



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Přednost přednostem



Podporujeme vaši budoucnost

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

... OCEŇUJÍCÍ PTANÍ

MANUÁL DOBRÉ PRAXE METODY a JEJÍHO VYUŽITÍ

vydavatel: www.scio.cz, s.r.o.

rok vydání: 2013

autoři: Lucie Čížková, Miroslava Vobecká

odborní oponenti: Jakub Černý, Barbora Petránková

ilustrace: Karolína Sajfertová

grafické zpracování: Petra Budnikovová

jazyková korektura: Hana Fořtíková

Obsah:

Projekt Přednost přednostem (4)

1. Tři otázky na úvod

Kdy dát přednost přednostem? (5)

Proč „oceňující ptaní“? (5)

Jak číst tento manuál? (6)

2. Oceňující ptaní – co, kdy, kdo, kde, jak a proč?

Co je oceňující ptaní? (8)

i. Kladení otázek (8)

ii. Metodický cyklus (8)

iii. Životní postoj (8)

Kdy oceňující ptaní vzniklo a jak se vyvíjelo? (9)

Kdo nás inspiroval? (10)

S kým spolupracujeme? (12)

Kde se oceňující ptaní využívá? (13)

Případová studie: Zpátky na vlastních nohou (14)

Jaké podoby může mít využití oceňujícího ptaní? (15)

1. Kladení otázek a oceňující techniky (15)

2. Metodický cyklus (16)

3. Životní postoj (17)

Jak propojujeme oceňující ptaní, kariérní rozvoj a práci se silnými stránkami? (17)

1. Oceňující ptaní v projektu Přednost přednostem (18)

2. Kariérní rozvoj a poradenství (18)

3. Silné stránky (18)

Proč je pro nás oceňující ptaní fascinující, přínosné a podnětné? (19)

3. Teoretická východiska a související obory

Vliv sociálního konstrukcionismu (21)

Blízké obory (21)

Pozitivní psychologie (21)

Teorie rozšiřování a stavění (22)

Poměr positivity (22)

Jak na štěstí (23)

Štěstí? Mýty, mýty, mýty! (24)

Vděčnost, oceňování, odolnost (24)

Silné stránky a ctnosti (25)

Alternativní testy silných stránek (25)

Neurověda a vizualizace (25)

Sociální psychologie (25)

4. Základní pojmy

Appreciative inquiry = oceňující ptaní (26)

Překládat nebo nepřekládat (26)

Hezky česky – ale jak? (27)

Proč nakonec „oceňující ptaní“? (27)

Cyklus 1+4D (28)

Definition (28)

Discovery (29)

Dream (29)

Design (30)

Destiny (31)

Generativita (31)

Malé změny (31)

Přerámování (32)

Analýza SOAR (32)

Šest svobod (32)

Principy oceňujícího ptaní (33)

Princip souběžnosti (34)

Konstrukcionistický princip (34)

Předjímající princip (34)

Poetický princip (35)

Pozitivní princip (35)

5. Možnosti využití oceňujícího ptaní

Potřeby cílových skupin (36)

Více než technika (36)

Cvičení a aktivity: radosti a chvílky pro sebe (36)

Oceňující posilovna (36)

Kruhový trénink (37)

Sám sobě trenérem (37)

Deník vděčností (38)

Představování si ideálu (38)

Uskutečňování (39)

Literatura (40)

Teoretický manuál, který držíte v rukou, si klade za cíl představit českému čtenáři metodu „oceňujícího ptaní“ (z anglického originálu *appreciative inquiry*)¹. Společně s praktickou metodickou příručkou, která vzniká paralelně, budou obě publikace tvořit celek, který poslouží k přípravě a vedení kurzů postavených na oceňujícím ptaní v kontextu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. Text může rovněž inspirovat školitele a lektory pracující s rozvojem silných stránek, pracovníky úřadů práce, kariérní poradce, profesionály pomáhajících profesí i zájemce o osobní i kariérní rozvoj.

Manuál mapuje dosavadní vývoj a využití oceňujícího ptaní (OP) v zahraničí a snaží se objasnit hlubší teoreticko-filozofické pozadí vzniku a rozvoje tohoto přístupu. Text je tedy především „návodem“ na to, jak v duchu oceňujícího ptaní *uvažovat* a snaží se objasnit, proč může být takový způsob uvažování užitečný v kontextu tematiky kariérního rozvoje a přístupu na trh práce.

PROJEKT PŘEDNOST PŘEDNOSTEM

Manuál vznikl jako součást projektu Přednost přednostem², jehož cílem je převést do českého prostředí přístup, který se jak u jednotlivců, tak při práci se skupinou či komunitou primárně soustřeďuje na určení toho, co dobře funguje, co se daří a co přináší radost a pozitivní energii. To, čemu věnujeme pozornost a na co se zaměříme, má tendenci růst a rozvíjet se. Proto se v rámci projektu systematicky věnujeme objevování tzv. pozitivního jádra a naším cílem je účastníkům projektu pomoci dopátrat se těch životních zkušeností, prožitků a tužeb, které poslouží k sebeuvědomělejšímu a sebevědomějšímu přístupu na trh práce.

V rámci projektu rovněž vytvoříme a v pilotních bězích ověříme užitečnost kurzu postaveného na objevování a popisu silných stránek, včetně osobnostního testu silných stránek. Pilotními běhy kurzů projde nejméně sto osob spadajících do cílových skupin projektu. Těmi jsou maminky vracející se po rodičovské dovolené na trh práce, dále mládež a mladí dospělí, kteří na trh práce teprve vstupují, a dlouhodobě nezaměstnaní, kteří hodlají opustit tuto kategorii. V tomto manuálu je uvedeno několik prvních ukázek toho, jak lze kombinovat oceňující ptaní s tématem kariérního rozvoje, které vycházejí ze zkušeností s prvním pilotním během kurzu. Další konkrétní návrhy možností využití OP v oblasti kariérního rozvoje při práci s jednotlivými cílovými skupinami budou přibývat zároveň s tím, jak budeme získávat nové zkušenosti v rámci následujících pilotních běhů kurzu.

Projekt Přednost přednostem je realizován vzdělávací společností www.scio.cz, s.r.o. za finanční podpory Evropského sociálního fondu v ČR, Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt má zahraniční partnery z Velké Británie a Nizozemska a v rámci České republiky spolupracuje s úřady práce, Unii center pro rodinu a komunitu a s dalšími organizacemi.

¹ *Appreciative Inquiry* (AI), česky v rámci této publikace oceňující ptaní (OP), z angl. *appreciative*: oceňující, uznalý, vnímavý, pozorný, vděčný, vnímající a *inquiry*: zkoumání, ptaní se, dotazování, pátrání. Při aplikaci na život jednotlivce známé též jako *appreciative living*.

² www.PrednostPrednostem.cz

1. TŘI OTÁZKY NA ÚVOD

KDY DÁT PŘEDNOST PŘEDNOSTEM?

Běžný rozhovor se školákem v den vysvědčení:

„Tak jak to dopadlo?“ ptají se rodiče, prarodiče, příbuzní i sousedé.

„Jedna trojka, dvě dvojky a jinak samý,“ poslušně hlásí dítě.

„To je skoro na vyznamenání! Ale co ta trojka? Ta je z čeho?“ pídí se neomylně 99 % starostlivých dospělých...

Od útlého věku jsme vybízeni k tomu, abychom se zamýšleli nad tím, co nám nejde, v čem jsme slabí a co je potřeba zlepšit nebo dohnat. Jistěže to neplatí vždy a všude, ale jsou životní situace, které už svým popisem poukazují na jistou nedostatečnost. Jednou z nich je „být nezaměstnaný“. A právě v období, kdy lidé „nemají práci“, ať už proto, že na trh práce teprve vstupují jako čerství absolventi nebo se vracejí po rodičovské dovolené, případně se rozhodli opustit řady „dlouhodobě nezaměstnaných“, je navýsost užitečné změnit postoj a věnovat se silným stránkám a přednostem. Období „bez práce“ může daleko snadněji skončit, je-li vnímáno jako dočasný stav „hledání práce“ vhodný pro učení, osobní růst, navazování užitečných kontaktů, sebepoznání, zmapování trhu práce a osvojení cenných dovedností a postojů.

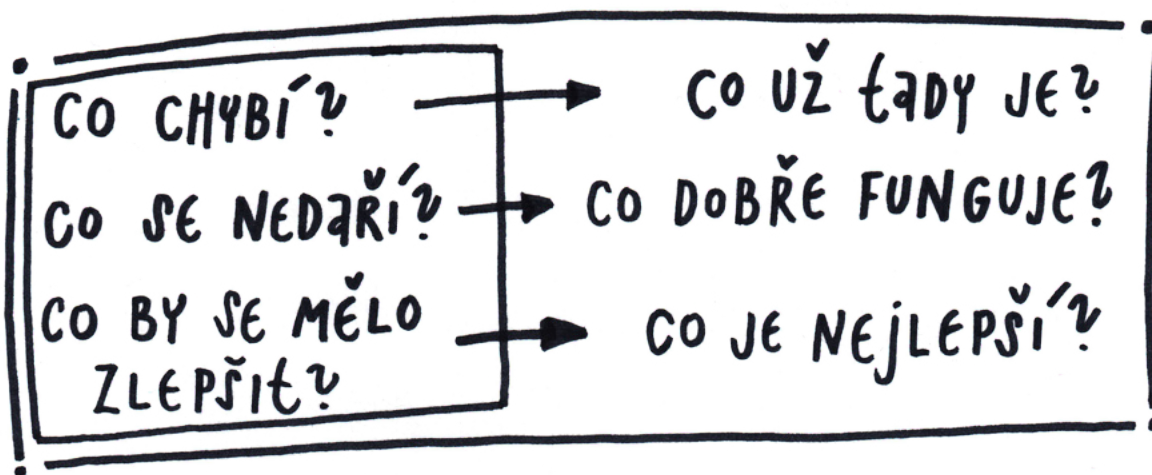
PROČ „OCEŇUJÍCÍ PTÁNÍ“?

„Dvě dvojky, jedna trojka a jinak jedničky – to je skoro na vyznamenání! Která ze známek Ti udělala největší radost?“ může se zeptat zvědavý a oceňující dospělý.

„Určitě jednička z matematiky, to je poprvé po třech letech, co ji mám! Baví mě zlomky a taky rovnice. Když to se známkami v matematice začalo vypadat nadějně, tak jsem se hodně snažila, abych to udržela. Ta jednička je doopravdy super!“ hlásí pyšná šolačka.

„Takové zlepšení, to není jen tak – jak si to zvládla? A jak bys to mohla využít, kdybys chtěla zatočit s tou trojkou?“

Oceňující ptaní je přístup a postoj, který vybízí k pátrání po tom nejlepším v lidech, týmech, organizacích a komunitách. Otevírá prostor pro dialog a pozitivní zvědavost. Je to zároveň propracovaná metoda, jež lidem umožňuje projít procesem změny, který je postaven na rozvíjení silných stránek a na základním předpokladu, že v tom, co funguje, se ukrývá nejvíc energie a potenciálu k rozvoji.



Vrátíme-li se k tematice (ne)zaměstnanosti, můžeme využít oceňující ptaní (OP) několika různými způsoby:

- propátrat to nejlepší z minulých pracovních i nepracovních zkušeností, a identifikovat tak silné stránky, hodnoty a postoje, na kterých lze do budoucna stavět
- změnit deficitní a stigmatizující pohled na „problematickou“ fázi života tak, aby byla vnímána jako možnost, příležitost a prostor pro růst a učení
- odvážit se představit si práci snů a na základě této představy se zamyslet nad konkrétními vhodnými parametry budoucí práce, které budou respektovat potřebu vyvážit pracovní a osobní život
- vytvořit si podpůrný systém lidí, návyků a technik, které umožní snazší překonávání překážek a vyrovnávání se s případnými nezdary
- pozitivně se naladit, vnímat důležitost svých pocitů a získat dovednosti ke zvýšené odolnosti a pružnosti v náročných situacích

JAK ČÍST TENTO MANUÁL?

„Pověz mi, kdo jsi, a já Ti povím, jak číst tento manuál,“ dalo by se říci ve zkratce.

Slyšíte-li o oceňujícím ptaní poprvé, možná stačí, abyste si několikrát přečetli úvodní rozhovor se šikovnou školačkou – a nějaký čas si zkoušeli představovat, jak by se v běžných každodenních situacích, které vás potkávají, zachoval onen oceňující a zvědavý dospělý. Možná Vás po čase přepadne chuť dozvědět se víc a číst dál.

Jste-li lektorem, který chce oceňující ptaní využívat v praxi, pak je vhodné vzít si k ruce i metodickou příručku a vzájemně se mezi oběma materiály odkazovat, tak říkajíc „překlikávat“. Praktická cvičení jsou vždy zasazena do hlubšího teoreticko-filozofického kontextu a teorii lze daleko lépe pochopit, když je „ilustrována“ cvičeními a aktivitami.

Jste-li laskavým čtenářem, který si našel svou vlastní cestu k tomuto textu, pak při listování následujícími stránkami naslouchejte svému vnitřnímu dialogu, který Vás dozajista upozorní na ty pasáže, které pro Vás v tento okamžik mohou být nejpřínosnější a nejvíc obohacující.

Zrakům všech čtenářů je pak určeno několik drobných poznámek:

- Text je psán česky a českými autory. Čerpá nicméně mnoho inspirace z anglicky psaných materiálů a z workshopů a certifikačního programu, které proběhly v angličtině. Místy jsme se nedokázali vyvarovat užití originálních anglických termínů. Návrhy na vylepšení české terminologie nebo jakýchkoliv formulací v textu budou proto vítány.
- Při zmínkách o osobách a osobnostech se někdy uchylujeme ke křestním jménům, jindy používáme příjmení. Toto rozlišení vyjadřuje hloubku osobního vztahu, který se nám v některých případech podařilo s jednotlivými lidmi navázat.
- Odkazy v textu, stejně jako seznam literatury v závěru publikace, poukazují na ty zdroje, které byly pro jednotlivé pasáže klíčové. Neklademe si ale za cíl dostát akademickému citačnímu standardu.
- Některé pasáže v textu mohou působit naivně nebo provokativně. V takovém případě nelze než pobídnout k položení si následujících otázek: „O čem moje reakce vypovídá? O jakých mých hodnotách, postojích, zkušenostech nebo přesvědčeních? Co jsem se o sobě díky tomuto prožitku dozvěděl/-a? Jakou otázku bych rád/-a položil/-a autorům publikace, abychom si vyjasnili vzájemné vnímání celé záležitosti?“

Všem čtenářům pak budeme vděční za jakékoliv otázky, podněty, nápady a vyjádření, které mohou přispět k dalšímu zlepšení naší práce v rámci projektu Přednost přednostem.



2. OCEŇUJÍCÍ PTANÍ

CO, KDY, KDE, KDO, JAK A PROČ?

CO JE OCEŇUJÍCÍ PTANÍ (OP)?

Na oceňující ptaní lze nahlížet ve třech různých a vzájemně propojených rovinách:

i. KLADENÍ OTÁZEK

Základem oceňujícího ptaní je kladení otázek, které jsou formulovány bezpodmínečně kladným způsobem.

Příkladem může být: „V čem jsi od malička nacházel/-a zalíbení?“ „Jaký nejmenší krok můžeš udělat, aby ses přiblížil/-a své práci snů?“ „Jako kdo se chceš při přijímacím pohovoru cítit?“

Jinými slovy lze říct, že na této úrovni chápání se může OP definovat jako „jedno oceňující zeptání“, jedna oceňující otázka.

ii. METODICKÝ CYKLUS

Nejčastější rovina, na které se o oceňujícím ptaní zmiňuje anglicky psaná literatura, souvisí s metodickým cyklem, který se využívá zejména v organizačním a komunitním rozvoji. Tento cyklus mívá v kontextu práce se skupinou či organizací čtyři až pět fází a blíže se s ním seznámíme ve čtvrté kapitole. Bylo by ale zjednodušující chápat oceňující ptaní jen na této úrovni. Pro práci s našimi cílovými skupinami je daleko cennější následující, třetí rovina.

iii. ŽIVOTNÍ POSTOJ

Nejkomplexnější způsob náhledu na OP poukazuje na určitý životní postoj a přístup ke světu. Na této úrovni lze oceňující ptaní chápat jako ochotu hledat a nacházet ve všech životních situacích příležitost k oceňování věcí minulých i současných, k optimistickému očekávání do budoucna a k rozvoji bez jakýchkoliv „až“ a „kdyby“.

Klíčový pro zavedení tohoto postoje do života jednotlivce, rodiny, týmu, organizace nebo komunity je dlouhodobější systematický přístup založený na osvojení **principů OP**. Pro něj je charakteristická přítomnost svobodného prostředí (tzv. **šesti svobod**). To je do jisté míry jak podmínkou pro oceňující ptaní, tak jeho výsledkem (více ve čtvrté kapitole). Obrazně můžeme mluvit o „posilování oceňujícího svalů“, tj. o pravidelném mentálním tréninku, který dokáže vycvičit naši mysl k větší tvořivosti, odolnosti a radosti.

nosti. Ochutnávku jednotlivých „cviků“ naleznete v páté kapitole.



KDY OCEŇUJÍCÍ PTANÍ VZNIKLO A JAK SE VYVÍJELO?

Vznik oceňujícího ptaní (OP, resp. appreciative inquiry – AI) lze datovat do 80. let 20. století, kdy jeho základní předpoklady a postupy formuloval v rámci svého doktorandského studia David Cooperrider. Společně se svým odborným konzultantem Sureshem Srivastvou z clevelandské Case Western Reserve University³ v USA jsou považováni za zakladatele OP. Cooperrider se při své organizační analýze clevelandské kliniky poprvé cíleně zaměřil na výlučné studium těch faktorů, které přispívají k dobrému a efektivnímu fungování jakékoliv organizace, tedy na její tzv. pozitivní jádro.

Od teorie k praktickému využití

80. léta lze považovat za formativní období OP. V roce 1986 dokončil David Cooperrider své doktorandské studium týkající se OP v kontextu organizačního rozvoje. Jeho práce byla inspirována mimo jiné i sociálním psychologem Kennethem Gergenem. OP se v té době rozvíjelo jak uvnitř (např. zavedením oceňujících rozhovorů jako jednoho ze základních stavebních prvků při užívání OP), tak navenek (první workshopy, prezentace a využití v organizačně-rozvojové praxi). Začalo být zřejmé, že OP bude nabízet kromě teoretického rámce pro studium organizační změny i plnohodnotný přístup pro konkrétní zásahy v organizacích.

Jak „dělat“ OP?

Přelom 80. a 90. let přinesl řadu praktických zkušeností s aplikací OP v organizačním kontextu firem i neziskových organizací a rozšíření metody mezi další praktiky i myslitele, z nichž někteří se od počátku 90. let sdružují v rámci Taos Institutu⁴. V roce 1992 založila Bliss Browneová hnutí Imagine Chicago⁵, první z řady komunitně-rozvojových intervencí po celém světě, které využívají metodický cyklus OP. V 90. letech se totiž vyvinula řada postupů, „jak dělat OP“, mimo jiné i proto, že David Cooperrider se až do přelomu tisíciletí bránil psaní „návodů k použití“ OP, které pro něj bylo více přístupem, než jen technikou. V prvních patnácti letech existence OP tedy praktici při svých intervencích vycházeli pouze ze

3 <http://weatherhead.case.edu/>

4 <http://www.taosinstitute.net/>

5 <http://www.imaginechicago.org/>

základních principů, které formulovali Cooperrider a Srivastva⁶. Až v roce 1997 byl vytvořen model 4D, který je dnes často zaměňován za samotné oceňující ptaní. Diana Whitneyová, blízká spolupracovnice Davida Cooperridera na prvních organizačně-rozvojových zakázkách v 90. letech, měla zásadní vliv na vývoj praxe OP.

Šíření OP a současnost

V roce 1997 založil Jack Brittain e-mailové forum, které do dnešních dní funguje v téměř nezměněné (a v naší době tedy trochu primitivní, ale o to přátelštější) podobě. O rok později začal z iniciativy Anne Radfordové v Londýně vycházet elektronický zpravodaj OP, který se postupem času transformoval do časopisu *AI Practitioner*⁷, který od roku 2003 vychází pravidelně čtyřikrát do roka. Největší zásobárnou volně dostupné dokumentace k OP jsou stránky *Appreciative Inquiry Commons*⁸, jakýsi virtuální rozcestník OP, kde se lze seznámit s řadou případových studií, propojit se s dalšími praktiky OP a čerpat z nepřeberného množství užitečných materiálů. Na konci devadesátých let získalo OP velkou podporu v nově vznikajícím oboru pozitivní psychologie, který tak jako OP na organizační úrovni zkoumá na úrovni jednotlivce jeho optimální, úspěšné a pozitivní fungování.

Setkávání praktiků

Od roku 2001 se každé dva až tři roky konají světové konference OP. První tři (2001 v Baltimoru, 2004 v Miami a 2007 v Orlandu) setrvaly na americkém kontinentě, ale v roce 2009 se konference oceňujícího ptaní přesunula do nepálského Káthmándú, čímž byl nastolen jasný trend globálního rozvoje přístupu OP a jeho využití mimo rozvinuté industrializované země. V roce 2012 se světová konference uskutečnila v belgickém Ghentu a poprvé se jí zúčastnili i čeští zástupci. Evropští praktici a facilitátoři OP se od roku 2006 sdružují v síti⁹, jejíž setkání se konají pravidelně dvakrát do roka v různých místech Evropy – v České republice poprvé na podzim 2013¹⁰. Většina publikací, které byly o OP (AI – *appreciative inquiry*, převážně tedy v anglickém jazyce) napsány, vyšla od roku 2000 do současnosti.

KDO NÁS INSPIROVAL ?

Oceňující ptaní staví do značné míry na osobním kontaktu, na lidských vazbách, společných příbězích a sdílení. I proto jsou pro projekt Přednost přednostem klíčové některé osobnosti, jejichž přímý či nepřímý vliv se podepsal na podobě projektu.

Diana Whitneyová

V osobě Diany Whitneyové¹¹ se snoubí řada let konzultantských zkušeností s výbornými pedagogickými dovednostmi a úctyhodnou řádkou publikačních počinů. Diana je typickou Američankou, která se nebojí vyvolávat silné emoce jak v menší skupině při workshopu, tak u několikasethlavého publika ve velkém sále. Pro Evropany může být její přístup zpočátku provokující, ale při troše ochoty proniknout za hlasitá „*wow, amazing!*“ je zřejmé, že Diana žije to, co hlásá. Tato drobná bělovlasá žena, která trochu napadá na jednu nohu, vyzařuje nesmírnou životní energii a vášeň pro to, co dělá. Diana je jednou ze zakladatelek Taos Institutu, který od počátku 90. let sdružuje rozrůstající se komunitu sociálních konstrukcionistů – badatelů i praktiků, kteří se zabývají sociálními procesy nezbytnými pro konstrukci reality, smyslu, poznání a lidských hodnot.

6 Prozkoumávání potenciálu jakéhokoliv lidského společenství by (a) mělo začít oceněním, (b) mělo by být postaveno na spolupráci, (c) mělo by obsahovat prvek určité provokativnosti a (d) mělo by být použitelné v praxi.

7 <http://www.aipractitioner.com/>

8 <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

9 <http://www.networkplace.eu/>

10 <http://www.ai-network.eu/>

11 https://positivechange.org/who-we-are_/diana-whitney-ph-d/

Jackie Kelmová

Jackie Kelmová¹² je klíčovou osobností, která ovlivnila vznik projektu Přednost přednostem. Její vlastní příběh konzultantky OP, která v osobním životě trpěla depresemi a která se rozhodla vetknout principy předávané klientům v organizacích do svého každodenního života, je navýsost inspirativní. Jackie je nesmírně systematická, pracovitá a okouzující osobnost, která si svou lidskostí a otevřeností snadno podmaňuje účastníky svých workshopů, certifikačních programů či výzkumných studií.

Jackie se ve svých dosavadních dvou knihách do detailů zabývá tím, jak lze využít principy OP v osobním životě, a přichází s řadou praktických cvičení, která lze snadno používat jako určitou „oceňující roz-cvičku“, resp. „posilovnu“ pro oceňující přístup. S některými z nich se seznámíme v páté kapitole.

David Cooperrider

V tomto výčtu nelze vynechat skupinu praktiků OP, jejichž knihy, přednášky, články i účast v diskusních panelech ovlivnily náš přístup k OP a inspirovaly nás k práci na projektu Přednost přednostem. Patří sem David Cooperrider¹³ z Case Western Reserve University, zakladatel OP, který hledá stále nové a nové způsoby, jak OP využít v rozmanitých oblastech lidského konání. V poslední době se věnuje projektu *Business as an Agent of World Benefit*¹⁴, v jehož rámci zkoumá, jaký hlubší přínos mohou mít podnikatelé a jejich firmy pro společnost a svět.

Gervase Bushe

Další výraznou osobností je Gervase Bushe¹⁵ z kanadské Simon Fraser University ve Vancouveru. Gervase svým přístupem vytváří určitý most mezi americkým a evropským přístupem k OP. Zatímco pro Američany je přirozené být otevřeně pozitivní, používat jazyk, který tuto „pozitivitu“ umocňuje a vzájemně se v ní podporovat a utvrzovat, na Evropany působí takový postoj trochu teatrálně, afektovaně a falešně. Gervase se nebojí kritizovat tyto povrchní aspekty používání OP a ve své práci zdůrazňuje, že u OP není zdaleka tak důležité hledat jen to „pozitivní“, ale spíše vytvářet prostor pro vše „generativní“ – tj. plodné, plodící, tvořivé.

Pozitivita vs. generativita¹⁶

Příkladem jeho přístupu je kontrast mezi následujícími dvěma otázkami: „Která pracovní zkušenost pro Tebe byla nejpříjemnější a proč?“ versus „Která pracovní zkušenost pro Tebe byla nejnáročnější a co ses díky tomu o sobě a o svých kariérních preferencích naučil?“ Zatímco obě otázky splňují kritéria OP na tvorbu bezpodmínečně kladně formulovaných otázek, druhá otázka se vyhýbá prvoplánově pozitivnímu přístupu a nabádá k prozkoumání té oblasti kariérní historie, která není nejpozitivnější, ale rozhodně může být více „generativní“.

Sociální konstrukce

Svémi zmínkami o „generativitě“ navazuje řada badatelů i praktiků OP na stěžejní díla sociálních konstrukcionistů (např.: *Sociální konstrukce reality* Petera L. Bergera a Thomase Luckmanna z roku 1966), zejména knihu *Toward Transformation in Social Knowledge* Kennetha Gergena z roku 1982. Kenneth Gergen přišel již na přelomu 70. a 80. let s tzv. generativní teorií, a ačkoliv není v rámci této příručky možné věnovat odpovídající pozornost jeho dílu, nelze si formulaci a další vývoj OP představit bez dlouhodobého osobního vztahu i myšlenkového působení Gergena a jeho kolegů z Taos Institutu na praxi OP.

World Appreciative Inquiry Conference (WAIC) 2012

Výčet osobností, se kterými jsme se setkali na Světové konferenci OP v Ghentu nebo jejichž práce přímo či nepřímo inspirovala projekt Přednost přednostem, by mohl pokračovat (Ron Fry, Leif Josefsson, Ada

12 <http://appreciativeliving.com/>

13 <http://www.davidcooperrider.com/>

14 <http://worldinquiry.case.edu/>

15 <http://www.gervasebushe.ca/probio.htm>

16 Předkládáme ke zvážení, zda by výraz generativita nemohl být nahrazen českým plodnost; a generativní teorie pak výrazem plodná či plodící teorie.

Jo Mann, Chandi Prasad Chapagain a další), ale my dáme přednost zmínce o bližších spolupracovnících projektu, s nimiž jsme se na WAIC 2012 rovněž setkali poprvé. Pro hlubší seznámení s ostatními osobnostmi OP odkážeme čtenáře na poznámky pod čarou a seznam literatury na konci publikace.

S KÝM SPOLUPRACUJEME?

Na základě doporučení Jackie Kelmové se pro projekt Přednost přednostem podařilo nalézt evropské partnery, díky nimž můžeme do českého prostředí přenášet know-how týkající se OP v kontextu práce se silnými stránkami jednotlivců využitelné zejména v oblasti zaměstnanosti a kariérního rozvoje. Partneři projektu nám umožňují vzájemně se inspirovat, spolupracovat a spolutvořit – přesně v duchu přístupu, který spolu sdílíme a dále šíříme.

Appreciating People

Suzanne Quinneyová a Tim Slack, spoluzakladatelé společnosti *Appreciating People*¹⁷ z britského Liverpoolu, vnesli OP do oblastí, kam se dosud málokdo odvážil. Výjimečná je jejich práce s lidmi bez domova, s těmi, kteří trpí demencí, s marginalizovanými komunitami v chudších městských částech, s drogově závislými apod. Suzanne a Tim se systematicky věnují i vývoji metodických materiálů týkajících se OP. Jedná se například o balíček metodických karet *AI Essentials*, které názornou formou zpřístupňují některé základní i komplexnější pojmy týkající se OP. Rovněž publikovali zápisník nesoucí název *Food for Thought*, kterým propagují tzv. oceňující deníkové záznamy (viz například cvičení v závěru páté kapitoly).

Kessels & Smit

Anja Doornbosová z Nizozemska, která působí jako konzultantka ve společnosti Kessels & Smit, The Learning Company¹⁸ a vede i svou vlastní privátní praxi, patří mezi mladou generaci praktiků OP. Ve své činnosti kombinuje řadu souvisejících přístupů – na řešení zaměřenou praxi (*solution focused practice*), koučování, akční výzkum (*action research*), zážitkovou pedagogiku v přírodě apod. Anja do projektu přináší mimo jiné i zkušenost s překladem terminologie OP a s prací s OP v jazyce, který pro něj není původní.

Appreciative Inquiry v České a Slovenské republice

Nad rámec partnerství spolupracujeme v rámci České republiky se vznikající Česko-slovenskou sítí profesionálů a příznivců Appreciative Inquiry. Úzkou spoluprací jsme navázali zejména s Peterem Lauritzenem¹⁹, původně z Dánska, který je jedním z aktivních členů evropské sítě OP²⁰. Peter má dlouholeté pedagogické zkušenosti a kromě samotné práce v internátní škole pro děti vyloučené z běžných škol pracuje rovněž jako manažer a konzultant pro tým pedagogických a sociálních pracovníků. Peter do projektu vnáší cennou schopnost nadhledu i vhledu do české reality a zasazení naší práce do širšího evropského a celosvětového kontextu. Rovněž zásadní jsou jeho zkušenosti s koučováním, systemickým přístupem a kariérním poradenstvím.

17 <http://www.appreciatingpeople.co.uk/>

18 http://www.kessels-smit.com/en/who_are_we

19 <http://www.ai-network.eu/cs/peter-bach-lauritzen>

20 <http://www.networkplace.eu/>



KDE SE OCEŇUJÍCÍ PĚANÍ VYUŽÍVÁ ?

Oceňující pťaní se zrodilo na katedře pro výzkum organizací (*Department of Organization Behavior*)²¹ univerzity v americkém Clevelandu (*Case Western Reserve University*) v kontextu práce s organizačním rozvojem.

OP nejen v organizacích

Od doby svého vzniku se rozšířilo jak geograficky, tak tematicky a oborově. Přestože do dnešní doby převažují mezi desítkami knih o OP ty, které se věnují organizačnímu rozvoji a OP jako změnovému procesu využívanému v organizacích, řada autorů rovněž píše o zkušenostech s OP v jiných oblastech (nebo podoblastech organizačního rozvoje). Jedná se například o strategické plánování, oceňující vůdcovství, koučování, teambuilding, využití v komunitách a náboženských kongregacích, při transformačních procesech ve velkých skupinách (tzv. OP summity), ve zdravotnictví a ošetřovatelství, v rodinném kontextu, v sociální práci, andragogice, duchovním rozvoji atd.

Osobní život a kariérní rozvoj

Pro účely projektu Přednost přednostem jsou nejvíc relevantní zkušenosti, metodiky, výzkum a publikace týkající se využití OP v osobním životě a v kariérním rozvoji. Jedná se o práci Jackie Kelmové, která metodický cyklus OP zjednodušila tak, aby neobsahoval kroky související s organizační strukturou, a byl tudíž přístupnější pro osobní rozvoj jednotlivců. K podobnému závěru dospěl i Donald A. Schutt, jehož práce přímo kombinuje OP, zaměření na silné stránky a kariérní rozvoj. Další příklady využití OP v této oblasti nám nejsou známy, a proto projektem chceme přispět k prohloubení a rozšíření zkušeností v této oblasti a vyvinutí metodických doporučení pro práci s jednotlivými cílovými skupinami.

Globální metoda

Geograficky se OP na přelomu tisíciletí masivně rozšířilo mimo Spojené státy a v dnešní době se využívá na všech kontinentech a v mnoha jazykových a kulturních kontextech. Světové konference v roce 2012 se účastnilo na 600 delegátů ze 45 zemí světa. Svojí metodickou přístupností, respektem vůči místním podmínkám a zaměřením na to nejlepší v jakémkoliv místním kontextu je OP vítaným přístupem v rozvojových zemích, přestože často neladí s direktivním řízením (styl příkazů a kontroly), které doposud panuje v řadě organizací, firem a komunit v nových demokraciích. Tam, kde se rozvíjí občanská společnost, se OP nicméně osvědčilo jako přístup, který v respektu k místním hodnotám a tradicím podporuje a posiluje obyvatele v jejich snaze o další rozvoj.

OP v Evropě

V Evropě se OP hojně využívá zejména v zemích, kde je celospolečensky vysoká úroveň znalosti angličtiny (menší nutnost pracovat primárně s překladem terminologie) a kde má organizační, komunitní a osobní rozvoj, případně vzdělávání dospělých, dlouholetou tradici (snazší zavedení OP jako doplňku k jiným organizačně-rozvojovým přístupům). Jedná se zejména o Skandinávii a Benelux. Není výjimkou, že rozšíření OP souvisí s činností několika nadšenců nebo skupiny konzultantů, kteří se vzájemně motivují, inspirují a spolupracují na konkrétních zakázkách. To platí například pro Maďarsko, Chorvatsko a Katalánsko.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: ZPÁTKY NA VLASTNÍCH NOHOU

Podpora klientů a zaměstnanců ubytoven pro bezdomovce a léčící se drogově závislé Riverside ECHG King George's Hostel, Westminster, Londýn

„Když vaše práce s lidmi vychází z jejich silných stránek, pak to funguje,“ říká Suzanne Quinneyová, která použila oceňující ptaní v projektu s muži bez domova, mezi nimiž je velké procento těch, kteří zneužívají návykové látky. Suzanne vystavěla projekt spolu se zaměstnanci ubytoven pro bezdomovce, aby jim dala předem zakusit trochu jiný přístup, který lze uplatnit i při práci s touto cílovou skupinou. Klienti i zaměstnanci ubytoven se scházeli s facilitátory ze společnosti Appreciating People, aby navrhli nové způsoby myšlení a náhledu na život klientů a na jejich představy o budoucnosti.

Klíčovými záměry projektu bylo:

- podpora klientů ve vytváření vnitřní odolnosti pro jejich další životní kroky, aby se snížilo riziko, že upadnou zpět do drogové závislosti
- založení malých podpůrných skupin mezi klienty
- nastavení podpůrného systému, který bude k dispozici nově příchozím v ubytovnách

„Pro OP je klíčová podpora lidí v objevování nového pohledu na věc,“ říká Suzanne. „Jedná se o hledání silných stránek, které v sobě nosíme, ale kterým často nevěnujeme téměř žádnou pozornost nebo o nich prostě vůbec nevíme. Když se lidí někdy jen tak bez přípravy zeptáte, v čem jsou dobří, zaskočí je to – protože se jich na to nikdy nikdo neptal a sami se nad tím neměli čas zamyslet.“

Suzanne dále vysvětluje: „Projektu se účastní zaměstnanci i obyvatelé ubytoven, což klienti velmi oceňují. Rovnocenné vnímání je něco, co proces velmi usnadňuje. Lidé se tak mohou vnímat z jiného úhlu pohledu a snadněji si k sobě hledají cestu, což jim umožňuje lépe se vzájemně podporovat. Jedna z otázek, kterou jsme klientům kladli, byla: ‚Kdy jsi naposledy pomohl svému kamarádovi?‘ – abychom podpořili vzájemné a rovnocenné poradenství.“

Projekt „Zpátky na vlastní nohy“ získal nemalou pozornost a byl už několikrát replikován. V roce 2012 dostal Cenu Andyho Ludlowa pro projekty věnující se práci s bezdomovci. Porota při té příležitosti prohlásila: „Působivá zpětná vazba klientů na nás udělala dojem – tento přístup jim umožnil využít nástrojů OP k tomu, aby si sami dokázali pomoci a aby jejich pokrok byl dlouhodobě udržitelný.“

Zatímco OP bylo již využito např. pro aktivity na stmelení kolektivu zaměstnanců ubytoven pro bezdomovce, tento projekt je výjimečný tím, že pracuje jak se zaměstnanci ubytoven, tak s jejich klienty dohromady. Nezanedbatelný je i finanční přínos projektu – úspora výdajů na veškerou sociální a zdravotní péči pro klienta, který se „postavil na vlastní nohy“, je asi 15 000 britských liber ročně (460 tis. Kč).

„Zpátky na vlastní nohy“ je velkým zdrojem inspirace a motivace pro projekt Přednost přednostem. Je jasné, že OP nespočívá v nasazování růžových brýlí a v popírání problémů a těžkostí. Tento přístup nicméně těží z toho nejlepšího, co je k dispozici (u jednotlivce, v organizaci či komunitě), a využívá ozkoušených technik k tomu, aby to nejlepší rozvíjel a umocňoval.



JAKÉ PODOBY MŮŽE MÍT VYUŽITÍ OCEŇUJÍCÍHO PLÁNÍ?

Zatímco základním metodickým postupem OP je takzvaný cyklus 5D (či 1+4D; zkratka pro anglická slova: *define, discover, dream, design, destiny* – detailně popsáno ve čtvrté kapitole), existuje řada variací na tento cyklus, které si různí autoři a praktici přizpůsobili pro potřeby své a svých klientů. Vrátime-li se k popisu tří možných úrovní chápání OP, snadněji pochopíme, kdy a jak lze k těmto variacím přistoupit a úspěšně je využít.

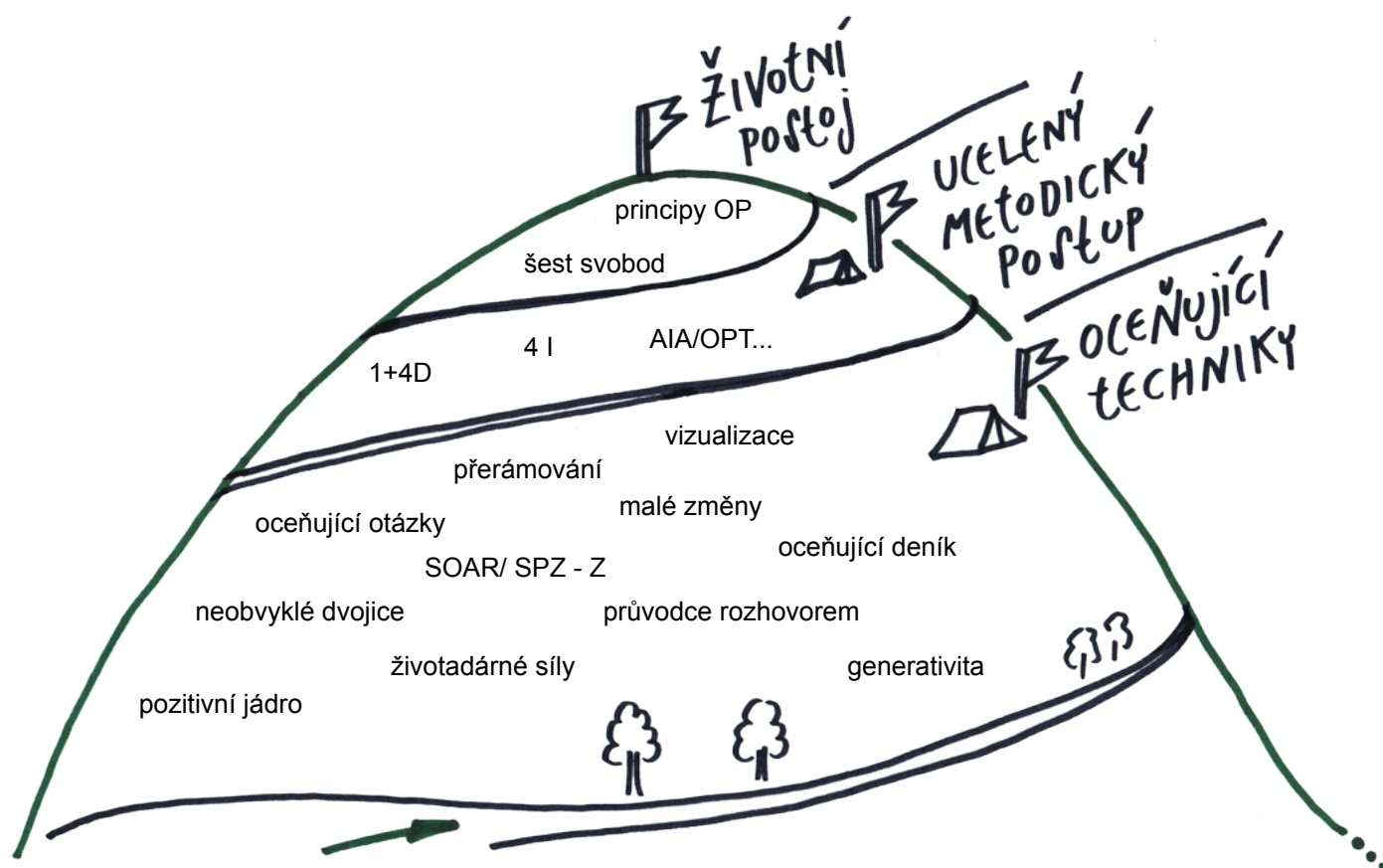
1. KLADENÍ OTÁZEK A OCEŇUJÍCÍ TECHNIKY

Na úrovni jednotlivého dotazování se jedná zejména o dovednost klást bezpodmínečně kladně formulované otázky.

- V první fázi to mohou být otázky definující téma, se kterým se bude pracovat:
„Ve které oblasti svého života nejvíc toužíš něco změnit nebo vylepšit?“
„Kterou ze svých silných stránek bys nejraději rozvíjel/-a a využíval/-a ve více oblastech svého života?“
(na rozdíl od: „Která oblast Tvého života je nejproblematictější?“ apod.)
- V další fázi to jsou otázky prozkoumávající nejlepší minulé zkušenosti:
„Ve kterém životním období Ti oblast, kterou chceš zlepšit, přinášela nejvíc radosti?“
„Ve kterém pracovním kolektivu nebo skupině jsi měl/-a možnost podávat nejlepší výkon?“
„Za co jsi byl/-a jako dítě nejvíc chválen/-a a jaké pochvaly Tě nejvíc hřály u srdce a proč?“
Navazovat mohou pobídky rozvíjející prvotní odpověď:
„Jak přesně to probíhalo?“
„Kdo další u toho byl a co dělal?“
„Které své silné stránky jsi při tom mohl/-a využívat?“
„Koho si v této oblasti vážíš nebo Ti je vzorem?“
„Kdy a jak se Ti podařilo překonat největší překážku v této oblasti a jaké dovednosti jsi k tomu využil/-a?“
- V následné fázi se otázky zaměřují na ideální či optimální obraz budoucnosti:
„Kdybys nemusel/-a vydělávat svou práci peníze, čemu by ses nejraději věnoval/-a?“
„Jak by vypadal Tvůj ideální pracovní den nebo týden?“
„Představ si, že by Ti zlatá rybka splnila tři přání, která by Ti do života vnesla nejvíc radosti – která by to byla?“
„Jako kdo bys v tomto kontextu (pracovním, rodinném apod.) nejraději vystupoval/-a? Jak by ses chtěl/-a cítit?“
- V poslední fázi se otázky zaměřují na možné kroky, kterými lze propojit ideální obraz budoucnosti se silnými stránkami identifikovanými v minulých zkušenostech.
„Který nejmenší krůček můžeš udělat k tomu, aby ses přiblížil/-a své práci snů? Jak při tom můžeš využít svou nejsilnější stránku?“

„Jak přispěje krok, který se chystáš udělat, k Tvému vytyčenému cíli?“

Kromě samotných otázek se na této úrovni mohou uplatnit i další techniky, dovednosti, postupy a cvičení, které jsou součástí i metodického cyklu OP a které přispívají i k osvojení si OP jako životního postoje. Blíže se s nimi seznámíme v glosáři klíčových termínů OP, v ukázkách cvičení v páté kapitole a v praktické metodické příručce ke kurzům Přednost přednostem.



2. METODICKÝ CYKLUS

Na této úrovni chápání OP je nejběžnější využít důkladně zmapované postupy cyklu 1+4D, které jsou detailně popsány ve čtvrté kapitole. Přesto i zde se někteří praktici rozhodli upravit tento cyklus pro své potřeby. Jedním z příkladů je hnutí Imagine Chicago (a další „imagine“ hnutí na jiných místech světa), kde pro potřeby komunitního rozvoje Bliss Browneová vytvořila model *understand-imagine-create* (porozumět-představit si-vytvořit).

Bernard Mohr a Mette Jacobsgaard pro změnu navrhli cyklus 4I: *initiate-inquire-imagine-innovate* (zahájit-zeptat se-představit si-innovovat), který někteří konzultanti upřednostňují pro využití v korporátním prostředí, kde by výrazy jako *dream* (snění, vysněný ideál) nebo *destiny* (osud, určení) mohly být vnímány podezřívavě.

V České republice jsme spolu s Jitkou Štádlerovou adaptovaly cyklus 5D pro potřeby svého příspěvku nazvaného Severské kroužky²² na konferenci Welcome Heutagogy. Inspiraci jsme čerpaly zejména z práce Jackie Kelmové (cyklus AIA: *appreciating-imagining-acting*; oceňovat-představovat si-konat) a věnovaly jsme velkou pozornost citlivé práci s jazykem, aby příspěvek respektoval kulturní realitu účast-

níků workshopu. Náš cyklus OPT (oceňování-představa-tvoření) lze využít k jednorázové práci s jednotlivci, kteří se v rámci náhodně vytvořené skupiny ve dvojicích vzájemně strukturovaně dotazují výše popsaným způsobem. Zároveň může sloužit jako základní model pro komunitně-vzdělávací procesy (studijní kroužky), případně pro dlouhodobější transformační proces v rámci rodiny, zájmových uskupení, pracovních kolektivů apod.

3. ŽIVOTNÍ POSTOJ

Pokud chápeme OP jako určité paradigma či životní postoj, pak do popředí vystupují jiné aspekty OP než jen jeho obvyklý metodický cyklus. Jedná se zejména o pět základních (příp. pět vznikajících) principů OP, dále tzv. šest svobod (obojí detailně ve čtvrté kapitole) a v neposlední řadě o každodenní úsilí a závazek používat zmíněné principy ve svém životě. Zde se OP velmi blízce setkává s pozitivní psychologií a řada cvičení, která uvádíme do praxe v rámci projektu Přednost přednostem, souvisí s výzkumy a experimenty předních pozitivních psychologů. Pro ucelený katalog aktivit a cvičení vhodných pro skupiny i jednotlivce odkazujeme na praktickou metodickou příručku ke kurzům PP.

JAK PROPOJUJEME OCEŇUJÍCÍ PŤANÍ, KARIÉRNÍ ROZVOJ A PRÁCI SE SILNÝMI STRÁNKAMI?

Projekt přednost přednostem je inovativní zejména svou kombinací oceňujícího pťaní, plánování kariérního rozvoje a práce se silnými stránkami v duchu výzkumů z oblasti pozitivní a sociální psychologie.



1. OCEŇUJÍCÍ PTANÍ V PROJEKTU PŘEDNOST PŘEDNOSTEM (PP)



V kontextu projektu PP tkví příspěvek oceňujícího ptaní v následujících bodech:

- prvotní inspirace pro formulaci projektového záměru
- zavedení oceňujících rozhovorů jako stěžejního metodického nástroje
- integrace principů OP do jednotlivých setkání pilotních kurzů
- osvojování dovednosti klást druhým i sám sobě bezpodmínečně pozitivně formulované otázky
- poskytnutí metodického rámce pro pilotní kurzy

V architektuře kurzu se odráží zejména inspirace prací Jackie Kelmové (třífázový model AIA: *appreciating-imagining-acting*; oceňovat-představovat si-konat) a zejména pak Donalda A. Schutta, který propojuje přístup ke kariérnímu rozvoji založený na silných stránkách s využitím oceňujícího ptaní.

Schutt přichází s modelem *assessment-exploration-action* (zhodnocení-prozkoumání-akce), v jehož jednotlivých fázích si účastníci procesu kladou následující otázky:

- **Zhodnocení/oceňování:** „Co je nejlepší a životadárné?“ aneb „Kdo jsem?“
- **Prozkoumání/představování, předvídání:** „Jaké by to mohlo být?“ „Jaké je moje poslání?“ aneb „Kam směřuji?“
- **Akce/spoluvytváření, udržování:** „Jak to umožnit, jak se učit, přizpůsobit a jak improvizovat?“ aneb „Jak se tam dostanu?“

Schutt tak kombinuje tradičnější přístupy ke kariérnímu rozvoji s kladením oceňujících otázek v rámci cyklu, který vychází z klasického 5D modelu.

2. KARIÉRNÍ ROZVOJ A PORADENSTVÍ

Plánování kariérního rozvoje a kariérní poradenství se do kurzů PP promítají těmito způsoby:

- předáváním základních informací o fungování trhu práce a situace na něm
- osvojováním dovedností a formulací strategie pro hledání vlastního pracovního uplatnění
- poskytnutím odkazů na další užitečné zdroje informací, kontaktů a následné podpory při řízení vlastní kariérní dráhy

3. SILNÉ STRÁNKY

Zaměření na silné stránky je třetí oblastí, která doplňuje architekturu kurzů projektu PP následovně:

- nabídkou pravidelných cvičení založených na výzkumech z oblasti pozitivní psychologie
- kladením důrazu na pozitivní skupinovou dynamiku a vzájemnou podporu mezi účastníky vycházející mimo jiné z výzkumů sociální psychologie
- vývojem testu silných stránek jako integrální součásti kurzu PP
- zasazením výsledků testu do osobních příběhů, které pomohou ukotvit prožitek dané silné stránky

PROČ JE PRO NÁS OCEŇUJÍCÍ PTÁNÍ FASCINUJÍCÍ, PŘÍNOJNÉ A PODNĚTNÉ?

Oceňující ptání stálo u zrodu myšlenky vytvořit projekt Přednost přednostem. Důvodů, které nás vedly ke zvolení právě tohoto přístupu jako jisté červené niti, která se projektem potáhne na všech jeho úrovních, je několik:

ZMĚNA OPTIKY

OP přináší změnu optiky, kterou se díváme na „zkoumaný problém“. Nejde tedy o nasazování různých brýlí a o popírání toho, že daný jednatel, tým, organizace nebo komunita mohou čelit určitým těžkostem. Jedná se o hluboké přesvědčení o tom, že řešení a odpovědi lze lépe nacházet, budeme-li zkoumat, kdy se v dané oblasti nejlépe dařilo, jaké byly zdroje zdaru a úspěchu, co přinášelo radost a pozitivní energii, co pomáhalo vyrovnávat se s nezdary.

POKORA, RESPEKT, OBDIV

OP je přístup, který s pokorou a respektem přistupuje k lidem a jejich případným potížím, ale primárně se zaměřuje na to skvělé, životadárné a prosperující, co je v každém jednotlivci nebo skupině přítomno. Citlivost a opravdový zájem tak vytvářejí bezpečný prostor nejen pro úspěšný rozvoj, ale i pro případná pochybení – ze kterých se lze vždy něco cenného naučit. V rámci projektu Přednost přednostem pracujeme s cílovými skupinami, na které je obvykle nahlíženo deficitně (lidé BEZ práce) – a právě u nich je obrovský potenciál pro uvolnění pozitivní energie v okamžiku, kdy se výřez zájmu o ně soustředí na silné stránky, úspěchy, sny a ambice do budoucna.

INSPIRACE ODJINUD

Díky desítkám let zkušeností s využitím OP v organizacích a v poslední dekádě i při práci s jednotlivci, považujeme za velký přínos existenci rozsáhlé literatury a případových studií, ze kterých můžeme čerpat inspiraci pro prohlubování, zlepšování, zpestřování a zkvalitňování jednotlivých součástí projektu Přednost přednostem. Motivující jsou jak příběhy firem či komunit, které OP využily, tak data, která tyto příběhy ilustrují. Zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace pracovní síly, zvýšení obrátu a výnosů – to vše jsou hmatatelné výsledky zavedení OP do firemní praxe. Je tudíž nesmírně užitečné mít přístup k dokumentaci, která dané intervence popisuje, a věnovat pozornost jejímu zkoumání.

FASCINUJÍCÍ PROSTOR

Prostor, který se v rámci projektu PP otevírá pro tvořivou, smysluplnou a užitečnou práci na převedení metodologie OP na práci s jednotlivci v kontextu tematiky pracovního uplatnění a nalezení optimální životní rovnováhy při využití silných stránek, nás fascinuje. Zatímco je prospěšné čerpat inspiraci ze zahraničních zkušeností, ukazuje se jako zrovna tak přínosné okamžitě propátrávat, na jakých místních zkušenostech a příkladech dobré praxe lze stavět a jakým potřebám jednotlivých cílových skupin projektu naši práci přizpůsobovat. Proto je také důležité opakovaně vysvětlovat, cvičit a praktikovat vše, co se v rámci projektového týmu o OP naučíme – a přispívat tak zpětně k rozvoji přístupu v globálním kontextu.

VZÁJEMNÉ SDÍLENÍ

V neposlední řadě je pro nás nesmírně podnětné sdílení nejen v rámci projektového týmu, ale i se zahraničními partnery projektu a se spolupracujícími osobami a organizacemi. O oceňujícím ptaní nejen hovoříme, píšeme a přemýšlíme, ale zároveň se jej snažíme uvádět do praxe a aplikovat jej na vlastní kůži. Vzájemné sdílení zkušeností v tomto ohledu je jednou z velikých přidaných hodnot projektu Přednost přednostem.



3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA A SOUVISEJÍCÍ OBORY

Oceňující ptaní vzniklo jako jedna z prvních alternativních metod organizačního rozvoje ke klasickému Lewinově třífázovému modelu změn v organizaci či komunitě (rozmrazení – změna – zamrazení) z 50. let 20. století. OP se vyhýbá „diagnóze“ jako potřebnému, a dokonce i užitečnému kroku pro proces organizační změny a do tohoto procesu včleňuje postmoderní pohled na narativní postupy a rozhovory. Oceňující ptaní je od svých prvopočátků úzce propojeno se sociálním konstrukcionismem.

VLIV SOCIÁLNÍHO KONSTRUKCIONISMU

Některé z klíčových bodů postmoderního konstrukcionistického postoje, které souvisejí s OP, jsou:

- poznání a pravda nejsou dané a je třeba k nim přistupovat kriticky a zpochybňovat je
- poznání a skutečnost jsou udržovány našimi společenskými interakcemi a vztahy
- vztahy a socializace jsou zdrojem toho, co je pro nás skutečné a opravdové
- neexistuje hodnotově neutrální postoj nebo popis světa
- neexistují hodnotově neutrální otázky
- jazyk, kterým svět kolem sebe popisujeme, spoluurčuje realitu, ve které žijeme
- otázky nevedou k odhalení faktů – otázky spoluvytvářejí to, co jimi zkoumáme

BLÍZKÉ OBORY

Postmoderní filozofie ovlivnila řadu oborů, a tak oceňující ptaní sdílí některé společné rysy s kolaboraativní praxí v psychoterapii, se systemickým přístupem v koučování či s terapií zaměřenou na řešení (*solution-focused therapy*). V rámci okruhu metod organizačního rozvoje si oceňující ptaní leckdy vypůjčuje techniky z metod *World Café*²³, *Open Space Technology*²⁴ či *Future Search*²⁵; v komunitním rozvoji je blízké *Asset-Based Community Development*²⁶.

POZITIVNÍ PSYCHOLOGIE

Mladší příbuzná oceňujícího ptaní, která spatřila světlo světa v roce 1998, se stala rychle se rozvíjející vědní disciplínou. Martin Seligman a Mihaly Csikszentmihalyi, kteří jsou považováni za její zakladatele, se rozhodli systematicky zkoumat to, co lidem umožňuje dobře fungovat, zlepšovat kvalitu jejich života a vyrovnávat se s případnými těžkostmi či nezdary. Kromě boomu literatury založené na rychlých receptech nepodložených jakýmkoli výzkumem, existuje už i řada odborných článků, studií a publikací, které popisují výsledky vědeckých výzkumů z oblasti pozitivní psychologie. Řada z nich úzce souvisí s oceňujícím ptaním, respektive s jeho aplikací na život jednotlivce.

23 <http://www.theworldcafe.com/>

24 <http://www.openspaceworld.org/>

25 <http://www.futuresearch.net/>

26 <http://www.abcdinstitute.org/>

TEORIE ROZŠIŘOVÁNÍ A STAVĚNÍ

Jedná se například o výzkumy Barbary Fredericksonové, která se zabývá významem pozitivních emocí (zejména v knize *Positivity*) a přichází s tzv. *broaden and build theory*²⁷ (teorie rozšiřování a stavění). Pro naši práci v rámci projektu Přednost přednostem se ukázalo klíčové předat účastníkům kurzu poznání, že kladné emoce nejsou samoúčelné a zbytné, ale že jsou jednou z podmínek k tomu, aby si lidé mohli rozšířit své obzory a získali schopnost vidět nová řešení, pestré možnosti a příležitosti k jejich využití. Když se delší dobu věnujeme tomu, abychom na základě otevřenějšího přístupu vnímali sebe i svět kolem, vybudujeme (či vystavíme) si dovednosti a zdroje, ze kterých pak můžeme čerpat nejen k dosažení optimálního fungování, ale i v zátěžových situacích a nezdaru. Teorie rozšiřování a stavění není nepodobná částem metodického cyklu OP, který také začíná vyvoláváním pozitivních emocí při vyprávění příběhů o „nej“ časech a prožitcích a pokračuje stavěním na takto objeveném pozitivním jádru.



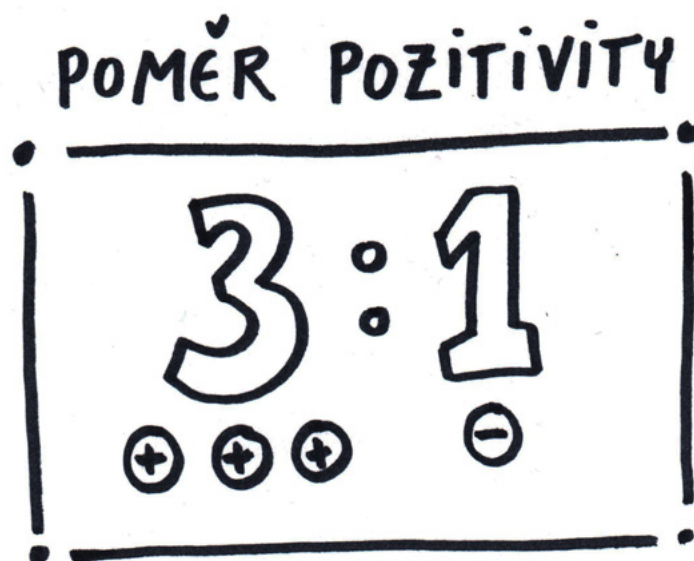
POMĚR POZITIVITY

S dílem Barbary Fredericksonové, Marciala Losady a Johna Gottmana²⁸ se pojí ještě výzkumy ohledně tzv. *positivity ratio*, poměru positivity. Tento poměr poukazuje na počet **pozitivních prožitků vůči negativním prožitkům**. Pro organizační rozvoj byly klíčové výsledky, které ukázaly, že ve velmi výkonných týmech byl poměr pozitivních interakcí (rozhovorů, drobných laskavostí apod.) vůči negativním asi 5 : 1. V případě partnerských dvojic lze na základě tohoto poměru odhadnout trvalost vztahu, kdy poměr 5 : 1 a vyšší značí velkou pravděpodobnost dlouhodobého prospívání vztahu. Barbara Fredericksonová u jednotlivců předkládá poměr v minimální hodnotě 3 : 1 a zaměřuje se na pozitivní emoce versus ty negativní. Tyto výsledky jsou argumentem pro využívání OP pro práci jak v organizacích, tak s rodinami a

²⁷ http://www.unc.edu/peplab/broaden_build.html

²⁸ <http://www.positivityratio.com/>, <http://www.gottmanblog.com/2012/12/the-positive-perspective-dr-gottmans.html>

jednotlivci. Zejména tam, kde existují objektivní důvody k obavám, nedůvěře, ztrátě naděje či víry v sebe sama, je důležité nastartovat ozdravný proces už samotným zaměřením celé intervence nebo kurzu na silné stránky, přednosti, zdroje, dovednosti apod. Následně pak lze umocnit přítomnost pozitivních témat kladením otázek, které jsou záměrně formulovány tak, aby cíleně odhalovaly to dobré, funkční a životaschopné.



JAK NA ŠTĚSTÍ

Další z výzkumů pozitivní psychologie, který je relevantní pro OP a projekt Přednost přednostem, je z dílny Sonji Lyubomirské²⁹. Ve své knize *The How of Happiness*³⁰ přichází s výsledky svého výzkumu, který odhalil, že **rozdíl v pocitu životního štěstí mezi dvěma jedinci** je dán maximálně z 50 % genetikou, z 10 % životními okolnostmi a z neuvěřitelných 40 % vlastním úsilím (tj. myšlením) člověka. V praxi to může například znamenat, že jednovaječná dvojčata oddělená při narození, se mohou ve svém pocitu životního štěstí lišit až o 50 % – o součet případných velmi příznivých okolností a radostně-optimistického postoje jednoho z nich a zcela nepříznivých okolností a negativního životního postoje druhého z nich. Sonja Lyubomirská tak poukazuje na to, jak velkou moc máme nad tím, abychom se v životě cítili dobře a byli spokojeni.



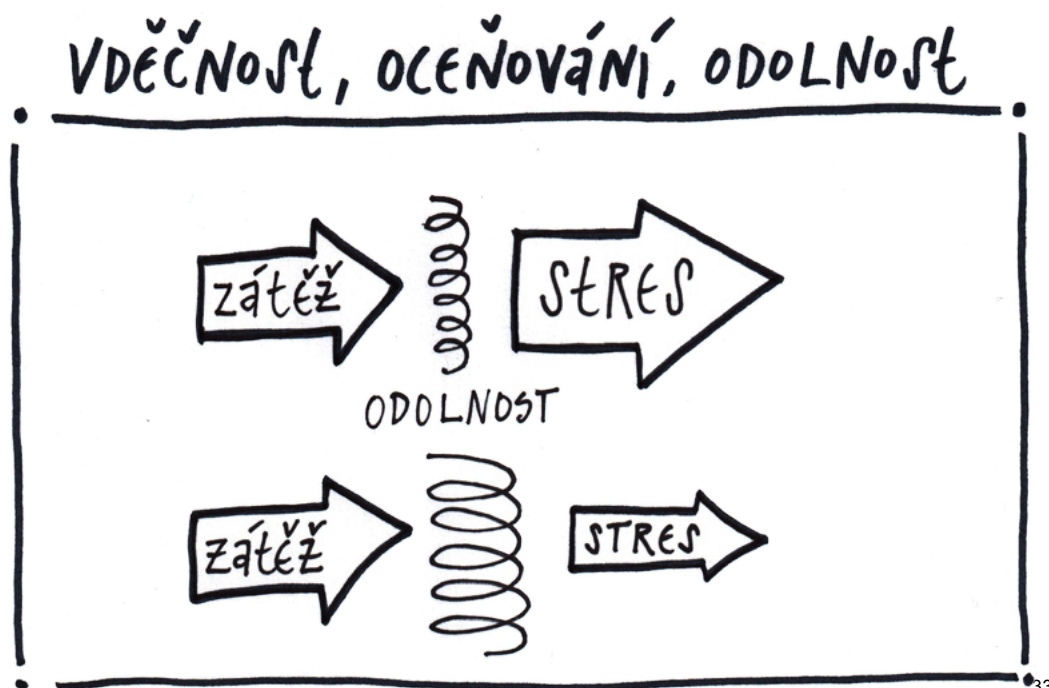
29 <http://sonjalyubomirsky.com/>
30 <http://thehowofhappiness.com/>

Šťěstí? Mýty, mýty, mýty!

Její druhá kniha *The Myths of Happiness*³¹ se zabývá tématy, kolem nichž existují největší **mýty ve spojitosti s otázkou životního štěstí**. Jedná se například o manželství, ztrátu zaměstnání, vlekou nemoc, povýšení v práci, úspěch ve sportu apod. Každý z nás si asi může do následujících vět dosadit slova, která se mu občas honí hlavou: „Až..., pak budu opravdu šťastný/-á.“ „Když by se stalo..., tak budu opravdu nešťastný/-á“. Lyubomirská poukazuje na to, že v našich představách jsou důsledky jednoho i druhého vývoje přeceňovány a nadhodnocovány. Skutečnost je taková, že lidé jsou velmi adaptabilní jak v pozitivním, tak negativním smyslu slova (tzv. *hedonic adaptation* nebo *treadmill* – **hédonická adaptace**). Je tedy naším životním úkolem zpomalovat tento proces adaptace v případě pozitivních změn a zrychlovat a zefektivňovat ho v případě změn negativních.

VDĚČNOST, OCEŇOVÁNÍ, ODOLNOST

Tím se dotýkáme důležité dovednosti, kterou si osvojují účastníci kurzů Přednost přednostem, tj. každodenně a systematicky vyjadřovat, **zaznamenávat a procítovat svou vděčnost za to dobré**, co v životě mají nebo co je potkalo. Toto cvičení se ukázalo jako jedno z nejefektivnějších ve zvyšování celkového pocitu radosti ze života. Druhou stranou téže mince je **budování odolnosti** (*resilience*) pro zvládání stresových a zátěžových situací. V případě, že se nám podařilo osvojit si návyky a dovednosti, které nám ve zvládání složitých životních situací pomáhají, vystavujeme se daleko menší míře stresu a jsme schopni vracet se rychleji a efektivněji ke stavu optimálního fungování. Inspirativní je v tomto ohledu výzkum Brené Brownové³² ohledně studu a odolnosti vůči němu. Je zřejmé, že ve stavu nezaměstnanosti je právě pocit studu a selhání jedním z těch, které mohou uchazeče o práci efektivně paralyzovat.



31 <http://themythsofhappiness.org/>

32 <http://www.brenebrown.com/>

33 Viz též Plamínek, J., Sebepoznání, sebeřízení a stres, Grada, Praha, 2008, str. 125

SILNÉ STRÁNKY A CTNOSTI

S vývojem pozitivní psychologie souvisí i oblast diagnostiky silných stránek, zejména v kontextu práce VIA Institutu³⁴ (*values in action* – hodnoty v akci, později *VIA inventory of strengths* – seznam silných stránek). Přínos práce Chrise Petersona a Martina Seligmana spočívá zejména ve vytvoření příručky, která popisuje 24 silných stránek charakteru a 6 skupin ctností, do kterých jsou silné stránky řazeny. Peterson a Seligman se věnovali studiu odborné i krásné literatury, aby odhalili, které charakterové vlastnosti jsou dlouhodobě a celosvětově vnímány jako ctnosti a silné stránky. Výsledky jejich práce, ač podrobovány občasné kritice, jsou pro pozitivní psychologii zásadní. Přinášejí „diagnózu“ toho, co umožňuje lidem žít dobrý život, na rozdíl od do té doby výlučně používaného katalogu duševních poruch, který popisuje pouze to, co dobrý život znemožňuje. I zde nacházíme silnou paralelu s přístupem OP, který systematicky zkoumá všechno to, co je v organizaci, týmu, komunitě nebo u jednotlivce dobré a fungující.

ALTERNATIVNÍ TESTY SILNÝCH STRÁNEK

Existují ještě další nástroje, které jsou k dispozici k testování talentů (Gallupův Strengthfinder³⁵) a silných stránek (Realise2 Centra pro aplikovanou pozitivní psychologii ve Velké Británii³⁶). Zejména výstupy z testu Realise2 jsou cenné tím, že vnímají osobní přednosti jako vlastnosti, které je možné navzdory jejich určité stabilitě dále rozvíjet. Pro propojení s OP je u výstupů z testu Realise2 rovněž přínosné, že měří to, zda nás užívání dané silné stránky baví, těší a dodává nám energii. V tomto ohledu nás utvrzuje v důležitosti kladného emočního náboje pro práci se silnými stránkami v rámci projektu Přednost přednostem.

Neurověda a vizualizace

Oceňující ptaní souvisí i se sportovní psychologií a výsledky výzkumů z oblasti neurovědy. Konkrétně se jedná o techniky vizualizace, při nichž si aktivně vytváříme mentální obrazy žádoucího budoucího stavu. Sportovci takto mohou absolvovat až polovinu tréninku, který má dle výzkumů pozitivní dopad na jejich svalovou paměť, a tudíž i výkonnost. Vizualizace fungují zejména v případě, že jsou doprovázeny pestrým smyslovým (představou vůní, chutí, zvuků, doteků, pohybů apod.) a emočním prožitkem. V kontextu práce se skupinou jsou pak vizualizace příležitostí k tvorbě společných děl – zejména výtvarných znázornění „ideálního stavu“, případně krátkých skečů, básní apod.

Sociální psychologie

S oborem sociální psychologie sdílí OP řadu poznatků, například výsledek již klasického experimentu Roberta Rosenthala a Lenory Jacobsonové zvaný „pygmalionský efekt“. Pygmalionský efekt potvrzuje, že realita může být ovlivněna očekáváními, která lidé od jiných lidí mají. Samotný experiment se týkal dětí ve třídě, o kterých bylo jejich učiteli řečeno, že mají nadprůměrnou inteligenci. Ačkoliv se jednalo o děti průměrné, očekáváním učitele ve vztahu k těmto dětem došlo k tomu, že na konci školního roku opravdu vykazovaly vyšší IQ než jejich spolužáci. Oceňující ptaní je jedna velká aplikace pygmalionského efektu – od počátku do konce změnového procesu vládne předpoklad, že v každém jedinci, týmu, organizaci nebo komunitě je na čem stavět, že jsou tam přítomny cenné zdroje a silné stránky, existuje tzv. pozitivní jádro. Zejména při práci s nezaměstnanými je tento pohled klíčový a nezbytný, aby vyvážil jinak obvyklý deficitní náhled na ně.

34 <http://www.viacharacter.org/www/>

35 <http://strengths.gallup.com/110440/About-StrengthsFinder-20.aspx>

36 <http://www.cappeu.com/Realise2.aspx>

4. ZÁKLADNÍ POJMY

Jedním ze rčení, která s oblibou užívají praktici oceňujícího ptaní, je, že „slova vytvářejí světy“ (anglicky: *words create worlds*). Citlivá a cílená práce s jazykem je pro OP zásadní a souvisí s přesvědčením, že to, jak spolu o svých zkušenostech hovoříme (a tudíž i přemýšlíme), vytváří naši realitu a vidění světa. Překlad terminologie, která se týká oceňujícího ptaní, je tedy klíčovým krokem pro další využití OP v českém prostředí. Zároveň je třeba ponechat samotnému OP prostor, aby praxe určila, zda a jak se s níže navrženými termíny dá efektivně pracovat.

APPRECIATIVE INQUIRY = OCEŇUJÍCÍ PTÁNÍ

Abychom se poučili ze zkušeností v jiných zemích Evropy, provedli jsme dotazníkové šetření mezi členy evropské sítě OP ze Španělska, Francie, Dánska, Švédska, Nizozemska, Itálie, Spojeného království a Chorvatska. Rodilí mluvčí z Británie poukázali na to, že slovní spojení *appreciative inquiry* je nutné „překládat“ i do angličtiny a že pro pochopení toho, co se za zaběhnutým výrazem skrývá, je třeba nejdříve důkladně vysvětlit celou jeho metodickou základnu, principy a teoretická východiska.

PŘEKLÁDAT NEBO NEPŘEKLÁDAT?

Kolegové ze Švédska se pro změnu velmi bránili tomu, aby pro OP vymýšleli švédské pojmenování – sveřepě trvali na tom, že v jiném než anglickém jazykovém kontextu je důležitější s citlivostí pro místní kulturní základ aplikovat procesy a principy, na kterých OP staví, spíše než se snažit o nich mluvit. V Dánsku se vedle sebe paralelně používají tři různá pojmenování pro OP – anglický originál a dvě místní verze – a tato pluralita souvisí do určité míry s tím, že Dánové jsou schopni akceptovat nejednoznačnost a umějí tolerovat potřebu různých skupin nazývat věci tak, jak to právě jim vyhovuje. V neposlední řadě souvisí švédský i dánský postoj s celospolečenskou úrovní znalosti angličtiny. To platí i pro Nizozemsko, kde sice existuje místní název pro OP, ale stejně často se v praxi používá anglický originál. To, nakolik se v jednotlivých zemích pracuje s originální nebo místní verzí terminologie, souvisí rovněž s rozšířením samotného přístupu – zatímco v Itálii se ustálený výraz stále hledá, ve Španělsku byl už zaveden (a diskuse na toto téma pokračují v iberoamerické síti OP vzhledem k odlišnostem španělštiny evropské a latinskoamerické).

JAZYK	APPRECIATIVE INQUIRY	OCEŇUJÍCÍ	PTANÍ
dánština	anerkendende udforskning	uznalé	prozkoumání
	værdsættende samtale	zhodnocující	rozhovor
francouzština	découverte appréciative	oceňující	objevování
chorvatština	afirmativno propitivanje	afirmativní, pozitivní	dotazování
italština	indagine apprezzativa	oceňující	dotazování
	approcci basati sui punti di forza	založené na silných stránkách	přístupy
nizozemština	waardierend onderzoek	zhodnocující	zkoumání
španělština	indagación apreciativa	oceňující	dotazování
	búsqueda apreciativa	oceňující	hledání
	diálogos apreciativos	oceňující	dialogy
švédština	styrkebaserad verksamhet-sutveckling	založený na silných stránkách	organizační rozvoj

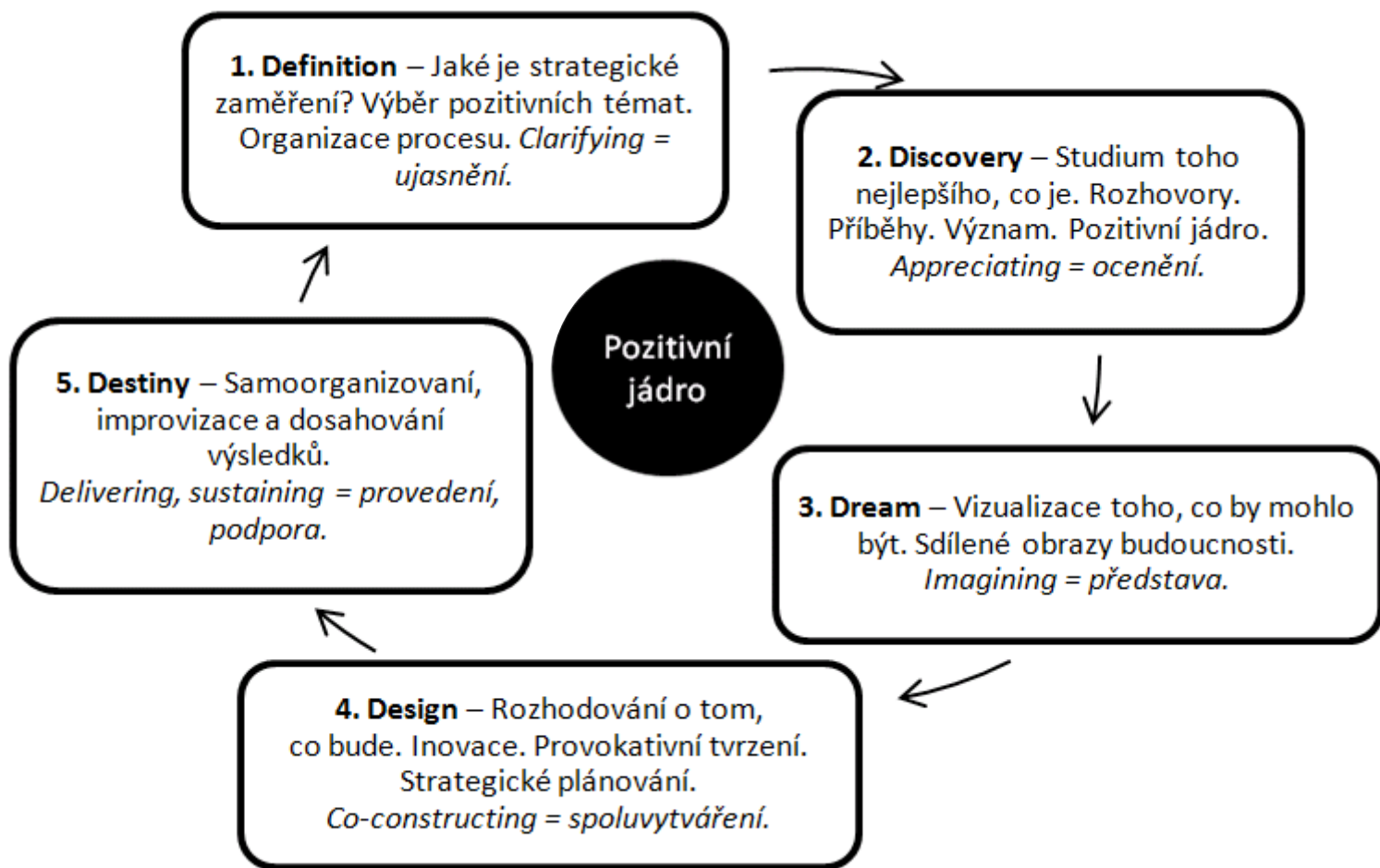
HEZKY ČESKY - ALE JAK?

V české praxi v rámci projektu Přednost přednostem se ukázalo, že existence nebo absence základní české terminologie spoluurčuje, zda a jak se OP aktivně využívá při práci s cílovými skupinami, u kterých nelze počítat s určitou znalostí angličtiny. Vzhledem k tomu, že přidanou hodnotu a sílu OP spatřujeme právě v posílení sebevědomí a sebeuvědomění mezi členy těchto cílových skupin, považovali jsme za nezbytné navrhnout v rámci projektu Přednost přednostem základní terminologii OP pro české prostředí s vědomím toho, že další aktivní používání v praxi může poukázat na nutnost úprav nebo změn.

PROČ NAKONEC „OCEŇUJÍCÍ PTANÍ“?

Samotné slovní spojení „oceňující ptaní“ si cestu ke svému zrodu hledalo několik měsíců. Vzhledem ke košatosti obou slov, ze kterých se skládá (*appreciative* – uznalý, vnímavý, pozorný, vděčný, vnímající, oceňující, zhodnocující, pozitivní, na silných stránkách založený; a *inquiry* – zkoumání, ptaní se, dotazování, pátrání, důkladné hledání), existovalo několik pracovních verzí různě kombinujících oba zdrojové výrazy: oceňující zkoumání a vnímavé zkoumání, pozorné dotazování, pozitivní hledání, vděčné pátrání. Konečné rozhodnutí zavést termín „oceňující ptaní“ je výsledkem dvou souběžných procesů – pozorování a vnímání toho, jak o appreciative inquiry v rámci projektového týmu i mimo něj dlouhodobě bezděčně mluvíme (zejména s příslušníky cílových skupin projektu), a promyšlené snahy nalézt sousloví, které svým obsahem i formou nejlépe zachytí jádro anglického originálu.

CYKLUS 1 + 4D



Cyklus 1+4D je základním metodickým rámcem, v němž se oceňující ptaní využívá. Často se mezi tento cyklus a samotné oceňující ptaní klade rovnítko, jak jsme si objasnili ve druhé kapitole. Ačkoliv pro práci se skupinou, organizací nebo komunitou je bezpochyby nejběžnějším postupem, pro naše účely slouží především jako vzor či kostra. Zásadní je pochopit logiku postupu v rámci cyklu a osvojit si schopnost aplikovat současně principy OP, o kterých bude řeč níže.

• DEFINITION

Fáze určení strategického zaměření a formulace tématu celého změnového procesu je u některých autorů a praktiků považována za krok předcházející celému cyklu, proto se mluví buď o 4D nebo 5D. Jedná se o rozhodnutí, čeho se celá intervence bude týkat (např.: komunikace, týmová spolupráce, finanční zdraví apod.). V případě projektu Přednost přednostem je strategickým zaměřením sebevědomý a sebeuvědomělý přístup na trh práce. Konkrétním tématem je pak „formulace životopisu snů a silných stránek“, čímž obrazně rozumíme vytváření nového pohledu na sebe sama v kontextu pracovního uplatnění založeného na objevování, identifikaci a popisu vlastních silných stránek a jejich vetknutí do představy ideální budoucnosti. Důležité je formulovat téma intervence kladně – aneb „to, čeho chceme víc a co chceme rozvíjet“ na rozdíl od toho, co je třeba omezit nebo odbourat.

kladný námět, pozitivní téma
přizvání důležitých aktérů a podpůrců
silný citový náboj tématu

• DISCOVERY

Ve fázi objevování se poprvé setkáváme s kladením bezpodmínečně pozitivně formulovaných otázek v rámci vedení vzájemných rozhovorů. Při nich se propátrává tzv. pozitivní jádro daného tématu, tj. to nejlepší, nejvíce nabitě energií, přinášející nejpříjemnější pocity, nejvíc životaschopné a životadárné. Důraz je kladen na vyprávění příběhů, které tyto charakteristiky odhalují a ilustrují. Neméně důležitá je vzájemnost celého procesu – v případě organizační změny si spolu povídají kolegové v tzv. **neobvyklých dvojicích**, tj. například recepční s finančním ředitelem. V kontextu projektu Přednost přednostem to může být maminka vracějící se do práce po rodičovské dovolené s čerstvým absolventem, případně s někým dlouhodobě nezaměstnaným.

Pro tuto fázi procesu je obvykle předem připraven tzv. **průvodce rozhovorem** (známý též jako protokol), který umožňuje dvojici soustředit se na vzájemné prozkoumávání, aniž by samotní účastníci museli na místě vymýšlet vlastní „koučovací“ otázky. Důležité je vnímat partnera, pít se po hlubším významu jeho vyprávění, snažit se identifikovat již zmíněné pozitivní jádro.

V projektu Přednost přednostem se věnujeme objevování pracovních, studijních i volnočasových zkušeností, které přinášely radost, úspěch, pocit naplnění a lehkosti. Jejich prostřednictvím pak objevujeme silné stránky, jejichž identifikace může sloužit později. V této fázi mají účastníci kurzů tendenci odvolávat se na náročné, nepříznivé a jinak brzdící skutečnosti. Je proto užitečné pracovat i s **technikou přerámování**, která napomáhá hledání přínosů a příležitostí k rozvoji v negativně prožívaných zkušenostech.

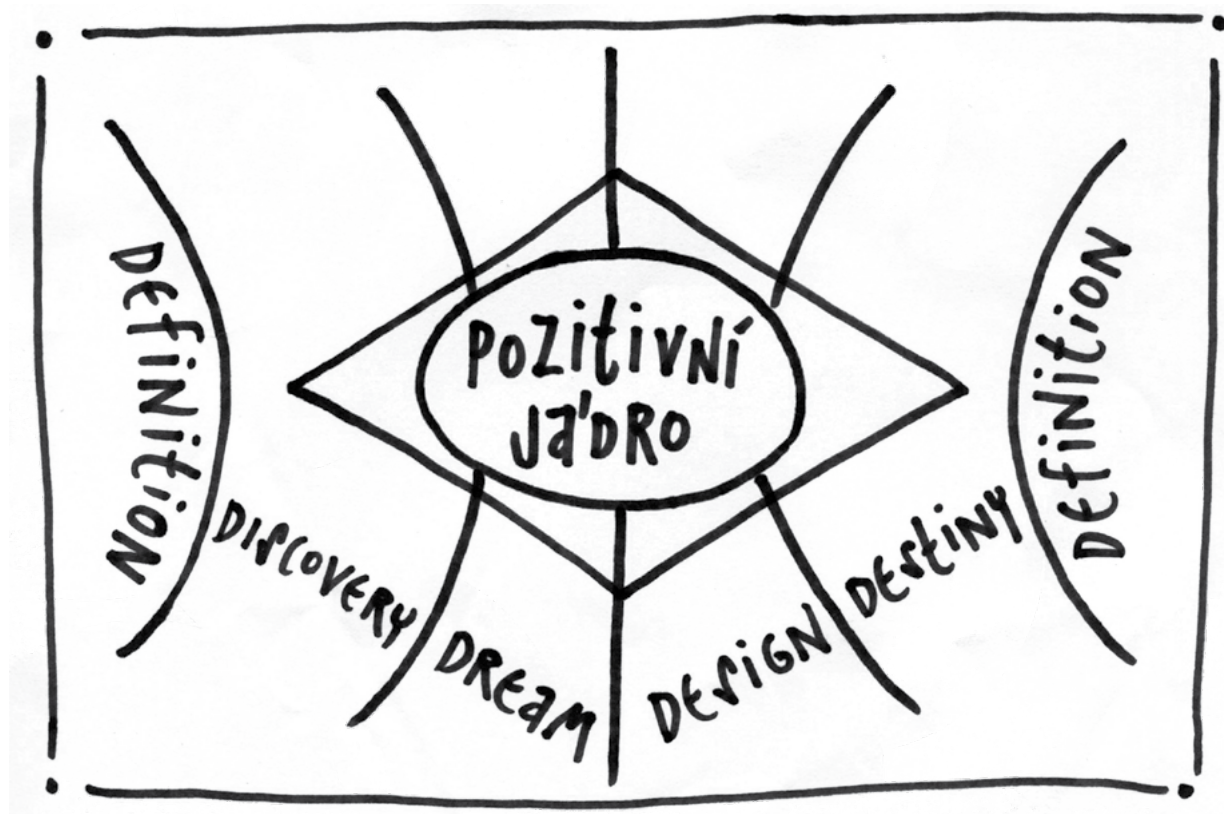
objevování pozitivního jádra a životadárných sil
osobní příběhy a vzpomínky na „to nej“
účastníci procesu jsou jak tazateli, tak dotazovanými

• DREAM

Pro snovou fázi OP je typické oproštění se od toho, co je reálné, a vnoření se do ideálního obrazu budoucnosti. Při intervencích organizačního rozvoje se v této fázi obvykle přistupuje k tvořivým technikám (koláže, malby). Důležité je uvést práci s vizualizací tak, aby se představy opravdu povznesly nad běžnou každodennost a nesly v sobě silný pozitivní emoční náboj. Sdílením takových představ se uvolní energie, která zejména v organizacích, ale i u dočasně sestavených skupin dokáže akcelarovat změnový proces nevídaným způsobem. Procítěná a sdílená představa žádoucího budoucího stavu funguje jako azimut, který dává směr následným krokům. Důležité je nelpět na samotné představě jako na konkrétním cíli na mapě, ale vnímat ji jako orientační bod.

V projektu Přednost přednostem plní tento účel několik aktivit, při nichž dochází k vizualizaci ideálního pracovního uplatnění. Tyto aktivity leckdy poprvé odhalí nikdy nevyřčené touhy, díky nimž lze pak přikročit ke konkretizaci představ a stanovení akčních plánů.

symbolické nebo metaforické vyjádření představy ideálního stavu
kreativní spolupřítvorb
vize sdílených snů



• DESIGN

Předposlední fáze cyklu 5D představuje zásadní přechodový okamžik, protože zde snové představy o budoucnosti musejí nabýt reálných rozměrů. Je třeba se rozhodnout, kudy a jak dál, přijít s inovativními návrhy parametrů budoucího stavu a přistoupit ke strategickému plánování. V rámci OP se pracuje s tzv. **provokativními výroky (tvrzeními)**, které popisují budoucí realitu přesně na hraně mezi tím, co je ještě možné, a tím, co je zatím pouze ve stadiu snů. Takovým provokativním výrokem může být například: „Každý den v práci využívám své silné stránky a tím je rozvíjím.“ Tato formulace popisuje stav, který opravdu může nastat a který je pro jeho nositele žádoucí. Nicméně realizace takového výroku znamená určité úsilí, zaměření pozornosti a bezpochyby i zajištění takových okolností, které uskutečnění umožní a podpoří. Provokativní výroky tak slouží k popisu žádoucí reality, kterou hodláme (spolu)vytvářet. Fáze designu v sobě propojuje poznatky týkající se pozitivního jádra a představy o ideálním budoucím stavu – a dává jim konkrétní realizovatelnou podobu.

návrhy konkrétního stavu, parametrů, sociální architektury, příp. organizační struktury
rozhodnutí ohledně témat, okruhů a sfér zájmu, kterým se chceme věnovat
fáze tvorby „prototypů“, z nichž se jen část dožije fáze „konečného produktu“

• DESTINY

Poslední fáze cyklu, která byla původně nazývána „delivery“ (provedení, dosažení výsledku) nese název, který stěží zapadá do obvyklého konzultantského slovníku. Rozhodnutí přiklonit se k tomuto pojmenování nicméně souviselo s celkovým pojetím práce v rámci OP – v tento okamžik totiž končí vědomá změnová intervence a život se vrací ke své každodennosti. V organizacích či komunitách dochází k samoorganizování týmů či pracovních skupin a k improvizovaným krokům v duchu provokativních výroků. Leckdy ale dochází k úbytku energie a k tlaku na „dodržování akčních plánů“ apod. Úkolem těch, kteří změnový proces řídí, je poskytovat prostor a podporu tvořivým iniciativám, nelpět na „implementaci“, ale podporovat „improvizaci“. Tomuto přístupu se také říká *tracking and fanning* (vystopování a dmýchání) a v podstatě se jedná o nalezení toho, kde se objevuje žádoucí jev (vystopování toho, čeho chceme vidět víc), a dodávání energie a povzbuzení právě tam (dmýchání ohýnku nadšení a tvořivosti).

V kontextu projektu Přednost přednostem pracujeme v této fázi s osobním akčním plánem, respektive s prvním krokem, který lze učinit k tomu, aby bylo dosaženo co nejhmatatelnějšího výsledku. Může to být například aktualizace životopisu, oslovení známých, kteří pracují v oboru našeho zájmu, případně vyřízení potřebných formalit k zavedení živnosti.

udržení pozitivní energie, vzájemná podpora
otevřenost vůči troše chaosu a improvizaci
osobní vklad a vnitřní motivace ke změně

GENERATIVITA

Termín generativita (plodnost, tvořivost) úzce souvisí s „generativní teorií“ Kennetha Gergena z konce 70. let. V OP se může generativita projevit řadou způsobů, ale nejlépe ji lze chápat jako otevřenost novým myšlenkám, obrazům, nápadům a konstrukcím reality, jež inspirují spontánní aktivitu, na kterou nemusí nikdo dohlížet a která směřuje k lepší budoucnosti. Zejména díky práci Gervase Busheho, který se nebojí OP podrobovat kritice v případech, že se s ním pracuje mechanicky a povrchně, se lze seznámit s řadou případových studií z organizačního a týmového rozvoje, kde je pozitivita nahrazena generativitou. To obvykle znamená přijetí faktu, že existují potíže – a následná práce se jim nevyhýbá, ale vnímá je jako důležité ukazatele toho, ve které oblasti bude mít hledání pozitivního jádra největší přidanou hodnotu.

MALÉ ZMĚNY³⁷

+ jedna malá změna s největším dopadem

Kumulace malých změn vede ke změnám velkým. Malé změny ale mají několik výhod:

- Umožňují, abychom si v rámci vnitřního dialogu postupně zvykali na pozměněnou realitu i způsob, jak o ní uvažujeme.
- Dávají šanci našim podpůrným systémům (blízcí lidé, návyky, životní okolnosti), aby se spolu s námi změně pomalu přizpůsobily.
- Svojí drobností mají větší šanci na trvalý úspěch, protože nám dávají zažít drobné úspěchy cestou.

Jedna malá změna s největším dopadem je pak pečlivě zvolená malá změna, která bude mít srovnatelně největší vliv na posun kupředu.

PŘERÁMOVÁNÍ ³⁸

V oceňujícím ptaní spočívá technika přerámování v osvojení dovednosti vnímat negativní situaci nebo stav novým způsobem, jinak, generativně. Ilustrativními otázkami, které pomáhají s přerámováním konkrétní situace, mohou být například:

- Jak by tuto situaci vnímali následující lidé: dítě, hladovějící člověk, opravdový přítel, bezdomovec, někdo s nevyléčitelnou nemocí? Jak by se chovali?
- Jaký vliv na mě bude tato situace mít za deset let?
- Co je na této situaci dobré, co mohu ocenit?
- Co v této situaci opravdu chci? Proč?
- Na co se soustředím a jak se mohu zaměřit na to, co chci, a případně vnímat to, co už mám?
- Co si myslím, že je momentálně realistické? Jak mohu toto své přesvědčení rozšířit do další možné varianty?
- Jaké ponaučení a obohacení si v tom mohu najít a jak se mu otevřít?
- Jakou jednu maličkost mohu udělat pro to, aby pro mě byla situace snazší a abych se cítil/-a lépe?

ANALÝZA SOAR

V organizačním rozvoji a strategickém plánování se často pracuje s tzv. SWOT analýzou (silné stránky, příležitosti, slabiny a hrozby). V rámci oceňujícího ptaní je případná analytická fáze procesu organizační změny nahrazena technikou SOAR (anglicky: strengths, opportunities, aspirations, results nebo resources). V rámci projektu Přednost přednostem jsme tuto techniku převedli do metafory stromu a nazvali ji SPZ-Z (silné stránky, příležitosti, zdroje a záměry).

Kořeny stromu symbolizují zdroje, tj. osobní „banku“, ze které můžeme vždy čerpat – ať už je to rodinné zázemí, hmotné rezervy, hezké vzpomínky a vděčnost za vše dobré, co nás kdy potkalo. Kmen stromu je symbolem naší síly a jedinečnosti v podobě silných stránek, které nám pomáhají rozvíjet se směrem k obloze (záměry), a tak využívat a naplňovat příležitosti (koruna stromu), které se nám nabízejí.

ŠEST SVOBOD

Koncept šesti svobod se v literatuře o oceňujícím ptaní objevuje téměř výlučně u Diany Whitneyové a Amandy Trosten-Bloomové³⁹. Pomáhá nicméně pochopit jádro toho, o čem v OP jde na úrovni jednotlivce, a proto mu věnujeme pozornost. Koncept vychází z průzkumu dlouhodobého vlivu používání OP na organizaci jako celek, ale zároveň na jednotlivce, kteří jsou její součástí. Svobodné prostředí, které je do určité míry jak podmínkou pro oceňující ptaní, tak jeho výsledkem, dává lidem zakusit, že na nich záleží a že mají vliv na běh dějin, že jsou spolutvůrci své reality. Šest svobod popisuje takové podmínky, které v lidech probouzejí to nejlepší. Čím více z těchto podmínek je při nastartování procesu OP naplněno, tím větší dopad může pak intervence mít (a další z těchto svobod nastolit):

- „Být poznán ve vztazích“ znamená být vnímán jako tvor, který je křížovatkou řady protínajících se vztahů a který k tomu, aby se mohl začlenit a podávat optimální výkon, potřebuje mít možnost být poznán i jako rodič, partner, soused, člen fotbalového mužstva či frekventant večerního kurzu aranžování květin. Oceňující rozhovory, na kterých je OP založeno, umožňují lidem poznat se vzájemně ve vztazích, což působí tmelícím způsobem.

³⁸ Kelm, J., *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life*. Venet Publishers, Wake Forest NC 2005, s. 164-5

³⁹ Whitney, D., Trosten-Bloom, A., *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2010, s. 265-284

- „Být vyslyšen“ je klíčovou podmínkou pro plnohodnotnou účast na změnovém procesu. Být vyslyšen znamená bedlivě a se zájmem naslouchat na straně jedné; a důvěřovat a svěřovat se na straně druhé. Bez navázání vzájemného vztahu obou aktérů rozhovoru to nejde, a proto je v oceňujících rozhovorech vždy tato vztahovost přítomna. Tím, že OP připravuje půdu pro to, aby byl každý člověk vyslyšen, umožňuje naplno využít leckdy skrytý potenciál jeho osobního příběhu.
- „Společně snít“ dává příležitost každému člověku, aby se stal vizionářem, na jehož představách o budoucnosti záleží. To, že se o své sny o budoucnosti podělíme s dalšími lidmi, kteří naopak sdílejí sny své, uvolňuje ohromné množství energie, která je nasměrována tam, kam se chceme ubírat.
- „Rozhodnout se přispět“ vnímáno jako svoboda znamená zároveň přijetí možnosti, že nemusím přispívat, dokud necítím vnitřní potřebu a nutkání. Respektováním této svobody dává proces oceňujícího ptaní lidem prostor k tomu, aby počkali až na okamžik, kdy pocítí touhu účastnit se změnového procesu. Vnímání této vnitřní svobody obvykle vede k přispění, které svou kreativitou, inovativností, intenzitou a rozsahem předčí veškerá očekávání.
- „Konat s podporou“ znamená vědět, že pro realizaci svých myšlenek a nápadů nemusím žádat o povolení, že stačí přesvědčit ty, jichž se tyto nápady týkají, k součinnosti a ke spolupráci. Vzhledem k jejich svobodě „rozhodnout se přispět“ je pak zaručeno, že se realizují pouze ty kroky, které jsou smysluplné pro všechny ty, jichž se týkají.
- „Být pozitivní“ jako svoboda znamená, že v počátku změnového procesu je otevřeně řečeno, že nyní může každý být tím nejlepším ze sebe sama, že se může bavit, radovat se, užívat si změnu. Ba dokonce, že při oceňujícím ptaní se budeme stále dokola pít po tom, kdy takové situace nastávají, protože pozitivní emoce jsou důležitým vodítkem, které poukazuje na silné stránky jednotlivce, skupiny či organizace. „Pozitivita“ ale není příkazem; je nicméně vírou v to nejlepší v každém člověku – a touhou to odhalit.

PRINCIPY OCEŇUJÍCÍHO PTANÍ

Principy oceňujícího ptaní jsou základními pravidly či myšlenkovými vodítky pro ty, kteří chtějí OP využít v praxi. Nejedná se o mrtvé poučky ani statická prohlášení vytesaná do kamene. Principy OP jsou živými náměty pro diskuzi o tom, v čem spočívá síla a energie oceňujícího přístupu, a jak je chápe a (spolu) interpretuje ten či onen praktik a uživatel.

V projektu Přednost přednostem se principy OP projevují ve třech rovinách:

- Jednotlivé základní principy (prvních pět) plus jeden ze vznikajících principů (princip celistvosti) spoluurčují celkový charakter a zaměření jednotlivých šesti kurzovních setkání.
- Nositeli principů OP v rámci projektu jsou lektori kurzů, kteří by si měli principy v ideálním případě hluboce osvojit a skrze ně k účastníkům přistupovat. Vzhledem k tomu, že tento proces je otázkou dlouhodobé práce s vlastními postoji a ochoty je měnit, lektori budou podporováni alespoň v tom, aby principy poznali a porozuměli jim.
- Třetí rovina, do které se principy OP v kurzu Přednost přednostem promítají, je samotný obsah setkání. V okamžiku, kdy se cvičí například schopnost vizualizace, je vcelku logické zmínit se o předjímacím principu. To platí z větší části i pro ostatní principy.

O principech oceňujícího ptaní se většinou obsáhle zmiňuje každá publikace týkající se tohoto přístupu. O jejich využití v osobním životě napsala Jackie Kelmová dvě knihy, z nichž čerpáme stručný popis principů:⁴⁰

40 Kelm, J., *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life*. Venet Publishers, Wake Forest NC 2005, s. 180-5, a Kelm, J., *The Joy of Appreciative Living: Your 28-Day Plan to Greater Happiness in 3 Incredibly Easy Steps*. Tarcher/Penguin, New York 2009

PRINCIP SOUBĚŽNOSTI

říká, že svět, ve kterém žijeme, je vytvářen otázkami, které si klademe – jak při svých vnitřních dialozích, tak v konverzaci s druhými. Otázky určují směr naší pozornosti a činů, a všechny jsou tedy návodné. Již v okamžiku, kdy otázku pokládáme, začíná tudíž proces změny. Bezpodmínečně pozitivně formulované otázky jsou generativní a transformativní a mají tyto charakteristiky:

- ptají se po pozitivních zážitcích, silných stránkách, úspěších, nadějích, touhách a obrazech budoucnosti
- stavějí na přesvědčení, že sklenička je „způli plná“
- jsou zakotveny v odkazu na vrcholné okamžiky a příklady dobré praxe
- pídí se po příběhu, ne po výčtu položek
- jsou výzvou pro omezující přesvědčení a předpoklady
- vytvářejí nové pochopení a způsoby poznávání
- jsou předneseny jako pozvání
- jsou překvapivé
- vzbuzují emoce
- vytvářejí vztahy
- dokážou přerámovat realitu



Přístup založený na úžasu plném zvědavosti i otevřenosti přirozeně vede k formulování pozitivních otázek. Úžas je u oceňujícího ptaní základním postojem.

KONSTRUKCIONISTICKÝ PRINCIP

říká, že realita a identita jsou spoluvytvářeny vzájemnými mezilidskými vztahy, a neexistuje tudíž jedna realita a jedna identita, ale četná jejich vnímání, která se neustále proměňují. Zrovna tak neexistuje absolutní pravda, ale pouze malé „místní“ verze pravdy, které jsou velmi důležité a na kterých se shodly skupiny lidí, kteří sdílejí stejná přesvědčení. Většinu svých přesvědčení jsme převzali nevědomky, a je proto zásadní o nich přemýšlet a reflektovat je. Slouží nám totiž jako filtry, skrze které vnímáme své prožitky – s nadsázkou lze říct, že nevidíme svět takový, jaký je, ale takový, jací jsme my sami. Nejsou mezi námi tudíž žádní nestranní pozorovatelé. To, jak o nás ostatní uvažují, nás silně ovlivňuje, a naopak. Tento vliv je neustálý a způsobuje naše hluboké propojení. Volba slov, která k popisu reality používáme, je zásadní, protože realita je tvořena skrze jazyk.

PŘEDJÍMAJÍCÍ PRINCIP

říká, že naše obrazy nebo vize budoucnosti vytvářejí právě tuto budoucnost. Pozitivní obrazy mají tedy význam, protože jsou silnějšími tvůrci budoucnosti než abstraktní plány či myšlenky. Intenzivní obrazy budoucnosti nám pomáhají vyjasnit si současné kroky a usnadňují tak vědomé rozhodování. Automaticky přebíráme obrazy vytvořené rodinou či společností, pokud se záměrně nerozhodneme jinak. Naše přesvědčení o tom, co je ještě „možné“, nás nejvíc omezují – naše přesvědčení a předpoklady jsou tedy pro tvorbu obrazů budoucnosti zásadní. Důležité je vést v patrnosti, že velká změna vždy začíná malou změnou, která je často nepostřehnutelná, ale svým opakováním a znásobením získává na významu.

POETICKÝ PRINCIP

poukazuje na bohatství lidské zkušenosti. Každý okamžik i každý člověk v sobě nese nekonečné množství možných interpretací, včetně řady těch pozitivních, které často zůstávají nevyužité. Bohužel máme tendenci vidět to, co jsme zvyklí vidět na základě našich spoluvytvořených předpokladů a přesvědčení. Máme ale možnost rozhodnout se, na co zaměříme svou pozornost a to, čemu pozornost věnujeme, bude mít tendenci stát se větší částí naší zkušenosti – zaměříme-li se na úspěchy, budeme úspěšnější. Zaměříme-li se na selhání, budeme spíše selhávat. Opakované zaměření na žádoucí nebo nežádoucí jev vytváří následně růstové nebo klesající spirály. To, co je žádoucí, je třeba formulovat kladně, protože když se zaměříme na to, co nechceme, jen to znásobíme.

POZITIVNÍ PRINCIP

poukazuje na důležitost pozitivních emocí a říká, že je dobré dobře se cítit, protože se tím rozšiřuje náš akční rádius, buduje se psychická odolnost, zmírňuje se vliv negativních emocí a celkově se zvyšuje úroveň životní spokojenosti. Výzkumy ukazují, že je zdravější a rozumnější být šťastný. Dále se pozitivní princip zabývá pozitivním jádrem, které je přítomno v každém jednotlivci, organizaci, komunitě i prožitku. Pozitivní jádro se skládá z takových složek, jako jsou silné stránky, vědomosti, poznání, neprozkoumaný potenciál, zdroje, sny, radostné vzpomínky, úspěchy, překonané těžkosti apod. V neposlední řadě říká pozitivní princip, že je efektivnější věnovat se rozvoji silných stránek namísto napravování slabín. Případně je rozumné využít silné stránky v oblastech, kde se tolik nedaří, ale jen do té míry, aby slabé stránky nebránily v dalším rozvoji.

Z pěti „**vznikajících principů**“, o kterých ještě nepanuje všeobecná shoda (princip celistvosti, osobního ztvárnění, uvědomění, svobodné volby a narativní princip), se krátce zmíníme pouze o tom, který využíváme v architektuře kurzu Přednost přednostem. **Princip celistvosti** upřednostňuje pohled na celý systém a říká, že celek nelze pochopit studiem jeho částí a že fragmentované uvažování vede k soutěživosti namísto ke spolupráci. Všichni jsme součástí většího celku, respektive vzájemně propojené sítě vztahů. Abychom byli schopni vnímat a prožít celistvost, musíme používat nejenom rozum, ale i intuici a city. To, že si uvědomíme celek, nás vyburcuje k tomu, abychom celek spoluvytvářeli a udržovali. V kontextu práce se skupinou, která se po několika málo setkáních znovu rozejde různými směry, pomáhá princip celistvosti zaprvé v posílení pocitu vzájemné zodpovědnosti, ale také ve vnímání všech součástí kurzu jako nezbytných pro celkový finální prožitek.



5. MOŽNOSTI VYUŽITÍ OCEŇUJÍCÍHO PLÁNÍ

Již ve vstupní analýze projektu Přednost přednostem jsme se do detailu zabývali potřebami nového přístupu a pohledu na příslušníky zvolených cílových skupin (maminky, dlouhodobě nezaměstnaní a absolventi).

Potřeby cílových skupin

Problematika dlouhodobé nezaměstnanosti, která doslova paralyzuje ty, kteří jsou opakovaně neúspěšní při hledání svého pracovního uplatnění, je čím dál palčivější. Mezi dlouhodobě nezaměstnané patří ve vzrůstající míře mladí lidé, kteří tak často stagnují ve svém rozvoji, zvyknou si zaměřovat se na to, co nefunguje, a postrádají dovednosti a postupy potřebné k rozvoji silných stránek. Při přijímacích pohovorech jsou obvykle znevýhodnění ti uchazeči, kteří nepůsobí sebevědomě a nemají znalosti o svých přednostech (nedokážou je popsat). Mezi takové uchazeče často patří i maminky vracející se na trh práce po období péče o děti. Ztratily znalosti terminologie, kterou používají personalisté, pokud vůbec měly před nástupem na rodičovskou dovolenou příležitost se nad svými silnými stránkami zamyslet. I to je jeden z důvodů vyšší nezaměstnanosti žen než mužů, k jejímuž snížení a k vyrovnaní příležitostí mezi muži a ženami hodláme projektem PP rovněž přispět.

Více než technika

Z výše uvedeného je zřejmé, že pro příslušníky cílových skupin projektu Přednost přednostem může být změna optiky, kterou se na ně dívá okolí a především kterou se na sebe dívají oni sami, skutečně průlomová. Účast v kurzech PP kromě dovedností a znalostí z oblasti kariérního rozvoje umožňuje účastníkům věnovat systematickou pozornost tomu, v čem jsou dobří, co je těší a naplňuje. Ačkoliv tento postoj sám o sobě nezaručí okamžité nalezení pracovního uplatnění, vybavuje účastníky daleko lepšími schopnostmi pro zvládání případného nezdaru i pro cílevědomé usilování o změnu stavu. Stává se jakousi pružinou, která jim dává sílu opakovaně čelit případné zátěži.

Cílem kurzů projektu Přednost přednostem je proto mimo jiné i rozvíjet u účastníků odolnost, tvárnost, tvořivost, pružnost, schopnost adaptace a improvizace.

Cvičení a aktivity: radosti a chvílky pro sebe

Uvažujeme-li o oceňujícím plánu jako o životním postoji, jehož osvojení vyžaduje trénink, časovou investici a určitou vytrvalost, pak nebude překvapením, že praktická cvičení a aktivity, které v závěru této publikace nabízíme k vyzkoušení, nesou právě tyto charakteristiky. Různé studie přicházejí s různými výsledky ohledně toho, jak dlouho trvá osvojit si nový návyk, případně se zbavit návyku starého – ale ve směr se hovoří o 21, 28, případně 60 dnech každodenního cvičení. Jedním z důležitých aspektů všech navržených cvičení a aktivit je, že by samy o sobě měly přinášet pozitivní prožitky, stejně jako sport nebo jiné koníčky. Je proto zásadní uvažovat o cvičeních ne jako o zadaných povinnostech, domácích úkolech nebo o nutném zlu, ale naopak jako o příjemných chvílkách pro sebe nebo každodenní odměně.

Oceňující posilovna

Analogie se sportem nebo jinou pohybovou aktivitou je velmi příhodná – ačkoliv často stojí drobné úsilí rozhodnout se pro pohyb, prožívání sportovní aktivity a výsledné pocity a celkový efekt jsou téměř vždy pozitivní. I zde platí to, že ne všechny typy aktivit vyhovují všem – ale že téměř každý si může najít „tu svou“, případně si navržená cvičení upravit k obrazu svému. Je-li ve sportu cílem cvičení celková zdatnost, prostředkem činnosti svaly a vedlejším účinkem dobrý pocit, pak u oceňujících cvičení lze říct, že

jejich cílem je posílení „oceňujícího svalů“ vedoucí k větší celkové odolnosti, prostředkem k tomu je myšlení (a řeč, kterou používáme jak ke svým vnitřním dialogům, tak k hovorům s druhými) a podmínkou i vedlejším účinkem je pozitivní emoce a stav vnitřní pohody.

Kruhový trénink

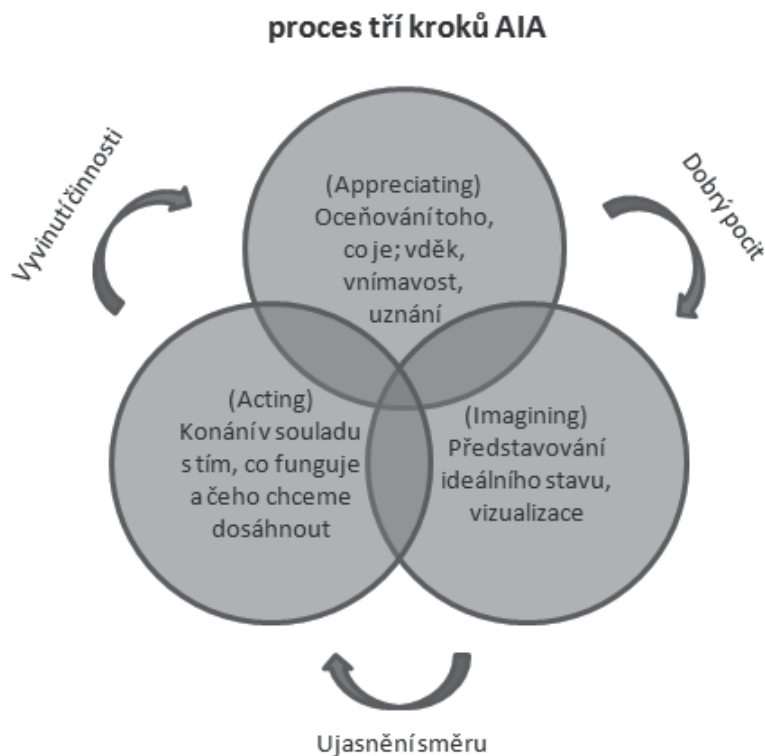
Cvičení a aktivity, které v rámci projektu Přednost přednostem nabízíme účastníkům pilotních kurzů k ozkoušení, lze rozdělit zhruba do tří skupin.

- Cvičení, která může každý člověk aplikovat sám bez součinnosti s někým dalším. Použijeme-li sportovní analogii, jsou to aktivity jako běhání, bruslení, nordic walking, ranní cvičení jógy doma v pokoji nebo posilování s činkami.
- Aktivity, které jsou párové nebo skupinové. Ve sportovní analogii se jedná například o volejbal, badminton, squash, stolní tenis nebo fotbal.
- Třetí skupinu tvoří kombinace obou výše uvedených kategorií a variace na ně. Příkladem může být cvičení v posilovně, skupinová procházka s hůlkami po lese, lekce jógy, samostatné kopání na branku nebo házení na koš apod.

Sám sobě trenérem

Tři příklady prvního typu cvičení najdete níže v této publikaci. Jejich kompletní výčet a katalog druhého typu aktivit je součástí praktické metodické příručky ke kurzu Přednost přednostem, ve kterém můžeme využívat možností párové a skupinové práce. Třetí skupina aktivit otevírá prostor pro tvořivost a generativitu čtenářů obou příruček, účastníků kurzů PP i nás, členů projektového týmu. Jedná se o schopnost a dovednost identifikovat takovou činnost, která nám osobně nejvíc vyhovuje (*discovery*), představit si ideální podmínky pro její vykonávání (*dream*) a pak se pokusit tyto podmínky zinscenovat (*design*). V závěru už nelze než konat malé krůčky k naplnění své představy a vytrvat v jeho dosažení (*destiny*).

Následující ukázky cvičení vycházejí z práce Jackie Kelmové⁴¹. Cvičení ilustrují tři fáze Jackieina procesu AIA a posilují oceňování, představování a konání.



www.appreciativeliving.com © 2009 J. Kelm

⁴¹ Kelm, J., *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life*. Venet Publishers, Wake Forest NC 2005, s. 180-5, a Kelm, J., *The Joy of Appreciative Living: Your 28-Day Plan to Greater Happiness in 3 Incredibly Easy Steps*. Tarcher/Penguin, New York 2009

DENÍK VDĚČNOSTÍ

Cíl: Změnit automatické uvažování tak, abychom si všímali dobrých věcí.

Fáze: Oceňování > dobrý pocit

Čas: 1—2 minuty denně, každý den

Zadání:

Zapište si alespoň tři věci, za které jste dnes vděční, do deníku, poznámkového bloku (i elektronického), který si k tomuto účelu zavedete. Dělejte toto cvičení jedenkrát denně ráno nebo večer a pokaždé napište něco jiného.

Poznámky:

Zpočátku se toto cvičení může zdát náročné, ale nevzdávejte to. Trvá nějaký čas, než se náš vnitřní automat naučí všímat si toho dobrého. Je úplně v pořádku být vděčný za maličkosti – je to dokonce jeden z nejlepších způsobů, jak dlouhodobě zvýšit svoji celkovou psychickou pohodu. Je také možné věnovat své „vděčnosti“ po určitou dobu určité osobě nebo tématu – zejména těm, u nichž bychom rádi viděli zlepšení.

PŘEDSTAVOVÁNÍ SI IDEÁLU

Cíl: Vytvořit si obraz ideální budoucnosti

Fáze: Představování > ujasnění směru

Čas: 15—30 minut nebo podle potřeby

Zadání: Zvolte si něco, co chcete, aby se v budoucnu stalo. Může to být naplňující práce, život v hojnosti nebo vřelý vztah s pubertálním potomkem.

1. Navodte si příjemnou atmosféru takovým způsobem, který vám nejvíc vyhovuje. Můžete si pustit oblíbenou hudbu, prohlížet si staré fotografie, sednout si na lavičku s časopisem. V okamžiku, kdy se budete cítit dobře, přistupte k dalšímu kroku.

2. Představte si, že někdo mávnul kouzelnou hůlkou a váš ideální život (práce, vztah) se v tento okamžik stal skutečností. Zapište si všechny aspekty tohoto ideálního stavu, které vás napadnou. Nechte své myšlenky volně plynout, zaznamenávejte si je a předstírejte, že nic není nemožné. Dovolte svým nejhlubším tužbám a nadějím, aby spatřily světlo světa, a představte si skutečně úžasnou práci, požehnaný život a skvělé vztahy. Tvařte se, jako by to všechno už nastalo, a pište v přítomném čase („Každé ráno se těším do práce.“ namísto „Budu se těšit do práce.“). Prociťte nastalou situaci, jako byste v ní už byli. Pomoci vám mohou následující otázky:

„Co se děje v této ideální situaci nebo vztahu?“

„Jak se cítíte?“

„Co je na tom vůbec nejlepší?“

„Co je jiného na průběhu vašeho dne?“

„Co nového děláte?“

„Kdo si změny všimne jako první a co řekne?“

Poznámky: Obraz ideální budoucnosti může vzniknout i ve formě koláže nebo jiného díla, které můžete mít na očích. Pokud je pro vás psaní pomalé, můžete zkusit namluvit si své myšlenky na diktafon.

USKUTEČŇOVÁNÍ

Cíl: Začít se změnou

Fáze: Konání > vyvinutí činnosti

Čas: 5 minut, denně

Zadání: Zamyslete se nad tím, jaké zásadní kroky by bylo třeba udělat pro to, abyste se výrazně přiblížili ideálu, který jste si stanovili v předchozím cvičení. Pak zkuste odpovědět na otázku: „Jakou jednu malou změnu, jakkoliv drobnou, mohu udělat teď hned, abych pokročil/-a v souladu s rozmyšlenými kroky směrem ke svému ideálu?“ Nemusí se vůbec jednat o hmatatelnou změnu, může to být posun v uvažování nebo v postoji. Zkuste tento malý krok dnes uskutečnit a zítra si ho podle potřeby upravte tak, aby vám opravdu vyhovoval. Když se změna stane návykem, je možná čas vrátit se k tomuto cvičení a zamyslet se nad dalším drobným krůčkem, další změnou.

Poznámky: Čtvrt hodiny denně, ba i pět minut nového uvažování nebo chování může mít ohromný vliv na dlouhodobý pokrok a změnu v životě. Aby se vám cvičení lépe dařilo, zvažte sdílení svých krůčků s druhým člověkem. A nezapomeňte na to, že byste se na změnu měli těšit, užívat si ji a vnímat ji jako odměnu.



Literatura

Bushe, G. R., *Appreciative inquiry: Theory and critique*. in: Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J.(eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103), Routledge, Oxford 2011

Cooperrider, D. L., Whitney, D., *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 2005

Dole, D. C., Silbert, J. H., Mann, A. J., Whitney, D., *Positive Family Dynamics: Appreciative Inquiry Questions to Bring Out the Best in Families*, Taos Institute Publications, Chagrin Falls 2008

Frederickson, B., *Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive*, One-world, Oxford 2009

Chapagain, Ch. P., *Appreciative Inquiry to Spiritual Wisdom: A Distinctive Combination of Theories, Principles, Research, Innovations and Practices of Positive Approaches for World Renewal*, ALDM, Kathmandu 2012

Kelm, J., *Appreciative Living: Getting Started*. Venet Publishers 2011

Kelm, J., *Appreciative Living: The Principles of Appreciative Inquiry in Personal Life*. Venet Publishers, Wake Forest NC 2005

Kelm, J., *The Joy of Appreciative Living: Your 28-Day Plan to Greater Happiness in 3 Incredibly Easy Steps*. Tarcher/Penguin, New York 2009

Lyubomirsky, S., *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life you Want*, The Penguin Press, New York 2008

Lyubomirsky, S., *The Myths of Happiness: What Should Make You Happy but Doesn't, What Shouldn't Make You Happy but Does*, The Penguin Press, New York 2013

Schutt, D. A., *A Strength-Based Approach to Career Development Using Appreciative Inquiry*. National Career Development Association, Broken Arrow 2007

Slack, T., Bush, H., *AI Essentials: A practical, straightforward and easy-to-use guide to Appreciative Inquiry*, AP, Liverpool 2012

Slack, T., *Food for Thought: a journal for appreciating daily life*, Wordscapes, Liverpool 2012

Slezáčková, A., *Průvodce pozitivní psychologií*, Grada, Praha 2012

Watkins, J. M., Mohr, B. J., Kelly, R., *Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination*, Pfeiffer, San Francisco 2011

Whitney, D., Trosten-Bloom, A., *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 2010

