



Z obsahu...

Odpoveď na to, ako prepojiť koučovanie a organizačný rozvoj nájdete v texte s názvom Ako zvýšiť výkon jednotlivca v prospech organizácie prostredníctvom akčného koučovania.

Ak budete čítať rozhovor s ikonou vzdelávania a organizačného rozvoja Elainou Biechovou o tom, ako začala trénovať a čo by ste mali vedieť, ak chcete robiť konzultantov vo firmách, dozviete sa aj, čo robiť, keď tréning a vzdelávanie nie sú pre ľudí riešením.

Možno vás zaujme text o štyroch aspektoch reflexívneho počúvania. Možno pracujete s párnami a hľadáte inšpiráciu. Nájdete ju v podobe diagnosticko-terapeutických techník v rubrike o metódach. Možno

facilitujete skupinové stretnutia a bude vás inšpirovať aktivita v rubrike o hrách a aktivitách. A možno čítate knihy - máme pre vás zopár odporúčaní na odbornú literatúru a možno trávite čas na webe - klikajte na stránky s témami, ktoré sú blízke našim profesiám.

Ak nás chcete stretnúť osobne, na konci newslettera je zoznam našich najbližších podujatí. Tešíme sa na imaginatívne, aj reálne stretnutia s vami. Dočítania a dovidenia.

„Musíme byť trpezliví. Nemáme kontrolu nad tým, kedy zmena nastane.“ Peter De Jong

Ako zvýšiť výkon jednotlivca v prospech organizácie prostredníctvom akčného koučovania?

Akčné koučovanie: stručný úvod

V organizáciách existuje mnoho problémov, tém, príležitostí (ako by povedali pozitívni psychológovia), či výziev. Možno ste ako tí, čo pomáhajú dosahovať výkon, skúsili tréningy, či rozvojové programy a mnoho iných „zázračných“ metód. Možno ste si dokonca zavolali koučov, supervízorov, či iných -ov, aby vám pomohli. Možno nič nepomohlo, alebo ak, iba tak na chvíľu. Jeden liek na všetky bolesti neexistuje, aj keď to mnohí tvrdia. V tomto texte vám chceme predstaviť koncept akčného koučovania, ktorý vám síce nezaručí zázrak, ale svojou flexibilitou pomáha prepojiť individuálne ciele jednotlivca s cieľmi organizácie, myslenie a prežívanie s výkonom a konkrétnym správaním, zmenu so schopnosťou udržať ju. Coachingplus chápe koučovanie predovšetkým ako metódu, ktorú aplikujeme v praxi organizácií a akčné koučovanie je najmä o konaní a správaní. Začnime tým, že si posúďte svoje potreby viažuce sa na koučovanie. Aby ste zistili, či by vám práve takéto, na správanie zamerané akčné koučovanie mohlo pomôcť, odpovedzte na nasledujúce otázky. Čím viac odpovedí budete mať, tým pravdepodobnejšie bude, že tento prístup bude pre vás vhodný.

Ste nastavení na koučovanie?

Odpovedzte: áno alebo nie?

1. Cítite sa frustrovaní, keď sa snažíte pomáhať iným ľuďom, aby zvýšili svoj výkon? Ignorujú vaše rady alebo nápady, ktoré im dávate a odmietajú akékoľvek sankcie, ktorými im hrozíte alebo im ich udeľujete?
2. Dokážete ľudí osloviť intelektuálne a vysvetliť im, čo robia zle, ale nedokážete sa s nimi zhodnúť na hlbšej úrovni, kde sa dejú zmeny ich správania?
3. Máte ľudí, čo pracujú u vás a z nejakého dôvodu podávajú významne horší výkon, ako

je ich potenciál? Nepodarilo sa vám pomôcť im, aby svoj potenciál naplnili, hoci im ponúkate prémie a iné motivačné nástroje?

4. Zistili ste, že niektorí vaši podriadení alebo členovia tímu boli roky úspešní a odmietajú zmeniť svoj štýl práce, hoci už nie sú takí úspešní, ako boli?
5. Privádza vás do zúfalstva, že sa snažíte, aby si ľudia uvedomili, že je 21. storočie a „pravidlá hry“ sa zmenili? Odolávajú vaši kolegovia novej politike, novým postupom a potrebným zmenám v podnikovej kultúre?
6. Sú vo vašej skupine/tíme ľudia, ktorí vravia jedno, ale robia druhé - slovne vás uistujú, že si cenia rôznorodosť, globálne myslenie a tímovú prácu, a predsa ich činy tomu neustále protirečia?
7. Riadite alebo pracujete s ľuďmi, ktorí na vás obrazne povedané kašľú - sú zruční, ale tvrdohlaví, držia sa svojich názorov a praktík bez ohľadu na to, čo im ostatní hovoria alebo robia?
8. Zdá sa nemožné dosiahnuť u niektorých ľudí, aby videli celkový obraz alebo sa aspoň pozreli na situáciu z iného uhla pohľadu? Zdá sa, že keby ste vedeli dosiahnuť, aby videli veci inak, mohli by aj začať konať inak?
9. Zdá sa, že ľudia, ktorí pracujú pre vás alebo s vami, vidia nejednoznačnosť, neistotu a paradox ako trápenie? Nevedia sa rozhodnúť, keď odpovede nie sú krištáľovo čisté a jasné?
10. Zápasí vaša skupina či tím s akýmkoľvek typom zmeny? Sú jednou nohou v starej paradigme a druhou v novej?



11. Želali ste si už niekedy urýchliť proces, ktorým sa ľudia menia? Zdá sa, že im bude trvať celú večnosť, kým získajú nové zručnosti, postoje, správanie (a vy nemáte celú večnosť)?
12. Sú vaši spolupracovníci, priami podriadení a ostatní ochotní skúšať nové prístupy a byť prístupní novým myšlienkam, ale pri tom schádzajú z cesty mnohými neproduktívnymi smermi? Robia zmeny v spôsobe svojej práce, ale nie také zmeny, ktoré chcete vy alebo vedenie?

Definícia akčného koučovania

Ako motivovať niekoho, aby si lepšie uvedomoval sám seba, prevzal zodpovednosť za svoj rozvoj a niečo pre to urobil? No zároveň, ako zabezpečiť, aby sa niekto zmenil tak, aby to malo pozitívny dopad aj na (napríklad obchodné, firemné...) výsledky a nie iba na jeho osobné zmeny? Akčné koučovanie má za cieľ prepájať individuálne ciele s cieľmi organizácie. Akčné koučovanie sa zameriava na rozvoj seba, ale aj toho, ako môj rozvoj súvisí s organizačnými, alebo obchodnými výsledkami. Obvykle sa počas prvého alebo druhého stretnutia kouča a klienta stanovujú ciele, pričom už na týchto stretnutiach sa ukáže, ako jediniec vníma potrebu zmeny v súvislosti s potrebou zmeny v celej organizácii. O týchto dvoch pohľadoch sa musí diskutovať a treba ich uviesť do súladu. Napríklad klient si môže myslieť, že jeho jedinou úlohou je nebyť až taký ostro kritický voči priamym podriadeným, ale zadanie manažmentu môže byť širšie, má nadobudnúť širší rozsah riadiacich zručností. Keďže predstavy jednotlivca a organizácie bývajú často v rozpore, od začiatku sa musia ventilovať, objasniť a ciele stanoviť tak, aby brali do úvahy oboje. Akčné koučovanie dôrazne trvá na vypracovaní akčného plánu. Plán má byť jasný a má súvisieť s kontraktom; žiada od ľudí, aby splnili špecifické pracovné úlohy alebo aby stanovili miľníky, ktoré určia, kedy nastá-

va pokrok. V kontexte akčného koučovania sa úroveň požadovaného výkonu stanoví nielen podľa potrieb klienta, ale aj podľa potrieb organizácie. Napríklad niekedy potrebuje človek koučovanie jednoducho preto, aby si svoju uvedomil tendenciu rozčuľovať sa pri neskúsených zamestnancoch. Cieľom organizácie môže byť zníženie fluktuácie v tejto skupine vďaka tomu, že manažér sa naučí byť trochu tolerantnejší. Inokedy je potrebné dosiahnuť nič menšie ako kompletnú transformáciu postojov a správania. Z tohto dôvodu môžeme stanovovať pre klientov štyri ciele: sebauvedomovanie, zlepšenie výkonu, zmeny vo výkone a transformáciu. Ak má manažér pomôcť svojej skupine, aby dosiahla ciele, ktoré si vyžadujú zmeny vo výkone, musí pracovať na rozvoji spôsobov, ktoré prekonajú iba krátkodobé, alebo čiastočné zlepšenie. Proces akčného koučovania je štruktúrovaný a poskytuje mnoho overených nástrojov. Koučovanie ako metóda bolo oprávnené kritizované za to, že je to „sedavá - do seba zahľadená metóda“; často jej chýba formálna stratégia, taktika alebo cieľ. Akčné koučovanie sa odvíja logickým, predvídateľným spôsobom. Nielen, že má tento proces začiatok, stred a koniec, ale je tu aj množstvo nástrojov a techník, ktoré ho uľahčujú.

Diferencované akčné koučovanie

Tradičné koučovanie obvykle pripomína vzťah terapeut - pacient. Hoci štýl tradičných koučov býva v niečom rôzny, cieľom je obvykle uvedomenie si seba. Predpokladá sa, že klient je veľmi motivovaný. Tradičné koučovanie sa obvykle robí pomocou neštruktúrovaných interakcií; často mu chýba akcia alebo prepojenie na organizáciu. To neznamená, že tradičné koučovanie je úplne zlé. Zlepšovanie si uvedomovania seba je vlastne dôležité aj v akčnom koučovaní a podobá sa tradičnému koučovaniu aj v tom, ako sa dosahuje. Ak nedokážete niekomu pomôcť, aby si uvedomil svoje správanie alebo postoj, ktoré musí zmeniť alebo oblasť, v ktorej si má vypracovať nejakú zručnosť, nedokážete ho ani motivovať, aby urobil niečo zmysluplné. Pozrime sa za týchto podmienok na rozdiely, ako ich ilustruje tabuľka:

Od tradičného koučovania	K akčnému koučovaniu
Vzťah v metafore terapeut - pacient	Metafora obchodného vzťahu
Rozvoj v štýle „jedna veľkosť pre každého“	Individualizovaný, na mieru šitý rozvoj podľa potrieb daného človeka
Seba uvedomovanie ako cieľ	Uvedomovanie si seba ako prostriedok zmeny správania
Zamerané primárne na pochopenie, nie na činy a správanie v organizácii	Zamerané na prenesenie pochopenia do konania smerom k výsledkom celej organizácie
Neštruktúrovaný prístup a interakcie	Plánovanie špecifickej stratégie a konania vedie k zmenám vo výkone
Zameriava sa len na jednotlivca; malé prepojenie na realitu v organizácii a prekážky zmeny správania	Prepája záležitosti individua a celej organizácie; umiestňuje koučovanie do kontextu cieľov prostredia a prekážok zmeny



Tieto rozdiely sa objavili v priebehu času a stručná história toho, ako vznikli, možno pomôže pochopiť ich význam. V poslednom desať-dvadsaťročí sa koučovanie stalo, ak nie všadeprítomné, tak určite populárne. A to aj u nás, na Slovensku. Organizácie si volajú koučov - obyčajne je to hybrid „terapeuta“ a „konzultanta“ - aby pracovali s problematickými manažérmi, alebo manažérmi, ktorí majú záujem o rast a rozvoj. Koučovia obvykle pomáhajú klientom, aby si lepšie uvedomili negatívne správanie a postoje, ktoré ovplyvňujú ich výkon, ich zdroje a schopnosti a niekedy pomáhajú klientom uvedomiť si to, čo im stojí v ceste, aby zmenili svoj výkon. Teória hovorí, že toto uvedomenie si evokuje a podporuje zmenu v správaní a postojoch, čím sa odstráni prekážka, ktorá hatí ich výkon. Tento typ koučovacej intervencie je relatívne novým fenoménom - súčasťou väčšieho trendu „individualizácie“. Individualizované vzdelanie sa rýchlo dostáva do tréningov a vzdelávania zamestnancov. Intranet, počítačové simulácie a iné elektronické nástroje uľahčujú na pranie zákazníka upravené špecifické zručnosti a rozvojové požiadavky. Tréningy a rozvojové kurzy sú čoraz viac nastavené pre malé skupiny ľudí so špeciálnymi potrebami. Koučovanie si získalo priazeň aj ako rozšírenie tohto trendu. Organizácie neočakávajú, že manažéri a vedúci sa budú rozvíjať spontánne, radšej požívajú koučov, aby „chránili ich investície“ a koučovanie je tak cieľenou HR intervenciou. Viac než kedykoľvek predtým sú pre organizácie dôležité ľudské zdroje. Tradičné koučovanie máva však v tomto ohľade limitovanú efektívnosť. Hoci často privedie ľudí k tomu, že si uvedomia svoje nedostatky a záležitosti, čo ich brzdia v rozvoji, nepomáha im realizovať zmeny v očakávanom rozsahu. Organizáciám totiž nejde iba o sebauvedomenie pracovníkov. Otázkou ostáva ako uplatniť dosiahnuté sebazpoznanie pri dosahovaní individuálneho výkonu v práci a plnení cieľov organizácie.

Aby ste mali predstavu o tom, v čom sa akčné koučovanie líši, pozrime sa na častý problém. Predpokladajme, že máte priameho podriadeného, ktorý má sklon pod tlakom zveličovať situáciu, respektíve preháňať a to sťažuje jeho kolegom spoluprácu s ním, najmä keď sa blíži termín alebo ide o veľký projekt. Vy (manažér) a váš šéf si ani tak nerobíte starosti kvôli jeho preháňaniu, ako kvôli jeho neschopnosti podporovať a starať sa o svojich ľudí; toto považuje organizácia za dôležitú spôsobilosť pre svoju budúcnosť. Určite by ste boli radi, keby kouč pomohol tomuto pracovníkovi pochopiť korene zveličovania/preháňania a prevziať viac zodpovednosti za konanie voči podriadeným, ako by to urobil každý kouč. Ale z pohľadu objednávateľa koučovania (alebo ak by ste boli v role akčného kouča vy) by ste dali tento problém aj do širšieho kontextu, možno by ste chceli získať spätnú väzbu z viacerých zdrojov a úrovni riadenia, aby ste pomenovali smerovanie, ktorým sa naozaj potrebuje tento manažér rozvíjať (pričom vaše predpoklady o tomto smerovaní nemusia byť správne alebo si môžu žiadať určité korekcie). Následne

by ste spolu s manažérom a koučom (ak ním nie ste vy a ste objednávateľ v role líniového manažéra) zostavili plán pre tohto pracovníka, ktorý by vyžadoval zmeny vo výkone; pričom zlepšenie, ktoré sa na prvý pohľad zdalo potrebné, by nestačilo. Zároveň by ste si všimli aj témy v kontexte organizácie, kde koučujete (pracujete, ak ste manažér), ktoré by mohli ohrozovať snahy pracovníka dosiahnuť zmeny vo výkone. To môže byť napríklad podniková kultúra, čo nepodporuje správanie, v ktorom sa prejavuje starostlivosť a záujem o podriadených. Následne by ste pomohli všetkým zainteresovaným vytvoriť stratégiu na prekonanie týchto prekážok. Kontext firmy, či organizácie, kde sa koučovanie vykonáva, je v tomto prístupe (akčné koučovanie) veľmi dôležitý. Iste poznáte rôzne príbehy o tom, ako bolo koučovanie neúspešné práve preto, že bolo izolované. Možno ste videli manažérov, ktorí absolvovali koučovanie a snažili sa usilovne pracovať na svojich motivačných zručnostiach, na vzťahoch s nadriadenými a podriadenými a na komunikačných schopnostiach. Ale nech sú akokoľvek ochotní sa zlepšovať, často im to prekazia vonkajšie faktory: napríklad nezhoda na firemnej stratégii v tíme, nedostatok zručností u ľudí, ktorí pre pracovníkov realizujú tréningové programy, „hard faktory“ - napríklad nedokonalé systémy a procesy, ktoré bránia ľuďom získavať potrebné poznanie alebo ich neodmeňujú za zmenu a milión iných vecí. Proces akčného koučovania spája to, akí ľudia sú (ich zručnosti, ich nedostatky, ich sklony), s realitou ich prostredia a stratégiou a cieľmi ich organizácie.

Koučovanie v kontexte: príklad

Coachingplus považuje koučovanie za komplexnú metódu rozvoja človeka v organizácii. Aby bolo koučovanie účinné, musí sa zaoberať komplexnosťou - psychologickými faktormi, prekážkami v organizácii, osobnými kariérnymi cieľmi a primárnymi cieľmi skupiny (tímu, oddelenia, organizácie). Ak navrhuje rozvoj tretia strana (líniový manažér, HR...), podnet na koučovanie vychádza obvykle z jedného z týchto troch zdrojov:

1. chce rozvíjať človeka s potenciálom,
2. chce niekomu pomôcť, aby sa adaptoval v novom alebo zmenenom prostredí, alebo
3. chce zvýšiť individuálnu úroveň výkonu, aby tento človek splnil očakávania.

Ak sa snažíte rozvíjať potenciál, možno budete koučovať niekoho, kto podáva dobrý výkon a nemá problémy so správaním; hľadáte spôsob, ako mu pomôcť, aby videl širšiu perspektívu svojho manažérskeho správania alebo aby zmenil, formoval, či prehĺbil svoj postoj k tejto práci. Ak pomáhate niekomu adaptovať sa na nové prostredie, možno koučujete svojho klienta, aby myslel globálne alebo sa prestal správať tak, že je to v novej podnikovej kultúre nevhodné. Zvyšovanie úrovne výkonu môže obsahovať všetko od zaoberania sa psychologickými prekážkami po hodnotenie vzťahov s nadriadenými, priamymi podriadenými a zákazníkmi.



Rozvíjate potenciál	Adaptujete na novú realitu prostredia	Zvyšujete výkon
<i>Pomáhajte človeku</i>	<i>Pomáhajte človeku</i>	<i>Pomáhajte človeku</i>
Maximalizovať jeho potenciál	Adaptovať sa na meniace sa vonkajšie požiadavky	Zvýšiť jeho výkon, aby splnil očakávania
Úspešne plniť vývojové úlohy	Adaptovať sa na meniace sa trendy podnikania/práce	Vyriešiť problém s výkonom
Adaptovať sa na novú pozíciu	Zvládať požiadavky organizačnej kultúry	Vyriešiť problematickú situáciu

To všetko činí z koučovania komplexnú záležitosť. Aby ste mali predstavu o tom, ako akčné koučovanie narába so všetkými týmito zložitostami, radi by sme predstavili príbeh pracovníčky, ktorá mala problém naplniť očakávania svojho šéfa tak, ako ju opisuje článok o akčnom koučovaní z ktorého čerpáme.

Kazuistika: Vivian

Vivian bola vedúcou oddelenia módného oblečenia v obchodnom reťazci. Mala nadváhu, stredný vek a bola veľmi náročná, riadila nákup a predaj. Hoci Vivian vyžadovala dokonalosť od svojich zásobovačov, ktorí boli väčšinou príslušníkmi generácie X, vyžadovala ju s citom. Trvala na tom, aby jej podriadení boli určitým spôsobom súdržní, porady sa začínali veľmi skoro ráno. To bolo trochu nepríjemné, ale ona si u zásobovačov i šéfy získala rešpekt. Osem rokov pracovala Vivian pre jednu a tú istú ženu a ich vzťah bol pevný a synergický. Potom šéfa odišla a na jej miesto prišiel mladý „sekáč“ z inej firmy. Správal sa, ako keby sa Vivian práve pristahovala z inej planéty. Pýtal sa: „Prečo nie je flexibilnejšia? Prečo je taká zaseknutá vo svojom postupe, že počas brainstormingov presne viem, čo povie? Keď sme spoločnosť, ktorá si uvedomuje, čo je najnovšia móda, ako sa môže prezentovať tak úboho? Prečo si nemôže dať nejaké nové šaty, schudnúť a byť trochu spoločenská na módnych prehladkach?“ To bola zápalná zmes otázok (dodávam, že dost sexistických, Vlado). Nielen, že tu bolo mužsko-ženské napätie, ale aj generálny konflikt. Navyše tu bola veľká nezhoda v štýle vedenia, pevná lojalita Vivianiných podriadených a silná politická podpora od rôznych táborov, ktorú si Vivian pestovala, spôsobili, že z výkonnej pracovníčky sa zo dňa na deň stala podpriemerná pracovníčka vo vážnych problémoch. Uvoľnenie napätia si vyžadovalo odborníka na prácu s emóciami. Vivian sa snažila prispôbiť očakávaniam nového šéfa. Keď nás jej organizácia oslovila, nechceli, aby sme povzbudzovali Vivian, aby sa vzdala a robila všetko, čo jej nový šéf požaduje. Posledná vec, čo od nás chceli, by bolo, aby mala Vivian pocit, že jej držia zbraň pri hlave alebo, aby sa z nej stal niekto, kým nie je.

Bolo jasné, že cieľ bol pre Vivian zlepšiť svoj vzťah s novým šéfom. Organizácia mala ambiciózne stratégie, v ktorých počítali s Vivian a jej šéfom. Aby sa na nich mohli podieľať, museli mať rovnaký synergický vzťah, aký mala Vivian a jej bývalá šéfa.

Súčasťou nášho koučovania bolo nechať Vivian preskúmať, prečo má toľko problémov s požiadavkami svojho nového šéfa. Ukázalo sa, že bola v životnom období, kedy začala pochybovať o svojej kariére. Chcela robiť veľa iných vecí - písať, maľovať, mať deti - a cítila sa v pasci. Nešlo iba o to, že odišla jej stará šéfa. Jej výkon mohol klesnúť bez ohľadu na to. A súčasne jej nový šéf zhoršoval jej problémy. Vivian mala stále rada svoju prácu a firmu a mala úžasný talent. Otvorili sme komunikačné kanály medzi Vivian a jej šéfom. Facilitovali sme dialóg medzi nimi, ktorý odstránil osobné útoky a zameral sa na skutočné záležitosti firmy. Vivian postupne začala chápať, že jej kríza stredného veku bola zodpovedná za časť jej negatívneho správania a že jej šéf má pravdu, keď ju kvôli tomu vyzýva. Jej šéf tiež začal chápať, že Vivian požívala neobvyklú lojalitu a rešpekt u svojich rovesníkov a spolupracovníkov a mala zručnosti, ktoré sú pre organizáciu neoceniteľné a jemu samotnému chýbali. Nič z toho by však nebolo účinné bez toho, že Vivian pochopila, čo je v stávke z hľadiska podniku. Veľa nášho koučovania sa točilo okolo spätnej väzby pre Vivian o tom, ako ľudia na nej závisia - ako organizácia a jej vlastná skupina závisí od jej schopnosti produktívne pracovať s novým šéfom. Vivian bola motivovaná zlepšiť svoj výkon, pretože si uvedomila preklenujúcu potrebu organizácie zlepšiť sa a tiež preto, že sme vytvorili plán, ktorý jej umožňoval riešiť si osobné záležitosti rovnako ako aj splniť výkonové ciele. Vzali sme do úvahy celú jej osobnosť - celú kariéru a osobné „veci“ spolu s požiadavkami firmy - a to je vlastne akčné koučovanie.

Prečo je akčné koučovanie efektívne

Do istej miery sme už uviedli, prečo je akčné koučovanie efektívne, keď sme definovali a diferencovali náš prístup ku koučovaniu. Ide o proces a podporu uvedomenia, ale aj prepájania osobných a výkonových tém a záležitostí organizácie, pričom dôležitá je formálna štruktúra procesu, ohnisko pozornosti zamerané na jednu zo štyroch úrovni dosahovania cieľov a vypracovanie akčného plánu. To všetko zvyšuje efektívnosť koučovania v organizácii. Ak sa pristavíme pri štyroch elementoch, respektíve úrovniach práce, sú to podpora uvedomenia (otváranie očí), dôraz na konanie, porozumenie nárokom a komplexnosti biznis sveta/porozumenie organizačnej kultúre a na mieru šité zmeny.



Podpora uvedomenia (otváranie očí)

Veriť znamená vidieť - to je zásada akčného koučovania. Jednotlivec verí, že niečo o ňom alebo o jeho pracovnom mieste je pravda a potom selektívne vníma dôkazy, ktoré ho utvrdzujú v jeho názore. Akčné koučovanie otriasa vnemami tým, že konfrontuje jednotlivcov s ich presvedčeniami, pričom využíva viacnásobnú (360-stupňovú) spätnú väzbu, benchmarking, shadowing (kouč pozoruje klienta v pracovných situáciách a konfrontuje ho s jeho správaním) a mnoho iných techník. Iné formy koučovania môžu tiež obsahovať konfrontáciu a osobné odhalenie, ale akčné koučovanie ide o kúsok ďalej a otvára ľuďom oči, aby videli svet okolo seba. Poznanie má rôzne formy a kumulatívny efekt faktov je to, čo tlačí ľudí, aby sa zmenili a rástli. Aby ste mali predstavu o tom, čo máme na mysli, vytvorili sme zoznam rozličných zážitkov našich klientov vedúcich k otvoreniu očí:

- koučovaný počuje nielen svojho šéfa, ale aj to, čo hovoria priami podriadení a zákazníci (napríklad, že to, čo považuje za tolerantný postoj je vlastne pasívno-agresívne správanie)
- koučovaný si vyskúša nové správanie v pracovnej situácii ako súčasť experimentu a následne rozpráva o svojich pocitoch o tom, ako ostatní reagujú v komunikácii s koučom
- koučovaný ide na návštevu do inej organizácie a rozpráva sa s niekým, kto má rovnaké ťažkosti so zmenou na pracovisku ako on
- koučovaný je konfrontovaný manažérom, ktorý vysvetlí dôsledky, ktoré vyplývajú z toho, ak nepríde k zmene a koučovaný sa nenaučí určité veci (napríklad už nebude na vedúcej pozícii)
- koučovaný bude informovaný (napríklad koučom, v lepšom prípade nadriadeným) o vízii generálneho riaditeľa, ktorá odhalí, prečo sa udiali určité zmeny v podnikovej politike a že musí radikálne zmeniť svoj spôsob riadenia

Dôraz na konanie

Pokiaľ sa ľudia majú naučiť vidieť veci inak, musia na svojom vnímaní pracovať. Ľudia nemôžu prejsť procesom a len vysloviť, ako sa zmenili; musia aj ukázať, že sa zmenili. Vzťahy v akčnom koučovaní vždy obsahujú kontrast medzi koučom a koučovaným človekom o zmene správania. Niekedy je konanie relatívne jednoduché a akčné koučovanie sa zameriava na nácvik tohto činu: zavolať ťažkému zákazníkovi, konfrontovať problematického zamestnanca alebo vytvoriť nový, produktívnejší vzťah so spolupracovníkom. Dokonca aj potom, čo sa formálny program akčného koučovania skončí, nasledujú kontrolné kroky po určitom čase, aby sa zabezpečila spoľahlivosť.

Pre uponáhľaných manažérov dneška, ktorí stále nemajú čas, je táto spoľahlivosť konania najdôležitejšia na svete. Všetci sme videli ľudí, čo absolvovali vynikajúci vzdelávací program, rozhodli sa zmeniť podľa toho, čo ich tam učili, ale nespravili to, pretože do plánu im „zasiahol“ skutočný svet. Hoci majú tie najlepšie úmysly, ich rozhodnutie sa roztopí zoči-voči mnohým veciam, ktoré majú urobiť a nemajú čas; bez rozmýšľania sklznú späť do pohodlného

starého správania. Akčné koučovanie tomu obyčajne zabráni a vyzýva ľudí, ak sa to stane, aby s tým niečo spravili.

Porozumenie komplexnosti biznis sveta a organizačnej kultúre

Svet organizácií nie je čierny, alebo biely, skôr šedý. Profesor Ron Heifetz z Harvardovej univerzity identifikoval rozdiel medzi adaptívnym a technickým vedením ľudí; akčné koučovanie je určené na to, aby sa zaoberalo tým prvým, aby ho podporovalo. Odpovede na technické výzvy sú jasné. Napríklad technický problém sa dá vyriešiť väčšou sumou peňazí alebo nová požiadavka zákazníckych služieb sa dá zvládnuť ďalším personálom. Určité technické požiadavky sú dôležité pre každé podnikanie a vyžadujú si vedúci, ktorí dokážu prísť s jasnými, priamymi odpoveďami. Adaptívne výzvy sú komplikovanejšie. Jasné odpovede sú neuchopiteľné a ľudia možno nezažili vo svojej kariére nič také, čo by ich pripravilo na také výzvy. Napríklad ľudia na vedúcich pozíciách sú navyknutí riešiť technické otázky z pozície sily. Teraz majú zvládnuť adaptačné záležitosti a urobiť zmeny skôr pomocou vplyvu, nie pozície. Medzi adaptačné záležitosti patrí napríklad rozšírenie noviniek do rôznych globálnych pobočiek organizácie, pomôcť ľuďom predefinovať sieť zákazníckych služieb tak, aby mohli robiť veci ináč, zmeniť podnikovú kultúru, pomôcť ľuďom čeliť realite technológií a akceptovať jej vplyv na svoju rolu. Na to, aby mohli ľudia efektívne pracovať s týmito záležitosťami, musia urobiť množstvo neznámych vecí. Namiesto toho, aby sa rozhodovali sami, musia k tomu pozvať aj iných - hodiť im loptu a trpezlivo počkať, kým ju hodia späť. Musia sa „posúvať dopredu“ bez stanoveného plánu a riadiť to, čo prichádza za pochodu. Musia sa aj naučiť pracovať s frustráciou ľudí, keď niet ľahkých odpovedí a podriadení sa cítia, ako keby sa topili v nejednoznačnosti a paradoxoch. Akčné koučovanie funguje ako forma podpory, keď jednotlivci zápasia s adaptačnými záležitosťami. Súčasťou tohto procesu je aj to, že títo ľudia vyjadrujú, aké ťažké je pracovať mimo svojej komfortnej zóny; rozprávajú o neistotách a pochybnostiach o svojich schopnostiach. Akčné koučovanie im pomáha cítiť sa dobre v nových spôsoboch riadenia a práce; poskytuje spätnú väzbu, informácie, reflexiu a skúsenosti, ktoré dávajú ľuďom príležitosť skúmať to, ako vedú, riadia a pracujú a či ich štýl zodpovedá novej realite ich prostredia.

Na mieru ušité zmeny

Hoci zamestnanci čelia v čase všetkým možným transformáciám, jednou z najťažších je zmena pozície u starších manažérov. Nie je to nič nové, pracovníci však nikdy nečelili tlaku urobiť to tak rýchlo ako dnes. V súčasnosti je tiež vidieť väčšie a väčšie skoky. Pred rokmi bola podniková kultúra relatívne stabilná. Dnes môžu byť medzi jednotlivými spoločnosťami veľké rozdiely, ktoré ešte zväčšujú rôzne fúzie a akvizície. Koučovia pracujú v súčasnosti s pracovníkmi, ktorí ostávajú zaseknutí v tom, čo William Bridges vo svojej knihe Prechody (Transitions) nazýva



„neutrálna zóna“. To je to miesto, kde sa niekto mylne identifikoval so starým spôsobom vykonávania činností, ale ešte sa neidentifikoval s novým spôsobom. Je to osamelé miesto, kde majú ľudia pocit, že sa im prechod nepodaril. Ťažké na tom je to, že prechod neznamená len jednoducho sa naučiť nové zručnosti. Napríklad často pracujeme s ľuďmi, ktorí sa presúvajú z roly toho, kto individuálne prispieva k tímu, do roly, v ktorej má veľkú riadiacu zodpovednosť. Niekedy si títo ľudia neuvedomujú zložitost' tohto posunu, alebo dokonca váhajú, či majú urobiť tento prechod. Okrem toho často zápasia s posunmi v hodnotách a filozofii. Napríklad mnohí odborníci v oblasti investičného bankovníctva dávajú prednosť autonómnemu fungovaniu. Aby mohli rozšíriť svoj vplyv a tiež zvýšiť si plat, musia prejsť do roly manažéra. Súčasťou práce akčného koučovania s nimi je zameranie sa na ich zmiešané pocity o riadení iných ľudí a trávení menej času tým, čo ich na investičnom bankovníctve predovšetkým baví (mať slobodu pracovať svojím spôsobom, posudzovať svoju prácu podľa množstva peňazí, ktoré firme prinášajú a tak ďalej). To sa netýka iba bankovníctva, ale aj iných expertných rol. Akčné koučovanie pomáha ľuďom pri prechode tak, že im poskytne fórum, kde môžu vyjadriť svoje obavy

a ambivalencie. Akčné koučovanie je tiež miestom, kde môžu ľudia získať spätnú väzbu o tom, kde pri svojich krokoch zakopávajú a je to intervencia, ktorá jasne vyloží konkrétne a emocionálne prekážky danej zmeny a ukáže ľuďom, čo potrebujú na to, aby ich prekonalí.

Integrovanie akčného koučovania do vašej kultúry

Ako profesionálni koučovia určite môžeme splniť rolu, ktorú interní zamestnanci splniť nemôžu. Súčasne však externí koučovia môžu urobiť len toľko. Omnoho lepšou možnosťou je kombinácia externých a interných koučov. Táto kombinácia si však vyžaduje proces, ktorý splní ciele jednotlivcov i celej organizácie. Formálny, štruktúrovaný proces dokáže manažérov organizácie uistiť v tom, že koučovanie je rovnako veda ako umenie. Coachingplus považuje, podobne ako tí, ktorým je blízke akčné koučovanie, integráciu koučovania do systému organizácie za kľúčový faktor úspechu a rastu. Existuje veľa spôsobov ako na to, jeden z nich sme práve predstavili. Iný predstaví Sandra Wilson v kontexte svojho vzdelávacieho programu ATCP už od apríla. Ste vítaní.

„Umenie byť múdрым spočíva v umení vedieť, čo prehliadnuť.“ William James

Rozhovor s Elaine Biechovou

Zhovárala sa: *Melissa Westmorelandová*



Elaine Biechová je trénerka a konzultantka zameraná na rozvoj ľudí vo firmách a rozvoj cieľových organizácií. Okrem toho je oceňovanou autorkou, alebo spoluautorkou vyše 50 kníh o vzdelávaní a organizačnom rozvoji. Jednou z nich je napríklad zásadná kniha každého trénera: *Training for Dummies (Tréning pre hlupákov)*, ktorá je častým zdrojom informácií a osvedčenou inšpiráciou. Je aktívnou členkou niekoľkých odborných spoločností, napríklad AmErikkej asociácie pre tréning a rozvoj. Často cestuje po celom svete, prednáša, no stále je činná aj ako lektorka a konzultantka.

MW: Čo vás priviedlo k tomu typu konzultantskej práce, ktorý dnes robíte?

EB: Aby som bola úprimná, neviem, ako to povedať inak, len že som sa stala konzultantkou preto, že som sa ako zamestnankyňa v práci nudila. Všetko to začalo, keď som pracovala na pozícii, kde som učila učiteľov. Vzdelávanie je celé o známkach a podobne ako v mnohých iných odvetviach, aj tu mi kladla bariéry najmä politika danej inštitúcie. V tom čase som nevedela, že oblasť tréningu a rozvoja ľudí vo firmách môže byť povolanie. Vedela som len, že milujem to,

čo robím a podľa hodnotenia mojich študentov to robím veľmi dobre. V tom období sa vzdelávalo spôsobom „jedna dlhá prednáška od pondelka do piatka“ a ja som skoro zbadala, že to nie je najlepšia metóda na odovzdávanie učiva. Aj moji žiaci to ťažko akceptovali. Vtedy som začala experimentovať. Zaradila som do výučby hry, video ukážky, krížovky a rôzne aktivity, aby bolo vyučovanie interaktívnejšie. Pamätám sa, ako som vtedy stretla Malcolma Knowlesa a povedala mu, ako to robím. Nie som si istá, či to bola moja bujnost' alebo to, čo som mu povedala, ale pamätám sa, že nevyzeral byť nadšený tým, čo hovorím. Ale dobre, neskôr sme sa stali kolegami, ktorí sa navzájom rešpektujú. Asi v tom čase som zistila, že tréning a rozvoj je povolanie. Žila som vo Wisconsinse a stalo sa, že tam mala sídlo aj ASTD (Asociácia pre tréning a rozvoj). To nemohlo byť lepšie načasované, pretože práve vtedy som v mojej vtedajšej práci narazila na prekážku. Darilo sa mi a pracovala som tam roky, ale keď som sa prihlásila na miesto môjho šéfa, bola som odmietnutá, že nemám PhD. Práve vtedy som si uvedomila, že byť zamestnaná nie je pre mňa a rozhodla som sa ísť do vlastnej praxe. Môj zamestnávateľ bol veľmi štedrý a poskytol mi prezentácie, skriptá, cvičebnice a ďalšie učebné materiály, ktoré mali hodnotu ročnej práce. Keď som odtiaľ odišla, zistila som, že väčšina materiálov sa nehodila na každé povolanie, pretože boli vypracované presne podľa jedinečných potrieb konkrétnej skupiny, ktorú sme učili. „Šitie na mieru“ vtedy ešte nebolo bežné a počítače sa ešte



len začínali používať, tak mi to otvorilo možnosť vytvoriť na mieru šitý obsah pre každého môjho klienta. Kľúčom k môjmu úspechu ako konzultantky boli rozhovory. Vypracovala som si schému, do ktorej som vkladala informácie z viacerých rozhovorov. Rozprávala som sa s ľuďmi na všetkých úrovniach a v rôznych rolách v organizácii, aby som jasne identifikovala, čo potrebujú. Keď sa mi neskôr dostalo vynikajúcej spätnej väzby na produkty a služby, čo som poskytovala, vedela som, že to je výsledok týchto rozhovorov. Pamätám sa, že mi povedali, že poznám podnik tak dobre, že som v ňom určite pracovala.

MW: Máte nejakú radu pre ľudí, ktorí by sa chceli stať konzultantmi?

EB: Som presvedčená, že je na klientovi, aby ma viedol. Umožním mu, aby ma riadil. Keby som mala dať jednu radu každému, kto si chce budovať kariéru konzultanta, bola by som proti tomu, aby to bola jedna rada pre všetkých. Vždy, keď počujem niekoho hovoriť, že mal zlý rok, kladiem si otázku, či naozaj počúval svojich klientov. Prv než sa pokúšate predat', musíte počúvať, aby ste odhalili ich potreby. Keď to robíte efektívne, nikdy sa nebudete musieť predávať znovu, lebo to za vás urobia vaši klienti. Naozaj verím, že všetci moji klienti vzišli z odporúčaní, ktoré im dali moji prví klienti. Tu je príklad. Dostala som odporúčanie z práce, ktorú som robila s NASA pre ministerstvo obrany. Pamätám si, že som na úvodnom rozhovore kládla otázky, ako to vždy robím a bola som trochu šokovaná, keď som sa spýtala: "Koľko zamestnancov?" a odpoveď znela "30000". Musela som dobre počúvať, lebo ďalších osem rokov som strávil navrhovaním a realizáciou tréningov práve pre tohto klienta. Počúvajte, aby ste zistili, čo potrebujú. Ak neviete, ako, naučte sa to. Ak neveríte, že to dokážete, tak pohľadajte niekoho iného, kto to dokáže. Niekedy musíte riskovať, ak máte rásť. Uist'ujem vás, že keď porovnáam svoj pôvodný podnikateľský plán s tým čo robím dnes, veľmi sa to líši. Na začiatku to bolo zameranie na želania a potreby zákazníka, ale to teraz robí každý, takže ja skúšam nové veci. Mimochodom, na to, aby ste uspokojili svojich klientov, musíte garantovať, že splníte ich potreby kvalitnými výsledkami a výstupmi.

MW: Ktorý projekt vás doteraz najviac uspokojil a prečo?

EB: To je ťažko povedať. Prichádza mi na um jeden: Johnson Wax. Úprimne povedané, nemala som v úmysle dostať túto zákazku a vyjednávanie s firmou som chápala ako príležitosť precvičiť si svoje predajné a marketingové zručnosti. Počas rozhovoru so zástupcom HR som bola zvedavá, aké otázky bude klásť a povzbudila som ho v tom, aby mi otázky kládol. Vzal ma na prehliadku závodu a potom sa ma začal pýtať na rôzne typy programov, ktoré ponúkam, ako sú napríklad komunikačné zručnosti a tréning vedúcich pracovníkov. Povedala som mu, že by som mohla urobiť tieto veci a bola som šokovaná, keď mi poslal návrh - stačilo neprezentovať, ale povzbudiť budúceho klienta aby sa zaujímal on. Pomáhala

som aj Newport News Shipbuilding vytvoriť tréningový program na zvyšovanie kvality. Sinopec, najväčšia spoločnosť v Číne a piata najväčšia na svete, ma zaujala a bola pre mňa výzvou kvôli veľkosti. Naozaj som hrdá na "prvotiny", čo som urobila. Facilitovala som prvý on-line tréning NASA a pre McDonald's som navrhla systém, ktorý zlepšil procesy interného tréningu. Uspokojovalo ma všetko od mentoringu po písanie kníh. Z toho sa dá len ťažko vybrať jedna vec, možno okrem jednej, a tú som robila zadarmo. Požiadali ma, aby som predniesla reč na malej univerzite, ktorá organizovala program na pomoc ženám, čo sa nachádzali v ťažkej situácii. Mnohé z nich boli slobodné mamičky s nízkym príjmom a nemali ani maturitu. Požiadali ma jednoducho, aby som prišla a niekoľko hodín im prednášala. Predĺžilo sa to o štyri hodiny. Neskôr mi poslali pohľadnicu, na ktorú sa všetky podpísali a plaketu. Pre mňa bolo toto "podakovanie" pravdepodobne najkrajšie. Všetky veľké projekty sú pekné, ale ak sa mi podarilo inšpirovať jednu ženu, aby sa posunula vo svojom živote, tak to je to, čo chcem robiť. Najviac ma dojala táto dobrovoľná činnosť, lebo mi od nich ešte niekoľko rokov chodili správy o tom, čo dosiahli. Stále vyhľadávam takéto príležitosti na pomoc iným ľuďom. Bez ohľadu na to, kde pracujeme, musíme myslieť na to, ako vrátime späť to, čo sme dostali.

MW: Robili ste zaujímavé veci aj v zahraničí. Čo by ste poradili tým, ktorí chcú rásť na globálnom trhu?

EB: Radiť môžem iba malým podnikom a jednotlivcom. Najdôležitejšia je kvalita. To je vaša prvá, prostredná, posledná a neustála priorita. Musíte byť flexibilní, aby ste splnili potreby vašich klientov v čo najvyššej kvalite. Okrem špecifických potrieb vášho konkrétneho klienta má ešte aj každá krajina veľmi rozdielne civilizačné zvláštnosti. Musíte si dopriať čas na to, aby ste sa naučili normy každej krajiny. Mnoho amerických koncepcií, ako napríklad myslenie mimo zaužívaných schém, nie sú normou v iných krajinách. Naučte sa, aké sú zvyky, adaptujte svoju činnosť a buďte pripravení na priebežnú zmenu svojho prístupu, keď sa učíte, ako si čtiť a uspokojovať ich potreby. Napríklad naša predstava o ťažkých účastníkoch na iných miestach sveta nie je vôbec relevantná. Zistite, kde je organizácia, technika a kultúra. Naučte sa, čo je pre nich dôležité. V Peru som sa dozvedela, čo si vážia. Pred stretnutím som žiadala flipchartový papier. Keď som tam prišla, zistila som, že pripravili iba dva háčky. Počas sedenia som ľuďom rozdala handouty, aby si mohli robiť poznámky a nikto si na ne nepísal. Prečo? Pretože papier je vzácny a cenný, nie niečo, čím môžete plytvať. Američania mávajú často povest', že sú hrubí, tak si dávajte pozor na spôsoby a buďte úctiví. Buďte pripravení počúvať, čo potrebujú vaši klienti. Ukážte pokoru, keď niečo nefunguje, priznajte to a buďte pružní. Nedávno ma celkom dojala práca v Číne. Predovšetkým musíte chápať, že ich pracovný týždeň netrvá od pondelka do piatku ako u nás, takže nie je neobvyklé mať tréning v sobotu alebo nedeľu. Počas tejto udalosti som zistila, že nedeľný tréning pripadá na významný národný



sviatok. Pracovali sme rýchlo, takže sme to mohli zabaliť o dve hodiny skôr, aby každý mohol ísť domov a stráviť zvyšok dňa so svojou rodinou. Keď tréning skončil, účastníci však nešli domov, namiesto toho ma požiadali, aby som si sadla, lebo mi chcú niečo povedať. Nasledujúcich 45 minút mi každý predniesol niečo o tom, aké dôležité je pre nich to, čo sa naučili. Preto vás vyzývam, aby ste boli vždy úprimní a úctiví.

MW: Elaine, to vyznieva tak, že váš normálny spôsob je efektívny bez ohľadu na to, kde ste.

EB: To je pravda. Ctíte potreby, buďte pružní, robte čo najkvalitnejšie a buďte starostliví a láskaví.

MW: Podľa vašich skúseností, ako sa dá čo najlepšie ostať relevantný v našej neustále sa meniacej profesii?

EB: Musíte ostať relevantný vo vzťahu k tréningu, vo vzťahu k oblasti, na ktorú sa zameriavate a vo vzťahu k ľuďom a ich kultúre. Ostaňte relevantní aj pre klienta, aj pre profesiu. Napríklad mojou nasledujúcou príležitosťou je m-learning. To je projekt, ktorý idem urobiť bez platenia, aby som si mohla uchovať svoju relevantnosť. Budte naladení na svet biznisu. Dosiahnete to nielen čítaním, ale aj zúčastňovaním sa konferencií. Často počúvam ľudí hovoriť: "Moja firma mi nezaplatí účasť na konferencii, alebo tréningu." Moja otázka znie: "A dá vám organizácia voľno, ak si to zaplatíte sami?" Prekvapuje ma, že väčšina podnikov dá zamestnancom platené voľno a ľudia predsa nevenujú peniaze na to, aby išli na konferenciu, či tréning. Tak mi dovoľte otázku. Ak neinvestujete do seba, prečo očakávate, že to urobí váš zamestnávateľ? Môžeme napríklad očakávať nejaké problémy s pracovnou silou, s prichádzajúcou generáciou, ktorá bude mať menej skúseností s osobnými medziľudskými kontaktmi a viac bude vedieť využívať moderné technológie. Aby ste boli úspešní, musíte mať komu zavolať a porozprávať sa o veciach, nechať sa inšpirovať.

MW: To je pravda. No nikdy nezachytíte celú správu len z emailového textu.

EB: Presne. Nikdy nedosiahnete potrebnú hĺbku. Email, ak sa máte dostať k veci, býva často prídlhý a nedá druhému možnosť pýtať sa, aby sa uistil, že správne pochopil, čo hovoríte. Je dôležité si rozumieť, rozumieť klientom, pretože v našej profesii musíme stále pripravovať ľudí na to, čo sa stane. Tréning mal roky zlú reputáciu, pretože ľuďom nenaplnal potreby. To sa dá pomocou otázok. Musíte identifikovať problém, ich potreby, ako im vieme pomôcť. Musíte naplniť ich potreby, to vyrieši problém. Musíte si byť istí a spýtať sa klienta: "Čo sa snažíte dosiahnuť?"

MW: Akú radu byste dali medzinárodnému trénerovi, ktorého interný klient je presvedčený, že riešením je tréning, keď tréning vôbec nevyrieši problém?

EB: Na túto otázku nie je jedna správna odpoveď, ale mnoho dobrých zdrojov. V knihe *Performance Consulting (Konzultovanie výkonu)* Dana Gaines Robinsonová a James C. Robinson vysvetľujú "Mentál-

ny model procesu konzultovania zameraného na podporu pracovného výkonu" ktorý určuje štyri potreby, ktoré treba splniť, aby sa zabezpečil výkon v organizácii. Sú to potreby podniku, potreby výkonu, potreby tréningu a potreby pracovného prostredia. Robinson pracuje na treťom vydaní tejto knihy spolu s Jackom Philipsom, čo bude ďalší dobrý zdroj o tejto téme. Musíte identifikovať a analyzovať pracovné systémy, procesy a nástroje. Rada začínam na osobnej úrovni alebo individuálnych tréningových potrebách. Hľadajte interné a externé faktory, ktoré by mohli ovplyvňovať výkon. Nemôžete trénovať postoj, ale môžete ho ovplyvniť a analyzovať to, kde sa ľudia práve nachádzajú so svojimi zručnosťami alebo vôľou (či ochotou robiť si svoju prácu). Aké sú najvhodnejšie riešenia tejto situácie? Budú to nástroje, pracovné pomôcky, stratégie, procesy? Budte pružní a kladte mnoho otázok. Keď kladiete otázky, prepájajte ich na iných ľudí v rôznych častiach organizácie. Podľa Robinsona na to, aby ste boli úspešným konzultantom, musíte získať prístup a kredibilitu a vytvoriť dôveru. Akonáhle máte dôveru, môžete účinne identifikovať medzery a pracovať na ich preklenutí. Existuje ďalšia dobrá kniha *Consulting on the Inside (Konzultovanie vo vnútri)* od Beverly Scottovej a Kim Barnesovej, ktorá vám môže pomôcť pri vedení klienta k najlepšiemu riešeniu. Ak kladiete na klienta požiadavku, nielenže ho upozorníte na problém, ale prepojte problém s príčinami, z ktorých tento problém vyplýva. Príčiny môžete identifikovať pomocou techniky 5 prečo. Namiesto rozprávania o riešení problému sa na chvíľu zamerajte na rozhovor o probléme. Zakaždým bude iný, takže musíte určiť korene a príčinu skôr, než poskytnete riešenie.

MW: V internetovej relácii *ASTD O našej profesii: kde sme boli, kam ideme* ste nás vyzývali, aby sme sa učili po celý život a zachovali si iskru. Máte nejaké nástroje alebo aktivity, ktoré by ste nám za tým účelom odporúčali?

EB: Neustále sa učte. Vaša špecializácia, ktorú predávate, nie je vždy odpoveď, ktorú klient potrebuje. Musíte vedieť niekoľko vecí do hĺbky a trochu o všetkom. Ľudia musia robiť to, čo majú radi. Thomas A. Edison raz povedal: "Keby sme všetci robili to, čo dokážeme, doslova by sme samých seba prekvapili." Naši účastníci od nás očakávajú, že budeme na špici. To znamená, že my si musíme stanoviť a udržiavať osobné štandardy. Som presvedčená, že na to potrebujeme hodnoty. V jednej knihe, ktorú som už dávno čítala, sa o objavovaní hodnôt píše, že si máte zostaviť zoznam vecí, ktoré radi robíte. Na túto tému je veľa kníh. Uvádza sa to aj v knihe *ASTD Press 10 Steps to Successful Training (10 krokov k úspešnému tréningu)*. Ak viete, čo si ceníte, potom môžete určiť, čo potrebujete, aby ste mohli rásť. Znamená to byť najlepší, ako len dokážete. Všetci máme nejaké spôsoby, ako sa každý deň niečo naučiť. Prednášky, konferencie, návšteva múzea, rybačka s niekým blízkym, to sú všetko spôsoby, ako sa môžeme učiť. Ísť do obchodu s hračkami ako dieťa je tiež spôsob, ako sa učiť. Mentoring je ďalší dobrý spôsob, ako rásť. Môžete sa učiť



tak, že budete mentor a nájdete si niekoho na mentovanie. Musíme zapalať oheň v iných ľuďoch. Aby sme to mohli robiť, musíme si uchovať svoju iskru.

„Na čo zameriavame pozornosť a akým spôsobom túto pozornosť zameriavame určuje obsah a kvalitu života.“ Mihály Csikszentmihályi

Čo sme (pre)čítali za posledné obdobie...

Všetko trvá krátko (A ďalšie príbehy zo psychoterapie) Irvin D. Yalom. Premedia (2015)

Irvin Yalom má syna Victora. Občas od neho ukradneme jeho kreslené vtipy pre náš newsletter. Zdá sa že jablko nepadá ďaleko od stromu. Aj Victor, tak ako jeho otec, kombinuje psychoterapiu a umenie v nejakej z jeho podôb. Irvina všetci poznáme. Má novú knihu. Je v slovenčine a prekladal ju významný prekladateľ. Je to beletria. Nevadí. Nečakajte umenie, nečakajte vedu. A čo teda. No proste Yaloma. Jeho poviedky, jeho beletrizovanú prax s pacientmi. Jeho úvahy o práci psychoterapeuta. Jeho existenciálne úvahy... takže, ak hľadáte knihu na dovolenku a zároveň nechcete Nesboa, Murakamiho, ani Dána, kto vie, možno vás Yalom osloví.

Žena a muž v rodině Vladislav Chvála, Pavla Loucká a Ludmila Trapková. Vyšehrad (2014)

Toto je kniha - rozhovor medzi Pavlou Louckou a Chválom s Trapkovou. Ja tu ponúkam ich etickú pozíciu, ktorá rámcuje ich filozofiu a tým aj odpovede známych českých rodinných terapeutov. Vybral som z nej jeden výrok: „Termín „jazyk“ totiž používame jaksí intuitívne, a když mluvíme o dvou jazycích, mužském

a ženském, míníme tím vše, co patří do uchopení rozdílu mezi mužským a ženským světem v rodinách. Na ten rozdíl potřebujeme ukázat, že je naprosto nutné, aby byl zachován, že je doslova života záchovné o něj pečovat a ne jej rušit, jak se to dnes ve velkém v západním světě děje.“ Nuž, nie sú to postmodernisti, skôr konzervatívci. Ale premýšľať nad ich úvahami môžeme všetci bez ohľadu na ideológiu.

Psychoterapie (2014/3)

Ak nemáte záujem o integratívnu body terapiu, časopis si nekupujte. Ak nemáte záujem o „momenty stretnutia“ a ďalšie koncepty Daniela Sterna a Bostonskej skupiny procesu zmeny určite toto číslo nečítajte. Ak vás netrápi vzťahová väzba, supervízia na stredných školách, psychosomatika, alebo psychodynamika, depresie už nemusíte ďalej čítať. Iba že by vás presvedčili recenzie kníh, alebo správy z konferencií. Tak čo, nájdete si čas na ostatné číslo časopisu Psychoterapie?

„Zvyky sú najprv pavučinami, potom lanami.“ Španielske príslovie

Weby, blogy a iné odporúčané kliky

www.youtube.com/user/GuentherMohr/videos

Guenther Mohr je organizačný konzultant. A transakčný analytik. Tri odkazy na transakčnú analýzu v inom ako psychoterapeutickom kontexte ponúkame práve preto, že ju ponúkame prostredníctvom výcviku so Sandrou počas celého roka a pol, ktorý je pred nami. Guenther má svoje youtube videá. Svoje poznanie a múdrosť. Guenther má čo povedať.

www.juliehay.org/downloads.html

Jedinou relevantnou Sandrinou konkurentkou vo svete TA v organizáciách je Julie Hay. Je plodná. To znamená, že okrem toho, že pracuje, trénuje, koučuje, konzultuje a tak ďalej, ešte aj vydala zopár kníh a napísala zopár článkov. A nielen o transakčnej analýze. Pokojne sa začítajte aj do textov o pozitívnej psy-

chológii, schéma terapii, alebo jazykových vzorcoch NLP. No a Julie je známa a jedinečná prepracovaním konceptu transakčno-analytických pracovných štýlov.

www.educational-ta.net/resources.html

Transakčná analýza má svoje vetvy podľa toho, pre koho je určená. Klinici sa zväčša špecializujú v TA psychoterapii, poradenská a školská psychológia, či sociálni pracovníci v poradenskej TA, koučovia a konzultanti v organizačnej TA, no pedagógovia v TA v oblasti vzdelávania. Táto stránka vám pomôže nahliadnuť do sveta TA v oblasti vzdelávania a prečítať zopár zaujímavých textov a to nielen o modely samotnom.

„Nejde ani tak o to, ako pomaly ideš, ako o to, že ideš nonstop.“ Konfucius



Čo je nové v obore?

The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, 3rd Edition by Roy V. H. Pollock, Andy Jefferson, Calhoun W. Wick

The Field Guide to the 6Ds: How to Use the Six Disciplines to Transform Learning into Business Results by Andy Jefferson, Roy V. H. Pollock, Calhoun Wick

The 6Ds Workshop Live Workshop Participant Workbook by Andy Jefferson, Roy V. H. Pollock, Calhoun W. Wick

Ako plánovať, organizovať, vytvárať, implementovať a hodnotiť systémy rozvoja a vzdelávania ľudí v organizáciách? Je dobré definovať výsledky rozvoja a vzdelávania vo vzťahu k biznis výsledkom. Je dobré vytvárať programy rozvoja vo vzťahu k potrebám organizácie a jej stratégiám. Je dobré byť zameraný na to, ako to všetko učené využívať, aplikovať v praxi konkrétnych ľudí. Je dobré prepájať externé a interné systémy rozvoja a učenia navzájom tak, aby akcelerovali rast jednotlivcov v pracovných systémoch. Je dobré učenie štruktúrovať a zaznamenávať. Ako to

všetko zosúladiť? Ako to všetko zvládnuť? Dobrým začiatkom je prečítať si knihu, potom si prečítať učebnicu, ktorá hovorí ako na to, potom cvičebnicu, ktorá pomáha praktickými nástrojmi aplikovať poznanie do praxe. Toto je konzultantská trilógia desaťročia. Niečo ako tisícpäťsto odtiňov šedej pre trénerov/koučov/facošov vo firmách.

„Všetky velké věci musia mať malé začiatky.“
Peter Senge

Pohľady z praxe, alebo skúsenosti nás a našich kolegov

ŠTYRI ZRUČNOSTI REFLEXÍVNEHO POČÚVANIA

„Počúvanie v dialógu znamená viac počúvať významy než slová... V naozajstnom počúvaní sa dostávame za slová, vidíme cez ne, aby sme našli osobu, ktorá sa odhaluje. Ako sa postupne verbálne a neverbálne odkrývaš a ja ťa naozaj počúvam, hľadám v tebe poklad autentického. Je tu samozrejme sémantický problém. Slová majú iný význam pre teba ako pre mňa. Z toho vyplýva, že ti nikdy nemôžem povedať, čo si povedal, ale len čo som počul. Budem musieť prerozprávať, čo si povedal a overiť si, že to, čo opustilo tvoju myseľ a srdce došlo do mojej mysle a srdca nedotknuté a bez skreslenia.“ John Powell (teológ)

Existujú dve hlavné skupiny zručností pri počúvaní - verbálne a neverbálne, a tie sa ďalej delia na akcie a reakcie. Tento text popisuje, čo znamená pojem reaktívne verbálne zručnosti alebo reflexívne reakcie a skúma štyri druhy reflektovania: parafrázovanie, reflektovanie pocitov, reflektovanie významu a sumarizovanie. Reflexívne reakcie poskytujú hovoriacemu zrkadlo. V reflexívnej reakcii počúvajúci preformulováva pocit a/alebo obsah povedaného a robí to spôsobom, ktorý demonštruje porozumenie a akceptáciu. Detský psychológ na skupinovom sedení s matkami dával do protikladu neposudzujúce reflexívne reakcie s tým, čo sa v rozhovoroch v našej spoločnosti vyskytuje omnoho častejšie. Uvádzame príklad:

VEDÚCI SKUPINY: Predstavte si, že je jedno také ráno, keď ste vstali ľavou nohou. Telefón vyzvára, dieťa plače a hrianky sa vám pripečú. Váš manžel sa pozrie na hriankovač a poznamená: „Božemôj, kedy sa konečne naučíš robiť hrianky?“ Ako zareagujete?

PANI A: Šmarila by som mu tú hrianku do ksichtu!

PANI B: Povedala by som mu: „Oprav ten preklatý hriankovač!“

PANI C: Bola by som taká dotknutá, že by som sa rozplakala.

VEDÚCI SKUPINY: Aké pocity by vo vás vyvolali manželove slová?

MATKY: Hnev, nenávisť, odpor.

VEDÚCI SKUPINY: Bolo by pre vás ľahké dať opekať ďalšiu dávku hriankov?

PANI A: Len keby som do nich mohla dať jed!

VEDÚCI SKUPINY: A keď odíde do práce, bolo by ľahké upratať?

PANI A: Nie, celý deň by som mala skazený.

VEDÚCI SKUPINY: Predstavte si takú istú situáciu: hrianky sa pripália, ale váš manžel s prehľadom povie: „Uf, drahá, dnes máš rušné ráno - dieťa, telefón a teraz ešte aj hrianky.“ [Toto je reflexívna reakcia. Niekoľkými neodsudzujúcimi slovami hovorí o tom, čo si počúvajúci myslí o prežívaní toho druhého človeka.]

PANI A: Odpadla by som, keby mi môj manžel niečo také povedal.

PANI B: Ja by som sa cítila užasne!

PANI C: Mala by som taký dobrý pocit, že by som ho objala a vybozkávala.

VEDÚCI SKUPINY: Prečo? - To dieťa stále plače a hrianka je stále pripálená.

MATKY: To by nevedilo.

VEDÚCI: Čo sa zmenilo?

PANI B: To je akási vdáčnosť, že vás nekritizoval - že s vami, nie proti vám.



Z tejto krátkej interakcie v skupine matiek vieme vydestilovať esenciu reflexívneho počúvania. Po prvé, reflexívna reakcia v príklade, ktorý uviedol vedúci skupiny, nie je hodnotiacia, neposudzuje a neodsudzuje. Po druhé, bola to presná reflexia toho, čo druhá osoba prežívala. Po tretie, bola výstižná. Po štvrté, ako je to niekedy vhodné, manžel reflektoval viac než len, čo bolo vyslovené slovami.

Parafrázovanie

Parafrázovanie je výstižná reakcia na hovoriaceho, ktorá vyjadruje podstatu obsahu povedaného vlastnými slovami počúvajúceho. Dobré parafrázovanie je výstižné a stručné. Keď ľudia začínajú používať túto zručnosť, majú sklon hovoriť priveľa. Niekedy je parafráza dokonca dlhšia než to, čo povedal hovoriaci, lenže keď parafráza nie je stručná, vlak myšlienok sa hovoriacemu vykoľají. Efektívny poslucháč sa učí kondenzovať svoje reakcie. Efektívne parafrázovanie odráža podstatné veci zo správy hovoriaceho. Vynecháva množstvo detailov, ktoré zaťažujú mnohý rozhovor a sústreďuje sa na jadro vecí. Dobrý poslucháč vycíti, čo je v hovoriaceho správe ústredné a to zrkadlí. Pred dvetisíc päťsto rokmi to grécky filozof Herakleitos vyjadril takto: „Počúvajte podstatu vecí.“ Ďalšou charakteristikou parafrázovania je to, že sa zameriava na obsah správy hovoriaceho. Zaoberá sa viac faktami alebo myšlienkami než emóciami, ktoré vysielajúci vyjadruje. Dokonca, aj keď je presné oddelenie obsahu a pocitov umelé, parafrázovanie sa sústreďuje na obsah správy. Napokon, efektívne parafrázovanie sa vyjadruje vlastnými slovami poslucháča. Táto zručnosť obsahuje pochopenie uhla pohľadu hovoriaceho. Vyžaduje si to, dostať sa na chvíľu „do kože toho druhého“ a pozrieť sa na situáciu z jeho pohľadu. To, čo poslucháč pochopil, potom vyjadrí vlastnými slovami. Je obrovský rozdiel medzi papagájovaním (mechanickým opakovaním slov hovoriaceho) a parafrázovaním. Papagájovanie obyčajne dusí rozhovor, kým vhodné parafrázovanie môže veľmi prispieť ku komunikácii medzi ľuďmi. Pozrime sa na úryvok rozhovoru Márie a jej priateľky Kláry. Mária sa snaží rozhodnúť, či si má založiť rodinu alebo pokračovať vo svojej kariére.

MÁRIA: „Neviem, či mať dieťa alebo nie. Ani Juraj si nie je istý. Mám rada svoju prácu.... je v nej veľa podnetov a mám aj dobrý plat. Ale niekedy túžim po dieťatku a chcem byť matkou na celý úväzok.“

KLÁRA: Veľmi sa ti páči v práci, ale niekedy cítiš silnú túžbu byť matkou.

MÁRIA: (Prikyvuje.)

Klára preformulovala jadro Máriinho obsahu. Urobila to stručne a svojimi vlastnými slovami. Jej odpoveď bola parafráza. Niektorí odborníci označujú parafrázovanie ako „stručné a výstižné odpovede vlastnými slovami“. Keď parafráza „trafí do čierneho,“ hovoriaci takmer vždy povie „Áno,“ „Správne,“ „Presne.“ Alebo prikývne či inak prejaví, že reakcia bola presná. A obvykle pokračuje v ďalšom skúmaní témy. V kúske predošlého rozhovoru Mária dala Kláre najavo, že porozumela správne. Keď je parafráza nepresná, hovo-

riaci obyčajne opraví počúvajúceho. Väčšina ľudí, čo sa učí zručnosti počúvania, sa cíti zle, keď po prvý raz skúša reflektovať podstatu počutého výroku. Mnohí navyše neveria, že to bude „fungovať.“ Myslia si, že ľudí to urazí alebo nahnevá. „Môj manžel si bude myslieť, že som sa zbláznila, keď mu budem opakovať, čo mi práve povedal.“ „Žartujete? Ja mám používať reflexívne reakcie u tých chlapíkov z linky? Bol by som na smiech celej továrni.“ „Moje dieťa by povedalo - ty si fakt divná.“ V skutočnosti väčšina ľudí reflektuje oveľa viac obsahu, než si uvedomuje. Keď vám niekto povie svoje telefónne číslo, pravdepodobne ho zopakujete pri zapisovaní, aby ste sa ubezpečili, že ste počuli správne. Ak vám niekto vysvetlí cestu niekam ďaleko, kde je niekoľko odbočiek, pravdepodobne zopakujete inštrukcie, aby ste sa uistili, že je to dobre. Pri preberaní takýchto konkrétnych údajov zo smutných prípadov všetci vieme, že komunikácia býva často nespoľahlivá, pokiaľ si ju neoveríme. Vytlačili sme veľa nesprávnych čísiel a veľakrát sme nesprávne odbočili. Odborníci na komunikáciu veria, že tieto metódy, ktoré mnohí z nás používame iba príležitostne, by sa mohli v medziľudských vzťahoch využívať častejšie a zručnejšie. Väčšina z nás by mala úžitok z presnejších každodenných interakcií. Parafrázovanie veľmi znižuje pravdepodobnosť nedorozumenia. Overovanie správnosti ako pri telefónnom čísle by sa mohlo využívať častejšie.

Reflektovanie pocitov

Reflektovanie pocitov obsahuje stručné a výstižné zrkadlenie emócií hovoriaceho. Fero povedal kamarátovi:

FERO: Ja som si myslel, že v mojich rokoch už budem dávno ženatý. Jeden vzťah za druhým sa mi rozpadá.

RIŠO: To človeka fakt znechutí.

FERO: Fakt. Nájdem si vôbec tú správnu?

Rišo si uvedomil, že Fero možno prežíva mnoho pocitov - osamelosť, hnev, frustráciu, strach, znechutenie alebo viaceré z nich. Keď Fero hovoril, Rišo „čítal“ reč jeho tela a rozhodol sa, že najhlavnejší pocit je znechutenie. Nasledovný rozhovor potvrdil Rišov odhad toho, čo jeho priateľ cítil. Počúvajúci si často nevšimnú mnoho emocionálnych dimenzií rozhovoru. Majú tendenciu zamerať sa len na obsah. Ak sa niečo reflektuje, tak ohnisko pozornosti býva skôr na obsahu než na pocitoch. Alebo poslucháči kladú otázky, ktoré vyvolávajú faktografické odpovede: „Čo si urobila?“ „Kedy sa to stalo?“ Bol som ponorený do písania projektu, keď zazvonil telefón. Volal kolega. Bol som rád, že ho počujem, ale len pomaly som opúšťal svoj uhol pohľadu. Medziiným povedal: „Práve som dostal správu, že januárový seminár, ktorý som mal viesť, bol zrušený.“ „Zrušený, eh?“ odpovedal som. „Hej,“ povedal on prv, než sme prešli k inej téme. Keď som zložil, uvedomil som si, aký lenivý poslucháč som bol. Ušlo mi to hlavné, čo mi chcel povedať, pretože som nevedel, ako sa cítil, keď mu zrušili seminár. Nepovzbudil som ho, aby mi povedal niečo o svojich pocitoch a tým som presmeroval rozhovor na iný obsah. Potom som si začal dávať dokopy, čo som vedel o ja-



nuárovom seminári. Pozvali ho, aby viedol seminár na výletnej lodi po Karibiku. Väčšinu dňa by mal voľno a mohol by sa opalovať a hrať. Aký sklamaný musel byť, keď sa dozvedel, že seminár bol zrušený. Spomenul som si aj na to, že sa hneval, že si na zimu naplánoval príliš veľa aktivít. Nenechal si dost času na odpočinok, samotu a priateľov. Toto množstvo voľného času mu umožní zotaviť sa z práce a užiť si chvíľu voľna osamote a s priateľmi. Priateľ pravdepodobne prežíval oba tieto pocity - smútok, že nemôže ísť na loď; radosť, že bude mať voľno, aby sa zotavil. Nikdy som si to neoveril. Nikdy som ho nepovzbudil, aby mi povedal, aký pocit mal z tej situácie. Hoci som to nikdy nevyjadril toľkými slovami a nemal som to ani v úmysle, môj spôsob počúvania ho povzbudil k tomu, aby sa zaoberal faktami a nie pocitmi. Bolo to, ako keby som mu bol povedal: „Drž sa faktov. Ja chcem len fakty.“ Keď počúvanie nepovzbudzuje odhalenie pocitov, máme tendenciu minúť reakciu hovoriaceho na udalosti, ktoré opisuje - jeho radosť, smútok, frustráciu, hnev, žiaľ, nerozhodnosť a tak ďalej. Keďže, ako to vyjadril William James „Osobnosť sa nachádza v pocite,“ nevidíme jedinečnosť druhého človeka, keď si málo uvedomujeme jeho emócie. Ak hovoriaci rozpráva o probléme, reflektovanie pocitov mu pomáha pochopiť svoje vlastné emócie a tak sa posunúť bližšie k riešeniu problému. Okolo nás sú samé údaje. Pocity sú však energizujúcou silou, ktorá nám pomáha utriediť si údaje, usporiadať ich a efektívne ich využiť, keď vytvárame a realizujeme dôležité kroky a činy. Hoci v bežnom rozhovore je neobvyklé reflektovať pocity, každý z nás sa v priebehu zrenia naučil „čítať“ emócie iných ľudí. Asi sa vám už stalo, že ste sa rozprávali s jedným alebo viacerými ľuďmi a rýchlo ste prišli na to, že poslucháči boli znudení. Zaujímavé, však je, že ste boli schopní určiť ich pocity, keď vôbec nepovedali, že sa nudia? Často viete, že sa na vás niekto hnevá, hoci ani nič nepovedal o hneve. Spomínate si na niečo také, že niekto chcel od vás niečo a vy ste na to neskôr prišli, hoci to nepovedal? Potom sú tu aj ľudia, ktorí vás majú veľmi radi, ale nikdy to nevyjadrili slovami - a predsa to viete. Niekedy vám niekto hovorí jednu vec, ale vy viete, že myslí a cíti niečo iné. Ako tomu rozumieme my, každý z nás má do určitej miery schopnosť rozumieť pocitom iných ľudí. Pri tejto dôležitej a ťažkej zručnosti nikto nezačína od nuly. Väčšina účastníkov našich kurzov, keď sa snaží reflektovať pocity, chce vedieť, ako si môžu viac uvedomovať pocity hovoriaceho. Učíme ich koncentrovať sa na štyri veci:

1. Sústreďte sa na slová, ktoré označujú pocity.
2. Všímajte si všeobecný obsah správy.
3. Pozorujte reč tela.
4. Pýtajte sa sami seba: „Keby som ja mal takýto zážitok, čo by som cítil?“ prípadne „Čo práve teraz cítim?“ lebo je možné, že pri počúvaní cítite to isté, čo hovoriaci.

Ak je cieľom reflektovať emócie, jeden zo zrejmých spôsobov, ako sa to dá robiť, je určiť verbálne vyjadrené pocity v rozhovore. Ľudia občas vyjadrí svoje pocity slovami. Mladá zamestnaná žena sa priznala

svojej priateľke:

„Veľmi ma baví práca. A zažívam aj veľa zábavy mimo práce. Som taká zaneprázdnená, že nemám ani čas myslieť. Ale keď som sama a všetko to ustane, začnem byť napätá, pretože vidím, aká som osamelá.“

Prečítajte si ešte raz tento výrok a všimnite si slová, čo najlepšie vyjadrujú emócie, ktoré opisuje. Ja som si všimol slová baví ma, zažívam zábavu a osamelá. Reflexia pocitov by mohla teda znieť takto:

„Hoci prežívate veľa zábavy, je tam aj osamelosť.“

Také pocity sa ľahšie vypichujú, keď si ich možno opakovane čítať vytlačené na papieri než v rýchlej výmene počas rozhovoru. Ale aj keď sú slová vyjadrené tak priamo a jasne, ako vo vyššie uvedenom príklade, ľudia si ich nemusia všimnúť. Sme takí pohltení faktami, že prehliadame verbálne signály pocitov. Keď hovoriaci verbálne vyjadruje svoje pocity a keď sú tieto výroky zhodné (kongruentné) s telesnými prejavmi, reflektovanie pocitov je to isté, ako parafrázovanie až na to, že sa zameriava na pocitové slová, ktoré hovoriaci použil. Keďže naša kultúra má tendenciu klásť odpor citovým prejavom, verbálne kľúče nemusia byť tak jasne vyjadrené ako v predošlom príklade. Matka sa spýtala svojej dcéry, ako sa jej páčilo včerajšie rande. Dcéra odpovedala: „Ale dobre.“ Slovo, ktoré napovedá nejaký pocit je „dobre.“ Ale čo to slovo znamenalo v kontexte rozhovoru? Mohlo znamenať: „Som podráždená z toho, že sa miešaš do mojich osobných vecí.“ Alebo mohlo znamenať, že na kontinuu medzi strašným a úžasným sa ten večer umiestnil niekde v strede a bolo to jedno z ďalších prijateľných, ale nie veľmi vzrušujúcich rande. Reč dcérinho tela by mohla odhaliť, ako to naozaj myslela. O prežívaní sa dá usudzovať aj z celkového obsahu. Prečítajte si nasledujúci výrok a odhadnite, aké sú Erikove pocity:

„Ten zákazník ma celkom určite privedol na ľahkú, ale zradnú cestu. Dosiahol, aby som trikrát prišiel za ním do jeho podniku. Celé hodiny som mu vysvetľoval každú podrobnosť môjho návrhu zmeny vo výrobných metódach. A potom si kúpil výrobnú linku od môjho konkurenta a nechce sa so mnou vôbec baviť.“

Erik sa pravdepodobne hneval na svojho zákazníka a/alebo na seba. Mohol však prežívať aj iné pocity, ako napríklad znechutenie. Erikova reč tela by pomohla overiť si poslucháčov odhad jeho emócií. Jeden z najefektívnejších spôsobov, ako pochopiť, čo iný človek cíti, je pozorovať reč jeho tela. Pretože reflexia pocitov je pre efektívne počúvanie taká dôležitá a keďže pozorovanie výrazu tváre, tónu hlasu, gest a postoja nám poskytuje také dôležité kľúče k citovému stavu človeka. Keď si poslucháč všimá slová, ktoré vyjadrujú pocity, ak „číta medzi riadkami“ pocity, ktoré môžu byť obsiahnuté vo všeobecnom obsahu povedaného a pozoruje reč tela, pýta sa sám seba: „Čo by som cítil ja, keby som hovoril alebo robil to isté?“ Keďže je emocionálne prežívanie každého človeka jedinečné, nemôžeme si byť istí, že vieme, čo hovoriaci cíti. Najlepšie, čo môžeme urobiť, je pochopiť svoje vlastné vnútorné reakcie



a odhadnúť emócie toho druhého. Na základe tohto odhadu poslucháč reflektuje svoje porozumenie pocitov druhého človeka. Normálne nám hovoriaci automaticky dá vedieť, či sme počuli správne alebo nie – tým, že prikývne, povie „Áno“ alebo „Správne“ alebo nás opraví.

Reflektovanie významu

Keď sa pocity a fakty spoja v stručnej a výstižnej reakcii, máme reflexiu významu. Napríklad žena v stredných rokoch, volajme ju Magda, povie svojmu manželovi Róbertovi:

MAGDA: Moja vedúca sa ma stále vypytuje na môj osobný život. Bola by som rada, keby sa starala o svoje veci.

ROBO: Si nahnevaná, že nerešpektuje tvoje súkromie?

Pocity sa často spúšťajú konkrétnymi udalosťami. Všimnite si, ako sa moje pocity v ľavom stĺpci nasledujúceho zoznamu vzťahujú ku konkrétnym udalostiam uvedeným v pravom stĺpci:

Pocit	Udalosť (fakt)
Šťastný	Vydavateľstvo mi poslalo zmluvu na vydanie knihy
Smutný	Môj dobrý priateľ sa sťahuje preč
Podráždený	Dohodu, ktorú sme dosiahli minulý týždeň, ďalší ľudia nedodržia
Frustrovaný	Kopírka sa zase pokazila, už tretíkrát za tri dni

Akonáhle človek vie, ako reflektovať pocit a obsah zvlášť, je relatívne ľahké spojiť to do reflexiu významu. Keď sa ľudia učia reflektovať význam, často im pomáha vzorec „Vy cítite [vloďte pocitové slovo], pretože [vloďte udalosť alebo iný obsah, ktorý sa spája s pocitom].“ Pozrime sa, ako tento vzorec funguje v niektorých skutočných situáciách:

ERVÍN: Aká zmena! Báľ som sa, že nespomujem a už mám po tom. Naš nový domov je proste super. A Mária s deťmi sú šťastnejšie, ako kedykoľvek predtým.

JÁN: Cítiť sa šťastný, pretože veci idú dobre vo všetkých oblastiach tvojho života.

Alebo:

VILMA: Môj manžel ma doháňa k šílenstvu. Najprv povie, že sa nám darí dobre a nemáme finančné ťažkosti. A na druhý deň vybuchne, keď kúpim niečo do domácnosti.

HELENA: Cítiť úzkosť, pretože je taký nejasný. Tento vzorec „Cítiš... pretože...“ nie je v rozhovore veľmi vtieravý. Pomáha ľuďom pamätať na reflektovanie oboch aspektov, pocitov i obsahu a je to pomôcka na dodržanie krátkosti reakcie. Môže byť veľmi užitočný na prechodnú dobu, ale keď ho už nepotrebuje, tak ho rozmontujeme a odstránime z repertoáru reakcií. Keď sa vám vďaka vzorcu „Cítiš... pretože...“ reflektovanie významu dostane do krvi, môžete ho vymeniť za „prirodzenejšie“ spôsoby. Na-

príklad: „Si zmätená jeho zmiešanými správami.“ „Si nadšený, že sa ti v novej práci tak darí.“ „Hneváš sa kvôli posledným zmenám v rozvrhu.“ „Si znechutená jeho ľahostajnosťou.“ V rýchlom slede replík skutočného rozhovoru je nemožné a aj neželateľné stále používať reflektovanie významu. Spolu s ním obohatí rozhovor reflektovanie pocitov, reflektovanie obsahu, minimálne podnety, aktívne ticho a ďalšie reakcie. V niektorých prípadoch môže byť najužitočnejšie zdôrazniť reflektovanie pocitov. Občas môže byť vhodné, aby sa poslucháč koncentroval na reflexie obsahu. V mnohých situáciách sa však najefektívnejší poslucháč bude spoliehať najviac na reflektovanie významu. Niekedy je reflektovanie významu vhodné aj vtedy, keď sa nepovedali žiadne slová. Nora, vedúca kancelárie, sa práve pustila do novej úlohy v práci. Celý deň usilovne pracovala, ale na konci pracovnej doby vyzerá kopec nevybavených papierov rovnako veľký ako na začiatku. Sekretárka Barbara jej vraví: „Cítiť sa znechutená, že si celý deň makala a ešte stále treba veľa urobiť.“ Reflexia významu je obvykle

najlepšia, keď sa zhrnie do jednej výstižnej a stručnej vety. Čím kratšej, tým lepšie. Nesúvislá odpoveď sťažuje komunikáciu.

Sumarizovanie

Sumarizovanie je stručné preformulovanie hlavných tém a pocitov hovoriaceho vyjadrených za dlhší časový úsek rozhovoru, než by pokryli iné reflexívne zručnosti. Môže výstižne prepojiť viacero posledných poznámok alebo osvetliť pocity a/alebo položky tým, že ich zrekapituluje. Rozhovor môže byť naplnený kúskami informácií, ktoré nie sú užitočné, pokiaľ sa najdôležitejšie fragmenty nedajú do zmysluplného celku. Hovoriaci sa občas stratí v spleti mätúcich myšlienok a pocitov. Aký rozdiel medzi skladačkou, keď je to len hĺba častí v škatuli a keď je poskladaný celý obrázok. Podobne aj efektívny súhrn môže hovoriacemu umožniť, aby videl útržky svojej výpovede spojené v jednom zmysluplnom celku. Sumarizovanie pomáha hovoriacemu získať integrovaný obraz toho, o čom rozpráva. Vyjadruje dôležitý dôraz, ktorý sa viac krát opakoval alebo, ktorý bol vyjadrený s najväčšou intenzitou. Slávny švajčiarsky psychoterapeut Carl Jung rozprával svojmu kolegovi o svojej prvej návšteve u Sigmunda Freuda v roku 1907. Jung mal toho veľa na srdci, o čom sa chcel s Freudom rozprávať, takže hovoril veľmi živo celé tri hodiny. Freud ho napokon prerušil a na Jungovo prekvapenie zoskupil Jungov monológ do niekoľkých presných kategórií,



ktoré im umožnili stráviť zvyšný čas užitočnejšou výmenou názorov. Kúsok z tohto rozhovoru medzi praotecami zakladateľmi ste mohli vidieť aj vo filme Nebezpečná metóda. Zhrnutie môže hovoriacemu pomôcť, aby jasnejšie porozumel sám sebe. Gerard Egan uvádza takýto príklad:

PORADCA: „Prejdime si, čo sme tu mali doteraz. Cítite sa zle, depresívne - nie je to len normálna kríza, ale tento krát to pretrváva. Máte starosti o svoje zdravie, ale toto je skôr symptóm než príčina vašej depresie. Vo svojom živote máte niekoľko nevyriešených problémov. Jedným z nich je, že kvôli zmene zamestnania sa nestretávate so svojimi priateľmi. Sťahovanie spôsobilo veľkú zmenu. Ďalšia otázka - ktorú považujete za bolestnú a trápnu - je vaša investícia do snahy ostať mladý. Nechcete čeliť faktu, že starnete. Tretím problémom je to, ako sa vyčerpávate v práci - natoľko, že keď sa skončí jeden projekt, zrazu je váš život prázdny.“

KLIENT: „Je to bolestné, takto to počuť všetko stroho vymenované, ale je to vcelku tak. Skutočne sa musím pozrieť na svoje hodnoty. Cítim, že potrebujem nový životný štýl, taký, kde by bolo viac okamžitého kontaktu s ľuďmi.“

Takýto súhrn obsahuje v sebe prvky akejsi konfrontácie. Poslucháč musí starostlivo posúdiť, či je hovoriaci emocionálne pripravený zvládnuť trochu konfrontačný súhrn. Sumarizovanie je užitočné v situáciách, kde je konflikt potrieb, alebo kde sa žiada riešenie problému. Vilo sa rozprával so svojim otcom o možnosti ísť na magisterské štúdium alebo si dať radšej rok pauzu, aby mohol získať nejakú prax. Po štyridsaťpäť minútovom rozhovore otec hovorí:

„Cítiš, že magisterské štúdium je v živote potrebné, ale nie si si istý, či je múdre ísť naň teraz. Robíš si starosti o moju finančnú situáciu, pretože tvoje štúdium ma už stálo veľa peňazí. Chceš si vziať Leu a nevieš, či bude na teba dva roky čakať a či si nebude myslieť, že si večný študent. Cítiš tlak zo školy, aby si sa rýchlo rozhodol, lebo zapísať sa na štúdium je potrebné teraz.“

Súhrn je tiež užitočný, keď sa zdá, že hovoriaci vyčerpali celú svoju tému. Rekapitulácia toho, čo hovoriaci povedal, môže uzavrieť túto časť rozhovoru a/alebo ukázať smer ďalšieho jeho pokračovania. Keď niekoho počúvame dlhšie ako jedno sedenie, súhrn možno použiť na začiatku nového sedenia. Keďže hovoriaci mohli mať dôležité zážitky alebo myšlienky medzi sedeniami, je dôležité sa spýtať, či ich mal a ak áno, či chce o nich rozprávať. Ak nie, poslucháč môže zhrnúť posledný rozhovor. Demonštruje to po-

slucháčov záujem, pomáha predchádzať opakovaniu starého materiálu a rozvíjať predchádzajúce sedenie. Jedným z účelov sumarizovania je dať hovoriacemu pocit pohybu vpred pri skúmaní obsahu a pocitov. Pociť pokroku môže viesť rýchlo k vypracovaniu akčného programu. Sumarizácia tiež poskytuje overenie poslucháčových celkových dojmov z toho, čo bolo povedané. Reflexívny súhrn je efektívny vtedy, keď poslucháč (1) zozbiera body, ktoré hovoriaci priniesol a (2) vyberie relevantné údaje - tie, ktoré pomôžu hovoriacemu jasnejšie pochopiť kľúčové prvky svojej situácie. „Súhrn,“ hovorí Egan, „nie je mechanické spojenie mnohých faktov; je to systematická prezentácia relevantných údajov.“ Na začiatku používania zručnosti sumarizovať vám môžu pomôcť nasledujúce vety:

„Jedna téma, ktorá sa vracia, je...“

„Zrekapitulujme si, čo sme doteraz prebrali...“

„Premýšľal som nad tým, čo ste povedali. Vidím v tom, niečo, čo by mohol byť vzorec a rád by som si to overil. Vy...“

Efektívnosť súhrnných reflexií možno najlepšie posúdiť podľa toho, ako ich ten druhý prijme a využije. Dobrý súhrn by mala druhému umožniť ísť viac do hĺbky, jasnejšie sa chopiť určitého smerovania a/alebo koherencie. Dobrá sumarizácia často pomôže hovoriacemu pochopiť svoju situáciu jasnejšie aj vtedy, keď je to rekapitulácia toho, čo už povedal. Dokonca aj keď v súhrne nie je nový materiál, hovoriacemu sa môže zdať nový, pretože to počuje spolu po prvý krát. Efektívny súhrn môže v závere tiež zviazať volné šnúry rozhovoru dokopy.

Takže ako by znel súhrn tohto textu?

Dobrý poslucháč reaguje reflexívne na to, čo hovoriaci hovorí. Vlastnými slovami preformulováva pocit a/alebo obsah, ktorý bol vyjadrený - a tým komunikuje porozumenie a prijatie. Existujú štyri základné reflexívne zručnosti. Parafrázovanie, prvá z reflexívnych reakcií, sa zameriava na obsah povedaného. Reflexia pocitov sa deje vtedy, keď sa počúvajúcí koncentruje na pocitové slová, usudzuje na pocity zo všeobecného obsahu, „číta“ reč tela, pýta sa „Ako by som sa cítil ja, keby som robil alebo hovoril toto?“ a potom zrkadlí pocit hovoriacemu. Kombinovaná reflexia pocitov a obsahu sa nazýva reflexia významu. Sumarizácia je veľmi kondenzovaná rekapitulácia najvýznamnejších prvkov dost' dlhého úseku rozhovoru.

„Otázky, ktoré kladieme tvarujú odpovede, ktoré nám klientmi dávajú.“ Yvone Dolan



Metódy a techniky pre vašu prax

BUDOVANIE INTIMITY – LÁSKA SA ČASOM MENÍ

Existuje slávna teória lásky, ktorá by vás mohla zaujímať. Triangulárna teória lásky od Roberta Sternberga hovorí, že páry si prejavujú lásku 3 nespojitými spôsobmi: vášňou, intimitou a záväzkom.

- **Vášeň** - to sú vášnivé pocity, ktoré v každom manželstve prichádzajú a odchádzajú. Má tendenciu ubúdať a meniť sa každý deň.
- **Intimita** - srdečné priateľstvo a jednota, ktorá vychádza zo zdieľania podobných zážitkov a skúseností. Obyčajne trvá dlho, kým sa vybuduje a dlho trvá aj, kým vyprchá.
- **Záväzok** - rozhodnutie milovať niekoho a udržať tú lásku; to je oddanosť a obmedzenie, ktoré drží dvoch ľudí spolu. Skôr funguje ako vypínač: „áno - nie“. Možno ho zosilniť alebo zoslabiť, ale má tendenciu meniť sa skokom, nie plynule.

Teória tvrdí, že úroveň všetkých troch aspektov u daného páru sa vo vzťahu časom mení. Zvyšovaním jedného zvykne klesať iný. Pre niektoré páry je jeden z týchto aspektov dôležitejší, iné páry považujú za prvoradý iný.

V tomto cvičení diskutujte v páre o tom, ako sa tieto 3 spôsoby vyjadrovania lásky menili počas vášho vzťahu. Použite nasledujúcu stranu na „mapovanie“ svojej lásky na trojuholníka. Ak ste dokonale vyladili všetky 3, dajte bodku do stredu trojuholníka. Použite nasledovné symboly na označenie stavu v týchto obdobiach:

Z - Zasnúbení, pred svadbou.

M - Medové týždne.

1 - Na konci prvého roka manželstva.

D - Po narodení prvého dieťaťa. (Môžete pridať viac udalostí podľa toho, čo ste zažili)

T - Teraz

Hry a aktivity...

DAJ A BER

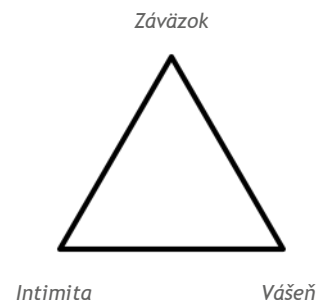
Toto je jedna z aktivít, ktoré vyzerajú komplikovanejšie na papieri ako v skutočnosti. Len pre orientáciu, tu je krátky súhrn. Po dohode na spoločnom ciele si každý člen tímu zapíše tri položky (úlohy, povinnosti, zručnosti...), ktoré očakáva od každého člena. Bez rozprávania o týchto položkách si každý člen zapíše tri položky, ktoré chce dať, alebo poskytnúť každému členovi. Členovia tímu usporiadajú tieto položky do matrice Daj a ber a dohodnú si roly a povinnosti, aby dosiahli perfektné skóre.

Zámer aktivity

Objasniť roly a povinnosti každého člena tímu v spoločnej snahe dosiahnuť spoločný cieľ.

Ak ste na začiatku vzťahu, tak mapujte, kde asi podľa vášho názoru budete v budúcnosti v jednotlivých fázach spoločného života. Dôležité je uviesť si, že láska sa môže v priebehu vzťahu zmeniť. Veľmi bežný je úbyt看 vášnivej lásky, keď sa dostanete do stredného a pokročilého veku.

Prejav lásky v trojuholníku záväzok, intimita, vášeň:



Primárne spôsoby, ako sa prejavuje láska vo vašom vzťahu, sa časom mení. Keď má jedna oblasť prednosť, iná má tendenciu klesať. Pre niektoré páry je jeden aspekt dôležitejší než iný, iné páry majú iné poradie. Diskutujte, ako sa vo vašom vzťahu menili časom prejavy lásky?

- Zasnúbení, pred svadbou...
- Medové týždne...
- Na konci prvého roka manželstva...
- Po narodení prvého dieťaťa...
- Teraz...

„Všetko, čo hovorím musí byť pochopené nie ako tvrdenie, ale ako otázka.“ Niels Bohr

Účastníci

3 až 10 členov tímu. (Ak má tím viac ako 10 členov, pravdepodobne budete mať problém s koordináciou. Tak zvážte redukovanie veľkosti svojho tímu.)

Čas

30 minút až 3 hodiny. Skutočný čas bude závisieť od počtu členov tímu a od toho, ako dobre poznajú roly a povinnosti v tíme.

Pomôcky

Balíčky lepiacich papierikov na poznámky (Post-It papieriky) v dvoch farbách, Flip chart, Fixky, ceruzky, Kalkulačka (na výpočet skóre a percent)



Priebeh

Tu sú kroky pri uskutočňovaní tejto aktivity. Pre ilustráciu každého kroku sme zaradili príklady, (kurzívou) aktivity z nedávneho stretnutia jedného tímu, ktorý organizoval konferenciu.

Prvý krok

Špecifikujte spoločný cieľ. Požiadajte členov tímu, aby prediskutovali svoj cieľ, aby mali všetci predstavu o ňom. Povzbudzujte členov tímu, aby hovorili o kvalite štandardov týkajúcich sa tohto cieľa. *Erik, Heidi, Peter, Sam a Thiago sa stretli, aby si zahrali Daj a ber. Aktivitu začínajú tým, že si pripomenú, že cieľom ich tímu je navrhnúť brožúrku medzinárodnej konferencie, ktorá sa má uskutočniť o rok v Zürichu. Diskutujú o kritériách, ktoré zabezpečia, že brožúrka bude mať profesionálny vzhľad, ľahko sa bude čítať a pohodlne používať.*

Druhý krok

Uved'te Zoznam „ber“. Dajte každému členovi tímu balíček zelených lepiacich papierikov. Vysvetlite, že budú vytvárať zoznam „ber“, ktorý špecifikuje, čo každý člen tímu potrebuje od ostatných členov, aby im to pomohlo dosiahnuť cieľ. Požiadajte každého účastníka, aby napísal svoje meno na vrch papierikov a po nej slová: „potrebuje/si berie od ____“, kam sa doplní meno iného člena tímu. *Každý z piatich členov tímu si pripraví štyri zoznamy ber, pre každého z ostatných členov tímu jeden. Napríklad Erik si pripraví tieto štyri zoznamy:*

- Erik potrebuje/si berie od Heidi ...
- Erik si potrebuje/si berie od Petra ...
- Erik si potrebuje/si berie od Sama ...
- Erik si potrebuje/si berie od Thiagoho ...

Prípravte si zoznamy Potrebujem/Beriem. Každý člen tímu si napíše tri položky, ktoré potrebuje od ostatných členov tímu (ktorého meno je uvedené na zozname), aby sa zabezpečilo, že tím dosiahne svoj cieľ. Požiadajte každého, aby pracoval samostatne, bez rozprávania sa s ostatnými. Tu je niekoľko príkladov z Erikových zoznamov: *Erik si berie od Sama: Zoznam položiek, ktoré treba dať na obálku brožúrky, Anotácie ôsmich workshopov, Definitívny zoznam položiek, ktoré budú na registračnom formulári. Erik si berie od Heidi: Informácie o hoteli, kde sa bude konať konferencia, Návrhy na obálku brožúrky, Načas schválenú grafickú úpravu brožúrky...* Pozbierajte zoznamy toho, čo tím potrebuje/berie si. Po primeranom čase pozbierajte zoznamy vecí, ktoré si ľudia

berú od ostatných a skontrolujte, či sú všetky. Poukladajte ich vedľa seba bez toho, aby ste ich čítali. Keďže tím má päť členov a každý napísal štyri zoznamy, celkovo ich bude 20.

Tretí krok

Uved'te zoznamy daj. Dajte každému členovi tímu balíček žltých lepiacich papierikov. Vysvetlite im, že budú písať zoznam vecí, ktoré dajú ostatným členom, čo je opačný zoznam ako bol predošlý. Zoznamy daj obsahujú to, čo každý člen tímu dá ostatným členom, aby im pomohol dosiahnuť spoločný cieľ. Požiadajte každého, aby si napísal meno na začiatok nasledujúceho slovného spojenia: „dá ____“, kam doplní meno iného člena tímu. *Každý z piatich členov tímu vytvorí štyri zoznamy dá, pre všetkých ostatných členov tímu. Napríklad Erik pripraví tieto štyri zoznamy:*

- Erik dá Heidi ...
- Erik dá Petrovi ...
- Erik dá Samovi ...
- Erik dá Thiagovi ...

Prípravte zoznamy dá. Požiadajte všetkých členov tímu, aby napísal zoznam troch položiek, ktoré dá ostatným členom, aby pomohol tímu dosiahnuť cieľ. Podobne ako predtým požiadajte každého, aby pracoval samostatne bez toho, aby sa rozprával s ostatnými. *Tu je niekoľko príkladov. Erik dá Samovi: Konkrétne údaje o brožúrke, Vzor grafickej úpravy typickej anotácie workshopu, Tri možné podoby registračného formulára na konferenciu. Erik dá Heidi: Prázdny formulár na informácie o hoteli, Tri vzory návrhu obálky, Kópiu náčrtu spolu so špecifickými požiadavkami na spätnú väzbu.*

Štvrtý krok

Prípravte matricu Daj a ber. Kým členovia tímu píšú zoznamy, nakreslite na flip chart matricu a označte každý stĺpec a každý riadok menom jedného člena tímu v rovnakom poradí. Vynechajte štvorčeky po uhlopriečke, kde sa križujú tie isté mená v stĺpci a riadku. Nalepte zoznamy do matrice. Zoznamy ber, ktoré ste pozbierali predtým, usporiadajte podľa mena na začiatku. Vyplňte každý stĺpec a prilepte každý zoznam (o troch položkách) do hornej polovice štvorčeka. Pozbierajte a usporiadajte zoznamy daj. Po primeranom čase pozbierajte zoznamy daj od všetkých členov tímu a uistite sa, že sú všetky. Nalepte ich do jednotlivých riadkov matrice (každý zoznam má tri položky) do spodnej časti príslušného štvorčeka.



Takto vyzerá vyplnená matica:

	Erik	Heide	Peter	Sam	Thiagi
Erik		Heide si berie od Erika... Erik dáva Heide...	Peter si berie od Erika... Erik dáva Petrovi	Sam si berie od Erika... Erik dáva Samovi...	Thiagi si berie od Erika... Erik dáva Thiagimu
Heide	Erik si berie od Heide Heide dáva Erikovi		Peter berie od Heide... Heide dáva Petrovi...	Sam berie od Heide... Heide dáva Samovi...	Thiagi berie od Heide... Heide dáva Thiagimu...
Peter	Erik si berie od Petra... Peter dáva Erikovi...	Heide berie od Petra... Peter dáva Heide...		Sam berie od Petra... Peter dáva Samovi...	Thiagi berie od Petra... Peter dáva Thiagimu...
Sam	Erik si berie od Sama Sam dáva Erikovi	Heide berie od Sama... Sam dáva Heide...	Peter berie od Sama Sam dáva Petrovi		Thiagi berie od Sama... Sam dáva Thiagimu...
Thiagi	Erik si berie od Thiagiho Thiagi dáva Erikovi	Heide berie od Thiagiho Thiagi dáva Heide ...	Peter berie od Thiagiho Thiagi dáva Petrovi	Sam berie od Thiagiho.. Thiagi dáva Samovi	

Skórujte maticu. Informujte účastníkov, že budete analyzovať maticu a diskutovať o tom, ako zlepšiť tímovú prácu. Vysvetlite im, že každý štvorček v matici môže získať maximálne 3 body, ak sa položky v zozname ber zhodujú s položkami v zozname dá. Ak bude skóre matrice rovné maximálnemu možnému skóre, všetci členovia tímu majú rovnakú mentálnu mapu toho, ako by mali navzájom spolupracovať. Za pomoci účastníkov prejdite všetky štvorčeky v matici a zapíšte skóre. Spočítajte jednotlivé skóre a porovnajte tento súčet s maximálnym možným počtom bodov. Diskutujte o rozdieloch. *Tím na prípravu zúrišskej konferencie vyprodukoval maticu s celkovým skóre 27. Keďže je na matici 20 štvorčekov (ak nepočítame prázdne štvorčeky na uhlopriečke), maximálny počet bodov by bol 60. Skutočné skóre predstavuje 45% maxima, čo ukazuje, že je tu veľa priestoru na zlepšenie!* Vypočítajte skóre jednotlivých členov tímu a diskutujte o nich. Prejdite všetky riadky a sčítajte skóre v každom z nich. Tento súčet ukazuje koreláciu medzi tým, čo je člen tímu ochotný dať ostatným a čo ostatní od neho očakávajú. Ak je celkové skóre v riadku rovnaké ako maximálne možné skóre, tento člen tímu má veľkú empatiu, pretože dáva ostatným členom tímu presne to, čo od neho potrebujú. *V matici tímu na prípravu zúrišskej konferencie získala Heidi najvyššie skóre empatie 5. Keďže maximálne skóre v riadku je 12, úroveň jej empatie je o niečo menšia ako 50%. Ostatní členovia tímu mali ešte nižšie skóre, Sam mal iba 16%.* Diskutujte o tom, ako sa priblížiť dokonalému skóre. Aktivitu uzavrite tým, že prejdete každý štvorček na matici. Požiadajte dvoch členov spojených vo štvorčeku, aby si navzájom vysvetlili, čo od seba chcú a čo sú ochotní dať. Ostatných členov tímu vyzvite, aby facilitova-

li tento rozhovor. Zdôraznite fakt, že všetci členovia tímu by sa mali zamerať na dosiahnutie spoločného cieľa. Na základe týchto diskusií revidujte všetky položky na zoznamoch dať a ber tak, aby ste dosiahli maximálne skóre v matici. *Tím na prípravu zúrišskej konferencie potreboval na to viac než hodinu vášnivej diskusie, kým sa očakávania a záväzky všetkých členov tímu zjednotili. Hoci bola táto diskusia vyčerpávajúca, všetci mali na konci dobrý pocit vzájomného porozumenia.*

Variácie

V predošlom príklade sme skúmali ako možno použiť aktivitu Dať a ber na zlepšenie spolupráce v tíme. Tu je niekoľko ďalších aplikácií tejto aktivity.

Kros-kulturálna komunikácia

Túto verziu používame u tých tímov, ktorých členovia pochádzajú z rozličných kultúr. Aktivitu Dať a ber urobíme v pôvodnej forme až na to, že každého člena požiadame, aby si pripravil zoznam troch kultúrnych hodnôt, ktoré ovplyvňujú ich tímovú spoluprácu. (Každý člen tímu si pripraví len jeden taký zoznam.) potom požiadame všetkých členov, aby si na základe predošlých vedomostí o tejto kultúre pripravili zoznamy hodnôt za každého účastníka. Vytvoríme maticu podobnú tej predošlej až na to, že horná polovica každého štvorčeka v každom riadku obsahuje rovnaké položky. Potom maticu skórujeme a diskutujeme o dôležitých civilizačných hodnotách a stereotypoch.

Kros-funkcionálna spolupráca

Nedávno sa jedna z našich technických klientskych organizácií rozhodla zaviesť nový pracovný postup



navrhovania, výroby a propagácie nových integrovaných obvodov. Nový postup si vyžadoval úzku spoluprácu rôznych oddelení organizácie. Uskutočnili sme orientačné skupinové sedenia po 30 zamestnancov v jednej, čo bola súčasť uvádzania novej procedúry. Aktivitu Daj a ber sme uskutočnili so skupinami účastníkov, nie s jednotlivcami. Účastníkov sme rozdelili do piatich skupín podľa príslušnosti k oddeleniu, ktoré predstavovali: marketing, výroba, kontrola, configuračný manažment a zákaznícka podpora. Niektoré skupiny mali menej členov než iné, ale to aktivitu ne-

ovplyvnilo. Každú skupinu sme požiadali, aby zostavila zoznam požiadaviek od ostatných štyroch skupín a ďalší zoznam toho, čo plánujú poskytnúť každej z ostatných skupín. Tieto zoznamy sme usporiadali do matrice ako v pôvodnej aktivite. Potom sme skórovali matricu a diskutovali o tom, ako možno zlepšiť spoluprácu rozličných funkčných oddelení, aby sa zabezpečila efektívnejšia realizácia novej procedúry.

„Neukazujme prstom. Riešme problém.“
Japonské príslovie

Pár slov na záver

© MARK ANDERSON

WWW.ANDERSTOONS.COM



"I SAID I THINK YOU MIGHT HAVE SOME AVOIDANCE ISSUES!"

„Povedala som, že si myslím, že možno máte problémy s unikaním.“



Akcie a podujatia

Výcvik v psychodynamickom koučovaní so Sandrou Wilson MCC a pokračujeme 10. stretnutiami počas roka

/ začíname 25 - 26. marec

Ešte ste sa nerozhodli? Ešte vás to láka? Tu je zopár dôvodov, prečo investovať do seba a svojho rozvoja. Sandra Wilson je doposiaľ najlepší kouč, ktoré sme stretli. Má charizmu. Má dlhoročné, praktické skúsenosti s biznisom (HR a whisky - dobrá kombinácia), aj svetom organizácií. Je majsterkou v akreditačnom systéme Medzinárodnej asociácie koučov. Je univerzitná profesorka, ktorá skúma vplyv nevedomia v koučovaní a vzťahu s klientmi. Svoj výcvik v koučovaní a organizačnom poradenstve v kontexte transakčnej analýzy ukončila po siedmych rokoch nie preto, že by bola neschopná, ale preto, že toľko trval. Má skúsenosti so stredoeurópskym priestorom a nie je rigidáčka. Učí inak ako ostatní. Ak ste si to predsa len rozmysleli, kontaktujte nás. Skupina sa ešte neuzavrela.

No nekúp to...

Ak zavoláte do 30 minút, zľavu vám nedáme, ale možnosť viacerých splátok 10 stretnutí v cene 3 500 Eur tu je.

Kontakt: Vlado Hambálek, +421905323201

Supervízny víkend pre frekventantov a absolventov výcvikov Coachingplus

/ 10 - 12. apríl

Integratívna práca s motiváciou a zmenou v komplexných systémoch, rodinách a pároch. Všetci, ktorí tomuto názvu rozumujú, sa môžu prihlásiť na supervízny víkendovku, ktorá im ponúkne priestor pre reflexiu vlastnej práce s klientmi. Máme za sebou prvý jesenný víkendovku a bolo nám fajn. Absolventi aj frekventanti, pravoverní aj tí, čo sa ešte hľadáte, s prípadmi alebo iba na náčuvoch, ste vítaní. Okrem spervizie ponúkame aj mini workshopy k téme transteoretického modelu zmeny.

Miesto a čas konania: Bratislava, 1. deň 16:00 - 20:00, 2. deň 8:30 - 17:30

Lektori: Zuzana Zimová, Ivan Valkovič, Vlado Hambálek

Cena: 69 Eur

Coachingplus klub

/ 14. apríl

Ako pracovať s telom, telesným vnímaním a prežívaním v psychoterapii, poradenstve a koučovaní? Na telo zamerané metódy práce, invazívne aj tie menej invazívnejšie - teoreticky, aj v praxi prostredníctvom sebakúsenosti vám ponúkame na našom aprílovom coachingplus klube. Hostia? Tí čo sa vyznajú. Účasť prisľúbili kolegovia, ktorí sa venujú fokusingu, tanečnej a pohybovej terapii, hlbinné psychologicky fundovanej bioenergetike a samozrejme KPT (to nemôže chýbať). Telo patrí aj do psychoterapie a to nielen na gauč.

Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, od 16:00 do 20:00

Zvládanie emócií v práci manažéra

/ 23. - 24. apríl

Rola manažéra so sebou prináša mnohé výzvy. Podtitulom tohto workshopu by mohla byť otázka „Ako byť zameraný na výkon a zároveň empatický, či zameraný na ľudí?“ Riadiace situácie so sebou nesú emócie, ktoré je potrebné nielen zvládať, či potlačiť, ale ktorým je potrebné porozumieť a následne využiť. Ako na to? Ako si nájsť čas na seba, aby som ako manažér nereagoval ako časovaná bomba, ale zároveň sa nevyhýbal kľúčovým rozhovorom. A ako počas týchto rozhovorov ustáť všetko to komplikované, vedomé, aj nevedomé? Ak vás tieto otázky zaujali a hľadáte odpovede práce na ne, prídte sa pozrieť na náš workshop ovplyvnený systémovo-psychodynamickým prístupom k roly a autorite.

Miesto a čas konania: Bratislava, Centrum Salvator, Jakubovo nám. 4, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30

Lektori: Vlado Hambálek, Ivan Valkovič

Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)



Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach I. Stratégie odbornej práce s klientmi v zariadeniach II.

/ 15 - 16. máj

/ 19 - 20. jún

Presvedčanie, ovplyvňovanie, práca s motiváciou, vyjednávanie dohôd s klientmi, práca v režime, poskytovanie informácií, poradenstvo a pomoc, sociálna terapia a v kontexte terapeutickú komunity, rôzne formy arteterapie, psychoterapeutické poradenstvo... toto všetko sa týka mnohých z vás, ktorí pracujú v detských domovoch, domovoch sociálnych služieb, krízových centrách, liečebno-výchovných sanatóriách, stacionároch, na oddeleniach v nemocnici, alebo v rôznych iných organizáciách, kde k vám klienti nemusia chodiť na hodinu, pretože s nimi žijete, alebo ste často. Ak nie vy, tak vaši kolegovia. Ako sa z toho nezbláznit? Ako byť klientom užitočným, aj keď niečo musia, pretože sa to od nich očakáva, či vyžaduje? Ako byť pomáhajúcim (odborníkom) v systéme kontroly? Na tieto a mnohé iné otázky vám dá odpoveď séria dvojdnoviek pre pomáhajúce profesie, ktoré sa venujú práci s klientmi v semi, alebo úplne rezidenčných zariadeniach. Vhodné pre všetkých, ktorých klientmi sú deti, adolescenti, dospelí s rôznymi typmi problémov a postihnutí. Na konci programu budete vedieť nielen komunikovať s klientmi a získať ich pre spoluprácu, ale (okrem iného) aj komunikovať s kolegami a získať ich pre klienta. A to preto, že okrem individuálnej a skupinovej práce sa budeme venovať aj otázkam ako ovplyvňovať kolegov v zariadení, aby sme ich získali pre dobrú vec a tak menili organizačnú kultúru. Mini vývikom vás budú sprevádzať Zuzka Zimová a Vlado Hambálek. Dovidenia.

Miesto a čas konania: Bratislava, Štúrova 3, 1. deň 9:30 - 18:00 a 2. deň 8:30 - 15:30

Lektori: Vlado Hambálek, Zuzana Zimová

Cena: 79 Eur (69 Eur pre tých, ktorí už absolvovali aspoň jeden workshop Coachingplus)

Sympóziu PCA: individuálna a skupinová práca s mladými dospelými

/ 21. - 23. máj

Ako každý rok - konferencia. Ako každý druhý, o PCA. Ako každý štvrtý, na Slovensku. To znamená, že vás pozývame na stretnutie absolventov, frekventantov a zaujemcov o PCA. Viac, aj program sa dozviete časom - osobne, alebo mailom. Zahraniční hostia (až z Ameriky), priatelia, stretnutia, workshopy, prednášky, proste klasika. Téma je tiež zaujímavá - individuálne aj skupinovo.

Coachingplus klub

/ 2. jún

V lete sa ponoríme do hĺbín. Na klube vás čaká tip top téma: Potrebujeme psychoanalýzu? Ak vás zaujala otázka, verte, že ak prídete na júnový klub, stretnete hostí, ktorí budú diskutovať o tom, či má psychoanalýza na Slovensku zmysel, ako funguje, prečo a čím je výnimočná, ale aj o tom, čo psychoanalýza priniesla svetu a čím všetkým inšpiruje psychológov, sociológov, kulturológov a umelcov.

Miesto a čas konania: Bratislava, Centrum Salvator, Jakubovo nám. 4, od 16:00 do 20:00

Integratívna práca s motiváciou a zmenou v Košiciach

/ 3 - 5. júl

Hej vychodňare. Už nemušice za nami cestovac ickékóm. My sme sa rozhodli skúsiť to s vami tam niekde u vás. Toto je ponuka výberového workshopu do nášho elitného výcviku akreditovaného Ministerstvom školstva SR. Ak chcete vedieť ako sa pracuje s nemotivovanými, nespokojnými a nedobrovoľnými klientmi, ak chcete porozumieť štádiá zmeny, ak chcete vedieť viesť rozhovor s klientmi efektívne aj účelne, skúste to s nami v Košiciach. Pozývame všetkých vás, ktorí nás mohli zažiť na našich workshopoch, naša práca ich zaujala a chceli by pokračovať učiť sa u nás, pričom majú do Košíc bližšie ako do Bratislavy.

Lektorský tím: Ivan Valkovič, Vlado Hambálek a Zuzka Zimová za vami vycestuje

Toto je ochutnávka s možnosťou voľby

Miesto v Košiciach bude spresnené

Coachingplus
Cabanova 42
841 02 Bratislava

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

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