

Geoff T. (2014). What Are the Experiences Of Team Leaders Whose Manager Adopts a Dialogic I-Thou Attitude In Relating With Them? European Journal for Qualitative Research in Psychotherapy, 2006 Issue 1, p. 34-40.

Geoff Thompson

Jaké jsou zkušenosti vedoucích týmů, jejichž manažeri převzali dialogický JÁ-TY přístup ve vztahu k nim?

Abstrakt

Výzkumný projekt objevil potenciál pro aplikování dialogického JÁ-TY přístupu (Buber, 1958 a 1965) ve vztahu mezi osobami v organizacích. Konkrétně byly objeveny zkušenosti osmi vedoucích týmů v call centru, jejichž manažerka byla školená v sebeuvědomění, teorii a postupech dialogického způsobu vztahu.

Průzkum poskytl cenný náhled toho, jak přirozený vztah zaměstnavatele-zaměstnance ovlivňuje zaměstnanci volby výkonu. Výzkum dále navrhuje, že dialogicita, jako strategie pro podporu kultury lidstva v organizacích, nabízí značný potenciál. Tento článek prezentuje případy aplikování dialogického přístupu ve vztahu zaměstnavatele-zaměstnance, jako postoj k rozvoji týmů a pro jeho použití jako modelu vedení a jako nedílnou součást rozvoje vedení.

Klíčová slova

dialogický, vztah, organizace, vedení, týmy, výkon

Počátky výzkumu

Energie pro provádění výzkumu dialogického JÁ-TY vztahu vznikla během mé studie na magisterském studiu v Gestalt Psychotherapy, když jsem byl seznámen se spisy Martina Bubera a jejich aplikacemi v klinickém prostředí. Byl to pro mě skutečně „aha moment“, když jsem viděl, že je to pro organizace možný model pro rozvíjení vedoucích schopností manažerů, pro vedení rozvoje a pro informování intervencí zaměřených na usnadňování růstu a rozvoje jednotlivcům, týmům a organizacím.

Souhlasím s Clarksonem (1997), který napsal, že vztah je „první podmínkou lidské bytosti.“ Lidské bytosti jsou motivovány potřebou navazovat a udržovat vztahy (Cashdan, 1988). Největší lidské uspokojení je, být spojen vztahem. Největší bolestí je nespojenost a hrozba ztráty důležitého vztahu s jiným člověkem (Nagy 1956, jak je citováno v Friedman, 1976). Vztah je „podstatou života“ a je „klíčem k naší existenci jako lidské bytosti“ (Trautmann a Erskine, 1999). Všechno, co existuje, se děje v spletech vztahů (Yontef, 1988). Kdo jsme a co

děláme, nastává a vždy existuje v bohaté matici vztahů (Trautman and Erskine, 1999). Organizace jsou „systémem vzájemně závislých lidských bytostí“, ve které je úkol předáván prostřednictvím vzorce vzájemně propojených, hierarchických vztahů (Walsh, 1999).

Hledání literatury

Ponořil jsem se do „významného souboru psychoterapeutické literatury“ (Hycner, 1993) o dialogickém přístupu ke vztahu jako na primární zdroj pro mé hledání literatury. Přístup k dialogické psychoterapii je založen na filozofii dialogu Martina Bubera (1958, 1965), která se rozvinula do terapeutického přístupu spisovatelů jako Hycner (1985, 1987, 1993), Friedman (1975, 1976b, 1985a), Trub (1964b), Heard (1993), Jacobs (1989, 1995) a Yontef (1993, 1999).

Dialogický přístup ke vztahům pocházel od Martina Bubera (1958, 1965) a z relačního nebo dialogického přístupu, který Hycner (1985) popisuje jako „konečný základ naší existence“ (1985 : 29). Jedná se o postoj „otevřenosti vůči jinosti“ (Hycner 1993 : 42) klienta, kde je terapeut ochoten podřídít se tím, že je otevřen možnosti „skutečného setkání“ (Hycner 1993). Právě tento postoj člověka k sobě a ‘druhým je hoden úcty‘ (Yontef 1993) : 40), která ovlivňuje proces, a proto je cílem dialogické psychoterapie. Je to přístup, který Hycner popisuje jako odrážející se „osobní orientací“ a ‘určitý přístup, postoj či vztah terapeuta vůči klientovi“ (1993 : 42).

Popisují dialogicitu jako tři vzájemně propojené úrovně procesu. První úroveň je "houpající se dopředu a dozadu" a „rytmické střídání“ (Hycner, 1985) mezi JÁ-TY a JÁ-TO, které Friedman (1985) popisuje jako bytí, „dvojitý svět vztahu“. Ty z JÁ-TY je osloven jako „vy“ a jako „osoba“, která má právo respektovat, zatímco vztah JÁ-TO se považuje za „prostředek k ukončení“ a jako „objekt, který má být manipulován“ (Evans, 1996). Druhou úrovní procesu je interakce "interhumánních prvků" přítomnosti, skutečná a bezmezná komunikace a inkluze (včetně potvrzení), které se objevují v houpání tam a zpět mezi JÁ-TY a JÁ-TO. Terapeut praktikuje přítomnost a začlenění. Skutečná a bezmezná komunikace je slovní projev jeho přítomnost. Klient reaguje na terapeuta prostřednictvím své vlastní přítomnosti a cítí se potvrzen. Třetí úroveň procesu je popsána jako mezník, Friedmanem (1990), Hycnerem (1985, 1990, 1993), Hycnerem a Jacobsem (1995), Jacobsem (1985) a Yontefem (1988, 1993), protože má potenciál vyjít z interakce mezi klientem a terapeutem. Je to místo, kde se odehrává zkušenost skutečného setkání mezi jedinečnou lidskou bytostí a druhou lidskou bytostí.

Hledání literatury Gestalt přístupu v organizacích připustilo jen malé nebo žádné zdroje o vztahu mezi řídicím pracovníkem-zaměstnancem. Herman a Korenich (1977) se zaměřují na "autentické řízení" jako přístup k pochopení "lidského chování" v organizacích. Nevis (1987) zkoumá Gestalt jako přístup k organizačnímu poradenství a jedna kapitola o vztazích se zaměřuje na vztah mezi poradcem a klientem. Zaměření v Merry a Brown (1987) a Critchley a Casey (1989) se zaměřuje na to, aby pomohla organizacím překonat uvíznutí emocionálních bloků. Clarkson a Shaw (1992) a Clarkson (1990, 1994, 1997) se dotknuli vztahu JÁ-TY jako jedné z typologie pěti vztahů, které se nacházejí v organizacích, ale již konkrétně nezkoumají dialogický přístup. Existuje zaměření na vztah z pohledu oboru teorie, který je uznáván

Parltem (1991, 1993, 1997) jako vliv Gestalt psychoterapie. Vztah mezi organizací a jejím prostředím je zkoumán v těchto zdrojích: v termínech kteréhokoliv systému, které myslí Morgan (1986), Burke (1987), Beckhard a Harris (1987) a Senge (1990) nebo sociálnětechnické systémy Etzioni (1964) a Schein (1986).

Stručný přehled literatury (jiné než Gestaltatské) o tom, jak je vztah zpracováván v literatuře o organizacích ukazuje, že s poměrně malými výjimkami, se zaměřuje na rozvoj vztahů s managementem a je o tom, co manažer "dělá" zaměstnanci. To se mi zdá být primárním zaměřením stylových teorií popsaných v Kakabadse, Ludlow a Vinnicombe (1987); teorie vlastností nebo kompetence Handy (1993), Bennis a Nanus (1985), Tichy a Devanna (1990), a teorie hypotéz Hersey a Blancharda (1988); nebo teoretiky specifického chování tak jako Peters a Waterman (1982), Peters a Austin (1985), Waterman (1992), Schein (1992) a (Pugh, 1987). Tyto zdroje poukazují na hierarchický vztah a základní postoj zaměstnance, který je pasivním příjemcem toho, co manažer dělá, například je demonstrován v jazyce "vůdců a následovníků" Peters a Waterman (1982) a Bennis a Nanus (1985).

Výzkumný přístup

Metodologie

Chtěl jsem prozkoumat zkušenosti zaměstnanců ve vztahu k manažerům, pro které jsem vytvořil program a následně jsem se vycvičil v interhumánních prvcích dialogického přístupu.

Obrátil jsem se na ředitele oddělení služeb zákazníkům, který byl zodpovědný za call centra, hlavním užitkem byl čistě pragmatický důvod, ve který jsem dříve pracoval jako konzultant, založil důvěryhodnou reputaci a věřil, že ředitel zákaznických služeb by pozitivně odpověděl na mou žádost o podporu. Dal mi příležitost spolupracovat s manažerkou zákaznických služeb jednoho z call centra. Ona pak s jejich souhlasem, v podstatě vybrala, osm vedoucích týmů jako účastníky výzkumu.

Vyvinul jsem program pro výcvik manažera v zónách sebevědomí (Yontef 1993) a "prvky interhumánního" (Buber 1965b) dialogického přístupu. Každý týden, po dobu osmi týdnů, jsem organizoval jeden půl denní trénink. Manažerka se zabývala dialogicitou tak jako jejím přístupem ke vztahům během následujících dvanácti týdnů, které popisují jako "období výzkumu".

Chtěl jsem použít fenomenologické popisy vedoucích týmů – jejich individuálních a jedinečných zkušeností – jako údaje pro můj výzkum. Chtěl jsem provést výzkum v přirozeném prostředí servisního zákaznického call centra, kde byli oni a jejich manažerka (Manažer servisního zákaznického Call Centra) zaměstnáni. Účelem mého výzkumu, a zejména mého záměru "zkoumat zkušenosti" týmových vedoucích, je v souladu s epistemologií a ontologií post pozitivistického výzkumného paradigmatu s kvalitativním spíše než kvalitativním výzkumem jako fenomenologickou výzkumnou metodologií.

Jako metodiku tohoto výzkumu jsem použil fenomenologii, protože podporuje osobní zkušenost jako legitimní zdroj výzkumných dat. Lidské bytosti jsou schopny připojit smysl a účel událostem a jevům, které je obklopují. Zjistil jsem, že fenomenologický přístup je v

souladu s Gestalt psychoterapií a jejími filozofickými kořeny v existenciální fenomenologii a požaduje stejné vlastnosti badatele jako Gestalt psychoterapie (Brown 1997). Proces epoché nebo „pozastavení předsudků a jejich zařazení do závorek“ (Yontef 1999 : 16) je jádrem fenomenologické metody v Gestalt psychoterapii stejně jako v kvalitativním výzkumu. Provedl jsem spíše neorganizovaný než strukturovaný rozhovor (Denzin a Lincoln 1998) s každým vedoucím týmu, brzy po skončení výzkumného období, protože jsem chtěl být otevřen "bohatým možnostem", které by se mohli vyjít z účastníků výzkumu. Chtěl jsem zachytit jejich zkušenosti bez toho, abych udělal nějakou 'priori' kategorizaci, která by mohla omezit buď pole výzkumu, nebo jejich schopnost zvolit si jakákoliv slova, kterými chtějí dát smysl jejich zkušenostem. Pásek zaznamenal každý rozhovor s písemným svolením každého dotazovaného. Poté jsem vyvinul velmi jednoduchý proces analýzy a redukce dat, který zahrnoval principy epoché, popisu a vyrovnání, popsané Spinellim (1989) jako 'principy založené na fenomenologické metodě'.

Platnost

Souhlasím s Cresswellem (1998), který se zasazuje o to, aby byl používán termín 'ověření' (1998) spíše než platnost, neboť toto slovo správně podtrhuje kvalitní výzkum jako 'odlišný přístup' a 'legitimní způsob šetření vlastním přičiněním' (1998 : 201). Ověření spočívá v tom, že jsem si uvědomil rizika "lidského prvku" pro badatele, ale pro mě to bylo také o zavedení přísnosti do metod, které jsem použil.

Výsledky výzkumu

Vedoucí týmů po výzkumném období raději popsali své zkušenosti, co se týče vztahu s přítelem než s manažerem

Přítel byl termín používaný k popisu zkušeností se vztahem, ke kterým došlo hned a pouze v pracovním prostředí.

Přítelem byl někdo, jehož pozornost byla dána člověku a který ukázal „správný postoj k lidem“. „Přítel“ byl popsán jako někdo, kdo "vás zná" a "vynakládá úsilí, aby zjistil, co se s vámi děje" jak „v pracovním prostředí“, tak v "životě mimo práci". Byl někým, s kým můžete „mluvit o čemkoli“ a s kým může být „dvoucestný rozhovor“. Příteli můžeš „věřit a říct, jak to je“. Je to někdo, kdo „ukazuje péči a obavy“ a nikomu neublíží. Je to osoba, s níž byste mohl „vyjádřit jakékoli obavy a starosti“ a kdo „vás vidí, zná a přijímá“ jako „jedinečného jedince“, kterým jste.

Popisy vedoucích týmů naznačovaly dvě úrovně zkušeností, protože zatímco psychologicky manažerku zažívaly jako přítele, vedoucí týmů nikdy nezapomněli skutečnost, že je jejich manažerem. Manažer byl někdo, kdo se zaměřoval víc na úkol než na člověka, zatímco kamarádem byl někdo, jehož zájem byl, v tomto okamžiku, spíše o osobu.

Manažer, známý jako přítel, poskytuje důkaz o základním vlivu interhumánního prvku přítomnosti

Manažerka ukázala spíše než osobu vystupující jako „manažerka“ svou „skutečnou osobu“. Vedoucí týmů popsali, jak „sundala masku“ manažera tím, že byla víc osobou, jakou je, než osobou, která byla očekávána. Například sdílela svůj nedostatek důvěry ve svou schopnost vykonávat určitý úkol, který předtím nikdy neprováděla. Tím, že se v tomto případě skutečně ‘otevřela’ jiné ‘lidskou bytosti’, prokázala odvahu. Byla ochotná stát se zranitelnou a riskovat, co si o ní říkají jiní lidé nebo co si myslí. Byla ochotna přijmout pomoc od vedoucích svých týmů.

Ukázala svou přítomnost skrze ochotu ‘otevřeně mluvit o čemkoliv’. Už se nepokoušela ‘ovládat každou konverzaci’. Byla ochotna ‘odevzdat se’ všemu, co mohlo být vzneseno. Byla ochotna být otevřená zkušenostem, které se mohou při konverzaci objevit. Byla ochotna přetvořit své ‘dosavadní názory’ a zapojit se do ‘různých myšlenkových pochodů’. Byla ochotná dovolit, aby byla ovlivněna vedoucími týmu a tomu, co museli říkat. Takové chování skutečně zasáhlo vedoucí týmů, protože to nebylo to, co očekávali od svého manažera.

Vedoucí týmů reagovali tím, že byli více ochotni otevřeně mluvit. Jejich komunikace se stala bezmezná, pokud jde o ‘bez zadržování’. Vznášely problémy, které by předtím ignorovaly, například se vyhýbali tomu ‘říct jí, že existuje problém’. Komunikace byla popsána jako ‘opravdová’. Vedoucí týmů byli více ochotni říkat věci bez ‘přemýšlení, zda by to měli udělat’, ze strachu z její reakce. Mohli otevřeně mluvit o problémech, které řeší společně s úkolem. Mohli mluvit o osobních problémech, které by potenciálně mohly ovlivnit jejich práci. Mohli mluvit o tom, kým jsou ve smyslu "sdílení něčeho o sobě" a "o tom, jak se mají". Mohli jí říct, jestli jsou s ‘něčím nespokojeni’. Nemuseli ‘popírat své pocity’ a zažívat nepříjemné pocity z, plnění věcí až do chvíle, kdy je už nebudou moci ovládnout’. Mohli nejen říct, co si mysleli, ale i co cítili. Vyjádření pocitů bylo popsáno jako důležité jak muži, tak ženami.

Vedoucí týmů mají zkušenosti s tím, že jsou spíš považováni za lidské bytosti než za čísla na výplatní listině, poskytují důkazy o praxi inkluze manažerů

Vedoucí týmů popsali, jak s nimi manažerka zacházela jako s jednotlivci’. ‘Věnovala čas tomu, aby viděla a poznala skutečnou osobu’ ‘Projevila o ně zájem.’ ‘Poznala něco’ z jejich osobního života. Připadalo, jako by si ‘z nich stavila obrázky’. ‘Přiznala se jim.’ ‘Porozuměla jim jako osobnostem’. Prokázala skutečnou péči a starosti o ně a jejich pocity. Dala jim čas, a protože věděli, že její čas je cenný, měli pocit, že jsou cenní. Každý z nich byl považován za ‘jedinečného člověka’. Cítili se, jako by jim bylo ‘skutečně nasloucháno’. Cítili, že jsou uznávaní spíše za to, kdo jsou než za to, co dělají. Odpovídala jim jejich potřebám okamžitě. Vedoucí týmu se cítili ‘uznávání’ jejím chováním, které je pro mě, v interhumánním jazyku, pocitem potvrzení. Jeden vedoucí týmu popsal, že ‘nemůžete být dobrým manažerem bez osobní stránky, lidské stránky. V opačném případě jen ‘reagujete’ - úkol!

Zasažení byli zejména vedoucí týmů tím, že použila vnímavost. V tom momentu sdílela své myšlenky a pocity. Popsali, jak jim takové chování ‘pomáhá říkat obtížnou věc’ a v důsledku tohoto chování jim dává svolení to říci. Řekla věci, které oni nejspíš považovali za risk, že jim je řekla. Její slova často vyjadřovala to, pro co ‘oni nemohli najít slova’.

Zkušenosti vedoucích týmů v souvislosti s vytvořením „bezpečného prostoru“, kde by se mezi nimi mohla rozvíjet vzájemná důvěra

Vedoucí týmů zažívali pocit "bezpečí" ve vztahu k manažerce. Cítili se, jako by byli na „stejně úrovni“ a jako by byla „jediným z nich“. Zažili ve vztahu k ní vzájemnost.

Už se nestrachovali, jak by manažerka mohla reagovat. Už se neobávali žádného zneužití moci a autority. Už se nebáli možnosti osobního útoku nebo trestu. Už se nebáli, že budou zostuzeni. Mohli by být autentičtí tím, že řeknou, co chtějí říkat, než aby se museli selektivně rozhodnout, co řeknou. Mohli s ní dokonce nesouhlasit a popsat nesouhlas jako existenci vzácné zkušenosti. Věřím, že jejich zkušenost s bezpečným místem odpovídá tomu, co Buber (1965) popisuje jako „mez“.

Úroveň důvěry, která předtím neexistovala, se stále rozvíjela. Vedoucí týmů důvěřovali své manažerce, že mohou udělat práci svým vlastním způsobem. Ona se více zaměřila na cíle a nechala je, aby určili, jak jich má být dosaženo. Vedoucí týmů reagovali tím, že projevíli důvěru manažerce. Věřili tomu, jak bude reagovat. Důvěřovali tomu, „co by řekla“ a jak by to řekla. Důvěřovali tomu, že tam „bude“ pro ně. Věřili, že „jim dá čas“. Tím se popisy zkušeností týmových vedoucích shodovali s tím, jak pro jejich osobnosti a jejich výkony bylo důležité vědět, že „mohou důvěřovat jejím slovům“.

Lidský přístup manažerky poskytl podporu, kterou vedoucí týmů potřebovali k převzetí odpovědnost za úkol

Podpora poskytnutá manažerkou před obdobím výzkumu byla pocíťována jako podpora úkolu. Převážně to byla podpora výkonnostních cílů a jejich dosažení. Její chování vlastně nebylo považováno za podporu. Například, měli zkušenost, že „obvyklí je zápor“ a že se zaměřuje na opravu toho, „co se pokazilo“. Jakýkoliv problém se často projevil jako kritika vedoucích týmů a často to skončilo tak, že měli pocit "vinny". Její negativní podpora narušila sebevědomí a jejich víru v jejich schopnost vykonávat práci.

Manažer, zkušený přítel, podporoval osobu. Zaměření bylo mnohem více na "my", manažerka dříve, proti „mně“, pracovala s vedoucími týmu, tak že jim říkala, co dělat a při tom obvykle ignorovala jejich názory. Nyní se problém stal něčím, co se sdílelo a příležitostí pro spolupráci. O problému se mnohem víc mluvilo, než když manažerka trvala na konkrétním řešení. Zaměření bylo více na pozitiva než negativa. Manažerka podporovala úkol, ale pouze pokud o to bylo požádáno. Byla „tam, byla dostupná“ a „ochotna pomáhat“, pokud byly její poučení a rady potřeba. Její podpora vystavěla sebevědomí a důvěru v jejich „schopnosti vykonávat práci“. Výsledkem bylo, že převzali odpovědnost za úkol v takovém rozsahu, ve kterém by to předtím neudělali. Podporovala je a oni podpořili úkol.

Diskuse

Dialog nabízí přístup k vedení a jeho rozvoji

Domnívám se, že dialog nabízí přístup k pochopení vůdčího postavení jako ovlivňujícího procesu, který se nachází na všech úrovních organizace.

Rozlišuji mezi vedením, které zde používám k popisu procesu ovlivňování, a vedením jako obecným pojmem používaným k popisu role, kterou obvykle provádí někdo na vrcholu organizační hierarchie. To je zcela odlišné od všeobecné role vedení, která se obvykle provádí na nižších pozicích hierarchie. Vedoucí jsou zodpovědní za strategický směr, zatímco manažeři jsou zodpovědní za kontrolu primární činnosti, pro kterou organizace pracuje. Vedoucí i manažeři musí ovlivňovat lidi – buď „nakoupit“ do strategického směru (vůdce) nebo dosáhnout požadovaných výkonnostních cílů (manažer) – protože oba získávají výsledky prostřednictvím lidí. Z tohoto důvodu se domnívám, že ovlivňující proces vedení se objevuje na všech úrovních organizace.

Důkazem tohoto výzkumu je, že ovlivňující proces v jazyce dialogicity je interhumánní zkušenost, která se v současné době vyskytuje mezi zaměstnancem a člověkem v organizační roli vůdce či manažera. Tento výzkum konkrétně studoval zkušenosti týmových vedoucích a manažerky, které se přihlásili. Jakékoli vztahující se zkušenosti a jakékoliv interakce se budou od jednoho okamžiku k jinému lišit. Proces by tedy měl být raději přesněji popsán slovesem „vztahovat“, než jako podstatné jméno „vztah“. Vztahuje se něco, co se děje spíše, než existuje. Klíčová kompetence vedení jako procesu je proto otevřená zkušenostem toho, co se děje v okamžiku mezi vlastní osobou a ostatními.

Ovlivňování je psychologický proces, v němž je vůdce vnímán jako "osoba blízká". Vedoucí týmů často popisovali, že zažili manažera jako rodiče nebo učitele. Důkazem tohoto výzkumu je, že vliv přímého manažera je buď pozitivní, nebo negativní, ale zřídka neutrální. Manažerka měla značný potenciál k ovlivňování, neboť se jednalo o primární zdroj pro uspokojení lidských potřeb týmových vedoucích. Takové potřeby, psychologické nebo jiné, se pravděpodobně objeví v prvních okamžicích kontaktu. Je to podpora poskytovaná v takových okamžicích prostřednictvím praxe přítomnosti a začlenění, která umožňuje efektivnímu vůdci, aby vyzdvihl tyto potřeby prostřednictvím postupu uvědomělosti. Tento výzkum naznačuje čtyři klíčová podpůrná chování – podpora slovy tím, že mluví otevřeně i autenticky; podpora prostřednictvím chování, jako je být zde a ochotně dostupný; podpora prostřednictvím přítomnosti manažera – která manažerka využívala radši, než se chovat, tak jak se očekává od její role; a tím že, ukazovala základní postoj člověka, podporovala ostatní.

Manažer může vytvořit potenciál pro vliv, ale nemůže kontrolovat výsledek procesu. Vliv, v dialogických termínech, je dvoucestný proces, který vyžaduje vůdcovské praktiky interhumánních elementů a zvolenou reakci zaměstnance. Tato praxe bude z dialogického hlediska charakterizována především ochotou vstoupit do otevřené a autentické komunikace. Důkazem tohoto výzkumu je, že existuje krátké setkání, možná JÁ-TY, na hraně, kde zaměstnanec může zažít míru uspokojení svých psychologických potřeb jako lidské bytosti. Například by možná zažívali, že jsou vnímáni, proto kdo jsou, než proto čím mohou přispět úkolu. Věřím, že zkušenost potřeby spokojenosti je primárním vlivem na zaměstnance, který dělá pozitivní rozhodnutí týkajících se výkonu. Přispívá k pocitu bezpečí a k rozvoji důvěry.

To neznamená popření existence JÁ-TO. Tento postoj, jak píše Buber (1965), je součástí života a podle mých zkušeností je určitě charakteristickou organizačního života. JÁ-TO by mohlo být skutečně vhodné postoj, pokud existují krize, ale skutečné problémy se pravděpodobně vyskytnou, jestliže JÁ-TO bude jediný postoj, který zaměstnanci zažívají.

Dialogický přístup vnímá zaměstnance jako aktivní účastníky ovlivňujícího procesu – se svobodou zvolit si svou reakci!

Procesní přístup k vedení, založený na dialogicitě, je konzistentní s jinými přístupy k vedení jako ovlivňujícímu procesu. Dialogicita se liší v tom, jak se tento vliv projevuje. Například některé přístupy se zaměřují na osobnostní charakteristiky vůdce, na styl vedení a další na situační faktory jako na zaměření na vliv.

Důsledným faktorem v takových to přístupech je základní předpoklad, že vůdce má pravomoc ovlivňovat zaměstnance. Vliv je vnímán jako zcela závislý na činnostech vůdce. Zaměstnanec je ve skutečnosti pasivní účastník, který reaguje na jednání manažera. Zaměstnanec jako pasivní účastník je posílen přístupem k rozvoji vedení, který je založen na rozvíjení ovlivňujících schopností manažera, které jsou pak „provedeny“ zaměstnancem. Vliv je kondicionální proces, při kterém je klíčovou otázkou pro vůdce volba, která schopnost nebo styl dosáhne požadované reakce zaměstnance.

Důraz dialogického přístupu je zaměřen na to, že manažer vytváří potenciál pro vzájemné zkušenosti se vztahem, v němž zaměstnanec psychologicky zažívá manažera jako přítele. Potenciál vytváří volbu – o tom, jak vstoupit do lidské zkušenosti související s manažerem či nikoli – pro zaměstnance. Důkazem tohoto výzkumu je, že zaměstnanec pravděpodobně reaguje spíše pozitivně než negativně, protože pozitivní reakce nabízí potenciál pro uspokojení potřeb jako lidské bytosti.

Je to přímý manažer, který uplatňuje primární vliv na zaměstnance a jejich volby v oblasti výkonu

Popisy vedoucích pracovníků poskytují důkazy, že pozitivní volba týkající se reakce na vzájemnou, spíše než hierarchickou, zkušenost se vztahem pravděpodobně povede k tomu, že budou mít pozitivní výběr ohledně výkonu. Zaměstnanci internalizovali své zkušenosti vzájemného vztahu. Zkušenosti je přiměly, aby se cítili dobře a také jim poskytli důvěru, kterou potřebují k výkonu své práce. Byli jim svěřeni zkušenosti a převzali zodpovědnost za dosažení svých cílů v takovém rozsahu, který před obdobím výzkumu nebyl. Odpověděli velmi pozitivně na lidský přístup manažerky a chtějí pro ni podávat výkony. Jak uvedl jeden vedoucí týmu:

Existuje správný způsob, jak jednat s lidmi. Cítíte, že pracujete pro toho člověka a děláte to nejlepší pro někoho, kdo s vámi tímto způsobem jedná. Cítím, že pro ni chci pracovat. Chci pro ni dělat práci. Klíčovým faktorem bylo to, že manažerka přijala dialogicitu jako svůj přístup k souvislostem s vedoucími týmů o otázkách týkajících se dosažení cílů, stejně jako o vztazích na čistě osobní úrovni. V jejím přístupu nebyl žádný rozdíl. Tento rozdíl byl klíčový.

Jedna vedoucí týmu to shrnula velmi výmluvně, když popsala, jak "zmizely krabice". Jinými slovy, tato vedoucí týmu již vícekrát nezažila oddělení člověka od úkolu. Ona a ostatní vedoucí týmů zažili manažerku jako člověka bez ohledu na povahu interakce. Už tam víc nebyla žádná "krabice". Dřív zaměření na jakékoliv interakce, bylo úkolem a další "krabici", a poměrně daleko menší, protože manažerka dala málo času, aby mohli komunikovat. Její

přístup se lišil od toho, co bylo před obdobím výzkumu. Nyní byla pouze jedna krabice – pro přijetí dialogického přístupu ve všech interakcích bez ohledu na účel interakce.

Závěr

Tento výzkum je omezen studiem pouze jednoho manažera a týmu osmi vedoucích týmů, ale nabízí pevný základ pro další výzkum dialogicity jako strategického přístupu pro rozvojové organizace.

Výzkum jasně zdůrazňuje potenciální přínos dialogického dialogu jako přístupu k rozvoji kultury "člověka" v organizacích., Kdyby se to výlučně používalo jako přístup k rozvoji vedení, bylo by to nebezpečné pro jiné techniky. Musí to být součástí širšího přístupu k organizačnímu rozvoji, který uznává klíčovou úlohu manažerů jako primární vlivy kulturní změny. Manažeři jsou mnohem pravděpodobněji bráni lidmi jako lidské bytosti, pokud pocítují člověka jako součást svého vlastního vývoje, než když vnímají „člověka“ jako něco, co je přijato z vrchu. Taková rétorika se málokdy stává realitou. Dialogika je přístup, který podle mého názoru může skutečně zvrátit současný trend směrem k dehumanizaci lidí v organizacích.

Dále jsem od dokončení výzkumu rozvinul můj vedoucí program k posílení povahy dialogického dialogu jako prožitého zážitku, který je nedílnou součástí rozvoje kultury člověka v organizacích. Program a proces kulturních změn jsou zaměřením na mé OD consultancy (poradenství) a pro můj další doktorský výzkum dialogického přístupu jako strategie pro změnu v organizaci.

Bibliografie

Brown J R (1997): Researcher as an Instrument; An Exploration of the Between Gestalt and Qualitative Methodology. Gestalt Review : Volume I Number 1 Pages 71 – 84

Buber M (1958b) : I and Thou (New York : Charles Scribner's Sons) Original Work
Published in 1923

Buber M (1965) : The Knowledge of Man (New York : Harper Row)

Cresswell J W (1998) : Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among the Five Traditions (Sage)

Denzin N K and Lincoln Y S (1998) : Strategies of Qualitative Inquiry (Sage publications)

Evans K (1996) : True Dialogue Requires the Appreciation of Difference : Reflections on the Eve of the First World Congress of Psychotherapy International Journal of Psychotherapy (1 - 5 July 1996) Carfax publishing

Friedman M S (1985a) : The Healing Dialogue in Psychotherapy (New York) (Jason Aronson)

Hycner R (1985) : Dialogic Gestalt Therapy : An Initial Proposal Gestalt Journal : Volume V111 Number 1 (Spring) Pages 23 – 49

Hycner R (1993) : *Between Person and Person : Toward A Dialogical Psychotherapy* (GJP Press)

Spinelli E (1989) : *The Interpreted World : An Introduction to Phenomenological Psychotherapy* (Sage)

Yontef G (1993) : *Gestalt Therapy : A Dialogic Method Awareness, Dialogue and Process : Essays on Gestalt Therapy*. Gestalt Journal Press, Highland, New York

Yontef G (1999) : *Awareness, Dialogue and Process : Preface to the 1998 German Edition* Gestalt Journal : Volume XX11 Number 1 (Spring) 1999 Pages 9 – 20