



news... 11

Namiesto úvodu...

Náš sen je 100 účastníkov na mikulášskej konferencii o počúvaní. Sme približne v polovici. Ak toto čítate a myslíte si, že sa chcete dozvedieť viac o tom, čo psychoterapeuti, poradcovia a kouči robia, čo využívajú a na čo sa zameriavajú keď sú so svojimi klientmi – konferencia, ktorá bude 6. 12. 2010 otvára priestor na stretnutia a formálnu i neformálnu diskusiu. Ste vítaní. Účasť prisľúbili napríklad: Ivan Valkovič PCA, Brigita Trimajová POP, Dorota Uhrová KIP, koučujúca a supervidujúca kolegyňa z ďalekej Viedne Elisabeth Alder, Hanka Smitková ako oponent a diskutujúci, Klára Giertlová SF/systemika, Noro Uhnák šéf KPT na Slovensku, baby z inštitútu Virginie Satirovej, verím, že aj Dalibor Bednařík za NLP a Evka Timková (mám tvoj mail) za Ericksona, Martin Prodej ako oponent v diskusii, Jano Hrustič za Gestalt... and many others... no nekúp to. Viac o našich jesenných podujatiach na konci news. Sme radi, že nás čítate.

Spôsob žitia

Milí čitatelia našich news. Rozmýšľam nad tým, či aj vy žijete jeseň podobne hekticky ako my. Nevie, kde mi hlava stojí, hovorí sa. Aj tieto riadky píšem vo vlaku, pričom uvažujem, prečo mi ide tak ťažko zastaviť sa, nepracovať, nemyslieť, nekonať..., prsto iba cítiť seba, vnímať, čo je, jednoducho byť. A pritom vo vlaku je na to naozaj priestor, keďže vás k tomu pozýva napríklad tatranská, alebo liptovská panoráma.

Len tak byť je dôležité. Transakčná analytička Pamela Levin rozlišuje sedem štádií ľudského vývinu, ktoré sa nám počas nášho života opakujú v cykloch. Ja si myslím, že nielen počas života, ale možno aj každodenne. Prvým z nich je bytie. Bytie je úzko spojené s našou schopnosťou akceptovať to, že som. Žiť a cítiť to, že som. Dať si to

povolenie nekonať, nebyť nejaký, ale iba a jednoducho byť. Podobne, ako takéto povolenie k životu akceptuje dieťa, ktoré začína žiť medzi nami. Jednoducho je.

Aj keď začíname s novou prácou, máme nové stretnutie, prijímame klienta, otvárame workshop, tréning... je dôležité neurýchliť a neprehliadnúť toto štádium. V práci to znamená využiť svoju schopnosť dopriať si voľne plynúcu pozornosť, schopnosť vnímať svoje telo a jeho potreby, vnímať pocity. Štádium bytia znamená iba výzvu nič neriešiť, ale najmä prijímať to, čo je, to, kým som. Pri plánovaní rozhovoru, pri plánovaní skupiny, alebo učebnej hodiny venujte dostatočnú pozornosť tomu, aby účastníci zažili to, že sú. Aby boli prijatí. Aby zažili, aspoň na chvíľu, že sú akceptovaní bez toho, aby boli nejakí. Môže k tomu viesť neformálny rozhovor o tom, kto sme, môže k tomu viesť prirodzená a nenásilná komunikačná aktivita na prelomenie bariér, môže k tomu viesť čokoľvek, čo je pre nás a našich partnerov (klientov) prirodzené.

V tejto fáze kontaktu s ľuďmi, či už sa odohráva v terapeutickej miestnosti, na pracovisku, alebo v škole, máme právo byť privítaní a máme právo skúmať to, čo je. Nie sme do ničoho tlačení – hlavne nemusíme podávať „výkon“, za ktorý budeme „hodnotení“. Esenciou je sloboda, ocenenie a prijatie. Oceniť môžeme to, čím všetkým sme prešli, čo všetko sme urobili pre to, aby sme boli tam, kde sme a čo všetko sme sa rozhodli „pustiť“, čoho sme sa vzdali, keďže sme tu a teraz na terapeutickej, alebo koučovacej hodine, na tréningu, alebo na porade.

Zaujímajú vás aj ďalšie štádiá Pameliny Levin? Z rýchlika a iba pre zvedavých. Druhým je konanie – každý z nás má právo sa rozhodnúť či, čo a ako bude robiť a čo hovoriť, ako bude experimentovať. Tretím je myslenie – pričom v tomto štádiu si môžeme dopriať kriticky hodnotiť, diskutovať, vyberať informácie a rozhodovať. Štvrtým je identita. V tomto štádiu sa rozhodujete, kým budete, aký pracovník (ak ide o prácu), aký terapeut, kouč, resp. otec, alebo muž (ak ide o rolu) sa z vás stane. Až v piatom štádiu rozvoja ste pripravení osvojovať si a učiť sa novým zručnostiam, ktoré sú potrebné k tomu, aby ste boli takou terapeutkou, facilitátorkou, matkou... akou chcete byť. Šiestym štádiom je integrácia. Cieľom je ešte raz si zažiť všetko – bytie, konanie, myslenie, otázky identity a integrovať to do zmysluplného celku, na záver ktorého si viete povedať: toto som ja, takýto/takáto som, pretože... No dobre, máte pravdu, narátali ste šesť a Levinová vraj píše o siedmich. Siedmym štádiom je opakovanie celého cyklu. Na kvalitatívne vyššej úrovni, inak a predsa podobne. Život sa predsa nekončí, iba dostáva iné podoby.

Ako manažovať neuspokojivý výkon?

Neuspokojivý pracovný výkon je nočnou morou manažéra. Všetci predsa potrebujeme mať okolo seba ľudí, ktorým dôverujeme, na ktorých sa môžeme spoľahnúť, najmä ak od našich kolegov závisí, či budeme úspešní, resp. či budú v požadovanej kvalite projekty, na ktorých pracujeme. Vôbec, ako manažéri, často počujeme veľa o tom, čo nefunguje, čiže nielen, že vidíme niečo, čo by malo byť inak, ale z úst kolegov k nám prichádzajú ďalšie a ďalšie správy o tom, čo je zlé, čo by som mal ako manažér vyriešiť, s kým je aký problém.

Existuje nepreberné množstvo dôvodov, prečo pracovníci nespĺňajú očakávania svojich nadriadených. Zhrnuté v troch slovách, ktoré spolu úzko súvisia: nechcú, nemôžu, nevedia. Pojem nechcem odkazuje k motivácii. Presnejšie, k motivácii k zmene, resp. k takému výsledku, konaniu a správaniu, ktoré manažér považuje za adekvátne, keďže napĺňa jeho predstavy a očakávania. Druhou stranou tejto mince je otázka, či manažér chce motivovať svojich podriadených, ktorí nenapĺňajú jeho potreby. A potom, čo to je motivovať? A potom... ako to môžem robiť?

Ak pracovníci nemôžu, isto nájdeme veľmi veľa dôvodov a niekedy ich nazývame výhovorky. Ak však berieme kolegu ako partnera, akceptujeme ho a rešpektujeme aj jeho dôvody, prečo niečo nie je tak, ako my chceme. Zľakli ste sa? Akceptovať neznamená súhlasiť, skôr porozumieť, precítiť a premýšľať o dôvodoch, ktoré vedú kolegu k danému výkonu, resp. správaniu. Veľmi hrubo a veľmi nepresne, dôvody prečo „nemôžem“, môžeme lokalizovať do „pracovníka“, potom vidíme nedostatok vedomostí, jeho chybné návyky, málo zručností, devalvujúce presvedčenia o sebe, o druhých, alebo o práci, prípadne môžeme analyzovať pracovníkove často neprimerané postoje. Ak lokalizujeme dôvody slabého výkonu do externého prostredia, môžeme nájsť málo podnetné, alebo nevyhovujúce prostredie, bariéry v prístupe k informáciám a možnostiam, procesné i systémové nedostatky a chyby iných, ktoré majú fatálny dopad a vedú k presvedčeniu nemôžem. Tretou možnosťou je lokalizovať dôvody k postoju „nemôžem“ do interakcie účastníkov komunikačných procesov. Neporozumenie, nezhoda, spor, otvorený, alebo skrytý konflikt, to všetko so sebou nesie dôsledky, ktoré zdá sa, vyústia v „nemôžem“, „neverím“, „nie som presvedčený“, „nestojí to za to“.

Neviem. Neviem, to je slovo, ktoré často hovorím svojej manželke, keď nechcem. Niekedy strategicky, niekedy nevedome žijem s tým, čo sociálni psychológovia označili pojmom naučená bezmocnosť. Takže prv než ako manažér akceptujete, že váš pracovník

nevie a pokúsite sa s jeho neviem niečo robiť, skontrolujte, overte si, či je to ozaj o neviem, alebo o tom, čo som písal vyššie. Ak však kolega naozaj nevie, je vašou manažérskou zodpovednosťou, aby ste vytvárali priestor na to, aby vedel. A pozor – tu je rozdvojka: vedel ČO a vedel AKO. Niektorí z nás totiž možno aj vedia ako, ale nevedia čo. Nie je jasný cieľ, zmysel, očakávaný výsledok, zmena v konkrétnych parametroch. Úlohou manažéra je potom diagnostika, čiže jednoduchý proces rozpoznania toho, či podriadený, alebo tím nevie ČO, alebo AKO, alebo oboje. Každopádne však výsledky tejto „diagnostiky“ nehovoria ani tak o podriadených, alebo o tíme, ale najmä o manažérovi.

Ako na to? Ako a čo môžem robiť, okrem toho, že porozumiem, či moji ľudia nechcú, nemôžu, alebo nevedia? Predovšetkým to známe lingvistické. Namiesto toho, aby ste hľadali problém, analyzovali chyby a detailne sa zaoberali príčinami, zamerajte sa na to, čo chcete, čo presne potrebujete a prečo to potrebujete. Nejde o to, čo nechcete, ale o to, čo chcete namiesto toho, čo je. Nejde iba o to, spoznať prečo niekto nechce, nemôže, alebo nevie, ale, a to je rozhodujúce, začnite od toho, čo pracovník (a vy) chcete, môžete, viete. Začnite tým, na čom sa môžete dohodnúť. S čím obaja súhlasíte. Potom, až potom, keď je toto jasné, pridávajte, vyjednávajte, motivujte... Iste, nebude jednoduché postaviť vedľa seba váš postoj a priania a postoje vášho kolegu, ktorý podáva neuspokojivý pracovný výkon, dôležité je to ustáť. Mne osobne pri tom pomáha Coveyho princíp najprv vypočuj a potom hovor.

A čo ďalej? Po tom, čo vypočujete a akceptujete, prijmete, pochopíte... potvrdte hodnotu vášho kolegu so slabým výkonom. Ak prijmete tempo vášho kolegu a na chvíľu zameníte svoje kritické okuliare, možno nájdete niečo, čo je hodné ocenenia. Možno to, že sa pracovník aspoň pokúsil, že mal dobrý zámer, že si uvedomuje dôsledky nesprávneho postupu, alebo hodnotu a význam projektu... proste, myslím si, že sa vždy dá a oddá najšť to, čo je OK.

Tretím krokom je priame zameranie pozornosti na malé zmeny a ich rozvoj. Niekoľko otázok, ktoré manažér môže využiť:

- Takže namiesto ..., o čo sa môžete pokúsiť je... (nech doplní vetu).
- Čo by ste chceli, aby bolo nabudúce inak?
- Čo si myslíte, čo by bolo pre všetkých lepšie? Čo by mohlo byť prevenciou toho, aby...?

Nechajte si čas na brainstorming, na hľadanie odpovedí, na skúmanie alternatív. Ak by vás „tlačilo“ k návrhom, uveďte si, že motivujúce je, ak na ne príde pracovník. Váš čas ešte nenastal. Prehĺbiť porozumenie a motiváciu sa dá tým, že pridáte ďalšie otázky:

- Čo ešte?

- Čo bude inak, ak to dokážete?
- Aká zmena môže prísť?
- Čo vám to prinesie okrem toho, že váš manažér bude spokojnejší?
- Čo to prinesie iným?

Nuž, ako iste viete, tam, kde sú dvaja, ide o dvoch. Tam, kde ste vy a ja, ide o nás dvoch. Vy ako manažér máte svoj názor na to, čo vidíte. Pridajte ho. Teraz môžete. Buďte špecifický. Konkrétny. Popisný. Pred vami vzniká jasný nový cieľ. Malý, ale nezabudnite, aby bol výzvou. Po tomto všetkom povzbudte kolegu k tomu, aby zhrnul, na čom ste sa dohodli a aké kroky podnikne. Pri sumarizácii by mali byť ďalšie kroky jasné a dohoda vytvorená. Ak tak nebude, vráti vás to späť k tomu, že niečo nejako nebolo pochopené. V ideálnom prípade môžete zakončiť rozhovor tým, že nájdete názov, pomenovanie nového „projektu“, cieľa, ktorý stojí pred vašim podriadeným. Pred rozlúčkou je užitočné dohodnúť sa na tom, čo ešte podniknete vo veci vy, kedy sa opäť stretnete a kedy a kde vás môže váš kolega zastihnúť a osloviť v prípade nejasností, resp. potreby niečo urgentne konzultovať. Rozhovor o slabom výkone sa tak môže stať rozhovorom o možnostiach a potenciálnej zmene. Držím palce.

Knihy ktoré (ne)otriasli naším svetom

Taktika transakční analýzy – Rosemary Napper, Trudi Newton. Grada. 2010

Ďalšia transakčná analýza v českoslovenčine. Tentoraz prvá pre tých, čo vzdelávajú. Transakčná analýza má štyri vetvy: terapeutickú, poradenskú, pedagogickú a organizačnú; táto kniha opisuje to, ako využiť TA modely v pedagogike. Okrem TA modelov a ich aplikácie pri príprave, realizácii a vyhodnotení vzdelávacích modulov si môžete prečítať, čo to o Kolbovom cykle učenia, čo to o už nami spomenutých vývinových štádiách pri vzdelávaní, či čo to o teórii a procesoch zmeny. We strongly recommend.

Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči – Marlis Pörtner. Portál. 2009

Rozmýšľate ako aplikovať princípy PCA u psychiatrických klientov? Obohacujú vás konkrétne kazuistiky o všetkom, čo sa teoreticky vysvetľuje? Uvažujete, aký má dopad systém inštitúcie na konkrétnu prax pomáhajúceho? Viete, čo je to pre-terapia? Chcete spoznať konkrétne príklady – projekty dobrej praxe zo zahraničia? Prečítajte si túto knihu.

Návrat k rodině a domů – Zdeněk Rieger. Portál. 2009

Zdá sa vám, že u nás v rezidenčných zariadeniach nikto systematicky neaplikuje cieľový program, ktorý by pripravoval klientov v inštitúciách na návrat domov k svojej rodine? Ako pomôcť väzňom, „bláznom“, „chovancom“... aby dokázali opäť žiť so svojimi blízkymi – vzdialenými? Existuje veľa textov a konkrétnych programov. Jeden český, vymyslel na základe svojho konceptu ostrov rodiny kolega Rieger. Zaujímavé.

Mít vše hotovo – David Allen. Jan Melvin Publishing. 2008

Napriek tomu, že občas trénujem časový manažment, sám ho nedokážem aplikovať podľa svojich predstáv. Možno práve preto ho trénujem. Zabudnite na Coveyho, hovorí obal... Plánovanie – prirodzené, reaktívne, neprirodzené. Zvládanie stresu a vytváranie priestoru. Rozhodovanie – kedy, ako, prečo. Takže: urobte to, delegujte to, alebo... odložte to na neskôr. Budujte systém, systém... Nemám rád „motivačnú“ biznis literatúru, ale zrnká striebra sa v nej nájdu.

Koučovanie je riešenie, ktoré sa dá výborne prispôbiť objednávke:

rozhovor s Davidom Petersonom (otázky kladú Carol Kauffmanová a Tatiana Bachkirovová)

Milý David!

Si skutočným priekopníkom v oblasti koučovania od roku 1990 a dotiahol si to až na senior viceprezidenta v spoločnosti Personnel Decisions International. Podstatne si prispel do tejto oblasti mnohými článkami a dobre sa predávajúcimi knihami o koučovaní, ako napríklad Development FIRST (Rozvoj predovšetkým) a Leader as Coach (Vedúci ako kouč). Vieme tiež o tvojej cennej dizertačnej práci, v ktorej bolo takmer štyristo vedúcich hodnotených svojimi nadriadenými, koučmi a samými sebou pred a po koučovaní, ako aj s odstupom 12 rokov. Okrem iných dôležitých aspektov obsahovala táto štúdia aj experimentálnu kontrolu (ľudia hodnotili aj nekoučovacie položky o človeku). Vieme, ako sa snažíš, aby bol koučing čo najúčinnjší a sme presvedčení, že naši čitatelia si radi prečítajú tvoje myšlienky na túto tému.

Kľúčové slová: rámec koučovania; porozumenie; správanie; výsledok; podmienky učenia sa; experiment

O: David, mohol by si najprv opísať, ako si sa stal koučom?

Úplne náhodou. V roku 1985 som nastúpil u PDI (Personnel Decisions International), kde sa začal výkonný koučovací program už v roku 1981. Bola to skutočne prvá spoločnosť, ktorá také niečo urobila. Keď som začínal, nevedel som o koučovaní vôbec nič: neexistovalo ako profesia. Proste som sa ocitol na správnom mieste v správnom čase a dostal som príležitosť začať koučovať. Doktorát som si robil z poradenskej a organizačnej psychológie, takže práca s jednotlivcom vo vnútri organizácie bola pekná zmes oboch disciplín. Perfektne sa mi to hodilo.

O: Môžeš v krátkosti povedať, čo je to PDI?

PDI vzniklo v roku 1967 ako spoločnosť pre výber a hodnotenie organizácií v Minneapolise, v štáte Minnesota a po čase sa rozvinulo do podoby firmy, ktorá konzultuje o všetkých personálnych otázkach. Vypracovalo asi 360 prieskumov a bolo jednou z prvých, kde sa robilo assessment centrum. Je poprednou firmou v oblasti výkonného koučovania a rozvoja vedenia v USA a má vyše tridsať pobočiek po celom svete. Stál som na čele koučovacej praxe od roku 1990, takže som dlho trénoval koučov a strategicky uvažoval o koučovaní. Bola to veľkolepá platforma uprostred diania v oblasti.

O: Zdá sa, že si jeden z priekopníkov v oblasti koučovania. Mohol by si nám povedať, aký rozdiel je medzi твоjím koučovaním teraz a vtedy, keď si začínal?

Keď som sa učil koučovať, len sme skúmali, čo to je. Do určitej miery sme to vymýšľali za pochodu. Vypracovali sme presný postup: najprv urobíš toto, potom urobíš tamto. Mnoho koučov takto funguje dodnes, ak majú proces, pracujú na procese. Hlavná zmena, ktorá sa vo mne odohrala, je to, že teraz sa vedome rozhodujem, čo budem robiť a kedy, podľa toho, čo človek potrebuje a nie podľa vopred navrhnutého postupu. Moje koučovanie vychádza najmä z toho, kde sa ten človek práve teraz nachádza a čo bude pre neho najužitočnejšie, nemusí to sledovať konkrétny postup. Prídem na to, čo je naším základným cieľom a čo môžem urobiť, aby som čo najlepšie sledoval ten cieľ.

Pred tým sme podrobne diagnostikovali: rozhovor o vzdelaní, psychologické testy, možno aj testy kognitívnych schopností. Teraz si sadnem s človekom, aby sme určili, čo potrebuje z hľadiska analýzy potrieb a assessmentu. Ak príde s jasne definovanou a zrozumiteľnou otázkou, rovno sa do nej ponorím. Vo väčšine koučovania máme šesť

mesiacov na zber informácií, tak mám more času na to, aby som získal akékoľvek údaje, ktoré by som potreboval neskôr. Ak chceme osobnostný dotazník alebo dotazník záujmov či testy kognitívnych schopností, máme šesť mesiacov na to, aby sme ich urobili. Pred začiatkom koučovania chcem mať dostatok údajov a málokedy si to vyžaduje hodinový anamnestický rozhovor. Ak ale klient chce, aby som poznal jeho minulosť, počúvam a kladiem otázky týkajúce sa jeho príbehu. Beží to podľa toho, čo človek potrebuje, nie podľa procesu vo mne.

O: Myslíš si, že ten proces sa vynára a nie je štruktúrovaný?

Absolútne, ale je za tým celá veda, ktorá sa začína rozvojovým plánom (Development Pipeline) – čo je môj názov pre nutné a postačujúce podmienky zmeny správania. Ak je tu týchto päť podmienok, ľudia sa menia a zlepšia svoj výkon a výsledky.

1. Porozumenie – vedia, čo chcú zlepšiť a kde sa zlepšenie prejaví?
2. Motivácia – sú ochotní investovať čas a energiu, aby dosiahli tieto výsledky? Vidia svoj osobný zisk?
3. Schopnosti – majú zručnosti a vedomosti na dosiahnutie zmeny?
4. Prax v skutočnom svete – chcú experimentovať s tým, čo vedia, v skutočných podmienkach, zrušiť staré zvyky a vybudovať si nové?
5. Spoľahlivosť – budú sa toho držať a bude to mať zmysluplné dôsledky?

Snažím sa zistiť, kde sú zábrany v ich rozvojovom pláne a koučing sa potom točí okolo tohto problematického miesta.

O: Čo máš na mysli pod pojmom 'porozumenie', čiže pod tým prvým bodom plánu?

Porozumenie má všeobecný význam – ako dobre sa poznám a čo to znamená byť úspešný v tom kontexte, v ktorom pracujem – a konkrétny význam – nakoľko sa vyznám v ktorejkoľvek konkrétnej téme. Niektorí ľudia toho vedia veľmi veľa o vzťahoch v práci, ale nevedia nič o rodine, o partnerovi. Niektorí vedia veľa o technike, ale nevedia, ako vychádzať s ľuďmi. Keď pracujeme, porozumenie sa obvykle zlepšuje. Napríklad, vezmime si klienta, ktorý si chce zlepšiť svoje strategické myslenie, aby získal predpoklady pre strategicky významnejšiu vedúcu pozíciu. Obvykle začínam veľmi jednoducho, pomáham mu, aby rozmýšľal o tom z iného uhla pohľadu, takže sa spýtam: 'Čo by ste robili, keby ste boli riaditeľom spoločnosti?' A on povie: 'Pozrel by som sa na našu ponuku pre stredný trh a stredne veľké podniky. Máme skvelú ponuku pre malé

podniky, ale nie pre stredné.' Keď vezmeme do úvahy, akú máte pozíciu, opýtam sa, čo môžete urobiť teraz? 'Och, mohol by som urobiť toto a toto', povie. Takže pri tej otázke už rozmýšľa strategicky o tom, ako by mohol zvýšiť konkurencieschopnosť svojej organizácie. Je to praktický spôsob, ako sa klienti môžu pozrieť na seba inak a pochopiť, čo môžu robiť. V tomto prípade začať jednoduchým poznaním a zručnosťami, ktoré to podporujú, čo facilituje motiváciu. Pre klientov chceme praktický plán, s ktorým by mohli experimentovať v reálnom svete, čo vedie k novým výzvam. Môj klient by sa potom spýtal: 'Ako získam od ostatných podporu pre moje myšlienky?' Hoci je pôvodný cieľ zlepšiť strategické myslenie, často pracujeme na tucte rozličných tém, pretože problémy sú prepojené. Stratégia si žiada motivovať a ovplyvňovať druhých ľudí, nový spôsob nazerania na problémy, na manažment zmeny. Ako skúmame a prehliadame rozvojový plán, klienti takmer vždy niečo pochopia, bez ohľadu na to, na čom pracujeme. Pravda, keď sa zaseknú, môžeme pouvažovať o ďalšej diagnostike. Nech sú zábrany akékoľvek, vždy sa ich snažím vynulovať, aby neprekážali v tom, čo je pre človeka najlepšie v danej chvíli. Takže moje koučovanie omnoho menej sleduje stanovený postup. Stále je zasadené do rámca, ale vyžaduje si neustálu pozornosť a adaptáciu. Výsledkom je väčší účinok za kratší čas.

Vzrušujúci moment porozumenia v koučovaní je ten prvý krok k zmene. Miloval som tieto momenty. Teraz si myslím: tu začína skutočné koučovanie, keď klienti pochopia, čo potrebujú, vtedy začnú pracovať. Ešte dôležitejšie však je, čo budú robiť inak? Vidia hmatateľné výsledky tohto poznania? Ako zabezpečia to, že sa tejto veci budú držať? To vedie k transformácii u človeka. Porozumenie je iba cena útechy, ak sa nepremení na čin. Omnoho viac sa starám o to, čo sa deje mimo sedenia než na ňom. Tam sa prejavajú výsledky účinného koučovania.

O: Čo si myslíš, čo sú najčastejšie chyby alebo nesprávne predstavy o koučovaní, ktoré sa stále vyskytujú v tejto oblasti?

Mnoho koučov je zamilovaných do svojich nástrojov – konkrétnych metód, prieskumov alebo modelov – a používajú ich u všetkých klientov rovnako. Ja hovorím svojim klientom, že je sto ciest, ako dospieť k porozumeniu, naučiť sa zručnosti, vypestovať si spoľahlivosť. Nájdime tú, ktorá vyhovuje vám. Pre koučov je veľmi dôležité, aby mali veľkú brašnu rozličných nástrojov, modelov a metód na to, aby vedeli pomôcť klientom dosiahnuť cieľ. Pomocou týchto nástrojov môžete ušetriť koučovanie na mieru podľa potrieb vašich klientov. Koučovanie je riešenie, ktoré sa dá výborne prispôbiť objednávke, pretože sa uskutočňuje vo dvojici – napriek tomu klienti často dostávajú štandardizovanú ponuku, ktorú kouč preferuje a neprihliada na ich potreby. Niektoré organizácie najímajú

koučov a riadia proces veľmi tvrdo; z koučovania robia príliš technický a tovarový proces napríklad tým, že nadiktujú požiadavku, aby každý dostal osem alebo 20 hodín koučovania. Ale niektorí ľudia vôbec nepotrebujú koučovanie, iní potrebujú dve alebo tri hodiny a ďalší môžu potrebovať štyridsať hodín. Osem hodín nemusí byť vhodné u každého. Otázka teda znie, ako môžete uskutočniť vo veľkej mierke to, čo je v zásade individuálne uspôsobené riešenie? Ako to bude riadiť a sledovať a ako zaistíte kvalitu? Konzultujem s organizáciami, aby som im pomohol navrhnuť koučovací program. Optimálnu zostavu navrhne tak, že starostlivo zvážime, kto dostane koučovanie, kto poskytne koučovanie, ako bude proces vyzeráť, ako sa vyhodnotí a aké ďalšie organizačné roly a podpora sú potrebné. Môže to byť do istej miery štandardizované, napríklad požiadavkou na písomne stanovené ciele schválené príslušným nadriadeným – ale stále to umožňuje individuálny prístup, ktorý bude mať hodnotu.

O: Ako prispôbujeteš svoju ponuku koučovania?

Do roku 1993 som koučoval asi 300 manažérov a unavil som sa. Moji klienti mi hovorili, že sú tí najjedinečnejší ľudia na svete a že nikto nechápe ich situáciu. A ja som si pritom myslel: 'Toto je scenár číslo 27 a za 45 minút povieš toto a budeme robiť toto'. Uvedomil som si, že takto nemôžem ďalej. Jedného dňa som koučoval jedného vedúceho v počítačovej firme, kde sa technológia neustále vyvíja – rýchlejšie, lacnejšie, lepšie. Napadlo ma, prečo to nie je tak aj v koučovaní? Rozhodol som sa sledovať ten istý cieľ, urobiť svoje koučovanie každý rok rýchlejšie, lacnejšie, lepšie a obohacujúcejšie pre mňa i pre klienta. To ma znovu naštartovalo. Zastal som a položil som si rôzne otázky o procese. Napríklad je hodinový rozhovor to najúčinnnejšie, čo môžem urobiť, aby som naštartoval koučovací proces? Potrebujem štandardný vstupný rozhovor a diagnostiku? Začal som experimentovať, aby som to zistil. Rýchlo som objavil jeden z najužitočnejších nástrojov, ktorý som sa kedy naučil: pýtať sa klientov, čo by bolo najužitočnejšie pre nich. Pravdepodobne len dvaja alebo traja ľudia z 500 mi chceli vyrozprávať celý svoj život. Ostatní mi chceli porozprávať o dôležitej udalosti, ktorá sa stala pred piatimi rokmi alebo o svojom významnom šéfovi, ale vo všeobecnosti sa všetci chceli pustiť do práce na dosiahnutí svojho cieľa. Prešiel som teda k diskusii o tom, na čom klientovi naozaj záležalo a potom sme na tom hneď začali pracovať, aby z toho mali okamžitú hodnotu. Keď bolo treba viac informácií, preskúmali sme to vtedy, keď to bolo najdôležitejšie.

Na workshopoch o koučovaní sa pýtam: 'Koľkí z vás majú problém s tým, aby klient prišiel aj na druhé stretnutie?' Niekedy je to 80%; niekedy 100% účastníkov zdvihne ruku. Ja už ten problém pri koučovaní nemám a myslím, že je to vďaka tomuto posunu v mojom prístupe. Mojim cieľom je zaistiť, aby moji klienti získali toľko hodnoty, že ak

bude naše stretnutie po polhodine prerušené, budú sa usilovať prísť znovu, aby získali viac. Raz som mal plánované trojhodinové sedenie s riaditeľom stredne veľkého podniku. Po 50 minútach povedal: 'keby sme skončili teraz, bol by som úplne spokojný'. To je ten cieľ – že uvidia hodnotu veľmi rýchlo. Keď som začal koučovať, staral som sa o to, aby to bol 'veľkolepý koučovací rozhovor' a prial som si, aby si klienti pomysleli: 'Fíha, David je veľký kouč'. Časom sa moje ohnisko posunulo. Teraz sa starám o to, aby moji klienti presne vedeli, čo budú robiť, aby boli efektívnejší a držali sa toho.

O: Môžeš to trochu viac vysvetliť?

Ak si vezmeme rozvojový plán, človek potrebuje porozumenie, ale aj motiváciu, schopnosti, skutočnú prax a spoľahlivosť – porozumenie je len začiatok. 'Transformačný' moment nemusí mať dlhý polčas rozpadu. Často vídam vyznávačov rozvoja, čo čakajú na veľký 'hit'. A koučov, ktorí milujú moment slávy, keď sa to stane. Zvodné je to, že vám ľudia budú ďakovať za facilitovanie nového poznania. Ale skutočná práca je to, čo človek urobí potom. Dosiahnuť to, že koučovacie sedenie samotné bude menej vzrušujúce a pomalšie a menej záživné a ťažkú prácu musí urobiť klient, takže koučovi sa ujde menej uznania. Ale hmatateľné výsledky sa dostavia vtedy, keď klienti preberú to, čo sa naučili, do svojho pracovného života a urobia niečo po novom. O to ide.

O: Ako to dosiahneš?

Starám sa o prenos zručností do reálneho sveta. Je ľahké naučiť sa nové zručnosti na tréningu. V tomto kontexte sú klienti inšpirovaní, je to emocionálne neutrálne prostredie, kouč nové správanie predvedie a opravuje a podporuje – ale nič z toho sa nedeje v reálnom svete. Tam majú ľudia viac povinností; je to emocionálne nabité prostredie. Tam nemusí byť čas na dlhé premýšľanie a nikto klienta neodmení za skúšanie nového správania.

Optimálne učenie sa nie je ako optimálne žitie; deje sa v inom prostredí. Zručnosti musíme vyučovať v kontexte, ktorý obsahuje rovnakú neusporiadanú zložitosť, akú má reálny svet. Napríklad môžem požiadať klienta, aby začal klásť otvorené otázky a potom pokračovať v rozhovore ako obvykle. Po piatich minútach mu pripomeniem, že mi nepoložil ani jednu otvorenú otázku. Poviem, vy musíte prevziať zodpovednosť za to, kedy a ako to urobíte, ja vám to nepoviem. Tak sa vytvoria podmienky, ktoré sa podobajú skutočnému svetu.

O: Čo ešte robíš, aby si prispôbil koučovanie reálnemu svetu?

V reálnom svete klienti používajú mnoho zručností naraz. Napríklad musia formulovať ciele, klásť otázky, počúvať odpovede a riešiť problémy. Budú klienti schopní robiť to v skutočnom svete? Nacvičujeme scenáre odvodené zo skutočných problémov, ktorým čelia, kde sa očakáva, že zvládnu svoje emócie, predvedú nové zručnosti a posunú veci dopredu, zároveň sa však snažím sťažiť situáciu čo najviac, až po hranicu, ktorú zvládnu. Vtedy sa naozaj učia. Kouč však musí vyvážiť výzvu a podporovať, takže ctím princíp 'dosť dobrého'. Neočakávam od nich, že urobia všetko dokonale. Elegantné ovládanie nie je potrebné; vedúcemu sa zriedka podarí predviesť sofistikované zručnosti počúvania a mať z toho omnoho väčší úžitok. Peter Drucker raz povedal, že počúvanie nie je zručnosť, ale disciplína – stačí držať ústa. Pre niektorých vedúcich na niektorých miestach to stačí. Takže sa snažím zistiť, aká úroveň účinnosti je pre nich dosť dobrá? Podpriemerná zručnosť, ktorú niekto využije vo svoj prospech, je lepšia ako vypulírovaná zručnosť, ktorú predvedie len, aby potešil svojho kouča.

O: Ktoré oblasti považuješ za dôležité pri výskume koučovania?

Je dobre povedať, že sme jasne dokázali účinnosť koučovania. Takže najdôležitejší výskum teraz je preskúmať, čo robia veľmi efektívni koučovia inak ako menej účinní koučovia. Musíme zistiť, aký prístup je najrýchlejší a najefektívnejší a kto dosahuje výsledky rýchlo? Čo vlastne robia na sedení, že to prináša výsledky? Kto získava vysoké hodnotenie a aké sú najvýznamnejšie prvky jeho prístupu? V jednej štúdií sa pýtam koučov a ich klientov na rozvojový plán. Pýtam sa ich, či získali porozumenie, motiváciu, zručnosti atď. a čomu to pripisujú. Čo kouč urobil, aby nastal taký výsledok? Koučov sa tiež pýtame, či vidia zmenu napríklad v poznaní alebo motivácii a čo si myslia, čo také urobili, že to malo takýto dopad. Snažíme sa prepojiť konkrétne správanie s konkrétnymi výsledkami a zistiť, či kouči a účastníci majú rovnaký pohľad na to, čo sa stalo a čo fungovalo.

Vo výskume koučovania existuje niekoľko problémov, ktoré sa zväčša ignorovali. Po prvé, čiastočným dôvodom, prečo koučovanie celkove funguje, je to, že koučovia majú mnohoraké metódy a opakovanú príležitosť dosiahnuť výsledky. Ak chcú koučovia zlepšiť napríklad porozumenie, môžu dávať okamžitú spätnú väzbu, získavať spätnú väzbu od iných ľudí (napr. 360°), klásť provokatívne otázky, stimulovať reflexiu, požiadať klientov, aby niečo vyskúšali a sledovať, čo sa stane a tak ďalej. Koučovia tiež môžu ponúkať tú istú spätnú väzbu rozličnými spôsobmi a opakovať ju počas hodiny alebo aj na viacerých sedeniach. Takže aj keď vieme, že porozumenie sa zlepšilo, nevieme, čo ho spôsobilo –

bol to piaty čin alebo to bola kombinácia viacerých vecí, či je to výsledok celého procesu? A koučovia ani nemusia vedieť, čo zabralo, takže popis vlastného správania nemusí byť spoľahlivý.

Ďalším problémom je to, že podľa kouča funguje mnoho vecí, a tak koučovia robia stále to, čo vždy robili. Ale len niekoľkí systematicky experimentujú so spôsobmi, ako zlepšiť svoje vlastné koučovanie a tak málokedy vieme, čo zaberá najlepšie a za akých podmienok. Niektorí koučovia napríklad vždy používajú 360 prieskumy, pretože sú často užitočné. Ale rád by som videl výskum, ktorý overuje, kedy sú naozaj užitočné, kedy sú stratou času a akú hodnotu pridávajú u rozličných typov ľudí a situácií. Podľa mňa kľúčovou nie je len otázka, či to funguje? – ktorá uspokojuje veľa ľudí – ale ktorý spôsob je pri dosahovaní cieľa najrýchlejší a najlepší?

O: Čo by si chcel povedať našim čitateľom na záver?

Z hľadiska dlhodobého úspechu v našej oblasti je potrebné, aby sme naučili zákazníkov, ako nájsť správneho kouča, ktorého potrebujú a ako ho efektívne využiť. Pomohlo by nám to vytvoriť taxonómiu na klasifikovanie rozličných druhov koučov a rozličnej pridanej hodnoty, ktorú by poskytovali. Dôraz na certifikáciu je len začiatok. Potrebujeme jasné zostavy zručností pre rozličné typy koučov. Povedať 'som kvalifikovaný kouč' je ako povedať 'som kvalifikovaný chirurg'. Kvalifikovaný pre čo? Požiadali by ste ortopedického chirurga, aby vám operoval srdce?

Z angl. originálu *Coaching is the ultimate customizable solution: an interview with David Peterson* uverejnenom v časopise *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 1, No. 2, September 2008, 114-119 preložil PhDr. Ivan Valkovič, 22.9.2010

Štyri bájky na jeseň

Chorý jeleň

V krajine známej tým, že tam žilo veľa jeleňov, znenazdajky jeden z nich ochorel. Uprostred lesa sa uložil na malej čistinke s čerstvou trávou a čakal, čo mu prinesie osud. Veľmi zle sa cítil a tušil svoj koniec. Ostatné jelene sa o tom dopočuli a prichádzali za

ním, aby ho poľutovali. „Braček jelenček, cítiš sa veľmi zle? Čo ťa bolí najviac?“ neprestajne vyzvedali a ani na chvíľu ho nenechali na pokoji. Očakávali, že sa skoro pomíne a usadili sa v jeho revíri. Ustavične sa ho čosi vypytovali. Jelenček ich márne prosil: „Nechajte ma na pokoji. Chcem byť sám a umrieť pokojne.“ Jelene však neodchádzali, stále mu boli na blízku. A pri čakaní na jeho poslednú chvíľu všetku trávu navôkol spásli. Tak sa stalo, čo nik nečakal. Jeleň síce zomrel, ale od hladu! Veru, nemusí byť pomoc to, čo na prvý pohľad ako pomoc vyzerá.

Korytnačka a zajac

Zajac si neustále korytnačku doberal pre jej pomalú chôdzu. Ešte nedovravel ani svoje posmešky a už zasa dakde bežal. Hádám stokrát prebehol okolo nej a vždy sa len posmieval, že vláči so sebou aj dom, aby sa mala kde vyspať na ceste. To už bolo priveľa! A tak múdra korytnačka, čo žila možno aj sto rokov na svete, zavolala na zajaca: „Zastav sa, počkaj chvíľu! Stavím sa s tebou, že na pretekoch, ktoré som vymyslela, prídem skôr do cieľa ako ty!“ „Ty si sa azda zbláznila. Veď ja som známy bežec!“ smial sa zajac. Napokon však stávkou prijal. O čo sa vlastne stavili si dnes už nikto nepamätá, či to bolo málo a či veľa, ba ani to, kto im bol rozhodcom pri tomto behu. Len čo sa o stávke dopyčuli zvieratká, prichádzali so záujmom, aby videli preteky. Zajacovi sa však zdali byť veľmi ľahké, stačilo mu urobiť zopár rýchlych skokov, takých, akými doteraz vždy unikol svorke loveckých psov. Mal teda zajko dosť času, pokojne sa pásol na tráve, chvíľu driemal, potom chrúmal mrkvu, podchvíľou vetril a načúval. Nedbal, že korytnačka sa už vydala na trasu. „S takým pomalým tvorom nezožnem veľa slávy zo súperenia,“ pomyslel si zahanbene zajac, že má za súpera starú korytnačku. „Vari jej dám slušný náskok, aby ma zvieratká nevysmiali za takéto preteky.“ A tak sa popásal hore na stráni. „Veď ti ja ukážem, kto je tu súcim bežcom a kto bude víťazom,“ zastrájal sa, ale o chvíľu už ležal, driemal, až na teplom slniečku napokon zaspal. Až nadšené povzbudzovanie zvieratiek, ktorým vítali pred cieľom korytnačku, ho zobudilo. V tej chvíli vystrelil ako šíp. A hoci bežal. Ako najrýchlejšie vládol a vedel, prvá bola v cieľi predsa len korytnačka. Zajac preteky prehral.

O rybke a rybárovi

Starý rybár vylovil z rieky kapríka malého. Pozrel naň a povedal si, že každá hostina sa začína drobnosťou. Vopchal ho teda do kapsy, keď sa mu zrazu kaprík spoza chrbta ozval: „Čo zo mňa uvariš? Veď som len sústo malé. Daj mi možnosť dorásť na veľkého

kapra, potom ma ulov a predaj. Získaš za mňa bohatú odmenu, to sa ti isto vyplatí. Teraz zo mňa máš len skromný osoh.“ „Keď skromný, tak skromný, aj tak pôjdeš na pekáč. To, čo raz v hrsti mám, je isté. Zo sľubov sa však nenajem.“

Žaba tučná ako býk

V malom rybníčku za dedinou žila zelená žaba. Zazrela raz tučného býka, ktorý sa tam prišiel napiť vody. Tak veľmi sa jej býk zapáčil, že sa mu hneď vyrovnáť chcela.

A tak sa namáha, rozťahuje, nafukuje a podchvíľou do vody na svoje sestričky volá: „Sestričky, žabičky, už som taká veľká ako býk? Nie, ešte nie? Nuž nafúknem sa ešte trošička.“ Nedbá na výstrahy, že žaba nie je býk, a taká veľká byť nemôže. Nechce si priznať svoju malosť, a tak sa ešte mocnejšie nadýchla a obrovské brucho nadula. Zrazu len prásk a bolo po nej.

Nakoniec... učiace sa víkendy a najlepšia konferencia

- V októbri pokračujeme témou **efektívny pomáhajúci rozhovor**, víkendom **15 – 16 – 17** Toto je základ vhodný pre všetkých. Nie jednoduché kecy lektorov, žiadna paralingvistika, ale poctivý 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 **prístupu zameranému na človeka, ktorý je známy aj ako „rogeriánsky“** čo bude víkend podľa našich predstáv a želaní, naplnený aktivitami vo dvojiciach, v trojiciach, v skupinkách a bude sa to konať v dňoch **5-6-7 novembra** a potom to bude **práca 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, prsto na všetkých, ktorí vedú zásadné rozhovory s kýmkoľvek

- Darčekom pre vás je naša jednodňová mikulášska **6. 12. 2010** konferencia s témou **Ako počívame? Pohľady rôznych**

terapeutických škôl. Za sedemnást' evri sa zoznámite ústami predstaviteľov rôznych terapeutických a koučovacích škôl s tým, čo a ako počívajú, 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 priania účastníkov? Viete štruktúrovať svoju prácu so skupinou tak, aby boli účastníci spokojní, aby sa im to zdalo 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