

Co motivuje učení, které předchází změnám chování?

aneb: Učit se nebo se neučit

Znáte to - přesně víte, kde jsou Vaše slabiny, jestli v oblasti komunikace, motivace, time managementu nebo je to permanentní přepracovanost - jen nevíte, jak z toho ven. A proto - ať je otázka „Co motivuje učení, které předchází změnám chování“ - jakkoli důležitá, skoro zajímavější mi někdy připadá otázka, kdy a proč se neučíme - a to dokonce ani tehdy, když nás zkušenosti jasně poučily. Čím to je?

Z koučovské perspektivy

Než se rozhodnete, zda pokračovat v četbě, Vám nabízím několik poznámek o tom, co Vás očekává v tomto i v budoucích příspěvcích této miniserie: pojednání o zcela obyčejných lidských i pracovních otázkách - ale z trochu odlišné perspektivy a to z perspektivy kouče. Kouč je zcela specifická profese, která může, ale nemusí mít vlastní odbornost (u mě konkrétně je to management a organizace), ale nejvíc ji charakterizují právě koučovské pohledy na lidi a věci. Přesto každý kouč vychází z trochu jiného filozofického a myšlenkového základu - já například hlavně z aplikace obecné systémové teorie a kybernetiky na lidské systémy. Jiný užitečný po-



hled na koučování je, že představuje reflektující, nemanipulující selský rozum, neboť posílí to, co funguje a změní, co nefunguje. To kdyby naše babičky uměly...:

Chcete příklady? Většina koučů by Vám odkývala například tato tvrzení:

- Aby mé rady měly cenu, potřebuji dokonale znát, jak přemýšlíte.
- Prefabrikáty platí jen na standardní situace - jenže standardní situace nejsou.
- Ani lidé nejsou standardní. A nestandardní lidé, tedy osobnosti, se neumí (ani nechťejí) chovat standardně.

Co to znamená pro tyto články? To, že nabízím víc otázek a pohledů než rad. Že ačkoli uznávám odbornost - svoji i Vaši - se netvářím jako expert na Vás (a Vaše záležitosti). Naopak si uvědomuji, že abych Vám dokázala navrhnout něco podnětného, už bych s Vámi musela přímo spolupracovat. Při psaní článků a v zájmu jejich čtivosti se někdy nevyhnu určitému shrnování a zobecňování. Chci jen předeslat, že mým úmyslem není Vám vysvětlovat, jaký je ten (nebo spíš ten můj...) svět - ale spíš ve Vás inspirovat jiné, nové pohledy, s kterými můžete zacházet tak, jak je pro Vás přínosné.

Změna není peříčko

Vraťme se k tématu: Znáte ty slabé stránky, ale nějak s nimi nehnete. Vlastně sami ani dost dobře nevíte, proč - i když třeba tušíte, že to je nějaká obranná reakce, že ani nechcete dokonale fungovat, chcete vlastně mít i ty hrany a to, co Vás činí se-

bou samým...

Nezoufejte, podobně je na tom mnoho mých zákazníků. Už přečetli x knížek na „svě téma“ a nevěří, že další kurz/kniha/přemýšlení přinese průlom či něco změny. Většinou už znají ten efekt, kdy je za pár dní po přečtení knížky nebo po kurzu zase všechno při starém - nanejvýš špatné svědomí vydrží trochu déle... Jestli Vám to připadá povědomé, je to zcela normální! Důvod je stejně prostý jako nepohodlný: změna totiž není zas tak triviální! Hovoříme zde o změně chování jako zvláštním druhu učení, které má řídit a směřovat budoucí chování.

Odřízněte lana

Chování však není primárně určováno vědomostmi, ale postoji, dogmaty, hodnotami a naším sebeobrazem. Představte si, že jste zakotvili svůj oblíbený člun na rozbouřeném jezeře na pěti kotevních lanech, aby se mu nic nestalo. Podobně si můžete představit i své chování. Různé síly (přesvědčení, zkušenosti, postoje atd.) působí proti sobě tak, že produkují stále stejné chování.

Změnu, která funguje, si můžete zjednodušeně představit asi takhle:

- (1) Racionálně posílíte žádoucí směr



chování (pochopení, nové cíle, plány), a (2) zároveň na druhé straně odříznete jedno nebo dvě lana, která Vás zatím vždycky držela v rovnováze. Když tlak na jedné straně zesílí a na druhé ochabne, můžete přímo sledovat, jak se věci přímo před Vašima očima začnou měnit směrem k nové rovnováze.

Racionálně posílit žádoucí směr chování je snadné - v podstatě přece víte, o co jde. Hůř to vypadá na druhé straně - protože „jiné chování“ se k Vám „ještě“ vůbec nehodí. Právě proto je třeba se přesně podívat, jaká lana se k Vám a Vaším cílům už stejně nehodí. Že bude nejlepší, když budete pracovat s nějakým odborníkem, je zřejmé - kdo jiný už by měl vnést svou zkušenost s osobnostními podmínkami a podmínkami, které Vaše řešení potřebuje, aby mohlo fungovat!

Lidé se neučí tehdy, když si neumí představit žádnou pozitivní změnu. To sice ještě možná platí pro některé listonoše, ale jen pro málo lidí na vedoucích pozicích! Všem, kterým to zatím nevyšlo tak, jak chtěli, navrhuji jinou strategii... Vycházím z dlouholeté zkušenosti, když říkám, že mí zákazníci po 3 koučingových sezeních nejenže přesně vědí, co a jak, ale především, co je teď posune dál - nejen v teorii, ale i v praxi. Neboť už mají kus cesty za sebou. Mé zákazníky vždy překvapí, jak blízko se dostanou ke svým cílům už po třech sezeních - zvláště, když těmto sezením předcházely měsíce nebo dokonce roky latentní nespokojenosti. V tom momentě mizí skepse typická pro lidi našeho středoevropského kulturního prostoru, který nám neustále namlouvá, že odborné znalosti a perfektní procesy jsou to jediné, co potřebujeme, aby věci bezvadně fungovaly...

Pět principů skutečného učení + tři

Einsteinův poznatek, že problémy nikdy nelze řešit s týmž způsobem myšlení, se kterým vznikly, je klíčem i tady. Teprve po změně způsobu myšlení (což nikdy nemůžu zdůrazňovat dost často) má smysl zajímat se o něco nového. K tomu samozřejmě nepotřebujete kouče, ale následující principy se Vám budou hodit:

Jak si pomoci těchto 5+3 principů můžete výrazně usnadnit učení - sobě a ostatním? Výzkum učení se kromě principů zprostředkovávání vědomostí zabývá

i neurobiologickými, osobními a situačními podmínkami učení. Koneckonců je třeba říci, že mnohé, co jsme se dřív učili nebo co ještě dnes můžeme vidět ve školách, je prostě nesmysl a nevede k cíli - např. známkování na základní škole nebo 45-minutová vyučovací hodina. A to nejlepší: následujících 5 principů funguje a skutečně motivuje - a to je vysoce relevantní pro kohokoli, kdo vede lidi - i sama sebe!!

- 1) vydolovat z lidí ochotu k námaze;
- 2) postavit lidi před problémy, které jim umožní zažít úspěch;
- 3) věřit v lidi (i když jsou ještě malí);
- 4) dodat jim základní jistotu, na základě které se mohou něčeho odvážit;
- 5) vytvořit více fází učení s přestávkami, aby si získané mohli osvojit a prožít v praxi.

Moje práce se kromě těchto principů vyznačuje ještě dalšími důležitými zásadami:

- 6) smích a přehánění - oboje jsou naprosto vynikající „pomůcky pro učení a zapamatování“

- 7) nenabízet žádnou nevyžádanou informaci dříve, než si ten druhý definuje své specifické otázky, na které hledá odpověď. Nemá to totiž vůbec smysl!
- 8) orientace na budoucnost - tato zásada je ze všech nejdůležitější, neboť nikdy nepracuji „jen“ na znovuvybudování nějakého ztraceného předchozího stavu, ale vždy na budoucích cílech: nové úrovni výkonu, podstatném usnadnění atd.



Na takovouto přípravu v koučovacím procesu bezprostředně navazuje testování v praxi - většinou po několik týdnů s přestávkami pro reflexi - a úspěchu nestojí nic v cestě! (Ještě jsem nezažila, že by vytčených cílů nebylo při individuální spolupráci dosaženo - a to bývají především většinou velká: strategické cíle, nová úroveň výkonu, hmatatelná zlepšení - ne nějaké záplaty a vysprávký.)

Jako vedoucí nebo rodič tyto principy jednoduše obměňujete podle své potřeby. A ještě něco: nejnovější neurobiologické poznatky potvrdily nesmírný význam SPÁNKU po intenzivním učení. Až v hlubokém spánku totiž probíhá „stahování“ informací z hipocampu do mozkové kůry, to znamená do těch mozkových center, která umožňují dlouhodobé uložení informací do paměti. Což možná všichni víme, ale stejně se podle toho nechováme... Proto skutečně nemusíte dělat nic jiného, než se pořádně vyspat, všechno ostatní zvládne Vaše tělo samo. K prohloubení tohoto tématu Vám mohu doporučit vynikající a velmi čtivé knížky Prof. Manfreda Spitzera, o nichž se můžete informovat například na www.amazon.de nebo www.amazon.com.

Autorka Annette Reissfelder je manažerský kouč. Pracuje s lidmi, kteří přemýšlí o efektivitě vedení sebe a druhých. Řeší široké spektrum otázek se zákazníky, aby svou náročnou roli vykonávali efektivněji, lépe, s větším entusiasmem apod., a aby aktivovali možnosti skryté v sobě a v stávajících profesních situacích. Její služby jsou určeny lidem, kteří komplexně přemýšlí o sloučení osobních i profesních cílů a kteří se nechtějí uspokojit s tím, jak věci jsou, ale hledají možnosti, jak situace spoluvytvářet. Motivuje je nejen dosažení neobyčejných výsledků, ale i radost z vlastního konání.

Jak je z tohoto výčtu zřejmé, její činnost neosloví každého. Na druhé straně osloví právě ty, kteří vyhledávají příležitost, pracovat na svých nejvyšších prioritách bez přefabrikátů a trivializace. Koučové bývají silné, ale ne dominantní osobnosti - proto mohou nechat svým zákazníkům dost prostoru k tomu, aby se jejich vlastní individualita mohla rozvinout.

Annette Reissfelder působí v Německu, Čechách a Anglii. Jejím pracovním jazykem je němčina, čeština a angličtina. Více na www.an-edge-for-you.com

