

SEKCE PRO PARTNERY



Vítejte!

Děkujeme vám, že chcete někomu pomoci objevit PROČ – jeho životní smysl a motivaci. Pro nás (Petera a Davida) znamená možnost pomáhat lidem najít jejich PROČ jednu z věcí, která nás na naší práci nejvíce motivuje. Přináší nám obrovskou radost sledovat, jak se lidé rozzáří, když konečně dokážou vyjádřit své PROČ jasnými slovy. A i když jsme podobný okamžik zažili už mnohokrát, vždy nám to přinese novou inspiraci. Nyní budete takovým partnerem vy sami (a lhali bychom, kdybychom nepřiznali, že vám trochu závidíme). Takže si to užijte a buďte vděční za příležitost udělat pro druhého něco moc důležitého.

Výsledkem vašeho společného úsilí by mělo být konkrétní vyjádření PROČ dotyčného. Toto PROČ mu pak bude sloužit jako filtr pro rozhodování – s uvědoměním si svého PROČ najde ve své práci a životě vůbec mnohem víc radosti a uspokojení.

V této části najdete praktické tipy a pomůcky, abyste jako partner svou roli dobře zvládli. Nebojte se – nečeká se od vás práce terapeuta nebo kouče. Jen je důležité, abyste měli upřímnou snahu druhému pomoci najít jeho PROČ. Celým procesem vás teď krok za krokem provedeme. V Dodatku 2 také najdete shrnutí všech tipů

a otázek, které budete potřebovat, takže se během vlastního sezení nebudete muset k této kapitole vracet.

Ve své podstatě je PROČ původním příběhem každého člověka. Kdo jsme, je souhrnem všech našich zkušeností z doby, kdy jsme vyrůstali – poznatky, které jsme se naučili, učitelé, které jsme měli, a věci, které jsme dělali. Chcete-li druhému pomoci objevit jeho PROČ, musíte naslouchat příběhům z jeho minulosti. Jeho PROČ reprezentuje, kým je ve své přirozenosti, a odhalí se prostřednictvím konkrétních příběhů a zážitků, které ovlivnily jeho život a zformovaly ho do jeho současné podoby.

Vaše role

Vaší hlavní úlohou bude naslouchat příběhům z minulosti dotyčného a pak klást otázky, které půjdou ke kořenu věci. Budete se pokoušet odhalit skrytý význam jednotlivých vzpomínek. V průběhu vyprávění si budete dělat poznámky, budete identifikovat témata, myšlenky, slova nebo obraty, které se v příbězích opakují. Tato témata se spletou ve zlatou nit, která nadefinuje, kým daný člověk ve své přirozenosti je.

Během tohoto procesu musíte odložit všechny své názory a předpojatosti. Nedopusťte, aby váš objektivní úsudek ovlivnilo, co o daném člověku víte (nebo se domníváte, že víte). Věnujte, prosíme, úkolu plnou pozornost, nenechte se ničím rozptylovat a mějte na paměti konečný

cíl. Proces objevování PROČ není žádnou terapií ani příležitostí ke koučování či poučování. Neměli byste předkládat své návrhy a rady, nebo se snažit řešit problémy. Pouze aktivně naslouchejte.

Jak aktivně naslouchat

Aktivně naslouchat znamená slyšet víc než jen pronesená slova. Snažte se pochopit význam, motivace a emoce skryté za slovy. Některé z metod aktivního naslouchání jsou jednoduché: udržujte oční kontakt, potvrzujete verbálně i neverbálně, co druhý říká (například ho povzbudíte slovy „ano, pokračuj“, nebo pokývnete na znamení, že chápete), vybízíte ho, aby svůj zážitek nebo pocity popsal podrobněji. Všímejte si *neverbálních* náznaků. Výrazy ve tváři, řeč těla nebo i dlouhé pomlky v řeči vám mohou napovědět, jaké pocity druhý prožívá.

Příběhy, které vyslechnete, patří k jeho důležitým zážitkům a mohou u něj vyvolat silné pocity. Hrdost, láska, uspokojení, strach, sounáležitost, osamocení – to vše a mnohé jiné se může různými způsoby projevit. Někdo to bude prožívat vzrušeně – bude šermovat rukama, poposedne na kraj židle, zvýší hlas – jiného naopak jeho pocity zahltí, ztiší se a bude zadumaný. Nestihnete si zapsat všechno, co bude říkat. Určitě si ale poznamenávejte věci, u nichž vykazuje emoce – právě toto mohou být důležité detaily, které vám později pomohou hledat společná témata.

Jak jít více do hloubky

Často se nám stává, že lidé začínají své příběhy fakty. Popisují, co se stalo, kdy se to stalo, kdo u toho byl. I když jsou podobné údaje důležité pro zasazení příběhu do určitého kontextu, při objevování PROČ vám příliš nepomohou. PROČ je totiž navázáno na pocity, nikoli fakta. Důležitou součástí procesu bude tedy vyprávění o pocitech. Vaším úkolem bude pomoci dotyčnému vyjádřit slovy, jaké pocity a emoce tenkrát prožíval. Ovšem mluvíme-li obecně, je těžké se na své emoce napojit. Proto je tak důležité, aby příběhy, o nichž váš společník vypráví, byly *velmi konkrétní*. Například vám začne vyprávět: „Každé léto o prázdninách jsem jezdil k babičce a dědovi. Tam bylo vždycky moc fajn.“ Z této informace toho jako partner pro objevení PROČ moc nevytěžíte. Přimějte ho, aby zavzpomínal na nějaké konkrétní léto, konkrétní příhodu nebo zážitek. A je-li první líčení události bez emocí, pokuste se jít víc do hloubky. Například: „A z těch prázdnin, které jsi u prarodičů strávil – zkus mi povyprávět o *jedněch*, které se ti vybavují nejvíc.“ Cílem je, aby začal být váš společník konkrétnější. Například si vzpomene: „Pamatuju si na léto, kdy mi bylo třináct. Měl jsem právě narozeniny, takže jsem se stal „oficiálně“ teenagerem. Připadal jsem si najednou fakt jako dospělý, chtěl jsem dělat dospělácké věci. Pamatuju si, že jsem pomáhal dědovi na zahradě. Dovolil mi posekat trávník sekačkou a já se cítil strašně důležitě. Dělal mi dobře, že mi tak důvěřuje. Dodalo mi to sebevědomí.“ V této verzi příběhu už máte spoustu materiálu ke zkoumání.

TIP PRO PARTNERY

Hovoří-li váš společník spíš obecně, a když ho vyzvete, aby byl konkrétnější, zase zareaguje nějakým obecným příběhem, nenechte ho „vyklouznout“! Zdvořilost nebo laskavost tu není na místě. Bylo by pak mnohem obtížnější najít jeho PROČ a propojit témata zpátky s příběhy, což je nesmírně důležité. Pamatujte, že PROČ není o tom, kým bychom chtěli být, ale o tom, kým opravdu jsme. A právě příběhy jsou hmatatelným důkazem toho, kým opravdu jsme.

Pokud váš společník začne sám od sebe líčit emoce spojené s určitým zážitkem, neberte to za konečnou informaci. Pokládejte doplňující otázky. Někdy vyjádření emocí vypovídá o nějakém důležitém poznatku nebo vztahu, který ovlivnil, kým druhý dnes opravdu je. Říká se, že není kouře bez ohně. Jsou-li emoce kouřem, pak ohněm je základní význam emocí. Ten hledáte.

Vaším úkolem je klást doplňující otázky tak dlouho, dokud neodhalíte důvod, proč je konkrétní příběh pro dotyčného tak důležitý. Zde je několik otázek, které se vám možná budou hodit (shrnutí všech tipů a otázek najdete v Dodatku 2).

- Jaké to v tobě vyvolalo pocity?
- Co máš na tom zážitku úplně nejraději?
- Už jsi podobný pocit určitě zažil. Ale co na něm tehdy bylo tak zvláštního? (Například dotyčný řekl, že „pociťoval hrdost“, a vy

se zeptáte, čím se tehdejší situace lišila od jiných případů, kdy cítil hrdost.)

- Jak tě ten zážitek ovlivnil? Jak ovlivnil tvůj další život?
- Jaký sis z té zkušenosti odnesl poznatek – něco, co dodnes považuješ za důležité?
- Mohl jsi mi vyprávět spoustu příhod – co na té příhodě bylo tak zvláštní, že ses ji rozhodl vybrat?
- Objeví-li se v příběhu nějaká významná postava, ptejte se, jak tento člověk ovlivnil život dotyčného nebo co se mu na tom člověku líbí nebo na něm obdivuje.

Jak poznáte, že se posouváte správným směrem? Signálem pro vás bude, že dotyčný už mluví méně o tom, co se stalo, a více o svých pocitech. Může to být poznámka typu „Cítil jsem uspokojení, že jsem se na něčem takovém mohl podílet“ nebo „Cítil jsem se provinile, že jsem rodiče zklamal“. Na podobné výroky hned navazte. Například co mínil tím „uspokojením“ nebo „provinilostí“. Možná se totiž domníváte, že víte, o co jde, ale druhý to může myslet úplně jinak. Takže pokládejte otázky, ať věc vyjasníte, například:

- Řekni, co myslíš tím „Cítil jsem uspokojení“.

- Provinile ses vůči rodičům určitě cítil i jindy. Popiš, v čem se tato konkrétní situace lišila, že si na ni ještě teď po letech vzpomínáš.

Možná vyslechnete příběhy, které nebudou zvláště příjemné nebo šťastné. To je normální. O druhém se dozvíte hodně jak z jeho pozitivních, *tak* z negativních zážitků. Vaším úkolem jakožto partnera je rozpoznat „lekcí“ i v případech těchto těžkých okamžiků – všechno zlé je pro něco dobré. Jednou jsme například pomáhali hledat PROČ jedné ženě a požádali jsme ji, ať si vzpomene na nějakou šťastnou vzpomínku z dětství. Odpověděla, že dětství měla hrozné, a začala vyprávět o extrémně surovém otci. Avšak u každé příhody vždy zmínila, jak se snažila před otcem ochránit sestru. Nikdy si tento „vzorec“ neuvědomila. Jakmile jsme na to upozornili – na pozitivní střípek v tak zlých zážitcích, rozplakala se. Dnes je tím, kým je, protože se naučila chránit ty, kteří se nemohou chránit sami. Šťastné vzpomínky i smutné vzpomínky, příběhy o příležitostech i strádání – všechny nabízejí šanci lépe druhého poznat a zjistit, jak se stal tím, kým je. Všechny vedou k jeho PROČ.

Čím lépe se vám podaří zachytit témata dávných pocitů druhého, tím snadněji se vám podaří naformulovat takové vyjádření PROČ, s nímž se vnitřně ztotožní.

Kromě opakujících se témat, která v jednotlivých příbězích zazní, dávejte pozor ještě na dva další hlavní prvky: příspěvek a jeho dopad. Toto jsou stavební bloky konečného znění

PROČ – čím člověk přispívá životu ostatních a jaký vliv během času tento příspěvek má. Výsledné PROČ by mělo mít zhruba tento formát:

Chci _____, aby _____.

Příspěvek je obsahem první mezery, dopad druhé. Například Simon Sinek, autor knihy *Začněte s PROČ*, formuloval své PROČ takto: *Chci inspirovat ostatní k děláni věcí, které zase inspirují je, abychom tak společně změnili svět.* Simonovým příspěvkem je jeho aktivní činnost (snaží se druhé inspirovat) a dopadem je to, co nastane, když se příspěvek realizuje (hodně lidí se snaží změnit svět).

Mějte výše uvedené na paměti a snažte se zjistit, co váš společník ve svých příhodách druhým dává nebo od nich přijímá (příspěvek) a jaký vliv to na něj nebo na ostatní mělo (dopad). Postupně uvidíte určitý vzor, který vám pomůže pochopit příspěvek a dopad jeho PROČ. Téměř vždy vás navedou nějaké emoční signály, verbální nebo neverbální, dotkne-li se některého z těchto témat.

Několik tipů na správné pokládání otázek:

- **Pokládejte otevřené otázky.** Nejlepší jsou otázky, na které nelze odpovědět jen „ano“ nebo „ne“. Dotázaný musí říci něco víc. V pracovních skupinách na našich seminářích se lidé často zeptají například takto: „To tě muselo naštvat, že?“ Taková otázka není užitečná – ze tří důvodů: lze na ni odpovědět jen ano/ne, vyvolává pocit, že víte, jak dotyčný odpoví, a můžete také „navádět“ k určitému postoji. Možná s vámi bude souhlasit – i když by tak neodpověděl, kdybyste otázku položili jinak. Pamatujte, že cílem je dostat se k jádru toho, čím dotyčný je – ne si potvrzovat nějaké vlastní domněnky o něm. A tak nepokládejte „sugestivní otázky“, ale vyzvěte ho například: „Zkus mi popsat, jaké to v tobě vyvolalo pocity.“
- **Vyhnete se otázkám, které začínají slovem „Proč“.** Možná se vám to zdá nelogické, přece zjišťujete PROČ. Jenže s otázkami začínajícími „Proč“ je problém. Ve skutečnosti se na ně mnohem obtížněji odpovídá. Dotaz „Proč je pro tebe ta příhoda tak důležitá?“ totiž okamžitě aktivuje tu část mozku, která nemá na starosti řeč. Snadněji se odpovídá na otázku začínající na „Co“. Například: „Co na tom příběhu je pro tebe tak důležité?“ V zásadě jde o stejnou otázku, ale je formulována tak, že se na ni reaguje snadněji. Člověk nakonec odpoví na Proč, ale může mluvit konkrétněji o těch částech příběhu, které jsou důležité. Vyzkoušejte si obě varianty – v praxi zjistíte, jak to funguje.

- **Vyčkávejte.** Položíte-li otázku a váš společník se zjevně snaží formulovat odpověď, ale nejde mu to, dejte mu čas, nesnažte se mu pomoci. Někdy budete mít tendenci ticho přerušit – ne dělejte to. „Nepomáhejte“ další otázkou nebo návrhem možné odpovědi. O emocích se hovoří obtížně, někdy trvá, než člověk najde správná slova. Někdy bude mlčení tím nejlepším nástrojem k získání potřebných informací. Osvojte si ho.

Jak si dělat poznámky

(P. S. Toto je poslední část – už jste skoro hotovi!)

Možná vás překvapí, že velkou roli hraje i formát zapisování poznámek při vyprávění vašeho společníka. Může vám výrazně pomoci, až si budete později dávat dohromady souvislosti. Samozřejmě si můžete zvolit jakýkoliv vlastní způsob záznamu, ale zjistili jsme, že dobře funguje následující formát. Třeba bude vyhovovat i vám.

Rozdělte stránku svislou čarou (příklad poznámek najdete v Dodatku 2). Na levou stranu zapisujte v heslech faktické údaje (na-



příklad „promoce“). Na pravé straně se zaměřte na pocity, emoce nebo interpretaci významu příběhu (například „potěšilo ho, že na něj byl dědeček pyšný“). Na pravou stranu zaznamenávejte i různá slova, obraty, verbální a neverbální signály, které se objeví

opakovaně. Když si poznámky takto „oddělíte“, lépe se v nich pak na konci zorientujete a najdete prvky, které jsou z hlediska PROČ nejvýznamnější. (Rada: všechny podstatné věci budou v pravém sloupci.)

Jak budete zapisovat poznámky z dalších a dalších příběhů, začnete si všímat, která témata, slova, obraty nebo myšlenky se objevují nejčastěji. Podtrhávejte si je, kroužkujte, zvýrazňujte nebo jinak označujte. Pomůže vám to identifikovat témata, která vás navedou až k finálnímu znění PROČ. Napište si také ke každému příběhu do pravého sloupce slovo PŘÍSPĚVEK a/nebo DOPAD – tak budete mít stále na paměti, že než přejdete k dalšímu příběhu, musíte vyjasnit, co dotyčný získal nebo poskytl (příspěvek) a jaký vliv to mělo na ostatní (dopad).

Doufáme, že jsme vám poskytli dostatek rad, abyste byli dobrým partnerem při nalezení PROČ. Pamatujte, že pro vašeho společníka je to skutečně důležitá věc a že si vybral právě vás. Je to velká čest. Podstatné je, abyste prokázali upřímný zájem a také ochotu dotyčnému pomoci. Kdo ví – možná, že až s ním celým procesem projdete, budete chtít najít své vlastní PROČ.

* * *

Tipy pro partnery při objevování individuálního PROČ

Pokud jste se rozhodli pomoci svému příteli nebo kolegovi jako partner při hledání jeho PROČ, určitě si přečtete kapitolu 3, kde najdete podrobné pokyny k celému procesu. Tento dodatek vám poslouží jako „tahák“ – pro rychlou orientaci a připomenutí důležitých bodů. Zde je tedy shrnutí nejdůležitějších tipů a otázek, abyste svou funkci partnera zvládli co nejlépe:

- **Vaše role:** Aktivně naslouchat a dělat si poznámky. Zatímco přítel hledající PROČ vypráví příběhy, budete zapisovat všechny opakující se myšlenky, slova, obraty a témata. Ty nakonec vytvoří zlatou nit, která definuje, kým je hledající ve své nejlepší podstatě. **Vaší rolí není:** Terapie, poučování, poskytování rad, řešení problémů.

- **Jak „aktivně naslouchat“:** Udržujte oční kontakt, dávejte najevo, že rozumíte – verbálně i neverbálně. Povzbuzujte dotyčného, aby šel do větších podrobností, zejména ohledně svých pocitů. Věnujte pozornost výrazu v jeho tváři, řeči těla, dlouhým pauzám, změnám v tónu hlasu a emočnímu stavu (rozrušení, dojetí). Poznamenávejte si i tyto věci, bude-li to možné.
- **Tři tipy, jak správně klást otázky:**
 - **Pokládejte otevřené otázky** (tj. takové, na které nelze odpovědět jen „Ano“ nebo „Ne“.) Pomocí otevřených otázek vás dotyčný dovede k důležitým věcem.
 - **Vyhňte se otázkám začínajícím na „proč“.** Snadněji se odpovídá na otázky začínající na „co“ nebo „jaký“. Ptejte se například: „Co konkrétně je pro vás na tomto příběhu tak důležité?“
 - **V tichosti čkejte na odpověď.** Pokud má dotyčný problém odpovědět na vaši otázku, nesnažte se ticho přerušit nějakou další otázkou, nenavrhněte možnou odpověď. Prostě čkejte. O emocích se hovoří obtížně, někdy trvá, než člověk najde správná slova.
- **Hledejte i na špatném něco dobrého.** Možná vyslechnete příběh, který je smutný nebo zlý – ale i takový příběh může

vrhnout světlo na to, kým dotyčný je a jaké by mohlo být jeho PROČ. Využijte pohledu zvenčí a najděte poučení nebo poznatek, který vypravěč nevidí.

- **Zaměřte se u každého příběhu na příspěvek a jeho dopad.** Všimněte si u jednotlivých příběhů hlavně toho, *co* dotyčný někomu poskytl a jaký to mělo na příjemce *dopad*. Pokud tato informace z příběhu přímo nevyplyne, snažte se ji doplňujícími otázkami zjistit.
- **Zaměřujte se na pocity.** V příbězích jsou důležitější *pocity*, které u dotyčného situace vyvolala, než *co* se konkrétně stalo.
- **Pokládejte takové otázky, abyste šli víc do hloubky a odhalili pocity.** Zde je několik efektivních otázek:
 - Když se to stalo, jaké jsi měl pocity?
 - Kdo další se v tom příběhu objevil a jak tě ovlivnil?
 - Co máš na tom zážitku úplně nejraději?
 - Už jsi podobný pocit určitě zažil. Ale co na něm tehdy bylo tak zvláštního?
 - Jak tě ten zážitek ovlivnil? Jak ovlivnil tvůj další život?

- Jaký sis z té zkušenosti odnesl poznatek – něco, co do dnes považuješ za důležité?
- Řekni mi, co myslíš tím „Cítil jsem uspokojení“? (Nebo cokoliv jiného „obecného“, co vypravěč řekne.)
- Říkáš, že to, co se stalo, tě zklamalo (nebo rozveselilo, vzbudilo podezření, smutek a tak dále). Ale podobné emoce jsi určitě cítil i dříve. Popiš, v čem se tato konkrétní situace lišila, že si na ni ještě teď po letech vzpomínáš.
- Mohl jsi mi vyprávět spoustu příhod – co na této příhodě bylo tak zvláštní, že ses ji rozhodl vybrat?

PŘÍKLAD POZNÁMEK

Fakta

- v roce 2011 vedla týmový seminář v Aspenu
- zodpovědná za přijímání členů týmu déle než sedm let
- znala je všechny velmi dobře, ale byl tam CEO a hodně lidí z týmu se s ním ještě nesetkalo
- nebyla si jistá, jak to půjde – nervózní
- chtěla, aby to byl zážitek, který je všechny dá dohromady

Význam

- jednota
- všichni se sešli
- bylo pro ni důležité, aby si tam všichni připadali v pohodě
- pocit týmu/rodiny
- radost (každý mohl být sám sebou)
- cítila zodpovědnost za tým
- má ráda, když se vztahy budují přirozenou cestou
- dělala si starosti, protože jí záleželo na každém z nich