

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Veselíková

Metoda netradičního tréninku leadership managementu HAE
(Horse Assisted Education)

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Juraj Eisel

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Michaela Veselíková

Method of non-traditional training leadership management HAE
(Horse Assisted Education)

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 6. 2012

Michaela Veselíková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Juraji Eiselovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Další poděkování patří panu Carlosu Davidovichovi, partnerovi mezinárodní vzdělávací společnosti MRC International Training, který mne jako první na metodu učení za asistence koní upozornil, umožnil mi načerpat odborné znalosti a nabýt i hodnotné praktické zkušenosti s netradičními metodami vzdělávání. Zvláštní poděkování patří mým rodičům, že mne ke koním a k lásce k nim přivedli. Mé zcela speciální poděkování pak patří všem koním, kteří mne provázejí životem. To největší z nich pak našim prvním koním, valáškovi Zikimu a klisničce Charlotě za to, kolik radosti mi v životě udělali i kolik mne toho naučili, a za to, že mi vždy, znovu a znovu trpělivě dávali další šanci, abych své chyby mohla napravovat.

Obrázek č. 1: Mí učitelé a zakladatelé mého stáda Ziki a Charlota s jeho nejmladším přírůstkem Sunnym



Zdroj: Osobní archiv autorky, 2012

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou Metody učení za asistence koní ve světě známou pod zkratkou HAE (Horse Assisted Education). Základem metody je využití koně jako zprostředkovatele a katalyzátoru okamžité a přesné zpětné vazby k jednání člověka při řízení a vedení. Unikátním přínosem metody je možnost si na vedení hrát a vedení tak trénovat. Hrou s koněm totiž objevíme své přirozené silné a slabé stránky našich dovedností v oblasti vedení a řízení. Koně vyžadují respekt a vyhledávají komunikaci, důvěru a bezpečí. Jsou mistry v řeči těla, v neverbální komunikaci a v sociální soudržnosti. Je moudré učit se od mistrů ...

Dalším přínosem metody proto je posilování srozumitelné vzájemné komunikace založené na principech respektu a důvěry. Cílem této bakalářské práce je stručně představit nový směr netradičních metod koučinku, a to nejen po stránce teoretické, ale i popisem praktických zkušeností a pocitů nabytých v průběhu konkrétního certifikovaného semináře (pořádaného asociací AEHAEA), kterého se – kromě mnohých dalších - autorka této práce sama zúčastnila.

Klíčové pojmy

Vedení; řízení; koučink; Horse Assisted Education (HAE); přenos zkušeností; pozornost; respekt; důvěra; sociální soudržnost; komunikace; řeč těla; neverbální komunikace; sebeuvědomění; cílevědomost; sebedůvěra

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of Coaching and training using an assistance of horses, which is worldwide known under an abbreviation HAE (Horse Assisted Education). This Method is based on taking advantage of horse as an agent and accelerator of immediate and precise feedback on human acting in management and leadership. A unique benefit brought by the Method is the possibility of playing at the role of manager and leader and thus train the relevant skills. By means of playing with the horses we may discover our intrinsic strengths and weaknesses of our leadership skills. Horses require respect and seek for communication, confidence, and security. They are champions in body language, non-verbal communication, and in sociability. It is wise to learn from champions ...

Additional benefit provided by this Method is therefore strengthening of a comprehensive mutual communication based on principles of respect and trust. The objective of these bachelor theses is a brief introduction of a new course of non-traditional coaching methods not only from the theory point of view but also by means of a description of practical experience and feelings acquired at a particular certified seminar (organized by the AEHAEA association) which was – except for many others – passed by the author of this bachelor thesis.

Key words

Leadership; management; coaching; Horse Assisted Education (HAE); experience transfer; observation; respect; confidence; sociability; communication; body language; non-verbal communication; self-awareness; self-discipline; self-confidence

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	Principy vedení a rozvoje lidí	11
2.1.1	Styly řízení lidí	11
2.1.2	Motivace	12
2.1.3	Leadership a koučink.....	14
2.1.4	Zpětná vazba.....	16
2.2	Outdoorové programy.....	20
2.3	Koně jako přístup k životu.....	21
2.4	Historický vývoj spolupráce člověka s koňmi.....	22
2.5	Monty Roberts a jeho filosofie	23
2.5.1	Metoda join up na pracovišti	24
2.5.2	Pár slov o Komunikaci	25
2.5.3	Důvěra	26
2.6	Vztah člověka a koně.....	27
2.7	Koučink využívající spopráci s koňmi	30
2.7.1	Koně jako prostředníci	30
2.7.2	Cílové skupiny účastníků seminářů.....	32
2.7.3	Záměry seminářů využívajících práce s koňmi.....	33
3	PRAKTICKÁ ČÁST	36
3.1	Průběh seminářů pro vedoucí pracovníky	36
3.2	Příklady cvičení ze semináře EAHAE.....	43
3.2.1	Úkol č. 1	45
3.2.2	Úkol č. 2	45
3.2.3	Úkol č. 3	47
3.2.4	Úkol č. 4:	49
3.2.5	Úkol č. 5:	52
3.2.6	Úkol č. 6:	53
4	ZÁVĚR.....	55
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
6	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

1 ÚVOD

Nároky na kvalitu řízení a vedení lidí ve firmách se neustále stupňují a požadavky na schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků, jejich týmů a spolupracovníků stále rostou. Hledají se tedy nové cesty jak vést lidi, jak zvýšit jejich výkonnost, jak lépe a efektivněji využít jejich potenciál. Tento stále se navyšující tlak na firmy a jejich zaměstnance vyvolává potřebu nových účinnějších a efektivnějších nástrojů, které by vedly k rozvoji lidí a potažmo k lepším výsledkům dané společnosti. Z tohoto důvodu se začíná zvyšovat poptávka po jiných nestandardních metodách vzdělávání a rozvoje.

V návaznosti na změny způsobu řízení ve firmách a zvýšené požadavky na kvalitu pracovníků se na trhu objevuje v průběhu minulých několika let řada nových, zajímavých seminářů a tréninků nabízených ve zcela novém provedení a různých interaktivních formách. Stále častěji se setkáváme s velmi oblíbenými zážitkově pedagogickými semináři, out-doorovými programy, team-buildingovými aktivitami apod. Dále bych vyzdvihla též různé nestandardní formy koučinkových seminářů, tj. semináře či tréninky různých témat či forem za použití koučinkového přístupu. Jako příklad mohu uvést vysoce interaktivní leadership tréninky formou skupinových her či právě koučinkové semináře s koňmi, které se nabízí jak pro vedení společností, tak i pro týmy a spolupracovníky.

„Myšlenka vzdělávání s asistencí koní pochází ze Spojených států. Úplné začátky jejího používání se datují do 70. let minulého století. Na začátku 90. let již metoda začala v Evropě získávat na širším významu, a to i ve sféře firemního vzdělávání. Zásahu na evropském úspěchu jeho šíření, rozvíjení a zdokonalování má Gerhard Krebs z Horse Dream GmbH, který po deseti letech úspěšného působení na německém vzdělávacím trhu společně s dalšími evropskými lektory zakládá v roce 2004 EAHA (European Association for Horse Assisted Education) – evropskou asociaci vzdělávání se s asistencí koní “ (časopis Trendy, 2010, str. 39). Dále se v článku popisuje podstata metody učení za asistence koní, jak se odlišují nabízené tréninky od standardních a na jakém principu se pracuje. “Koně nezajímá vaše pozice nebo prestiž. Zajímá ho, jací skutečně jste. Silou mnoho nezmůžete, kuň váží mnohem více než člověk. Pokud se

rozhodne, že neudělá ani krok, skutečně ho neudělá, dokud jej o smyslu tohoto kroku nepřesvědčíte“ (časopis Trendy, 2010, str. 38).

Pozitivní účinky koní ve výuce a v terapeutické oblasti jsou vědecky a medicínsky prokázané a již dlouho známé. Již po tisíce let jsou u koní známé tři druhy chování: útekový instinkt, stádový pud a rychlá reakce na situaci. Jejich reakce je v každé situaci spontánní. Instinktivně se rozhodují, zda mohou důvěřovat, či se musí zachránit úprkem. Díky této přirozené schopnosti zvířat získávají účastníci seminářů přímou a upřímnou zpětnou vazbu na své chování a způsob jednání. Leadership či koučink s koňmi dává zcela nové šance pro pozitivní osobnostní rozvoj.

Teoretická část čerpá poznatky především z odborné literatury. Cílem je vysvětlit všeobecné termíny, výrazy a pojmy, které se v bakalářské práci vyskytují a odhalit různé úhly pohledu na problematiku vedení lidí a jejich motivaci. V této části se snažím taktéž objasnit vůdcovství (leadership), různé styly řízení a metodu koučinku. Detailně se zabývám zpětnou vazbou jako velmi účinným nástrojem rozvoje osobnosti a zvyšování lidského potenciálu. S uvedenými metodami se pracuje a nástroje a techniky se velmi efektivně využívají v praktické části v průběhu seminářů a jednotlivých cvičení. Dále se níže pokusím objasnit, jak může být kůň vhodně použit jako medium pro osobní rozvoj v koučinkovém procesu a podrobně představím vztah koně a člověka se zaměřením na popis koučinku s koňmi.

Po vymezení těchto všeobecných pojmů v teoretické části se v praktické části zaměřím na popis průběhu koučinkového kurzu s koňmi. Uvedu příklady her a reakcí účastníků.

V závěrečné Kapitole je pak stručně uveden souhrn teoretických principů a praktických poznatků ze seminářů, které jsou na uvedených teoretických principech založeny. Dovolím si již na tomto místě předeslat, že praktická část tu teoretickou potvrdila a byla mi vlastně odměnou v tom smyslu, že očekávání se naplnila a reálná výsledky spolupráce s koňmi tato očekávání dokonce předčily.

Výuka principů přirozeného leadershipu (vůdcovství) s pomocí koní tedy otevírá cestu k přirozenému způsobu myšlení. Netradičním způsobem uvolňuje náš potenciál, a to formou zcela upřímné a otevřené zpětné vazby. Sama jsem si vyzkoušela, že učení

s koňmi je nejen velmi silným zážitkem, ale vede k neuvěřitelným zjištěním a uvědomění si důležitých osobnostních rysů a projevů chování jak u jednotlivců, tak i ve skupině.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože se sama aktivně věnuji práci s koňmi. Velmi se zajímám taktéž o koučink a tato poměrně nová myšlenka spojení koní s koučinkem mne tudíž doslova nadchla.

Obrázek č. 2: Koně se poměňují spíše hrou a silou vztahu, než velikostí a silou



Zdroj: Osobní archiv autorky, 2011

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 PRINCIPY VEDENÍ A ROZVOJE LIDÍ

Zlaté pravidlo lidského chování „ Co sám nechceš, nečiň druhému“ máme uloženo hluboko do své paměti; zbývá jediné – také tak žít. EDWIN MARKHAM (Covey, 2009, str. 198).

Každý z nás se asi v životě setkal s někým, kdo má pro vedení a rozvoj lidí přirozené nadání. S takovým člověkem se nám dobře pracuje, cítíme se motivovaní a spokojení. Většina lidí však tento talent nemá. Abychom dokázali na sobě pracovat, mohli být v práci s lidmi úspěšnější a spokojenější, je potřeba poznávat sám sebe, poznat svůj styl vedení, uvědomit si jeho klady a zápory. Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, má rozhodující vliv na plnění cílů jimi řízené společnosti.

Pokusím se v této teoretické části přiblížit vývoj nových názorů na řízení a vedení lidí, leadership a motivaci zaměstnanců, na nedirektivní způsob práce s lidmi ve vztahu ke koučování a na využívání pozitivní zpětné vazby namísto rad a instrukcí.

2.1.1 STYLY ŘÍZENÍ LIDÍ

Vývoj názorů na vedení lidí se postupem času měnil a touto tematikou se zabývala řada filozofů, psychologů i sociologů. Obecně můžeme pojem řízení zaměstnanců chápat, jako záměr spolupracovníky motivovat k tomu, aby zvládli předem určený cíl, a to v předem k tomu vymezeném čase (Simon, 2009).

Psycholog František Bělohlávek zmiňuje ve své knize několik teorií vedení lidí:

První z teorií je *teorie rysů*, která říká, že člověk a tedy i úspěšný vedoucí pracovník se s určitými rysy rodí. Rysy osobnosti, které charakterizují daného vedoucího, jsou

schopnosti, vlastnosti, znalosti a dovednosti. Teorie rysů se zabývá též postoji jako např. orientace na výkon, na klienta, na tým či na vztah k hodnotám.

Další teorie vyzdvihuje přístup, který se vyznačuje správným *způsobem chování*. Bylo zjištěno, že každý úspěšný vedoucí má určitý způsob chování a tento styl řízení je možné se naučit. Robert Blake a Jane Moutonová vytvořili tzv. teorii manažerské mřížky (managerial grid), na které ukázali různé styly řízení definované dle kritérií, zda se manažer orientuje spíše na lidi, na uspokojení jejich potřeb a vytvoření přátelské atmosféry či na plnění úkolů a na dosažení co nejlepších výsledků.

Dále se v 80. letech objevil přístup tzv. *situační*, který zdůrazňuje důležitost zhodnocení dané situace a v návaznosti potom výběr příslušného stylu. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení a záleží na manažerovi, jaký styl na danou situaci zvolí. Chování vedoucího posuzujeme ze dvou úhlů pohledu a buď jako chování direktivní nebo jako chování vztahové. Vedoucí si volí styl řízení dle potřeby v závislosti na úrovni svých pracovníků. Objevují se zde odlišnosti ve vedení stylem *“přikazování, přesvědčování, participování či delegování“*. (Bělohlávek, 2000, str. 18).

Nové názory na vedení lidí tzv. *nové vedení – leadership*, zdůrazňují sílu osobnosti a charisma daného vedoucího, který dokáže dobře motivovat svůj tým a strhnout jej pro dosahování stanovených cílů. Mluví se též o kladení důrazu na emocionální a citovou stránku vedení lidí. (Bělohlávek, 2000).

2.1.2 MOTIVACE

„Tajemství motivace je svatý grál, který každý vůdce toužebně hledá“. (Whitmore, 2007, str. 113). Motivace je hnacím motorem pro veškeré lidské konání. Účinnost vnějších motivačních stimulů známých pod pojmem „metoda cukru a biče“ se stále snižuje a vyzdvihuje se vnitřní motivace člověka. Jak je vůbec možné motivovat lidi? Jak můžeme přimět člověka, aby motivoval sám sebe? Na tyto otázky hledají psychologové odpověď již nejméně od roku 1943, kdy americký psycholog Abraham Maslow uveřejnil svůj slavný článek o lidských potřebách a motivaci. Většina lidí v podnikatelské sféře zná Maslowovu hierarchii potřeb. Podle ní jsou nejdůležitějšími

motivačními stimuly potřeby a jejich uspokojování. Systém, který Maslow vypracoval, má podobu pyramidy a uspokojování potřeb postupuje ze základní úrovně na úroveň vždy o jednu vyšší.

Maslowovy úrovně potřeb:

- fyziologické potřeby
- potřeby bezpečí
- potřeba sounáležitosti
- potřeba uznání a úcty
- potřeba seberealizace a osobního rozvoje

Maslow říká, že teprve když je zajištěno uspokojení základních lidských potřeb, začne se člověk zajímat o své bezpečí, bydlení. Potom se zaměřuje na sociální potřeby – potřeba někam patřit, potřeba sounáležitosti. V dalším stupni vývoje potřeb mluvíme o ocenění a respektu ze strany druhých lidí a potřebě sebeúcty. Na vrcholu hierarchické struktury je potřeba seberealizace. Tito lidé chtějí, aby vše, co dělají, mělo smysl. Stejně tak i v pracovním prostředí zaměstnanci i manažeři stále častěji hledají takovou práci, která by byla užitečná a měla smysl.

Nový způsob vedení lidí, leadership, tedy hledá možnosti, jak motivovat zaměstnance a podpořit je ve hledání smyslu jejich konání. Znamená to tedy výrazný odklon od vydávání instrukcí a příkazů, které lidem nedává možnost volby, oslabuje a limituje jejich potenciál, snižuje jejich motivaci a sebedůvěru. Přechází se k aktivnějšímu využívání nových forem jako je delegování a participování s využitím koučování a efektivního používání zpětné vazby. *“Koučování, zpětná vazba, projevy důvěry, otevřené jednání, respekt, zasloužené ocenění, svoboda volby, zapojení a dosažené úspěchy vnitřní motivaci a sebedůvěru naopak zvyšují.”* (Whitmore, 2007, str. 119).

2.1.3 LEADERSHIP A KOUČINK

Leadership je spojován především s uplatňováním nedirektivních způsobů práce s lidmi. Dává větší prostor pro aktivní zapojení celého týmu, klade však vyšší nároky na individuální odpovědnost a proaktivitu všech zúčastněných. Leadership svou podstatou má velmi blízko ke koučinku a dobře se tudíž uplatňuje v situaci, kdy se vytvářejí společné vize a cíle, hledají nové cesty, vytvářejí nové příležitosti, překonávají překážky, kdy je potřeba získat lidi pro provedení změny, a dále pak při hledání motivace a stanovení kroků k úspěšnému dosažení cíle. (Horská, 2009).

Koučování se v poslední době postupně stává velmi populárním pojmem jak v podnikatelských kruzích, tak i v soukromém životě lidí. O koučování jako o metodě bylo napsáno mnoho zajímavých knih, odborných i populárních článků. Já sama jsem se setkala s několika profesionálními kouči, vyzkoušela si práci s nimi i využila jejich služeb. Vždy jsem s jejich pomocí přišla na něco pro mne zcela nového, o čem jsem do té doby neuvažovala nebo se neodvažovala přemýšlet, protože jsem nevěřila či netušila, že bych to mohla dokázat.

Na jakém principu je tedy koučink založen? Koučování je metoda, která pomáhá koučovanému najít si své vlastní řešení, odhalit, uvolnit, systematicky rozvíjet, správně nasměrovat a využít svůj potenciál. Zároveň pomáhá odstraňovat překážky, které brání k dosažení požadovaného cíle. V pracovním prostředí se považuje za jednu z nejefektivnějších metod ke zlepšení výkonu, posílení sebedůvěry a k rozvoji dovedností. *“Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Je postaveno na principech stanovování přiměřených cílů, aktivizace účastníka kladením otevřených otázek a účinné zpětné vazby. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup i způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení, a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník.”* (Bělohlávek, 2000, str. 72).

Koučování je tedy přístup, který respektuje osobnost člověka a vychází z předpokladu, že nejspolehlivější řešení je to, na které si člověk přijde sám. Důležitou podmínkou je pozitivní postoj koučovaného ke stanovenému cíli. Tzn. vědět, proč chci cíle dosáhnout,

co mi to přinese, co se zlepší v mém životě a co na mé práci či na mém přístupu k ostatním, když stanoveného cíle dosáhnu.

“Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou“.
(Whitmore, 2007, str. 17).

Mezi klíčové techniky kouče patří aktivní vnímání a naslouchání, jako jeden z nejsilnějších nástrojů pochopení a porozumění. Cílem je dát najevo koučovanému, že poslouchám a rozumím, co mi sděluje a ověřuji si tím význam a smysl řečeného za použití různých formulací jako např.:

- parafrázování (*Rozumím tedy dobře, ...?, Dovolte, abych se ujistil, že to dobře chápu?, Takže říkáte, že...?*),
- zrcadlení pocitů (*Zdá se, že jsi velmi rozčilen?, Vidím, že je ti to líto ...?*),
- objasňující formulace (*Jak na to tedy reagujete?, V jakých situacích?*),
- shrnující (*Takže, to co jste řekl je toto...*) a
- oceňující (*Oceňuji vaši snahu řešit tento problém. Vážím si vašeho úsilí, přístupu...*). Dáváme důraz na specifický způsob kladení otevřených otázek (*Jak jsi to udělal? Co od výsledku očekáváš? Ke které z variant se přikláníte?*).

Správným kladením zejména tzv. otevřených otázek (tedy otázek, na něž nelze opovědět jednoduše ano či ne nebo odpověď nelze vytvořit prostým výběrem z nabízených možností) získáváme kontrolu nad situací a dáváme partnerovi šanci, aby si vyjasnil své postoje. Aktivním vnímáním a nasloucháním vytváříme důvěryhodné prostředí pro komunikaci a poskytujeme koučovanému pocit bezpečí vyjadřovat otevřeně své myšlenky a názory.

V procesu koučování se nejčastěji uplatňuje model GROW, který uvedl do povědomí široké veřejnosti známý britský kouč John Whitmore ve své úspěšné knize Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Vymezil základní etapy koučovacího procesu, které mají logickou návaznost a podporují tak klienta k dosažení svého cíle.

V knize vysvětluje, že spíše než dávat instrukce a příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři odlišné oblasti (metodika GROW).

Jednotlivé etapy koučovacího procesu můžeme shrnout do následujícího pořadí:

G (goal setting): stanovení cíle, kam směřujeme (*Na čem byste chtěli dnes pracovat? Co chcete řešit? Co je cílem našeho setkání? Jak poznáme, že jsme již u cíle? Jak moc věříte, že cíle dosáhnete? Označte na škále 1-10.*)

R (reality): prověření reality (*V jaké situaci se teď nacházíte? Co se dařilo, co méně? Jaké jsou širší souvislosti tohoto problému? Co vám pomohlo při překonávání překážek? Jaké zdroje budete potřebovat? Jak se k nim můžete dostat?*)

O (options): možnosti, alternativní strategie (*Čeho ještě byste chtěli dosáhnout? Jaké možnosti máte? Jak moc chcete svůj cíl naplnit? Co můžete získat, ztratit? Co byste poradil kolegovi, kdyby se ocitl ve stejné situaci?, Co vás k tomu ještě napadá?*)

W (will): vůle něco udělat, akční plán (*Co pro to konkrétně uděláte? Jaký bude první krok? Kdy? Kde? Jak? S kým?, S jakou jistotou uskutečníte kroky, na kterých jsme se dohodli? Označte na škále 1-10*)

Tento způsob lze použít jak pro individuální, tak i pro týmový koučink. (Whitmore, 2007).

2.1.4 ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je jedním ze základních nástrojů manažera pro vedení lidí a jednou z důležitých technik v koučinku. Zaměřuje se na pozorování výsledků lidské činnosti, jejich chování a ovlivňování svého okolí. Jejím hlavním cílem by mělo být pomoci druhému člověku lépe vnímat realitu a sebe sama.

Zpětná vazba od druhých lidí nám poskytuje cenné informace o tom, jak nás druzí vnímají a chápou a nakolik rozumí tomu, co jim sdělujeme. Pomáhá nám při reflexi vlastního chování a jednání a umožňuje získat objektivnější náhled na vlastní osobnost, naše přednosti i omezení. (Horská, 2009). Je však třeba zdůraznit, že zpětnou vazbu od druhého člověka je potřeba vnímat jako nabídnutý úhel pohledu, který je vždy subjektivně zabarven v závislosti na zkušenostech, dovednostech, naladění a typu osobnosti člověka, který zpětnou vazbu poskytuje. Jak uvádí Horská: „ ... v případě, že chceme získat objektivnější náhled na vlastní osobnost nebo výsledky své práce, je vhodné získat zpětnou vazbu od více lidí (např. prostřednictvím hodnocení 360°, kdy je do hodnocení určitého člověka zapojeno více subjektů; využívá se zejména v pracovních týmech).“ (Horská, 2009, str. 32).

Aby byla zpětná vazba co nejúčinnější, je potřeba dodržovat doporučená pravidla pro poskytování a přijímání zpětné vazby.

Poskytovaná zpětná vazba má nejvyšší účinnost, pokud o ni dotyčný člověk stojí a vyžaduje ji. Měla by být velmi konkrétní, upřímná, včasná, specifická, popisná a orientovaná na situaci. Zároveň také srozumitelná a motivující. Reaguje na chování a měla by být nestranná. Efektivní zpětná vazba je jako zrcadlo, odráží to, co se děje. Nehodnotí člověka, pouze popisuje, co se událo. Stejně tak jako zrcadlo neříká, je-li obraz dobrý nebo špatný, tak i správná zpětná vazba pouze odráží danou realitu. Je proto nutné nezaměňovat zpětnou vazbu s hodnocením či kritikou.

V průběhu přijímání zpětné vazby je důležité aktivně a pozorně naslouchat, případně se otevřenými otázkami ubezpečit, zda správně rozumím. Je velmi vhodné se neobhajovat, poděkovat za poskytnutou zpětnou vazbu a nakonec si nechat dostatek času k promyšlení získaných informací, zda a jak je pro sebe využít. Ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, si tedy sám rozhoduje, zda se mu líbí, či ne, a co „v nastaveném zrcadle vidí“.

Příklady doporučovaných technik pro poskytování zpětné vazby: (interní materiály MRC CR, s.r.o., 2009):

- OSCAR (Observation, Situation, Consequence, Alternative, Result): *Všiml jsem si..., že v situaci..., to má za následek..., pokud místo toho uděláš..., přinese ti to...*
- Zpětná vazba formou otázky: *Jak jste se svým výsledkem spokojen? (na škále 1-10)?, Co by vás mohlo dovést ještě k lepšímu výsledku?, Jak jinak byste mohl cíle dosáhnout?, V čem jste se zlepšil a co nového jste si uvědomil?*
- Sendvič (pozitivní zpětná vazba, konstruktivní změna, pozitivní zpětná vazba)

Existuje samozřejmě řada další technik, nicméně ty výše uvedené si dovoluji považovat za aktuálně nejužívanější.

Při koučování se pracuje hlavně s pozitivní zpětnou vazbou. Vede u člověka k uvědomění si stránek vlastního chování, kterých si dosud nebyl vědom. To obohacuje jeho sebepoznání a umožňuje mu získat objektivnější pohled na vlastní osobnost. Daniel Goleman uvádí ve svých dílech o emoční inteligenci, že ti nejúspěšnější manažeři se liší od průměrných právě tím, jak pracují se zpětnou vazbou. Sami vyhledávají podněty a přemýšlí o reakcích okolí na jejich působení ve firmách, na jejich způsob řízení, vedení a motivaci lidí. To, co je nejvíce rozvíjí a posouvá je, že opravdu *chtějí* vědět, jak se jeví z pohledu druhých a tím mohou lépe poznat své slabé a silné stránky. *“Správné uvědomování si sebe samých jim totiž slouží jako vzpruha k jednání a kultivaci vlastního já. Správné sebeuvědomění totiž samo o sobě podněcuje snahu změnit se k lepšímu, obzvláště, je-li to v souladu s osobními cíli subjektu. „Hvězdy“ se samy v sobě vyznají nejlépe.“* (Goleman, 2000, str. 75).

Další zajímavý nástroj pro sebepoznání a zvýšení sebeuvědomění a zároveň nástroj, který umožňuje koučům velmi srozumitelně a přehledně diskutovat s klienty o jejich osobnosti nabízejí dva američtí psychologové Joseph Luft a Harrington Ingham. Při zkoumání skupinové dynamiky vytvořili v 60. letech minulého století model tzv. Johariho okno (JoHari Window - model pojmenován dle křestních jmen autorů Joseph a Harry). Tento model slouží k lepšímu pochopení vzájemných vztahů, k vylepšení

komunikace s druhými lidmi a k pochopení důležitosti správného používání a využívání zpětné vazby pro poznání svých vlastních kladů a záporů. Johariho okno je rozděleno do 4 oblastí dle toho, jak si jedinec a jeho okolí navzájem uvědomují či neuvědomují způsoby svého chování, schopnosti, hodnoty, cítění, přesvědčení či motivaci.

Níže uvádím výčet a popis obsahu těchto oblastí:

- otevřená/veřejná oblast - obsahuje způsoby chování a motivaci, které si daná osoba sama uvědomuje a jsou o ní známé či zřejmé i ostatním (v jejím rámci se chováme otevřeně a zároveň přijímáme zpětné vazby z okolí)
- skrytá oblast - vyjadřuje to, co je dané osobě známo o ní samotné, ale ne ostatním (jedinec tyto informace z různých příčin před ostatními tají nebo ostatním nejsou dosud známé či viditelné)
- slepá oblast - obsahuje to, co je známé ostatním, ale ne osobě samotné (např. jedinec o určitém způsobu chování, či vlastnostech neví, neuvědomuje si je, ale jsou viditelné z pohledu ostatních)
- neznámá oblast - vyjadřuje všechno to, co není známé dané osobě samotné ani ostatním (zatím neodhalený potenciál, schopnosti, netypické reakce na chování, se kterým se jedinec dosud nesešel)

Efektivní přijímání a poskytování zpětné vazby je právě nejúčinnějším nástrojem, jak určitému člověku pomoci při odhalování jeho vlastního potenciálu a ve zvyšování jeho sebeuvědomění. Velikost otevřené/ veřejné oblasti roste s úrovní vzájemné důvěry a otevřenosti, s lepší komunikací s ostatními lidmi, s přijímáním zpětných vazeb a nových podnětů ke svému chování, které si dosud neuvědomoval a mohly být tudíž překážkou k seberealizaci a úspěšnému dosahování vytýčených cílů. Dle Horské, zvyšování sebeuvědomění pomáhá jedinci otvírat nové cesty k „... získání nových zkušeností, osvojení nových dovedností či rozvoji vlastního potenciálu, ale také z hlediska možnosti podívat se na svůj život z různých (často nečekaných či odlišných) perspektiv“. (Horská, 2009, str. 35)

2.2 OUTDOOROVÉ PROGRAMY

Jak jsem zmínila již v úvodu mé bakalářské práce, sílící tlak na firmy a jejich zaměstnance vyvolává zvyšující se potřebu po efektivnějších, a tím i po nestandardních metodách vzdělávání a rozvoje, a zejména snahu, aby vzdělávání a rozvoj jednoznačně vedl ke zvýšení výkonnosti a efektivity pracovníků. Lze stále častěji zaznamenat i zvyšování požadavků na kvalitu provedení i výběr formy vzdělávacího a rozvojového programu pro skupiny či jednotlivce.

František Hroník ve své knize uvádí hlavní trendy ve vývoji vzdělávání a to zejména od jednotlivých, izolovaných aktivit k celostnímu přístupu zaměřeném na sebe navazující vzdělávací aktivity vedoucí ke zvyšování výkonnosti. Dále se čím dál častěji objevuje ve vzdělávání tzv. „just-in-time“ v tom smyslu, že pořádání daného kurzu je směřováno na konkrétní období (přichází tedy „v pravý čas“) - například před přípravou určitého důležitého projektu (teambuilding, techniky vyjednávání, projektové řízení apod.). Firmy taktéž mohou využívat standardizované kurzy, katalogové a e-learningové kurzy, případně nakupovat kurzy na internetu.

Čím více míří vzdělávání a rozvoj k samotnému pracovnímu výkonu, a tudíž blíže k výkonu práce samotné, tím většího významu nabývají outdoorové programy. Navíc jsou velmi populární. Mnohdy si je firmy vybírají jako určitou formu odreagování svých pracovníků či jako formu odměny. Je potřeba zdůraznit, že v outdoorových aktivitách se uplatňují stejné učební zásady jako u jiných metod. Nicméně to, co je na programech specifické, je jejich konání ve zcela jiném prostředí, než v obvyklém pracovním, a tudíž se myšlení, chování jednotlivců či týmů a zejména jejich emoce mohou projevovat v mnohem koncentrovanější podobě. Tyto programy si vždy spojujeme se silnými prožitky a zážitky. (Hroník, 2007).

Na našem trhu je poměrně široká nabídka různých typů outdoorových programů zaměřených na teambuilding jako je např. rozvoj týmové spolupráce, identifikace týmových rolí, hledání nových komunikačních kanálů a odhalení komunikačních bariér, odbourávání pracovního stresu, poskytování zpětné vazby, zátěžové a expediční programy či relaxační a odpočinkové. Kurzy se mohou konat na horách, při plavbě na

jachtě či při různých sportovně kulturních aktivitách, jako jsou např. lezení po skalách, jízdy na čtyřkolkách či práce s koňmi v atraktivních lokalitách nejen v ČR, ale i v zahraničí. Smyslem těchto kurzů je dosáhnout cíleného rozvoje skupiny i jednotlivců prostřednictvím reálných či simulovaných situací, které skýtají velké množství podnětů k následnému zpracování. Klíčovým momentem je správné poskytnutí zpětné vazby, která následuje po každé aktivitě a reflektuje předchozí situace. Jde o rozvoj člověka prostřednictvím vlastních prožitků a uvědomění si potřeby změny svých vlastních postojů či návyků.

Kromě seminářů využívajících spolupráci s koňmi, které velmi detailně popisují níže, jsem měla možnost se zúčastnit se zahraniční vzdělávací společností zajímavého outdoorového kurzu na téma leadership. Kurz byl určen pro manažery společnosti a konal se v krásném prostředí jednoho z nejkrásnějších zámků v Čechách. Manažeři si tam mohli otestovat své zkušenosti a dovednosti v řízení a vedení spolupracovníků. Program (viz Přílohu A) byl postaven formou zajímavých her, hádanek, testů a aktivit včetně natáčení filmu o jednotlivých skupinách účastníků, které mezi sebou soutěžily. Každý z účastníků absolvoval test schopnosti ovlivňovat své okolí (viz Přílohu B), měl zadán svůj osobní cíl a v průběhu dvoudenního kurzu si prověřoval společně se svým týmem své chování, myšlení a postoje v různých situacích jako je např. neřešitelný úkol či těžké vyjednávání, práce s motivovaným či demotivovaným týmem, zda jako lídr dokáže pochválit tým i sám sebe, zda má respekt a přirozenou autoritu. Účastníci se naučili velmi účinně pracovat s poskytováním a přijímáním zpětné vazby, která tak pro ně byla cenným přínosem k uvědomění si svých silných a slabých stránek.

2.3 KONĚ JAKO PŘÍSTUP K ŽIVOTU

Koně - tato velká a silná zvířata spojující eleganci, inteligenci a sílu - jsou současně velice citlivými, vnímavými, ušlechtilými a láskyplnými tvory s vysoce vyvinutým smyslem pro vysoce strukturované sociální a společenské soužití s ostatními bytostmi. Proto jsou i dnes v terapeutické, ve sportovní či v pedagogické oblasti vyhledávanými partnery pro člověka.

Kůň doprovází člověka již po tisíce let. V posledních stoletích je kůň čím dál častěji využíván v oblasti hipoterapie, dalšího vzdělávání (dříve voltiž) i v léčebných postupech psychoterapeutických. Koně mají skvělou schopnost poskytovat zpětnou vazbu lidskému chování. Tato zkušenost, ale i možnost ji vhodně přenést do problematiky každodenního života a práce lidí, získávají stále větší význam.

Koně žijí v systému stáda a reagují velice citlivě na jakékoli změny v jejich okolí. Kůň je divoké zvíře, které může ve volné přírodě přežít pouze ve společnosti svých sociálních partnerů – příslušníků svého živočišného druhu, svého stáda. Ve stádu hledá a nachází své místo a sociálně se v něm zařazuje se pod ty, kteří jsou schopnější či silnější. Musí umět zaujmout adekvátní stanovisko a pozici k jakémukoli změně v jeho okolí. Přitom to vše dělá zcela instinktivně, přímočaře a bez jakýchkoli postranních úmyslů. Proto nám může být v mnohém ohledu velkým vzorem i učitelem, protože nejlepší je se učit od opravdových mistrů v daném oboru.

2.4 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLUPRÁCE ČLOVĚKA S KOŇMI

Již před mnoha staletími byl objeven obrovský potenciál koní. Při putování za potravou, při zemědělských či lesnických pracích, v dopravě, ve válkách, při lovu či v terapeutické oblasti - všude nacházíme koně jako partnery lidí.

Ve 20. století byl kůň nahrazen technikou a přestal být nejdůležitějším dopravním prostředkem a symbolem společenského postavení. Tažné práce byly převzaty technikou a v současné době se využívání koní velmi rychle začíná omezovat na sportovní aktivity a využívání volného času. Naštěstí pro tato krásná zvířata začínají lidé objevovat i další hodnoty koní pro lidský život.

V pedagogické a medicínské oblasti v roce 1904 Ottfried Föster (neuropsychiatr a neurochirurg) představil ježdění jako medicínskou intervenci na lékařském kongresu. Tím se stává jedním z prvních zakladatelů terapeutického jezdeckví. Koncem 60. let vzniká publikace o hodnotě ovlivňování osobnosti zařazením koní do výchovy dětí, které mají problémy s učením či výchovou (Hibbeler, 2005, str. 60). To se stalo

základem pro léčebně-pedagogické jezdeckví a voltíž. V posledních letech dochází k návratu k „natural horsemanship“ a lidé se učí znovu vyjít s koňmi přírodně a s citem. Vztah kůň-člověk má být bez nátlaku a stavět na férové komunikaci a porozumění. Základní filozofií „natural horsemanship“ je vycházet s koňmi přirozeně, ohleduplně a s respektem. Nejznámějším představitelem této filozofie je světově známý Monty Roberts. A je to právě on, který svou knihou „O koních a lidech“ pokládá základní kámen v oblasti koučinku vedoucích a řídicích pracovníků, resp. v oblasti poradenství a managementu.

2.5 MONTY ROBERTS A JEHO FILOSOFIE

Monty Roberts se narodil 14. května 1935 v městečku Salinas ve Spojených státech. Na koni jezdil již od školky. Už ve čtyřech letech se zúčastnil svých prvních závodů. Oba jeho rodiče pracovali s koňmi. Jeho otec byl cvičitel a jezdecký instruktor a provozoval vyhlášené dostihové závodiště v kalifornském městě Salinas. Montyho otec byl ale také přísný a neústupný. Postupoval podle tradiční cvičitelské metody, uděláš, co ti přikážu, nebo ti způsobím bolest. Montymu se tato metoda nelíbila, ale byl ze všech stran přesvědčován, že to jinak nejde. Zlom nastal, když měl pro rodeo přivést divoce žijící mustangy ze Sierry Nevady. Tam pozoroval divoké koně po dlouhé dny a noci. Byl si jistý, že musí existovat nějaký přirozený způsob komunikace s těmito inteligentními tvory. Pozoroval vedoucí klisnu stáda, jak vychovává dorůstající hříbata, nebo jak upozorňuje stádo na jakékoliv nebezpečí. A to vše bez vydání jediného hlásku. Jak je to možné? Řečí těla. Z těchto všech poznání z volné přírody si uvědomil, že koně mají svůj jazyk, který nazval „equus“. Monty nadále prohluboval, své znalosti a zkušenosti, až vytvořil metodu zvanou „Join-up“. V 80. letech minulého století se dostal do Anglie, kam si ho pozvala sama anglická královna Alžběta, aby představil své schopnosti pracovat s koňmi efektivně a bez násilí.

Monty Roberts se snaží prostřednictvím koní dělat svět lepším. Své poznatky o nenásilné komunikaci s koňmi aplikoval nejen ve světě jezdeckví, ale rozšířil je i do světa podnikání do oblasti komunikace s problémovými sociálními skupinami. Jeho

přednášky ve společnosti IBM či ve firmě Ford se setkaly s velkým úspěchem. V roce 2004 jsme měli možnost jeho úžasný seminář vidět i v České republice.

„Nikdo z nás lidí nemá právo jinému člověku či zvířeti říci: Buď udělej, co ti říkám, nebo ti způsobím bolest. Právě koně nás učí, že násilí není řešením – a to jak pro pachatele, tak i pro oběť“ (překlad z: Roberts, 2000, str. 117).

Obrázek č. 3: Monty Roberts



Zdroj: www.montyroberts.com

2.5.1 METODA JOIN UP NA PRACOVÍŠTI

Metoda „Join-up“ je navázání komunikace s koněm bez použití násilí. Můžeme ji nazvat také „napojením“. Moment, kdy se kůň sám rozhodne, že je mu s člověkem dobře. Join-up je proces založený na komunikaci společným jazykem. Komunikace slouží k vytvoření svazku opírajícího se o vzájemnou důvěru. Vše musí probíhat bez násilí či nátlaku. Aby se dosáhlo s koněm napojení, musíme vstoupit do jeho světa a „hovořit“ jeho „řečí“. Musíme se naučit sledovat a vnímat jeho potřeby a stavy, musíme pochopit pravidla, která ovlivňují jeho společenský řád. Metoda Join-up je založena na odezvě, nikoliv na požadavcích. A lze ji uplatňovat u každého koně bez rozdílu věku a minulosti. Je právě tak účinná u divokých mustangů, jako i u domestikovaných koní.

Strach a nedůvěra mohou být překonány dvěma způsoby. Za první pomocí „toho známého“ a za druhé prostřednictvím „toho neznámého“. Koně budí strach u lidí, kterým nejsou tato zvířata dostatečně známá. Tito lidé neměli nebo si jednoduše nenašli čas objevit, že koně, přestože jsou velcí a rychlí, nemají v úmyslu někomu ublížit. *„Když se podívám na můj vlastní strach a nedůvěru, vidím, že je zcela nesmyslné bát se koně. Měl bych se bát více tohoto plachého zvířete, než člověka na druhé straně silnice, nebo osoby, která se ke mně blíží v autě? Takhle řečeno to zní jako vtip. Ale vlastnit koně, je stejně nebezpečné, jako vlastnit letadlo, vlak, nebo auto, či tento tajemný nástroj, který se nazývá počítač“* (Roberts, 2000, str. 57).

„Koně mi říkají mnohem víc: Když se vytvoří pro ně bezpečné prostředí, učení a inovace může dosáhnout neočekávaných hodnot“ (překlad z: Roberts, 2000, str. 58). Žádná situace nepřináší člověku tolik strachu, jako jsou změny na pracovišti. Předvídatelnost a rutina mají pro člověka obrovský význam v dnešním, stresem poznamenaném světě. Jeden z nejdůležitějších úkolů manažera je proto vytvořit okolí, ve kterém se provádí změny bez poškození produktivity. Toho lze dosáhnout pouze tak, že se zajistí taková atmosféra, ve které jsou lidé na změny připraveni.

„Já prosím nevyčvičeného koně, aby se z nekooperativního zvířete stal mým partnerem a mohli jsme společně kráčet stejným směrem“ (překlad z: Roberts, 2000, str. 58).

Jeden z prvních pokusů aplikovat metodu „Join-up“ do manažerské praxe byl proveden v roce 1997 v americké firmě Paradyne. Bylo zde třeba ve značně omezeném čase nainstalovat nový informační systém, životně důležitý pro další fungování firmy. Od vedení firmy bylo velice odvážné „ztratit“ hodinu času a pustit realizačnímu týmu „Join up“ video. Ale dostavily se neuvěřitelné výsledky. Video pomohlo pracovníkům při nutných změnách najít ten správný „tón“. A vše bylo zvládnuto v rekordním čase.

2.5.2 PÁR SLOV O KOMUNIKACI

Komunikace je klíč k úspěchu, jako lidské bytosti. Nedostačující komunikace vede k nespokojenosti, smutku, izolaci a mnoha dalším problémům. Řeč koní je řečí těla. A právě řeč těla hraje důležitou roli v tom, jak přijímáme informace od ostatních.

Překvapivě není slovům v komunikaci přikládán až tak velký význam. Mnohem více signálů je vysíláno neverbálně. A to jak u koní, tak i u většiny zvířecích druhů, ale i u lidí (Roberts, 2000, str. 69).

Vědecká pozorování nám potvrzují, že zhruba 80 procent komunikace mezi lidmi je řečí těla. Nejdříve naši pozornost upoutá první dojem, poté hlas a slova jsou až na posledním místě. To vše se dá srovnávat s komunikačním systémem koní.

„Řeč těla koní zprostředkovává hluboké náhledy na lidskou komunikaci“ (Roberts, 2000, str. 69). Kůň ví, že izolace v jeho světě znamená jistou smrt. Člověk si často umí vybudovat ochranné okolí. Dokáže se izolovat na některé z pastvin lidského světa a přesto dobře přežít. Výzkumy rozvoje lidstva ale prokazují, že potřebujeme rodinné a další sociální vazby. Pocit jistoty a klidu najdeme pouze ve společnosti. Hříbě moc dobře ví, že bez ochrany, kterou mu jeho stádo nabízí, nemůže ve volné přírodě přežít. Starý či zraněný kůň, který již nezvládne držet krok s jeho společníky, padne záhy do spárů predátorů.

Koně používají specifický, druhově vyhraněný komunikační systém, aby přežili. Pomáhají si vzájemně se chránit společnou komunikací na jedné pastvině. To se my lidé musíme, bohužel, jako druh teprve naučit. Zvířata nevytváří podvrtné skupiny, aby terorizovali sousedy, tak jak má člověk ve zvyku. Izolovat se znamená, nebýt součástí společnosti, nikam nepatřit. Musíme se naučit zlepšit komunikaci s těmi méně šťastnými z našeho okolí a hlavně mluvit takovým jazykem, kterému i ti ostatní rozumí (Roberts, 2000, str. 69 – 72).

2.5.3 DŮVĚRA

Jazyk Equus, zmíněný v úvodu této kapitoly, je, stejně jako jiný dobře fungující jazyk, důvěryhodný, předvídatelný, zřetelný a efektivní. Ve vztahu postaveném na důvěře musí být jasně daná pravidla. Každý kdo chce vstoupit do takového vztahu, musí (stejně jako když kůň akceptuje sedlo) přijmout zodpovědnost za své chování (Roberts, 2000, str. 139).

Při práci s koněm je nezbytné, získat jeho respekt a souhlas s tím, že smíme převzít jeho vedení. „*Pozoruj všechny reakce, kterými mi kůň odpovídá na moje otázky. Ptám se: Chceš zůstat venku, nebo chceš přijít dovnitř a zařadit se do mého stáda? Pouze díky tomu, že buduji důvěru pomocí otázek a odpovědí, mohu zvládnout v jedné oblasti, že kůň může vykročit a cítí se dostatečně dobře, že je schopen s důvěrou absolvovat „Join up“.* Důvod, proč mohu i divokého koně po 30 minutách nasedlat a jezdit, je ten, že vytvořím na důvěře postavený vztah“ (Roberts, 2000, str. 140).

A jak to s důvěrou vypadá ve světě managementu? Pokud je firemní politika řízena podle pravidla „cukru a biče“, nebude samozřejmě žádné důvěry nikdy dosaženo. Pokud by bylo možné všechny ředitele a vedoucí nechat pár hodin o samotě s koněm, vrátí se zpět do jejich světa s mnohem větším pochopením pro ostatní. Získali by mnohem větší zájem o život jejich kolegů, jak v oblasti pracovní, tak i v oblasti jejich soukromého života. Díky koním je také možné získat větší pochopení a míru tolerance pro problémy jiných lidí. A právě díky tomu lze vnější a vnitřní vztahy ve firmě těmito technikami výrazně vylepšit (Roberts, 2000, str. 143-144).

2.6 VZTAH ČLOVĚKA A KONĚ

K vysvětlení podstaty pozitivního působení zvířat na člověka je vhodné si přede vším vzít na pomoc biofilii, která je zkoumána jako součást oboru sociobiologie (Olbrich, 2003, str. 68).

Podle hypotéz biofilie zvířata doplňují a dotvářejí život člověka a přispívají k vytváření evolučně známých situací. V průběhu velmi krátkého období civilizačního vývoje se člověk nemohl optimálně přizpůsobit novému prostředí, a proto je pro jeho osobnostně, emočně a sociálně zdravý vývoj velmi pravděpodobně nutné být ve styku se zvířaty a s přírodou (Beetz, 2006, str. 80). „*Ty nejvýznamnější účinky přítomnosti zvířat jsou sociální. Zvířata jsou sociálním katalyzátorem, což znamená, že ulehčují či umožňují sociální výměnu mezi člověkem a ostatními živočichy*“ (Olbrich, 2003, str. 76). Teoretický koncept biofilie je široce rozšířená a zajímavá teze, která však zajisté specifický vztah mezi člověkem a zvířetem nepopisuje dostatečně.

Endenburg přenáší Bowlbyho a Ainsworthovu teorii (psychologické) vazby na sociální a psychologické vztahy mezi zvířetem a člověkem. Endenburgova studie uvádí, že „*mnohým chovatelům zvíře poskytuje pocit jistoty, a proto mnozí dospělí upřednostňují druhy a rasy zvířat, které měli již během svého dětství*“ (Beetz, 2003, str. 83). Ve světle této hypotézy se jeví jako celkem přijatelné, že „jisté pracovní modely o vztazích ke zvířatům mohou podporovat rozvoj emočních a sociálních kompetencí, a tak mohou i posloužit jako základ pro vytváření nových modelů popisujících vztahy k ostatním lidem“ (Hibbeler, 2005, str. 71). Tato hypotéza doposud není dostatečně objasněna a potvrzena a potřebuje další ověřování.

Vztah, do kterého vstupuje člověk s nějakým zvířetem, je založen na nonverbální komunikaci. To činí vzájemnou vazbu jedinečnou, protože nonverbální komunikace primárně probíhá prostřednictvím vztahových aspektů, pro něž jsou základem interakční a komunikační schémata. A toto je právě důvodem pro použití zvířat a speciálně koní v pedagogických a terapeutických oborech. Koně se vzájemně dorozumívají převážně velmi rozmanitou řečí těla a umí s mimořádnou citlivostí vnímat signály těla. „*Reagují bezprostředně a přesně na neverbální chování, které na rozdíl od verbální komunikace může být jen obtížně zkrešeno či zfalšováno, a reagují tak do značné míry citlivěji na skutečný stav věcí či na chování člověka. To naproti tomu odráží reálné rozpoložení člověka, který si je vědom, že se při komunikaci se zvířetem nemůže ani nemusí přetvařovat nebo prostě proto, že ví, zvíře bude v každém případě reagovat odpovídajícím způsobem*“ (Beetz, 2003, str. 82). Podstatným rysem nonverbální (analogové) komunikace je, že při komunikaci s koněm tzv. Double-Bind situace (situace s dvojí vazbou) nemohou nastat; koni prostě nelze řečí těla říci „ne“ a současně hlasem říci „ano“. Kůň jako partner při komunikaci rozumí neverbální komunikaci (řečí těla) a jejím prostřednictvím zajišťuje upřímnost, jednoznačnost a významovou shodu (Hibbeler, 2005, str. 73). V analogové komunikaci není možné dělat rozdíly mezi minulostí, současností a budoucností. Neverbální komunikace probíhá vždy „*ted' a tady*“. Díky této vazbě na současnost se mnoho lidí cítí se zvířaty bezpečněji než s jinými lidmi, protože žádné situace s dvojí vazbou nemohou nastat. „*Zvířata se dokáží vyhnout skrytým otázkám (ne)důvěry, které komplikují vztahy mezi lidmi. Koně a ostatní zvířata jsou ve svých reakcích upřímní k sobě i k nám vždy a v každé chvíli*“ (Strozzi, 2004, str. 9).

Pokud jde o interakce, jsou to především specifické vlastnosti koně, kterými se velmi podobá člověku. Kůň je stádové zvíře, „*které disponuje diferencovaným sociálním chováním. Má rovněž silnou potřebu sociálních kontaktů, zejména s příslušníky svého živočišného druhu, ale i s ostatními živými tvory*“ (Hibbeler, 2005, str. 71-72). Přesto nedává kůň najevo žádné sociální vztahy v kulturním slova smyslu, je proto přirozený a může dávat člověk bezprostřední a tím pádem upřímnou zpětnou vazbu. Spojení se stádem je pro koně životně důležité, neboť jen v něm se mohou ve volné přírodě bránit proti nepřátelům. Základem života je pro koně stádo a pozice, kterou v jeho hierarchii zaujmou. Kone potřebují ve stádu svou jasnou hierarchickou pozici. Nemají potřebu nutně zaujmout vedoucí pozici, potřebují mít jen svou pozici jednoznačně danou. „*Koně si vytvářejí ve skupinách jasné hierarchické struktury, které jen zřídka vznikají skutečnými boji a zápasy. ... Hierarchická struktura uvnitř stáda se většinou nevytváří za pomoci síly či velikosti, ale spíše prostřednictvím vzájemné komunikace a ‚dobrovolného ‚podřizování‘*“ (Kolzarek / Lindau-Bank, 2007, str. 38)

Také lidé jsou stádoví tvorové a potřebují sociální kontakty ke šťastnému životu. Hierarchie uvnitř stáda koní se zcela jasně odvíjí od vedoucí klisny a vedoucího hřebce. Vedoucí klisna je většinou velmi inteligentní, odvážné a citlivé zvíře. Nesmí opustit svou pozici, když nastane neobvyklá situace. V přírodě vede stádo kupředu a určuje cestu. Většinou bývá vedoucí klisna spíše hubené až vyzáblé zvíře, které však pro stádo vyzařuje přirozenou autoritu, „*má v sobě to, co my nazýváme charismatem*“ (Osterhammel, 2006, str. 54). Vedoucí hřebec je odpovědný za zajišťování bezpečnosti stáda zezadu, jakož i za rozmnožování a tím současně i za další budoucí život stáda.

Hierarchie ve stádě je neustále testována. Toto chování se také dá připodobnit k vedoucím pozicím v organizaci. „*Velmi často si myslíme, že vedení chce pořádk jen běžet kupředu. Mnohem častěji však vést znamená dohlížet na to, aby nikdo nezaostával vzadu*“ (Osterhammel, 2006, str. 43). Také vedoucí pracovníci se musí učit, zvažovat různé možnosti a chápat, kterou vedoucí pozici a jaký styl řízení použít. Úkoly vedoucí klisny a vedoucího hřebce názorně vysvětlují nároky různých pozic.

O dlouhý společný historický vývoj člověka a koně, o jejich mimořádně podobná interakční a komunikační schémata se opírá myšlenka koučinku s využitím spolupráce

s koňmi. V následující kapitole bych ráda tuto relativně novou metodu koučinku s koněm jakožto prostředníkem a katalyzátorem blíže popsala.

2.7 KOUČINK VYUŽÍVAJÍCÍ SPOLUPRÁCI S KOŇMI

Koučink využívající spolupráci s koňmi se pro rozvoj vůdcovství využívá v Německu již cca 10 let. V České republice se jeho základy pozvolna rozvíjejí přibližně stejně dlouho. V poslední době se již objevily také v naší zemi formálně i obsahově obdobné semináře. Stále více se totiž hledají nové cesty ke zlepšení a ke zvýšení efektivnosti tréninků a seminářů. Koučink, při němž se používá práce s koňmi, nabízí možnost získávat zpětnou vazbu novými způsoby a metodami. Pojem koučinku, jeho významu i způsoby jeho využití jsem popsala v kapitole 2.1.3 Leadership a koučink. Nyní bych ráda objasnila specifickou roli, kterou v koučinku může sehrát kůň, a dříve netušené nebo přinejmenším málo známé možnosti, které nám kůň může poskytnout v oblasti výuky a tréninku.

2.7.1 KONĚ JAKO PROSTŘEDNÍCI

Již před dvěma a půl tisíci lety zformuloval Konfucius, zakladatel první čínské filosofické školy, některé poznatky získané při výuce svých žáků do následujících několika vět: „Vysvětli mi to a já to zapomenu. Ukaž mi to a já si to zapamatuji. Nech mne to samotného udělat a já tomu budu rozumět.“ Rozpoznal totiž, že znalosti získané na teoretických seminářích nejsou tak trvanlivé, jako ty prakticky prožité. Semináře s koňmi umožňují jejich účastníkům, aby prostřednictvím koní zažili a tím i získali své vlastní poznatky.

Koně jsou používáni jako prostředníci a jakési katalyzátory komunikace, protože jsou mistry v oboru neverbální komunikace a vždy vyhledávají, vyžadují a respektují kompetentní vedení. Lidé používají ke komunikaci současně jak věcnou tak vztahovou hladinu. Představy, přání, očekávání a obavy často vedou k tomu, že na komunikačního partnera jsou vysílány nejednoznačné signály. Zpětná vazba tak často není tak jasná, jak

měla původně být. Pak jsou lidé a zejména vedoucí pracovníci v situaci, kdy musí vzniklé chyby identifikovat i napravovat prostřednictvím poctivé a upřímné zpětné vazby. Díky schopnostem koní a nutnosti používání neverbální komunikace dostává účastník nezkreslenou odezvu/zpětnou vazbu. *Kůň, protože nezná nic jiného než absolutní upřímnost, svému dvou- nebo čtyřnohému protějšku/partnerovi okamžitě a bezprostředně odráží svůj postoj v tom okamžiku, ve kterém rozpozná, zda je partner pro něj důvěryhodný a spolehlivý* (Hendrich, 2003, str. 93).

S koněm jako prostředníkem/médiem se dá velmi dobře objasnit jak podstata komunikačního chování mezi lidmi, tak principy vedení lidí. To proto, že koně se nenechají ovlivnit statutem, hierarchickým postavením, oblečením nebo rétorickými schopnostmi. Koně vyhledávají vedení/vůdcovství a jsou vždy připraveni vstoupit do stáda složeného z koní a lidí (viz Truckenbrodt/Fiedler, 2004, str. 6). Kůň bude následovat každého, k němuž si může vybudovat důvěru a kdo se chová autenticky. *„Hledání důvěry probíhá při každém setkání a člověk si je ho vědom jen sotva tak dobře jako kůň. U koně (a pravděpodobně nejen u něj) se tak děje nikoliv prostřednictvím analýz, chápání a interpretace, ale vysoce citlivým vnímáním a instinktivní reakcí. Opravdový mistr smyslového vnímání instinktivně zpracovává signály vysílané řečí těla, kterých ti, kteří je vyslali, si vůbec nejsou vědomi“* (Hendrich, 2003, str. 92).

Jak se dá získat důvěra koňského prostředníka a jak lze u něj prosadit skutečné vůdcovství? V předchozí kapitole již byly popsány úlohy vedoucí klisny a hřebce ve stádu. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucí klisny je vždy uchovávat klid ve stádu. To lze přirovnat k práci ve firmě. Ve složitých situacích je vždy zapotřebí udržovat si přehled, zachovávat klid a zjišťovat bezpečnost. Při výcvikových lekcích s koňmi, kdy se záměrně vyvede účastník z klidu, dochází k bezprostřední reakci. Pokud je účastník rozčilen, z pohledu koně ztrácí okamžitě jakoukoliv autoritu. Kůň převezme vedení sám. Když se vůdčí kůň vyplaší, uvádí stádo do zmatku a to si hledá novou vedoucí klisnu (viz Kolzarek / Lindau-Bank, 2007, str. 43). Rozdíl mezi zaměstnancem „koněm“ a zaměstnancem ve firmě je však enormní. Zaměstnanci ve firmě bývají po pokárání většinou uraženi a velmi pravděpodobně svůj názor nemění. Koně se neurážejí a tím opakovaně dávají tomu, kdo udělal chybu, tuto chybu napravit.

Tyto vlastnosti dělají z koní naprosto výjimečné médium umožňující lidem objasňovat způsoby svého vlastního chování, své kompetence a osobní vlastnosti a nastavovat jim kritické zrcadlo. Díky těmto skutečnostem se semináře s koňmi mohou provádět pro nejrůznější cílové skupiny.

2.7.2 CÍLOVÉ SKUPINY ÚČASTNÍKŮ SEMINÁŘŮ

Původní cílové skupiny kurzů a seminářů využívajících práci s koňmi byly mentálně nebo fyzicky handicapované děti nebo děti s problémovým chováním. Semináře využívající práci s koňmi tedy mají svůj původ v hipoterapii, v léčebně pedagogickém jezdeckví a ve voltiži.

Koučování a semináře využívající práci s koňmi jsou dnes zaměřeny na následující hlavní cílové skupiny frekventantů:

1. Vedoucí a řídicí pracovníci, manažeři
2. Pracovní týmy a oddělení v organizacích
3. Jednotlivé osoby

Nejčastějším důvodem pro koučování s koňmi je rozvoj vedoucích a řídicích pracovníků, manažerů. Tyto (zpravidla) semináře jsou zaměřeny na osoby, které nesou odpovědnost za zaměstnance, na pracovníky, kteří řídí skupiny a oddělení, i na členy představenstev či dozorčích rad, respektive na top-manažery podniků a organizací. Přitom se semináře pořádané pro veřejnost liší od těch, které pro své zaměstnance pořádají firmy a organizace. Otevřených seminářů pořádaných pro veřejnost se obvykle účastní čtyři až dvanáct frekventantů a mohou být rezervovány i pro uzavřené skupiny účastníků. Seminářů pořádaných podniky a organizacemi bývají počty účastníků i vyšší než dvanáct. To však samozřejmě vyžaduje vyšší počet koučů.

Semináře pro týmy a oddělení bývají objednávány přímo konkrétními podniky a organizacemi a obvykle mají konkrétní specifické zadání. Velikost skupiny se zpravidla pohybuje mezi čtyřmi až dvaceti čtyřmi účastníky.

Koučování jednotlivých osob se většinou zaměřuje na určitá konkrétní témata, jako jsou například změny zaměstnání nebo specifické problémy v zaměstnání. Jednotlivé osoby se samozřejmě mohou účastnit i otevřených seminářů pořádaných pro veřejnost. Zde se pak setkávají jak řídicí pracovníci, tak řadoví zaměstnanci.

2.7.3 ZÁMĚRY SEMINÁŘŮ VYUŽÍVAJÍCÍCH PRÁCE S KOŇMI

Záměry seminářů využívajících práce s koňmi jsou mnohostranné. Vedoucí pracovníci by měli získat nezkreslenou zpětnou vazbu a informaci o tom, jaké je jejich jednání v konfrontaci se zaměstnanci a ve stresových situacích. Prostřednictvím zpětné vazby poskytované koňmi jsou upozorněni a varováni před svými dlouhodobě zažitými vzorci chování a měli by se naučit, jak je možno reagovat jinak. *„Pozorovací schopnosti se zpřesňují a zostrují. Po mnoho let používané metody a způsoby chování se najednou mohou přestat být považovány za jedinou provždy dané a bezvýhradně správné. Skryté návyky a vzory vyjdou na světlo.“* (Truckenbrodt / Fiegler, 2004, str. 23).

Tréninkem pozorovacích schopností „můj kůň je tím důvodem“ a „je to radost se mnou spolupracovat“ se účastníkům zvyšuje schopnost vnímat a rozeznávat důležité a nezbytné věci. Obdobné způsoby chování koní a lidí se dají snadno přenést na spolupracovníky a tak se vedoucí pracovníci mohou v průběhu semináře naučit jak zvyšovat své pozorovací schopnosti a využít je ve svém podniku či organizaci. Důležité je to, že každý účastník semináře získává své vlastní zkušenosti. Zatímco jeden účastník semináře může být přesvědčen, že koně je lepší vodit na krátkém vodítku, je docela klidně možné, že jiný účastník je toho názoru, že koně je lehčí vodit na vodítku dlouhém. Během vzájemných rozhovorů o vypořádaných reakcích, vzájemným sdělováním zážitků prožitých ostatními účastníky a samozřejmě na základě vlastních zkušeností by měli vedoucí pracovníci poznat, že existují různé styly vedení a řízení a že k jednomu cíli vedou různé cesty. Ne každý styl vedení a řízení je vhodný pro každého vedoucího pracovníka, ale ten, kdo si je jist svými cílem a naučí se dělat uvědomělá rozhodnutí (tak jak to vyžaduje práce s koňmi), může na své spolupracovníky přenášet jasné instrukce a dávat jim srozumitelné pokyny. *„Člověk tak*

získává schopnost vést stále více a více prostřednictvím své vlastní osobnosti“ (Truckenbrodt / Fiegler, 2004, str. 102).

Koučinkové semináře uvolňují – odděleně od běžných každodenních starostí - prostor pro vytváření nových vizí. Řídící pracovníci se učí vytvářet vlastní vize prostřednictvím stanovení jasných cílů a představ. Zejména v současné době mají vize v oblasti podnikání velký význam. Pokud má vůdce, resp. vedoucí pracovník své vlastní jasné představy o budoucnosti, může svým spolupracovníkům mnohem lépe zprostředkovat a vykreslit obraz o tom, co jsou ve společném týmu schopni dokázat. Pokud se toto vůdčí osobě podaří, spolupracovníci jsou motivováni nejen ke splnění svých vlastních úkolů, ale také na spolupráci k naplnění společné vize. Posiluje to jejich vůli být součástí celku, který má společný cíl. Vedoucím pracovníkům ale jde při řízení svých spolupracovníků ještě o stanovení jasných hranic a pravidel. To lze považovat za další cíl seminářů využívajících spolupráce s koňmi, protože koně vyžadují jasná pravidla. To jinými slovy znamená, že žádoucí chování má být podporováno a posilováno, zatímco nežádoucí chování má být korigováno (viz Hettl, 2008, str. 77). Koně totiž okamžitě vyzývají, kdo jim bude neposlušnost tolerovat, a vystavují autority neustálému testování. Stejně tak spolupracovníci vyzývají, co si mohou dovolit a co ne.

Pro zdárný průběh tréninku jsou důležité videosekvence, jejichž záznamy jsou pořizovány a využívány při většině koučovacích tréninků a seminářů. To poskytuje účastníkům semináře možnost opakovaně vidět své vlastní reakce a reakce koní a uvědomit si, které z těchto reakcí byly úspěšné. Prakticky okamžitě vidí sami sebe z jiné perspektivy a jsou často svým vlastním chováním překvapeni. V tomto okamžiku zpravidla již není vůbec nutná jakákoliv následná analýza od lektora – kouče. Účastníci semináře ve velké většině rozpoznají své bezděčné či podvědomé chování v řídicích procesech. Videoanalýza tyto rysy chování jasně ukazuje, a proto je tak velice cenná pro tento způsob koučinku.

Souhrnně řečeno, záměrem koučinku využívajícího práce s koňmi je, aby si každý z jeho absolventů uvědomil, že síla vůdcovství začíná u každého jednotlivce samotného. Mělo by být jasně ukázáno, že zaměstnanci nepotřebují od svého vedení jen instrukce a příkazy, ale že rovněž potřebují také individuální komunikaci. Každý člověk má jinou povahu, jiný charakter. K dosažení efektivní komunikace musí být zejména

zaměstnanec z pohledu vedoucích pracovníků vnímán a nazírán ve světle jeho osobních zvláštností a jeho vlastního zázemí. Prostřednictvím tréninku s koňmi a s ohledem na jejich různé charakterové vlastnosti se dá názorně ukázat, jak rozdílné mohou styly vedení být.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 PRŮBĚH SEMINÁŘŮ PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Program koučovacích seminářů pro vedoucí pracovníky s využitím práce s koňmi musí být vytvořen individuálně a rozmanitě. Dnes již existuje mnoho různých poskytovatelů, jejichž semináře jsou sestaveny různě, ale v základních principech jsou si samozřejmě podobné. Výčet probíraných témat a velikost skupiny účastníků zpravidla předem určují obsah a způsob výcviku. Je výhodou, že k účasti na takovém semináři není nutná jakákoliv předchozí zkušenost s koňmi. Veškerá cvičení se odehrávají ze země. Dokonce zkušení jezdci jsou během nich postaveni před zcela nové úkoly. Jejich jedinou výhodou oproti nejezdcům je to, že mají méně zábran při zacházení s koňmi.

Semináře se vyznačují střídáním teoretických a praktických fází s reflexními. Po každém cvičení následuje krátká reflexní fáze, při níž všichni účastníci a kouč společně prodiskutují, navzájem si sdělí své pocity, prožitky i poznatky a vysvětlí si rozpoznané způsoby chování. Těžiště seminářů spočívá v praktických cvičeních a v jejich reflexi, ve vzájemné zpětné vazbě. Tato část zabírá cca 80% pracovního času semináře. Výchovné aspekty reálného prožitku spolu s reflexními fázemi proto hrají významnější roli, než teoretické části semináře, ve kterých jsou představovány a vysvětlovány základní styly řízení, způsoby poskytování zpětné vazby a modely přenosu nabytých poznatků do praktického života, tedy do každodenní řídicí praxe účastníků semináře.

V následující části mé práce bych ráda přiblížila své vlastní zkušenosti. Získala jsem je při různých školeních a příležitostech, z nichž bych zejména ráda uvedla seminář Montyho Robertse, který se uskutečnil v Ostravě v roce 2004, dále pak několik seminářů a kurzů Jana Bláhy, semináře Montyho Rebertse, Pata Parelliho a dalších zakladatelů oboru „horsemanship“ pořádaných na světových jezdeckých veletrzích Equitana v německém Essenu, v USA a v Austrálii. Podrobněji bych pak ráda popsala svou konkrétní zkušenost ze seminářů, které jsem absolvovala v Německu. Podrobnější

informace o jednom z nich, který jsem absolvovala v letošním roce v německém městě Zülpich, uvádím v kapitole 3.2 Příklady cvičení ze semináře EAHA E.

Na těchto seminářích se mi podařilo získat a nashromáždit informace a zkušenosti, které bych zde dále ráda rozvedla. Mým cílem je uvést rovněž základní teoretické modely, o něž se teoretická část seminářů opírala, představit jejich obsah a průběh a přiblížit vybrané příklady absolvovaných praktických seminárních cvičení. Tento druh seminářů je dnes již široce rozšířen a jejich nabídka je jak obsahově, tak místně a časově poměrně bohatá. V jednotlivostech se samozřejmě tyto kurzy mohou od sebe lišit, a to zejména v závislosti na stylu kouče, který daný seminář vede.

Většina účastníků koučování s pomocí koní nemá se zacházením s koňmi žádné předchozí zkušenosti. Proto na jejich začátku se vždy provádí úvodní školení o pravidlech bezpečnosti a chování při práci s těmito zvířaty. Je obvyklé, že se s celou skupinou účastníků společně vypracuje výčet vůdcovských vlastností, které jsou obzvláště důležité, a definice toho, jak by mělo vypadat ideální individuální vůdcovské chování. Kromě toho vyplňují účastníci dotazníky, jejichž záměrem je co nejpřesnější odhad jejich vlastní osobnosti, a poznání jejich očekávání od daného semináře tak, aby je na jeho konci bylo možné na základě získaných zkušeností vyhodnotit. Plnění jednotlivých úloh a cvičení jsou zaznamenávána jednou nebo i více videokamerami a příslušné záznamy jsou organizátory semináře na jeho konci účastníkům předány k dispozici zpravidla na CD. Na konci každého seminárního dne, eventuelně v některých případech i v jejich průběhu (při tzv. reflexních fázích, resp. zpětných vazbách), se celá skupina účastníků sejde ke společné analýze pořízených videozáznamů. Při ní jednotliví účastníci prezentují svá pozorování, získané poznatky a snaží se společně formulovat z nich vyplývající závěry a praktická poučení.

V průběhu semináře není dovoleno jakkoliv koně krmit nebo lákat ke spolupráci používáním krmení nebo pamlsků. To by totiž účastníky semináře svádělo k používání zakázaných motivačních prostředků (v tomto případě ve formě připomínající úplatek). Ve vztahu k podřízeným spolupracovníkům se tak účastníci ujíšíují, že existují také jiné metody k motivaci lidí a ke zvyšování výkonu.

První cvičení s koňmi probíhá ve skupině všech účastníků dohromady. Koně, kteří v ideálním případě žijí v jednom stádu, se vpustí do haly nebo do uzavřené ohrady. Skupina řídicích pracovníků stojí mimo prostor vyhrazený pro koně a mají za úkol koně pozorovat. Společně nebo každý samostatně (podle rozhodnutí příslušného kouče) mají za úkol určit, který kůň je vůdčím koněm stáda, a svůj názor zdůvodnit. To znamená identifikovat a postřehnout vlastnosti, které by mělo vůdčí zvíře stáda mít a projevovat. Koně se v této fázi ponechávají zcela v klidu, resp. ve volné a ničím neomezeném pohybu. Tato úloha má za cíl účastníky kurzu cvičit ve schopnosti dobrého pozorování.

Další úlohou pro účastníky semináře je první sebezapření při práci v přímém kontaktu s koněm. Jen z vedoucích pracovníků dobrovolně začne a jako pomůcku obdrží praporek. Nejprve je úkolem přivést koně do klusu. V přeneseném slova smyslu tento úkol znamená, že spolupracovníci mají být ke klusu přivedeni a motivováni. Přitom mají účastníci dbát, aby koně klusali všichni jedním směrem a nikoliv různými směry zmateně. Osoby, které nejsou schopny samy sobě jasně definovat cíl, vydávají koním nejednoznačné signály. Ti jsou pak vyplašení a panicky běhají po hale nebo zůstávají v údivu stát a téměř se nehýbou. *„Kdo se pak pokouší v nouzi použít vůdcovské a motivační techniky, aniž by věřil sám v sebe a ve své spolupracovníky, pak se mu nemůže podařit vytvořit v podniku klima vzájemné důvěry. Dovednosti a techniky samy o sobě ještě neznamenají dobré vedení. A tam, kde neexistuje vzájemná důvěra, působí i dobře míněná snaha spíše manipulativně a nedůvěryhodně, namísto toho, aby působila jasně, určitě a motivačně. ... Každé neupřímné chování oslabuje akceptaci vůdcovství.“* (Truckenbrodt / Fiegler, 2004, str. 87). Pokud však účastník vstoupí do haly s jasným cílem před očima, budou koně velmi rychle dělat to, co od nich jejich vůdce požaduje a budou jako „spolupracovníci“ k tomu motivováni. Podle zkušenosti jsou tyto úlohy dobře zvládnuty osobami, které jednájí intuitivně a jednoduše následují vlastní impulsy.

Řeč těla, kterou si koně velmi dobře umí interpretovat, vyjadřuje vnitřní náladu a rozpoložení dané osoby. Během svého života si každý člověk kolem sebe vytvoří určitou ochrannou skořápku. Tak zůstane jeho pravé Já částečně skryto pod naučenými způsoby chování, jako jsou rétorické umění, předstíraná sebejistota, apod. Člověk se jimi snaží zakrýt své strachy, obavy a komplexy méněcennosti. Koně se však takovým chováním nenechávají ovlivnit a reagují jen na autentické chování. Naslouchají tedy jen

skutečné vnitřní podstatě člověka. Tento fenomén byl již popsán jako charisma vůdcovství (Krebs, 2007, str. 59).

Při jiném dalším cvičení se účastník nachází s koněm sám v ohraničeném výběhu o rozměrech 10 m x 10 m. Kůň se má opět s pomocí praporku přimět k pohybu v klusu. Při tom se nemá kůň vyplašit, prchat či dokonce panicky utíkat, nýbrž se uvolněně pohybovat na základě použití jednoznačných signálů. Pokud je účastník s výkonem koně spokojen, měl by ho zastavit, převzít roli vedoucí klisny a vést koně bez použití provazu či vodítka. Koně budou následovat vůdce, kterému věří. Kůň bude vždy znovu a znovu požadavky vůdce prověřovat a testovat. Pokud nebude účastník v některé chvíli dostatečně pozorný nebo jeho řeč těla nebude dostatečně jasná, kůň převezme vedení sám a vydá se jiným směrem než jeho vůdce (Truckenbrodt / Fiegler, 2004, str. 103).

„Účastníci se prováděním cvičení tohoto druhu dovídají mnoho o svém projevu a o svém působení na jiné osoby, protože když projeví nejistotu, nejednoznačnost v chování a připravenost k ústupu, pak koně v případě konfliktu nepřipouštějí žádné kompromisy. Není nic mezi tím nebo něco jako , už jsi na správné cestě'. Bud' se člověk prosadí, nebo prohrává. Koně ale rovněž ukazují, že žádná prohra nemusí být definitivní. Pokud se účastník pokusí po druhém či třetím nezdaru znovu a podaří se mu prokázat své odhodlání a rozhodnost, pak ho koně poslechnou“ (Kolzarek / Lindau-Bank, 2007, str. 25-26).

Pro mnohé účastníky je toto cvičení to nejtěžší, neboť v žádné situaci nemůže člověk tak narazit jako při tomto bezprostředním kontaktu s koněm. Kouč se při této úloze musí držet zpátky a neposkytovat účastníkovi žádnou pomoc či metodické pokyny ke způsobu chování. Vedoucí pracovníci se mohou opravdu něco naučit jen prostřednictvím vlastní nezávisle prožité zkušenosti, nicméně bezprostředně následující reflexe v podobě zpětné vazby je v tomto případě velmi cenná.

Následující Transfermodel od Klause Ferdinanda Hempflinga znázorňuje vedení z různých perspektiv. Objasňuje účastníkům různé vedoucí pozice. Poziční kruh popisuje tři pozice, které je možno ve stádu koní nebo vůči konkrétnímu jedinci zaujmout:

Obrázek č. 4: Transfer model podle K. F. Hempflinga (je často používán při seminářích s koňmi)



Zdroj: Hempfling, 1993, str. 67

Zóna 1 je dominantní zónou, ve které vedoucí klisna jedná a odehrává svou roli. Lze ji přirovnat k autoritativnímu stylu vedení, při němž vedení udává cestu.

Zóna 2 „označuje pozici, kterou vždy zaujímají níže postavená zvířata. Pokud se vůdce nachází v této oblasti, signalizuje koni, že on je ten níže postavený a slabší.“ (Hempfling, 1993, str. 66). Tato pozice vyžaduje oboustranný respekt a důvěru. Pokud tyto podmínky nejsou zajištěny, pak se Vám tento kůň, bez ohledu na to, zda je veden na vodítku nebo bez něj, bude vyhýbat. Vedoucí pracovník v této pozici je v přeneseném slova smyslu tím, kdo je spíše méně přísný a se spolupracovníky na stejné úrovni vychází. Pokud je takový vedoucí pracovník přijat na delší dobu, jeho spolupracovníci snáze ztrácejí respekt k vedení a jdou vlastní cestou. „Rozvoj vzájemné spolupráce, při níž komunikační dialog probíhá bez poruch, je možný jen omezeně ...“ (Kröger, 2005, str. 59).

V zóně 3 kůň disponuje největším možným prostorem k jednání s člověkem, třebaže z člověka vychází až středně silná dominance. Tato pozice v optimálním případě vyžaduje podporu a rozvoj jednání s vysokou mírou vlastní odpovědnosti (viz

Hempfling, 1993, str. 67). Přeneseme-li tuto situaci na řídicí schopnosti člověka v organizaci, jedná se o pozici, v níž vedoucí zaujme roli delegujícího. To znamená, že ponechává svým podřízeným možnost pracovat s nejvyšší mírou samostatnosti a nezávislosti a je připraven zadávat úkoly s tím, že jim k jejich splnění poskytne vyšší míru kompetence. Tato pozice může podřízené opětovně motivovat, protože je na ně přenesena i vyšší míra odpovědnosti. Použijeme-li pro tuto situaci Maslowovu pyramidu potřeb, pak takovéto ocenění práce uspokojuje důležité potřeby člověka – zaměstnance a je pro něj významnou dodatečnou motivací.

Pro vedoucí pracovníky je důležité umět tyto pozice ve vztahu ke svým podřízeným pružně a rychle přebírat tak, jak to situace nebo vztahy se zaměstnanci vyžadují. V rámci koučovacích seminářů jsou tyto tři pozice objasňovány různými cvičeními. V malém ohraničeném výběhu 10x10 m by se na konci cvičení mělo účastníkovi podařit koně vést při postavení v zóně 1. To znamená, že daný vedoucí pracovník se postaví před koně a kůň ho při dalším jeho pohybu následuje. Další úlohou je provést koně na vodítku mezi parkurovými překážkami, přičemž by se koně vedoucí účastník měl stále pohybovat vedle koně (tedy v zóně 2). Vedení koně při postavení vůdce v zóně 3 účastník nacvičuje již při úplně první úloze semináře tím, že pobízí celé stádo k jednosměrnému pohybu. Z mnoha dalších cvičení by mělo být zvláště zmíněno ještě jedno, ve kterém je jeden samotný kůň veden ze zadu na vodítku, které příslušný účastník drží v ruce. Pohybuje se za koněm, popohání ho a určuje směr pohybu. V této situaci musí mít kůň a účastník k sobě vysokou míru vzájemné důvěry. Pokud by totiž komunikace nefungovala, vytýčených cílů by nebylo možné dosáhnout.

3.2 PŘÍKLADY CVIČENÍ ZE SEMINÁŘE EAHAE

Vzhledem k tomu, že jsem se chtěla seznámit s průběhem koučinkového semináře využívajícího práce s koňmi osobně, přihlásila jsem se na kurz v Německu ve městě Zülpich a vybrala jsem typ semináře pro jednotlivce. Celý seminář se skládá ze tří, na sebe navazujících částí:

- koučinkový telefonický rozhovor lektora kouče s účastníkem semináře za účelem nadefinování svého osobního cíle
- vlastní kurz s využitím práce s koňmi
- vyhodnocení úspěchu a výsledků kurzu včetně zhodnocení dosažení osobního cíle a následného koučinku za cca 3 neděle po skončení kurzu

Týden před zahájením kurzu proběhl telefonický koučovací rozhovor. Jeho cílem byla definice cílů pro seminář. Rozhovor probíhal formou koučovacích otázek:

„ Jaké téma byste chtěl řešit? Osobní, či pracovní? S jakým cílem do kurzu přicházíte? Co vám přinese dosažení svého cíle? Co byste si rádi při práci s koňmi dokázali? Jaké máte od toho očekávání? Proč chcete řešit zrovna tuto otázku? Jaké vidíte výzvy a jaké překážky? Co to pro vás znamená, jaký to má pro vás smysl? ...“

Kromě otevřených koučovacích otázek lektori vysvětlili účastníkům podrobně průběh semináře, dotazovali se na zdravotní či jiná omezení ve vztahu s koněm jako např. alergie na zvířata, strach z koně či přílišný respekt. Instruovali velice detailně o nutnosti zajištění bezpečnosti a o požadavku na podepsání potvrzení, že se účastníme na vlastní nebezpečí. Seznámili nás předem s informací o složení skupiny, abychom si udělali představu, jaké typy úkolů se budou řešit a zda tento vybraný typ semináře nám bude vyhovovat svým zaměřením. Pro každého účastníka byly vybrány 1-2 specifické úkoly s asistencí koní

V den kurzu jsme na začátku zrealizovali formality ohledně bezpečnosti, museli jsme podepsat, že jakákoliv manipulace s živými zvířaty je na naše vlastní nebezpečí a bylo

nám názorně ukázáno a vysvětleno jak funguje vodítka pro koně s bezpečnostní karabinou.

Obrázek č. 5: Učitelé (lektori a koně)



Zdroj: Osobní archiv autorky, 2012

Poté následovalo detailní vysvětlení správného poskytování a přijímání zpětných vazeb ve smyslu jak uvedeno v teoretické části mé bakalářské práce viz kapitola 1.1.4. Zpětná vazba. Dále jsme si vyjasnili, kdo a jakým cizím jazykem bude komunikovat (na výběr byl jazyk německý a anglický) a prodiskutovali jsme společně další postupy a pravidla, která se v průběhu jednotlivých cvičení musela dodržovat a uplatňovat.

Každý z účastníků se krátce představil a seznámil skupinu s nadefinováním svých cílů a úkolů na seminář. To proto, aby se poskytování zpětných vazeb zaměřovalo na osobní specifické cíle každého člověka. Každý z účastníků získává své vlastní zkušenosti a své vlastní uvědomění návyků.

Celý průběh jednotlivých úkolů byl zapisován v bodech na tabuli, abychom naše názory a hodnocení po celou dobu průběhu kurzu měli před očima a mohli se k jakémukoliv bodu na vrátit po skončení cvičení v závěrečném hodnocení.

3.2.1 ÚKOL Č. 1

Úkol číslo 1 byl úkolem úvodním a to tedy pro všechny účastníky. Lektoři přivedli do jezdecké haly dva koně a pustili je na volno. Naším úkolem bylo je sledovat a určit, který kůň z těchto dvou je vedoucí stáda. Každý z nás řekl svůj názor a důvod proč se tak rozhodl. Bylo velmi zajímavé slyšet, jak se názory jednotlivých účastníků lišily dle toho, v jakém prostředí žijí, jakou mají životní situaci, či v jaké firmě pracují. Potom nám bylo řečeno, že koně jsou matka s dcerou, tedy dvě „dámy“, vůdčí klisna Luna a její dcera Lara a vysvětleny způsoby jejich chování. Dále jsme si také v krátkosti vysvětlili, jak se v přírodě stádo chová a že vedoucího koně poznáme hlavně podle dominantnějších projevů, ale i podle pozornějšího chování. Protože právě vedoucí kůň nejen stádo vede, ale i chrání před predátory. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího koně je tedy udržet klid ve stádu. To lze přirovnat i k prostředí ve firmách či rodině. Ve složitých situacích v životě je prioritní zachovat klid a zajistit bezpečí .

Následovala fáze zadávání a plnění individuálních úkolů. Vše bylo zaznamenáváno na kameru. Některé úkoly byly časově omezeny, většinou na 3 minuty. Úkoly, které neměly časové omezení, byly zadávány tak, že začátek a konec si určil sám účastník dle svého rozhodnutí a pocitu, že je úkol splněn.

3.2.2 ÚKOL Č. 2

Osobní cíl účastníka:

„Chtěla bych vědět reakci okolí (koní, lidí) na mne, jako na osobu. Podle mého názoru jsem výrazná, těžko přehlédnutelná osoba, ale chtěla bych vědět, jak to doopravdy vidí ostatní? Co tedy vyzařuji a jak působím na své okolí?“

Pozn.: Účastnice má již předchozí zkušenosti s koňmi. Strach z manipulace s nimi nemá. Koně jsou dokonce zároveň i jejím zaměstnáním. Jak sama uvedla: *„Jsem sama zvědavá, jaký nový pohled mi tento kurz může nabídnout “*.

Zadání úkolu:

Pomocí čtyř kuželů byl na zemi označen čtverec 2x2 metry. Koně byli nadále volně puštěni v hale. Úkolem účastníka bylo vstoupit do tohoto čtverce a v něm jakkoli strávit

3 minuty. Bylo povoleno v podstatě vše (stát, sedět, hýbat se, mlčet, mluvit...) jediné omezení bylo neopustit prostor ve vymezeném čtverci.

Provedení úkolu:

Účastnice vstoupila do čtverce a zůstala v klidu stát. Koně se po ní otočili, prohlédli si ji, chvíli sledovali a pak si jen spokojeně hleděli svých zájmů. Asi po minutě a půl jsme mohli sledovat na účastníci mírnou nervozitu, že koně si nadále hledí jen sami sebe . Rozhodla se upoutat na sebe pozornost. Začala nejdříve skákat, volat, tleskat a v podstatě zkoušet všechny možné pohyby a upozorňovací zvuky, které byly jen v tomto malém čtverci možné. Koně ji chvíli z dálky pozorovali a pak se zjevným zájmem vydali k ní. Došli skoro až ke čtverci, chvíli účastníci pozorovali, ale pak se otočili a vydali se zcela opačným směrem i přesto, že se účastnice snažila všemožně upoutat jejich pozornost. Uplynuly 3 minuty.

Hodnocení, pocity a sebereflexe účastníka:

„Byl to velice nepříjemný pocit, takhle jen stát, kamera mě natáčela, všichni se dívali a ty koně mne prostě ignorovali. Zpočátku, jak jsem vstoupila do čtverce, se sice na mne podívali, ale více zájmu to v nich nezbudilo. Proto jsem se potom snažila je nějakým způsobem na sebe upozornit a zvýšit jejich zájem. Což se v podstatě mým voláním, skákáním a tleskáním podařilo. Uvedla jsem je tím do pohybu, ale poté, co mě blíže prozkoumali, zřejmě získali trochu strach. Tak vlastně nevím, co bylo lepší. Zda ten klid předtím či akce potom. Ale přesto jsem ráda, že se mi podařilo je tímto divočením k sobě přiblížit.“

Zpětné vazby účastníků:

Všichni se shodli na tom, že klid koním vyhovoval. Neignorovali účastníci, jen spokojeně stáli, neměli strach. Po tom, co účastnice začala vyvíjet větší aktivitu zpozorněli a začali projevovat větší zájem. Ale pouze z nejistoty a strachu, chtěli zjistit, zda jim nehrozí nějaké nebezpečí

Pozorování lektorů/koučů/psychologů:

„V tomto prvním úkolu jsme mohli vidět nejistotu na začátku a z toho vyplynulo i špatné odhadnutí situace. Koně byli na začátku spokojeni, ale účastnice měla dojem, že ji ignorují. Ve spojení s celou poměrně stresovou situací (kamera, pohledy ostatních, plnění prvního úkolu na semináři), ji to dovedlo k názoru, že koně musí na sebe více upozornit. Což se ukázalo jako zcela zbytečné, protože zpočátku byli koně spokojeni a akceptovali ji ve vytýčeném prostoru zcela beze strachu. Potom co se začala snažit na sebe upozornit, koně sice reagovali, ale z nejistoty a strachu. Z toho vyplývá, že občas děláme mnohem více, než je nutné. Předjímáme potřebu vyvolání nějaké reakce, která je však mnohdy zcela zbytečná a tudíž kontraproduktivní.“

Sledování videa, diskuze a závěry:

Na videu jsme mohli znovu vidět a potvrdit si správnost pozorování celé skupiny. Výsledkem diskuze bylo velmi přínosné pozorování a uvědomění si důležitých podnětů do osobního života účastnice. Jejím cílem, který si ona sama na tento kurz stanovila bylo zjistit, jak na ní reaguje její okolí. Koně jí dali jasně najevo, že okolí ji přijímá zcela přirozeně, se zájmem a beze strachu. Ona sama má však pocit, se po ní vyžaduje více pozornosti a snaží se vzbudit zájem ostatních. To se jí téměř vždy podaří, ale pouze na krátký čas. Poté to většinou již není jejím okolí příjemné, možná to v nich vyvolává nejistotu a strach. Závěrem který bychom si mohli z tohoto úkolu vzít je, že je velice důležité nechat ostatním lidem jejich vlastní prostor.

3.2.3 ÚKOL Č. 3

Osobní cíl účastníka:

Stejný účastník jako v úkolu 2. Viz úkol 2.

Zadání úkolu:

Byl postaven jednoduchý parkur. Z pěti kuželů za sebou, deštníku a jedné skokové kavalety (kulatá dřevěná kláda s průměrem cca 20cm používaná v jezdeckém sportu na skákání) položené na zemi. Úkolem bylo vstoupit do haly, dojít ke koním, chytit je a s oběma najednou projít parkur. Slalom mezi kužely, obejít deštník, ze kterého by mohli koně jako z cizího předmětu mít strach a pak zastavit s koňmi nad kavaletou tak, aby

oba měli kavaletu pod břichem. Tj. přední nohy před ní a zadní za kavaletou. Účastnice dostala dvě vodítka a provázek. Mohla si sama zvolit, jak zkusí parkurem projít. Zda s oběma koňmi na vodítku či zda zkusí vzít na vodítko jen jednoho koně a druhého povede jen za provázek kolem krku (to je samozřejmě těžší varianta). Čas byl v tomto případě neomezen.

Provedení úkolu:

Účastnice vstoupila do haly. Došla ke koním. Oba pohladila a pozdravila. Zvolila těžší variantu, tj. jednoho koně - vedoucí kobyly – vzala na vodítko, druhému koni dala jen provázek kolem krku. Mezi kuželi prošli bez problémů a s přehledem, taktéž i kolem deštníku. U kavalety koně chvílku nechápali, jak mají zůstat stát. Tak si účastnice vzala v klidu na vodítka oba, ještě se zeptala kouče, zda musí stát oba stejným směrem, oběma koním jejich pozici ukázala a vcelku bez většího zaváhání úkol úspěšně zakončila.

Obrázek č. 6: Plnění úkolu



Zdroj: Osobní archiv autorky, 2012

Hodnocení, pocity a sebereflexe účastníka:

„V tomto úkolu jsem měla dobrý pocit, koně výborně a ochotně spolupracovali, i tu poslední kavaletu jsme zvládli. Byl to příjemný týmový pocit.“

Zpětné vazby účastníků:

Ostatní účastníci byli poměrně nadšeni provedením tohoto úkolu. Protože oni sami nemají s koňmi tak velké zkušenosti jako tato účastnice, odhadovali, že by pro ně bylo velice složité „najít řeč“ hned se dvěma koňmi najednou a provést oba parkurem. Výkon zhodnotili jako velice suverénní.

Pozorování lektorů/koučů/psychologů:

Účastnice dostala pochvalu za to, jak se s koňmi hezky pozdravila. Za to, že jednoho zkusila vzít jen na provázek kolem krku a když přesto nastal chvilkový problém ke konci u kavalety, jednala v klidu, připla si i druhého z koní na vodítko, a úkol precizně dokončila. *„Velmi dobrá byla i otázka, zda mají oba stát stejným směrem“.*

Sledování videa, diskuze a závěry:

Z tohoto úkolu šlo vysledovat, že účastnice nemá problém s týmovou prací. Nechá svým členům týmu dost prostoru (volné vedení na vodítku) a času pochopit, co mají dělat. Dokáže jednat pod stresem a i v náročné a komplikované situaci dokáže zachovat klid a rozvahu. Dokázala převzít odpovědnost za vedení úkolu a tým úspěšně dovedla k výsledku.

3.2.4 ÚKOL Č. 4:

Osobní cíl účastníka:

„Chtěla bych ztratit strach z koní. Zjistit jak komunikují, jak se chovají. Najít podobnost v mém soukromém životě. Hluběji se dostat do tajů neverbální komunikace“.

Pozn.: Účastnice pracuje již po mnoho let v soukromém dětském domově s mladistvými. Stává se jakousi jejich adoptivní matkou a pomáhá jim najít správný

směr v jejich životě, nechat špatnou minulost za nimi, kráčet vstříc nové budoucnosti ale i navázat zpět kontakty s jejich vlastní rodinou.

Zadání úkolu:

Úkolem bylo vstoupit do haly s volně se pohybujícími koňmi a docílit toho, aby v kroku a klusu obešli halu a na její pokyn změnil směr. Účastnice měla k dispozici bičik.

Provedení úkolu:

Účastnice vstoupila do haly. Bičik nechala nejprve ležet u východu a šla se s koňmi pozdravit. Pak se pro bičik vrátila a pokusila se nejprve značně nejistě koně dostat do nějakého pohybu. S postupem času získávala jistotu a koně se začali pohybovat. Účastnice na ně hodně mluvila a ukazovala požadovaný směr i rukama. Asi po 5 minutách se podařilo, že stála uprostřed haly a koně klusali v klidu po obvodu. Když se jim postavila do cesty a ukázala bičikem na opačnou stranu, změnil směr. Když přestala bičikem ukazovat, koně se zastavili a přišli k ní, oba je pochválila. Nicméně si chtěla úkol znovu zopakovat. Poté ale koně začali zjevně ztrácet zájem, čím více se účastnice snažila, tím větší zmatek a následnou ignoraci to způsobovalo. Po 20 minutách ukončila úkol.

Hodnocení, pocity a sebereflexe účastníka:

„S výsledkem jsem nebyla úplně spokojená. Z počátku úkolu se mi sice vedlo dobře, ale měla jsem takovou radost, že komunikace s koňmi funguje, že jsem se nechala unést a chtěla vše zopakovat znovu. A pak to najednou už nešlo. Jakoby ztratili koně zájem. Přestala jsem si věřit, zpochybnila jsem i počáteční úspěch. Sama jsem už nevěděla, kdy mám tedy vlastně skončit.. Chtěla jsem úkol zakončit úspěšně, ale už jsem nevěděla, jak....“

Zpětné vazby účastníků:

Ostatní velice ocenili počáteční zvládnutí úkolu, který byl vlastně dokončen již v prvních 5 minutách . *„Byla to nádhera sledovat, jak koně běhají v podstatě podle toho, jak si účastnice, která jen stojí v prostředku haly, pomyslí.“* Jenže pak nastal ten osudný okamžik, že po ukončení a pochválení koní chtěla účastnice úkol zopakovat.

Koně to nechápali, nerozuměli smyslu jejího konání a tudíž vše nakonec skončilo nezdarem. U obou koní jsme mohli pozorovat nervozitu, švihali ocasem, což u nich znamená projev nespokojenosti. Byl to přesně ten moment, kdy byl ztracen již dosažený cíl a veškerá snaha přišla vniveč.

Pozorování lektorů/koučů/psychologů:

„Pochválit musíme za milé přivítání se s koňmi i chytrou myšlenku nechat nejdříve bič ležet u východu a jít se pozdravit s koňmi bez něj. Dále byl hezký moment, že účastnice dokázala koně ovládat a stát v klidu ve středu haly, nechávala tak koním i hodně prostoru a nechala je samostatně přemýšlet. Hodně se nám na kurzech při zadání tohoto úkolu stává, že lidé koně ženou před sebou. Také když koně nechtěli jít v kroku a jen klusali, byla výborná myšlenka odložit bič a směr ukazovat jen rukou. Do momentu, kdy byli oba koně pochváleni, bylo všechno v pořádku. Oba přežvykovali, což je u koně známka spokojenosti a pochopení. Jenže potom účastnice chtěla koně odehnat a znovu vše zopakovat, což oni již nechápali a způsobilo to jen obrovský zmatek. V ten moment byl ztracen cíl.“

Sledování videa, diskuze a závěry:

Závěrem tohoto úkolu je jednoznačně, že někdy méně znamená více. Mohli jsme zde i vidět pozitivní momenty, že účastnice nechává svému okolí dost prostoru na přemýšlení a plnění úkolů (řízení koňů v klidu ze středu haly), nepoužívá nátlakové vedení (bičůk), dokáže vést i „řečí těla“. Problém nastal až v okamžiku, že si účastnice nevěřila a myslela si, že koně úkol splnili ne díky ní a jejímu vedení, ale že to mají předem naučené. Je třeba více věřit sama v sebe. Měl byt splněn úkol a ten splněn byl. A za to je třeba umět se pochválit a nezpochybňovat své úspěchy.

Účastnice si na tomto úkolu uvědomila, že podobné situace prožívá i ve svém soukromém životě. Několikrát se jí v životě přihodilo, že dosáhla svého cíle, vlastně byla šťastná a spokojená, nic jí nechybělo, ale ona si to neuvědomovala a stále znovu a znovu pokračovala v hledání svého pomyslného štěstí, až to svoje opravdové ztratila.

3.2.5 ÚKOL Č. 5:

Osobní cíl účastníka:

Stejný účastník jako v úkolu 4. Viz Osobní cíl účastníka úkol 4.

Zadání úkolu:

Do haly byly postaveny tři kužele tvořící pomyslný trojúhelník. Účastník měl vstoupit do haly. Vybrat si jednoho ze dvou koní, vzít ho na vodítko a obejít s ním zrcadlově druhý trojúhelník tak, aby celý pomyslný obrazec vytvořil pěticípou hvězdu.

Provedení úkolu:

Účastnice si pro úkol vybrala vedoucí klisnu Lunu. K místu, kde měly společně vytvořit zadaný obrazec, je dokonce ochotně následovala i druhá klisna Lara. Úkol byl bez problému splněn.

Hodnocení, pocity a sebereflexe účastníka:

„Měla jsem moc dobrý pocit. Poprvé v životě jsem vedla sama koně. Klisna mě následovala a vytvoření trojúhelníku si nijak nebránila“.

Zpětné vazby účastníků:

Celkový dojem působil na diváky velice harmonicky a úkol splnili všichni spokojeně.

Pozorování lektorů/koučů/psychologů:

Pochválena byla myšlenka vzít si na plnění úkolu vůdčího koně. Celkové provedení bylo velice harmonické a klidné. Bylo vidět, že i klisna se cítila v blízkosti účastnice dobře a i přesto, že ji vedla pomalu a nejistě. Klisna dělala malé opatrné krůčky vedle ní a úkol byl ke spokojenosti všech splněn.

Sledování videa, diskuze a závěry:

Toto byla typická ukázka pohodově splněného úkolu. Účastnice věděla svůj cíl, šla si za ním, a proto vše proběhlo bez problémů. Zaznamenali jsme, že se účastnice poučila

z předchozího úkolu, kde jsme zdůraznili, že méně znamená více a i přesto že provedený trojúhelník nebyl úplně dokonalý, úkol včas ukončila a koně i sebe pochválila. Uvědomila si, jak je nutné si sama sebe vážit a dokázat se ocenit.

3.2.6 ÚKOL Č. 6:

Osobní cíl účastníka:

„Chtěla bych vědět, zda mne lidé vnímají jako ředitele, či jako člověka. Dokážu dobře s lidmi komunikovat a dávat jim prostor?“

Pozn.: Účastnice je úspěšnou ředitelkou jedné známé firmy

Zadání úkolu:

Účastnice dostala za úkol přinést si do haly ke koním ředitelské křeslo a koním se představit a zasednout na 3 minuty do křesla kdekoliv v hale. Provedení úkolu:

Účastnice si odnesla křeslo do haly a aby koně nepoplašila křeslo odložila v dostatečné vzdálenosti . Potom se šla s koníky seznámit a přivítat. S jedním to nebyl problém, ale ten druhý nejevil zájem. Účastnice tedy poodstoupila a za chvíli to zkusila znovu. Přivítání se povedlo, koně byli v klidu a spokojeni. Na to si účastnice přinesla křeslo a zasedla do něj. Za chvíli se oba koně obrátili směrem k ní a se zájmem se na ní dívali celé 3 minuty.

Hodnocení, pocity a sebereflexe účastníka:

„Zpočátku jsem viděla, že jeden kůň nemá ke mne důvěru, tak jsem mu dala čas, aby ji nabyl. Poté, při sezení v křesle jsem měla dobrý pocit, že koním nevadím a dokonce to vypadalo, že je jim se mnou dobře“.

Zpětné vazby účastníků:

Diváci si všimli, jak spokojeně koně přijímali účastníci s křeslem, i když zpočátku byli trochu podezíraví a nedůvěřiví.

Pozorování lektorů/koučů/psychologů:

Kouči hodnotili úkol velmi pozitivně, vnímali velice dobře příjemnou atmosféru a tak se nechali vtáhnout do průběhu cvičení, že zapomněli vypnout kameru. Líbilo se jim též, že účastnice nevzdala svůj pokus se s koňmi seznámit, i když o to jeden z nich zpočátku vůbec nejevila zájem. V křesle seděla v klidu a koně se jejímu klidu přizpůsobili, dívali se na ní a brali ji jako přirozenou autoritu.

Sledování videa, diskuze a závěry:

Tento úkol byl velice příjemně proveden. Účastnice si odpověděla na své otázky a potvrdila si svůj přirozený přístup k lidem, dobrou komunikaci. Pokud lidem dáme prostor a šanci na vzájemné poznání, tak nám více důvěřují a nemusíme následně řešit složité konfliktní situace. Řízení lidí potom probíhá nedirektivním způsobem a to vede k příjemné atmosféře na pracovišti a potažmo k lepším výsledkům.

4 ZÁVĚR

Na samý závěr mé práce bych si dovolila vyslovit přesvědčení, že výuka principů přirozeného leadershipu (vůdcovství) s pomocí koní reálně otevírá cestu k přirozenému způsobu myšlení. Praktickými cvičením se potvrdilo, žeučení s koňmi je nejen velmi silným zážitkem, ale velmi efektivně a zároveň příjemnou cestou vede k uvědomění si vlastních osobnostních rysů a projevů chování. Funguje to jak u jednotlivců, tak i ve skupině.

Potvrdilo se mi, že praktická část koučování s koňmi tu teoretickou potvrdila. Je to dobrá zpráva pro lidi a pro jejich rozvoj i pro koně, kteří v této oblasti nalézají další možnost poskytovat člověku užitek.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTEK, R. Vůdci na kopytech. *Trendy*. 2010. Str. 38-39.

BARTONÍČKOVÁ, M. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

BEETZ, A. *Bindung als Basis sozialer und emotionaler Kompetenzen*. In: Olbrich, Erhard Prof. Dr. & Otterstedt, Carola Dr. (Hrsg.): *Menschen brauchen Tiere. Grundlagen und Praxis der tiergestützten Therapie*. Stuttgart: Kosmos - Verlag, 2003. ISBN 3-440-09474-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*: Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

COVEY, S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha : Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-156-0.

ČAKR, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-85943-12-3.

GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti, Metoda Inner Game*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004, ISBN 80-7261-115-1.

GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus, spol. s r.o., 2000. ISBN 80-7249-017-0

HEMPFLING, Klaus F. *Mit Pferden tanzen. Versammeltes Reiten am losen Zügel. Vertraute Harmonie von Anfang an*. Stuttgart: Franzkh – Kosmos, 1993.

HENDRICH, F. *Horse sense – Pferdeflüstern für Manager. Oder wie Alexander der Grosse erst ein Pferd und dann ein Weltreich erprobte. Drei Schritte zum Charisma der Führung*. München: Signum, 2003. ISBN 978-3-85436-346-0

HETTL, Mathias K. *Richtig führen ist einfach. Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung*. Göttingen: Business Village, 2008. ISBN: 9783869800370

HIBBELER, M. *Erlebnispädagogik mit Pferden. Erlernen sozialer Kompetenzen*. Saarbrücken: VDM – Verlag Müller, 2005. ISBN: 978-3865501318.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností.* Praha: Management Press, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-135-6.

KOLZAREK, D., LINDAU – BANK, D. *Mit Pferden lernen: Pferde als Kommunikationsmedium: Motivieren, Ziele setzen, Führen, Entscheiden.* Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf, 2007. ISBN 978-3-8258-0175-5

KROGER, A. *Partnerschaftlich miteinander umgehen: Erfahrungen und Anregungen für Lehrer, Eltern, Reiter, Voltigierer, Fachleute in Pädagogik und Therapie.* Warendorf: FN Verlag der Deutschen Reiterlichen Vereinigung, 2005. ISBN: 3885424657

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MRC CR s.r.o., *interní materiály,* 2009.

OLBRICH, E., OTTERSTEDT, C. *Menschen brauchen Tiere: Grundlagen und Praxis der tiergestützten Pädagogik und Therapie.* Stuttgart: Kosmos, 2003. ISBN 3-440-09474-X.

OSTERHAMMEL, B. *Pferdeflüstern für Manager. Mitarbeiterführung tierisch einfach: Mitarbeiterführung Tierisch Einfach.* Weinheim: Wiley - Vch Verlag GmbH, 2006. ISBN-13: 9783527502684

POSSEHL, G., KITTEL, F. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2677-9.

ROBERTS, M. *Das Wissen der Pferde.* Gladbach: Luebbe, 2000. ISBN 3-404-60510-1

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

SIMON, W. *Gabals grosser Methodenkoffer. Führung und zusammenarbeit.* Offenbach: GLOBAL, 2009. ISBN 978-3-89749-434-3

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0937-6.

STROZZI, A. *Horse Sense for the Leader Within: Are You Leading Your Life, or is it Leading You?* Bloomington Indiana: Ariana Strozzi, 2004. ISBN 1-4184-2426-9

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

TRUCKENBRODT, N., FIEGLER, J. *Von Pferden lernen. Wie der Umgang mit den Pferden die Persönlichkeit entwickelt.* München: Blv Buchverlag, 2004. ISBN 978-3-405-16723-3

WHITMORE, J. *Koučování.* Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-101-0.

Internetové zdroje:

Databáze knih [Online] Praha: larisek, 2012. [cit. 2012-06-10]. Dostupné na WWW: <http://www.databazeknih.cz/zivotopis/monty-roberts-1316>

EAAAE [Online]. Dostupné na WWW: <http://www.eahae.org/>

KREBS, G. Leadership live – Pferdegestützte Führungskräfteentwicklung im Trend. *Wirtschaftspsychologie* [Online]. Leden 2007, roč. 7, č. 1. [cit. 2012-06-07]. Dostupné na WWW: http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_1_2007/wp_1_2007_57-59.pdf

Monty Roberts [Online]. Dostupné na WWW: <http://www.montyroberts.com/>

Pferdecoaching Eifel [Online]. Dostupné na WWW: <http://www.pferdecoaching-eifel.de/>

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

Číslo	Název	Stránka
1	Mí učitelé a zakladatelé mého stáda Ziki a Charlota s jeho nejmladším přírůstkem Sunnym	Úvod
2	Koně se poměřují spíše hrou a silou vztahu, než velikostí a silou	10
3	Monty Roberts	24
4	Transfer model podle K.F. Hempflinga	41
5	Učitelé (lektoři a koně)	44
6	Plnění úkolu	48

7 SEZNAM PŘÍLOH

OZNAČENÍ	NÁZEV	STRANA
PŘÍLOHA A	PROGRAM TRÉNINKOVÉHO KURZU NA ZPĚTNÉ VAZBY	I
PŘÍLOHA B	FORMULÁŘ K URČOVÁNÍ SCHOPNOSTI OVLIVŇOVAT OKOLÍ	II
PŘÍLOHA C1	1. STRANA PROGRAMU SEMINÁŘE	III
PŘÍLOHA C2	2. STRANA PROGRAMU SEMINÁŘE	IV

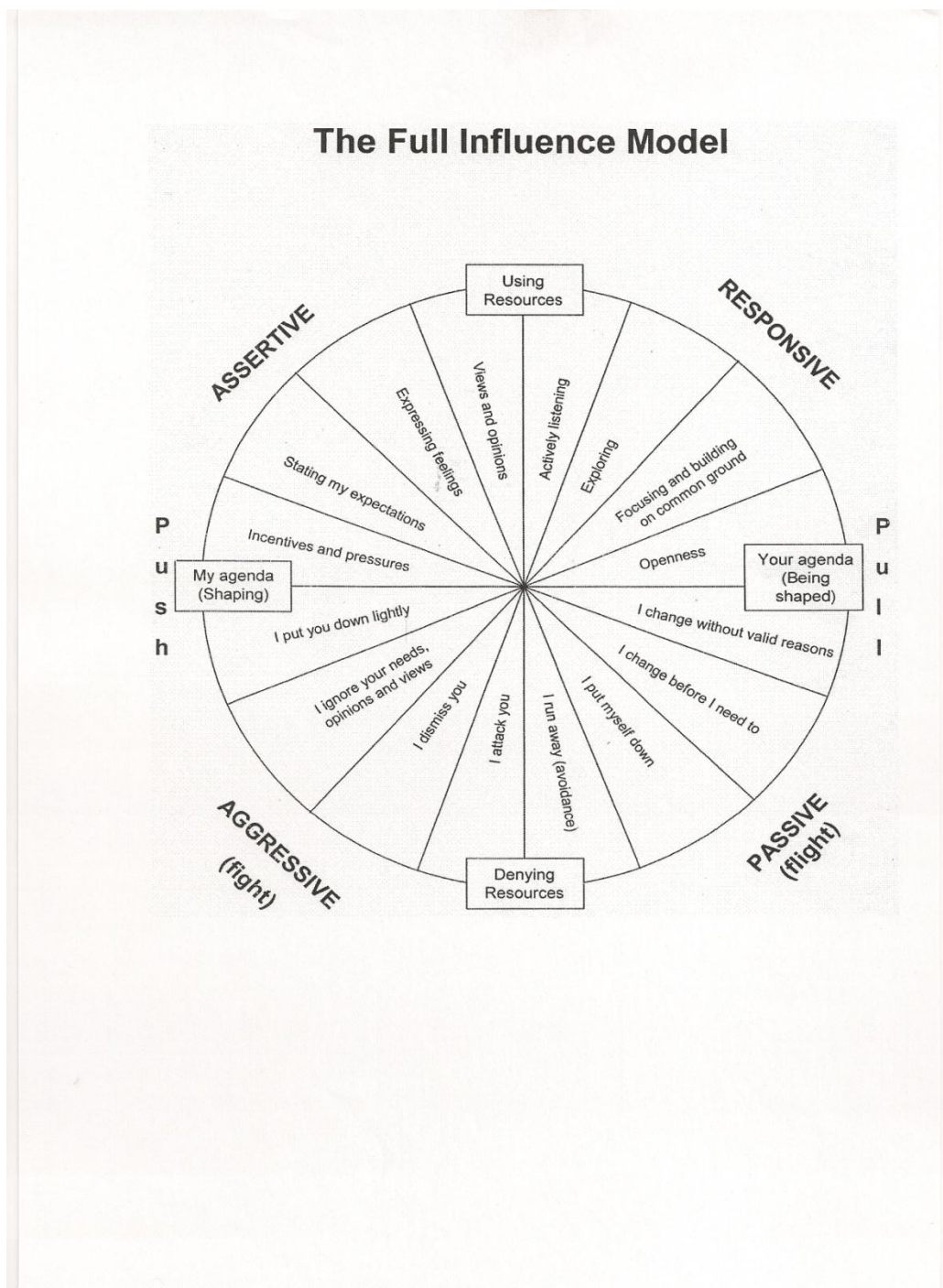
PŘÍLOHY

Příloha A – Program tréninkového kurzu na zpětné vazby

Feedback: the Pathway to Results. TRAINING AGENDA:

FIRST DAY SESSION		SECOND DAY SESSION	
Time Table	ACTIVITY	Time Table	ACTIVITY
9:00	Arrival + room distribution	8:30	Set up Group review day 1
9:30	Introduction & workshop overview		Key Learning day 1 Preparation
10:00	Small Groups: Show & Tell		Share with the group
	Training Purpose: Johari Window Concept.	9:00	Dilemma (Leader Activity)
	Support & Challenge Model	10:00	Feedback Process
	Giving & Receiving feedback guidelines	10:30	Coffee Break
10:30	Coffee Break	10:50	Genealogical Tree. (Leader Activity)
10:50	PDP individual presentation	12:30	Lunch
11:30	Monumental Challenge (Leader Activity)	13:30	Feedback Process
12:30	Lunch	14:00	Multiple Tasks (Leader Activity)
13:30	Feedback Process	15:00	Feedback Process
14:00	Prague Diamonds (Leader Activity)	15:30	PDP revision
15:00	Feedback Process		Vision Letter
15:30	Coffee Break	16:00	Conclusions: Group dynamic
15:50	Lights, Camera, Action! (Leader Activity)	16:45	Closing
17:15	Feedback Process		
17:45	Set up the Vision activity as evening work		
18:15	Movies		
	Free time		
20:00	Dinner		

Příloha A – Formulář k určování schopnosti ovlivňovat okolí



Příloha C1- 1. strana programu semináře

Übersicht Offenes Coaching



Im Vorfeld:

Jeder Teilnehmer erhält ein telefonisches Vorcoaching nach Absprache, um Ziele und Wünsche jedes Einzelnen transparent zu machen.

Am Coaching-Tag:

Anfahrt zum Schluchtbachhof, Bürvenich (www.schluchtbachhof.com):

Aus Köln oder Blankenheim: Autobahnabfahrt Euskirchen / Zülpich Richtung Zülpich – auf die B265 Richtung Schleiden – hinter Langendorf Richtung Bürvenich – in Bürvenich Richtung Wollersheim – hinter Bürvenich ca. 400 m rechts zum Sportplatz.

Aus Düren: Auf die B56 Richtung Stockheim – über Soller, Frangenheim, Froitzheim, Ginnick, Embken, Wollersheim, Eppenich nach Bürvenich – hinter Eppenich ca. 300m links zum Sportplatz.

Aus Schleiden: Auf die B265 – über Gemünd, Hergarten, Vlatten, Wollersheim, Eppenich nach Bürvenich – hinter Eppenich ca. 300m links zum Sportplatz.

Aus Monschau: Über Simmerath, Schmidt, Nideggen, Berg, Wollersheim, Eppenich nach Bürvenich – hinter Eppenich ca. 300m links zum Sportplatz.

Aus Mechernich: Auf die B477 Richtung Zülpich – über Kommern, Schaven, Gehn, Schwerfen nach Bürvenich – in Bürvenich Richtung Wollersheim – hinter Bürvenich ca. 400m rechts zum Sportplatz.

Bitte feste Schuhe und robuste Kleidung anziehen!

10.00 - ca. 12.00 Uhr praktischer Teil in der Reithalle

In Anlehnung an das Vorcoaching werden hier verschiedene Übungen abgestimmt auf die einzelnen Teilnehmer mit unseren Co-Trainern (den Pferden) durchgeführt.
Für die anschließende Reflexion werden alle Übungen mit der Videokamera aufgenommen.

Příloha C2 - 2. strana programu semináře

Anschließend Reflexion im Seminarraum

Kurzer theoretischer Teil

Videoanalyse

Nach Bedarf weitere Theorie

Im Nachhinein:

Jeder einzelne Teilnehmer erhält nach Absprache ein telefonisches Nachcoaching.

Für Getränke und Kekse ist gesorgt.

Viel Spaß!



Johanna Cromme und Kathrin Schütz

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Michaela Veselíková
Obor:	Manažerská studia – řízení lidských zdrojů
Forma studia:	Bakalářské kombinované
Název práce:	Metoda netradičního tréninku leadership managementu HAE (Horse Assisted Education)
Rok:	2012
Počet stran textu bez příloh:	55
Celkový počet stran příloh:	10
Počet titulů české literatury a pramenů:	6
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:	5
Počet internetových zdrojů:	4
Vedoucí práce:	Ing. Juraj Eisel