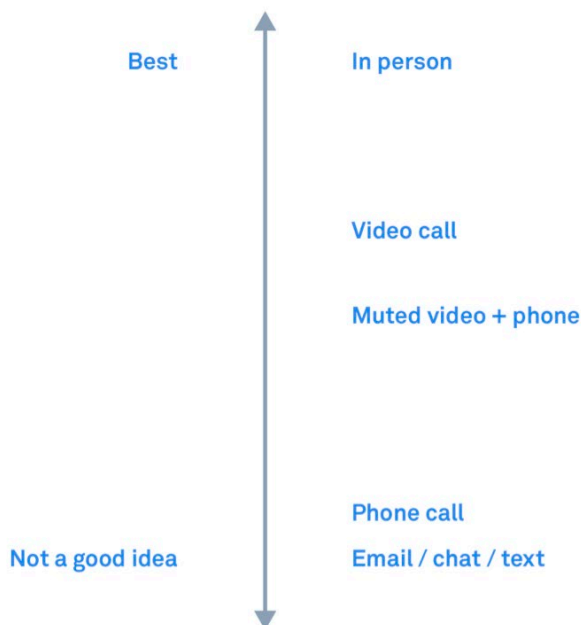
**KIM:** Áno, ale aj keď je to malá záležitosť, ak sa to nazbiera, môže sa z toho stať veľká záležitosť. Najlepšia spätná väzba, akú som počas mojej kariéry dostala, sa udiala v improvizovanom dvojminútovom rozhovore. Jediný spôsob, aby ste videli, ako niekto reaguje, jediný spôsob, ako vedieť, aký má vaša spätná väzba dopad, je vidieť človeka, ktorému ju dávate. Ak pošlete spätnú väzbu emailom, neviete, či bola dost' jasná alebo či sa ten druhý urazil.

všetky tie informácie a až potom dať tú spätnú väzbu a riešiť záležitosti?

**KIM:** Je to obrovská chyba. Ak si manažér a máš zamestnanca, tak ten, nie ty, ale ten druhý človek má stanoviť agendu na individuálnom, jeden na jedného stretnutí. Tvojou úlohou manažéra v settingu jeden na jedného je toho druhého počúvať, takže nechávať si spätnú väzbu na takéto individuálne stretnutie znamená, že sa ti nazbiera veľa zlých vecí. Predovšetkým, potom nie si v móde, kde toho druhého počúvaš, lebo máš na mysli celý zoznam vecí, čo chceš povedať ty. Po druhé, dobrý spôsob práce so spätnou väzbu na formálnom stretnutí jeden na jedného je vyžiadať si ju, nie dávať. Po tretie, ak využívaš čas

## Giving feedback

A hierarchy of modes



Credit: Candor, Inc.

Ak sa snažíte ju napísať, nekomunikujete dostatočne, pretože 80-90% ľudskej komunikácie je neverbálnych. Musíte sa pozerieť človeku do očí, aby ste videli, či sa mu oči rozšírili alebo či sa na vás mračí. Musíte si všimnúť, či má ruky prekrižené. Väčšina z nás veľmi dobre interpretuje emócie, ak si dá tú námaľu a rozpráva sa s druhým človekom osobne. Obvykle sa nepomýlime, ak odhadneme pocity toho druhého, keď mu niečo hovoríme.

**JOHN:** Páči sa mi, že hovoríš, pokojne niekoho schmatnite na dve minúty z očí do očí, pretože si myslím, že strašne veľa ľudí v tech priemysle robí všetko cez individuálne rozhovory, jeden na jedného. Týždenné formálne stretnutie jeden na jedného má všetko vyriešiť. Myslíš, že je chyba zbierať

jeden na jedného ako jedinou príležitosť na dávanie spätnej väzby, vnášaš do celého procesu spätnej väzby umelosť. Ak máš priateľa alebo člena rodiny, ktorý urobil niečo, čo ti vadí, bolo by hlúpe čakať na pravidelne naplánovanú schôdzku a tam to nastoliť. Bolo by to strašné. Pokazilo by ti to vzťahy. Tak to nerob ani v práci. Ak vidíš niečo, povedz niečo a povedz to hneď. Iný problém pri ponechávaní spätnej väzby na stretnutie jeden na jedného je ten, že potom budú tvoje formalizované stretnutia jeden na jedného strašné, lebo je ťažké dávať spätnú väzbu a nikto to nechce robiť, takže ak si ju nechávaš na tento typ rozhovoru (1:1), začneš si tým ničiť potenciál formálneho individuálneho stretnutia so zamestnancom.

**JOHN:** Ako ty, manažérka dávaš najavo svojim za-



mestnancom, že je nielen v poriadku, ak mi dajú spätnú väzbu na môj manažérsky výkon, ale ešte ich chceš v tom aj povzbudiť?

KIM: Vždy vravím, neposkytujte to, kým ste si nevyskúšali, že to dokážete prijať. Právo dávať spätnú väzbu získate tým, že si ju vyžiadate. Sú štyri veci, ktoré odporúčam robiť, keď si žiadate spätnú väzbu. Mali by ste to robiť so šéfom, so zamestnancami a kolegami. Môžete si to vyskúšať aj na manželovi alebo na manželke. Prvé je prísť s úvodnou otázkou. Z tej istej príčiny, prečo vy nemáte chuť dávať spätnú väzbu, nemá chuť ju dávať ani ten druhý človek a tak je naozaj dôležité, aby ste vymysleli otázku, ktorá vám pôjde ľahko na jazyk, ktorú sa poľahky opýtate. Poviem ti dva príklady. Moja úvodná je: „Je niečo, čo by som mohla urobiť, alebo prestať robiť, čo by ti uľahčilo pracovať so mnou?“ Rozprávala som sa s priateľkou Christou Quarlesovou, ktorá je riaditeľkou v OpenTable a ona mi povedala: „Ja by som nikdy nemohla položiť takú otázku. Znela by mi umelo. Ja mám rada otázku, ktorú dávam ľuďom: ‘Toto si myslím. Povedz mi, prečo fajčím crack.’ Nech už je pre vás dobrá akákoľvek otázka, použite ju, ale prídte s niečím, čo viete povedať. Krok číslo dva je prijať aj nepríjemné. Pamätajte, že ten človek vám nechce dávať spätnú väzbu, takže najlepšie, ako dosiahnete, aby vám niečo povedal, je prijať aj nepríjemné. Sme v pokušení si myslieť, že: „Ak ti to príjemným, povieš mi pravdu,“ ale tomu druhému to príjemné tak, že ho zbavíme ťažkostí tým, že poviem: „Och, všetko je dobré.“ To môžeš urobiť. Jednoduchá technika, ako prijať aj nepríjemné veci, je zavrieť ústa a v duchu počítať do šesť. Šesť je dosť veľa. Ak v duchu napočítas do šiestich, ten druhý povie niečo, aby prerušil ticho, pretože väčšina ľudí nevydrží šesť sekúnd mlčať. Byť ticho šesť sekúnd je ťažké, a tak ti ten človek niečo povie. Keď niečo povie, potom je naozaj dôležité nereagovať defenzívne. Krok číslo tri je počúvať s úmyslom porozumieť, nie reagovať. Ak to urobíš, tak štvrtý krok je oceniť otvorenosť. No, oceniť otvorenosť je ľahké, ak súhlasíš so spätnou väzbu. Problém odstrániš a tomu človeku povieš, že si problém odstránil. Ale ťažké to je, ak so spätnou väzbu nesúhlasíš. Spätná väzba je dvojsmerná ulica. Nemusíš súhlasiť so všetkým. To nie je situácia: „Ďakujem vám, pane. Môžete mi dať ešte jednu?“ Ak nesúhlasíš so spätnou väzbu, tak odporúčam nájsť tých 5% s čím súhlasiť môžeš, počkať deň, dva, aby si sa uistil, že už nie si v obrannom nastavení a potom mu vysvetliť, prečo nesúhlasíš. Niekedy je jediné ocenenie, odmena človeku za spätnú väzbu, čo môžeš ponúknuť, bližšie vysvetlenie svojho stanoviska.

JOHN: Veľa ľudí má problém chváliť ľudí, čo s nimi pracujú. Je to preto, že sa ľudia obávajú, že to bude také rodičovské? Čo myslíš, prečo s tým ľudia zápasia?

KIM: Veľa ľudí má problém s pochvalou preto, že pochvala môže vyznieť arogantne. Ako napríklad: „Kto som ja, aby som mohol súdiť, čo je dobré a čo zlé?“ Iný bežný trend je, že sa obávajú, že keď niekoho pochvália, tak ten človek zaspí na vavrínoch. Treba tu

mať na pamäti, že pochvala, ak je naozaj konkrétna, neuspí ľudí na vavrínoch. Naučí ich, čo majú aj ďalej robiť. Je to usmernenie. Ak pochvalu vezmeme nie ako spätnú väzbu, ale ako usmernenie, tak dá človeku najavo, kedy ide správnym smerom; kritika mu dá najavo, kedy ide zlým smerom. Nie je to len pozitívne posilnenie. A nie je to len pre toho jednotlivca, ale ak chváliš verejne, tak celý tím vie, ako vyzerá úspech. Ľudia niekedy urobia niečo a nevedia, či je to dobré alebo zlé a ani to nemôžu vedieť, kým im to nepovieš. Z toho dôvodu je to dôležité. Ďalšou príčinou, prečo ľudia nechcú chváliť, je, že to často vyzerá neúprimne. Tolko ľudí sa naučilo dávať spätnú väzbu tak zvanou sendvičovou formou, čo je povedať niečo pekné, potom kritiku a potom ešte raz povedať niečo pekné. Nedávajte spätnú väzbu ako sendvič. Uistite sa, že keď ľudí chváľite, je to úprimné, že to naozaj myslíte vážne. Ľudia si bežne myslia, že pochvala slúži ako prejav osobného záujmu a kritika je spôsob priamej konfrontácie, ale to je nesprávne. Pochvala by mala konfrontovať aj ukazovať osobný záujem, a kritika by tiež mala aj konfrontovať, aj ukázať osobný záujem. Ak si uvedomíme, že pochvala aj kritika pomáhajú ľuďom dosahovať lepšie výsledky a úspechy, uľahčí nám to radikálne otvorenie ich chváliť.

JOHN: V startupoch často bývajú ľudia, ktorí sú manažermi po prvý krát a každý z nás bol raz manažérom po prvý krát. V čom majú najviac problémov? S akou chybou sa najčastejšie stretávajú?

KIM: O tomto ľudia neradi hovoria, ale väčšina bežných chýb je spôsobených skazonosnou empatiou. Boja sa, že budú vyzerat' ako debili, takže nehovoria ľuďom, kedy nie je ich práca dostatočná. Keď som bola na začiatku kariéry a rozbiehala som firmu a prvý krát som riadila softvérovú spoločnosť, dostala som takýto email asi od 10 mojich zamestnancov. Bol to článok o tom, že väčšina ľudí by malo radšej šéfa, čo je totálny debil, než šéfa, ktorý je milý, ale neschopný. Začala som rozmýšľať: „Myslia si, že som debil, alebo si myslia, že som neschopná? Čo je horšie? To určite nie sú jediné dve voľby. Ja nechcem byť ani jedno.“ Veľa ľudí padne do tejto falošnej dichotómie medzi pocitom, že si musia vybrať, že budú schopní a debili alebo nie. Môžeš byť radikálne otvorený. Môžeš mať osobný záujem a priamo konfrontovať.

JOHN: Povedala si, že aby bol človek dobrým šéfom, musí poznať svojich zamestnancov na ľudskej úrovni. Čo to znamená? O to sa možno ľudia snažia, keď sú príliš empaticki.

KIM: Priveľa empatie neznamená dobre poznať ľudí. Skôr to znamená, že si robíme starosti, či nás majú radi. Ale je veľký rozdiel medzi záujmom o ľudí a obľúbenosťou. Ak si robíte priveľa starostí, či vás majú radi, posunie vás to k manipulatívnej neúprimnosti, čo je ešte horšie miesto ako skazonosná empatia. Naozaj je dôležité mať na pamäti, že vaša práca manažéra môže niekedy vyzerat' ako osamelá jednosmerná ulica. Musíte mať záujem, nie robiť si priveľmi





starosti, či ľudom na vás záleží alebo nie. To môže byť ťažké. Jedna z vecí, ktoré to uľahčujú, je jednoduchá technika kariérneho rozhovoru, ktorú vymyslel Russ Laraway, môj spoločník v Candor, Inc., keď bol ešte v Google a rozvinul ju, keď bol Twitteri. Osobný záujem neznamená, že sa máte vykašľať na svoju rodinu a chodiť na večere so zamestnancami, znamená to, že si musíte vyhradiť určitý čas v práci na to, aby ste ich spoznali. Nie veľa času, ale významné množstvo času.



*Vzťahy sú centrom dobrého manažmentu.*  
 Obraz: Candor, Inc.

Patria tam aj tri 45-minútové rozhovory s každým zamestnancom. Prvý je zoznamovací rozhovor. Často začína otázkou ako napríklad: „Porozprávajte mi o svojom živote a začnite od škôlky.“ Ak zamestnanec vyzerá zhrozene a radšej by umrel, ako by vám mal porozprávať o svojom detstve, môžete začať vysokou školou alebo tým, čo bolo pred piatimi rokmi. To neznamená, že sa máte hrať na psychiatra, nemá si ľahnúť na gauč. Je to zoznamovací rozhovor, ktorý sa môže začať kdekoľvek. Dôvod, prečo začať od škôlky, je náznak: „Chcem o tebe vedieť všetko ako o ľudskej bytosti.“ Všímajte si zmeny v takomto rozhovore. Ak bola niektorá roztľieskavačkou a potom sa stala plavkyňou, alebo niekto získal doktorát a potom išel pracovať na Wall Street, opýtajte sa ich, prečo urobili takú zmenu. Obvykle sa dozviete, čo dotýčnú osobu motivuje. Je to usilovná práca? Je to dobrodružstvo? Je to finančný úspech? Nech už motivuje dotýčného v práci čokoľvek, chcete vedieť, čo to je. Keď tomu človeku rozumiete, budete mu zadefinovať prácu prirodzenejšie tak, aby ho motivovala. Prirodzenejšie mu budete pomáhať hľadať a nachádzať zmysel v práci, keď viete, čo ho motivuje na ľudskej úrovni. Ďalší rozhovor bude o budúcnosti. Je to rozhovor o snoch. Tento rozhovor je naozaj dôležitý, lebo nechcete robiť fádny rozhovor o povýšení, ktorý nikdy nikoho neuspokojí. Rozhovor o povýšení je vždy o: „Prečo nepostupujem rýchlejšie?“ Vy však

chcete vedieť, ako pre niekoho vyzerá vrchol kariéry. Ak ide všetko tak, ako to dotyčný chce, tak ako to vtedy vyzerá? Ľudia obvykle nemajú iba jeden sen. Majú ich tri alebo štyri, lebo skoro nikto nevie, čím chce byť, keď bude dospelý a ten, kto to vie, sa tam ešte nedostal. Ja určite neviem, čo chcem byť, keď budem dospelá, a to mám už skoro 50. Chcete si byť istí, že dávate ľudom priestor a slobodu snívať veľké sny. Chcete vedieť, čo naozaj od života chcú a čo chcú dosiahnuť vo svojej kariére. Chcete poznať ich sny. Uistite sa, či sú tri alebo štyri.

Tretí rozhovor je viac taktický. Na ňom načrtnete plán činnosti. Povedzme, že v mojom prípade je sen A stať sa veľkou spisovateľkou, sen B je byť veľkou podnikateľkou a sen C je byť domácim anjelom. Aké zručnosti musím mať, aby som dosiahla každý jeden z týchto snov a nakoľko sú pre každý sen dôležité? Keď sa začnete o tom rozprávať, objasní sa, čo máte ako manažér robiť, aby ste ľudom pomohli vykročiť smerom k ich snom. Russ napríklad raz mal zamestnankyňu, čo mala na starosti predaj reklám. Ona pritom chcela mať vlastnú spirulinovú farmu. To bol jeden z jej snov. Zastavíš sa a pomyslíš si: „Čo má predaj reklamy spoločné s riadením farmy na spirulinu?“ Ale keď o tom rozmýšľali, prišli na to, že ona sa musí naučiť byť lepšou manažérkou. A bola na dobrom mieste, kde sa to mohla naučiť. Pracovala pre Russa, čo je jeden z najlepších lídrov ľudí, akého som stretla. Russ pracoval v organizácii Sheryl Sandbergovej, ktorá je tiež silnou líderkou. Teraz jej odrazu jej práca začala viac súvisieť s jej snom, ako pred týmto rozhovorom. Je zaujímavé, aké veci vyplávajú na povrch, keď si na chvíľu dáš tú námahu, aby si porozumel, čo niekoho motivuje, čo chce a aké zručnosti potrebuje na to, aby ostal motivovaný a dostal sa tam, kam chce.

**JOHN:** Tvoja nová kniha *Radikálna otvorenosť* je aktuálne bestselorom v *New York Times* a *Wall Street Journal*, takže gratulujem ti k tomu. Čo sa ti podarilo vyjadriť tou knihou také, čo sa ti nepodarilo v tvojej predošlej poradenskej a konzultačnej práci a v prednáškach?

**KIM:** Manažment má takú obrovskú humánnu dimenziu. Chcela som napísať knihu, ktorá nebude ako väčšina ostatných kníh o manažmente. Mala to byť akoby kniha krátkych príbehov, ktoré by pomohli vedúcim, aby sa cítili menej osamelí, lebo ja si myslím, že manažment býva často veľmi osamelý. A bola som fakt šťastná, keď som minule dostala email od niekoho, kto čítal knihu a počúval našu reláciu, keď bol sám v cudzej krajine, kde zápasil s novou a ťažkou manžérskou situáciou. Keď sa vrátil na hotelovú izbu a začal počúvať reláciu a čítať knihu, tak mi napísal: „Cítil som sa, ako keby som mal pri sebe na izbe dobrého priateľa.“ Preto robíme to, čo robíme.

**JOHN:** Kim, venovala si nám veľa zo svojho času. Ďakujem, že si sa podelila o svoje skúsenosti s našimi poslucháčmi.

**KIM:** Ďakujem.



## Kniha mesiaca

### Revue pro psychoanalytickou psychoterapii a psychoanalýzu. Ročník XIX. Zima. Jak se stát psychoanalytikem

Otto Kernberg kedysi napísal krátky, ale výstižný článok Tridsať spôsobov ako zničiť kreativitu kandidátov. V tomto čísle Revue si ho môžete prečítať. A ešte jeden text od Kernberga tam nájdete - Psychoanalytická supervízia: Úlohy psychoanalytika. Otto Kernberg je ikona psychoanalýzy, vždy podnetný, ale toto číslo časopisu venované supervízii v psychoanalytických a dynamických terapiách je výnimočné, keďže v ňom

sú aj rôzne a predovšetkým domáce (české) uhly pohľadu na supervízny proces. Čítať budete hlasy supervízorov aj supervidovaných. Ako som už kedysi napísal, Revue je môj najobľúbenejší časopis, a keď sa pridá téma čísla, ktorou „žijem“ na strane supervízora aj supervidovaného, pražské knihkupectvá sa trúsú (teda tie dve, kde sa dá časopis kúpiť). Takže, stojí za námahu urobiť si dovolenku a zájsť do Prahy.

## Hry a aktivity

### Kľúče ku komunikácii

#### Zámery a ciele

Zlepšiť tímovú komunikáciu, prekonať výzvy alebo problémy a nájsť spôsob, ako spolupracovať

#### Veľkosť skupiny, čas a materiál

6 až 20 ľudí rozdelených na dva, tri alebo štyri tímy (každý tím musí mať aspoň troch členov). Materiál potrebný na aktivitu pozostáva z maliarskej lepiacej pásky alebo povrazov, troch šatiek na zavieranie očí pre každý tím, jedného zámku s kľúčom pre každý tím, jedného zámku s číselným kódom pre každý tím, vhodný je aj prúžok papiera, na ktorom sú napísané všetky číselné kombinácie pre každý tím. Čas potrebný na aktivitu je 30 minút.

#### Postup

Maliarskou páskou vyznačte veľkú oblasť (3 x 3 m je dobrá veľkosť). Inštruujte tím, že táto aktivita má tri kolá a v tomto čase môžu vojsť do hracieho poľa iba osoby so zviazanými očami. Tímy si v každom kole vyberú iného člena, ktorému zaviažu oči. Povedzte im, že keď budú mať zviazané oči, tím ich bude navádzať pri plnení jednoduchých úloh.

- Prvé kolo: Postavte jedného člena so zviazanými očami z každého tímu na jeden koniec hracej plochy. Ostatným ukážte zámky a kľúče a dajte ich do stredu hracej plochy (najlepšie je ich rozhodnúť v strede plochy, aby tím musel hľadať správny kľúč do svojho zámku). Vidiaci kolegovia z tímu sa potom snažia verbálne (iba) povedať účastníkovi so zviazanými očami, ako nájsť kľúč a zámok a otvoriť zámok.

- Druhé kolo: Dajte každému tímu tri minúty na to, aby si vytvoril stratégiu. Potom zopakujte aktivitu, premiestnite kľúče a zámky na nové miesto vo vnútri hracej plochy.
- Tretie kolo: nechajte tri minúty na stratégiu, ale namiesto zámkov na kľúč dajte na plochu zámky s číselným kódom. Číslo dostanú vidiaci členovia tímov. Predmetov sa môže dotknúť iba účastník so zviazanými očami, ale zámky môžu priniesť k ostatným členom tímu, aby vizuálne skontrolovali odomkytie zámku (najlepšie je nechať ich, aby na to prišli sami).

Tipy: Túto hru sa možno hrať vnútri aj vonku. Chaos je dost pravdepodobný (najmä v prvom kole), takže facilitátori by mali stáť medzi členmi so zviazanými očami, aby zaistili, že sa nezrazia. Výhodné je mať aj pozorovateľov; v záverečnej diskusii môžu prispieť celkovým pohľadom na aktivitu.

#### Otázky do diskusie

- Ktoré komunikačné techniky sa osvedčili a ktoré sa neosvedčili?
- Boli počas vyvíjania stratégie nejaké návrhy, ktoré sa potom nerealizovali? Prečo?
- Použili sa v treťom kole odlišné techniky?
- Spolupracovali tímy, alebo si navzájom konkurovali? Prečo?
- Ako vidia spoluprácu tí, čo mali zviazané oči? Navrhujú svojim kolegom urobiť niečo inak? Čo by ste urobili inak, keby ste to hrali znovu?
- Ako si konkurujeme na pracovisku?
- Čo ste sa v tejto aktivite naučili a ako sa to dá využiť v práci?



## Pár slov na záver



*Keď vám manželka na budúce povie:  
„Prečo vždy musíš mať posledné slovo?“ – tak jej neodpovedzte*



## Akcie a podujatia

Zároveň si vás dovoľujeme pozvať na naše najbližšie akcie a podujatia, ktoré sú aktuálne reakreditované Ministerstvom školstva podľa zákona č. 317/2009 Z. z. o pedagogických a odborných zamestnancoch. Za tri absolvované workshopy dostanete 12 kreditov. Podujatia sa budú konať v Bratislave a Košiciach;

**1. program: „Intervenčné stratégie odborného zamestnanca v práci s jednotlivcom a skupinou v kontexte poradenského procesu“** pozostáva zo série 3 workshopov:

- Efektívny pomáhajúci rozhovor sa bude konať v termínoch  
13. - 14. septembra 2018 v Bratislave a 27.-28. septembra 2018 v Košiciach
- Práca s emóciami v poradenskom procese  
4. - 5. októbra 2018 v Bratislave a 25.-26. októbra 2018 v Košiciach
- Práca s nedobrovoľným klientom a klientom v odpore  
8. - 9. novembra 2018 v Bratislave a 22.-23. novembra 2018 v Košiciach

**2. program: „Aplikovanie Motivačných rozhovorov v praxi odborných zamestnancov“** pozostáva zo série 3 workshopov:

- Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov pri práci s jednotlivcom a skupinou sa bude konať v termíne  
11. - 12. októbra 2018 v Bratislave
- Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov pri práci s odporom a reč zmeny  
29. - 30. novembra 2018 v Bratislave
- Aplikovanie „Motivačných rozhovorov“ v praxi odborných zamestnancov - nácvik a supervízia  
17. - 18. januára 2019 v Bratislave

**3. program: „Intervenčné stratégie odborného zamestnanca v práci s deťmi a rodičmi v kontexte poradenského procesu“** pozostáva z 3 workshopov, termíny budú stanovené na rok 2019, ale je možné nahlásiť predbežný záujem:

- Zručnosti poradenskej práce s deťmi a adolescentmi
- Zručnosti poradenskej práce s rodinou a párom
- Skupinová dynamika

Workshopov je možné zúčastniť sa aj jednotlivito, avšak k získaniu školských kreditov je potrebné absolvovať 3 moduly. V prípade záujmu môžeme zorganizovať vzdelávanie aj vo vašom zariadení v termínoch, ktoré vám vyhovujú.

### Lektori

Workshopy budú viesť lektori Coachingplus, psychoterapeuti a supervízori z dlhoročnou praxou v oblasti školstva a sociálno-právnej ochrany detí, Mgr. Vladimír Hambálek, Mgr. Zuzana Zimová, PhD. Ivan Valkovič a Mgr. Marta Špaleková. Viac info o lektoroch nájdete aj na stránke [www.coachingplus.org](http://www.coachingplus.org).

### Supervízne a konzultačné služby

Okrem vyššie spomenutých workshopov vám Coachingplus aktuálne ponúka aj špecializované supervízne a konzultačné služby. Supervídujeme vašu odbornú prácu s jednotlivcom individuálne alebo skupinovo (prípadové supervízie, supervízia odbornej role a identity, rozvoj kompetencií), odbornú prácu a spoluprácu pracovného tímu pracovným tímom (supervízia kooperácie členov tímu, supervízia konfliktov v tíme) a poskytujeme aj supervíziu organizačných procesov a riadenia (koučovanie riadiacich pracovníkov, systémovo-psychodynamická konzultačná činnosť). Supervízia Coachingplus tak môže byť využívaná nielen ako reflexia práce s klientmi, ale aj pri zmenách, ktorými organizácia aktuálne prechádza. Supervíziu realizujú akreditovaní supervízori pre oblasť psychologického poradenstva, sociálnej práce a organizačného rozvoja.

Coachingplus  
Cabanova 42  
841 02 Bratislava

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

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