

**Renate Motschnig, & David Ryback. (2016). Transforming Communication in Leadership and Teamwork. Person-Centered Innovations. Vienna, Austria: Springer 2016, 307 s. ISBN 978-3-319-45485-6.**

V súčasnosti typická rýchla a dominantná elektronická komunikácia sa premieta aj do definovania podstaty a zmyslu efektívneho manažmentu a vodcovstva (leadershipu). Publikácia na 307 stranách v 19 kapitolách má ambíciu ponúknuť perspektívu efektívnej transformatívnej komunikácie ako nevyhnutnej súčasť kompetencií lídra alebo manažéra. Uvedená problematika nie je neznáma či nová téma v oblasti psychológie riadenia a organizácie. Hlavní autori, R. Motschnig a D. Ryback, ponúkajú jednoznačné teoretické ukotvenie transformatívnej komunikácie v „Prístupe zameranom na človeka“ (*Person-Centered Approach /PCA/*) autora C. Rogersa v aplikácii do manažmentu, riadenia organizácie i do aktívnej spolupráce členov organizácie. Efektivitu *PCA* v organizačnom prostredí dopĺňajú empirickými zisteniami a prípadovými štúdiami reflektujúc vlastné skúsenosti 4 spoluautorov severoamerického i (stredo)európskeho prostredia organizácií či líderských kontextov rôzneho zamerania.

Publikácia je delená na 5 nosných častí, kde cez teoretické východiská doplnené prípadovými štúdiami ponúkajú konkrétne odporúčania efektívnych postupov pre manažérov a členov tímov podporené exaktnými vedeckými faktami a závermi vyúsťujúc do záverečného zhrnutia v podobe poukázania na celospoločenské a hodnotové následky v procese formovania efektívne fungujúcich tímov pomocou kooperácie a „ko-aktualizácie“ (kde autorka publikácie zavádza tento nový pojem do oblasti psychológie riadenia a organizácie).

Teoretickým ukotvením v „Prístupe zameranom na človeka“ (Kap. 1) autori nielen priznávajú a oceňujú, ale aj zviditeľňujú menej známu aplikáciu filozofie a prístupu C. Rogersa do oblasti lídershipu a pracovného prostredia, pričom v súlade s podnadpisom publikácie („*Person-centered innovations*“, t.j. na človeka zamerané inovácie) poukazujú na jeho aktuálnosť a potenciál pre výsostne súčasné, aktuálne témy vystihnuté v samotnom názve publikácie „transformatívna komunikácia v lídersipe a tímovej práci“. Dôraz na rozvoj „mäkkých zručností“ (*soft skills*) v pracovnom prostredí nie je nový, autori o ňom hovoria ako o „znovu objavenom“ koncepte, ktorého hlavné kvality „aktívne počúvanie“ a „efektívne fungujúce interpersonálne vzťahy“ vychádzajú z myšlienok a skúseností Carla Rogersa. Jeho princípy „na skupinu zameraného lídershipu“ predstavujú novú paradigmu moci v pracovnom prostredí, kde sa akcentuje zdieľanie moci nadriadeného s „druhými“ (podriadenými). Tento transformatívny „spôsob bytia“ v kontexte práce/organizácie (ako centrálnej témy publikácie) pomáha zrodiť menej hierarchickú a viac kolaboratívnu kultúru fungovania v organizácii a v jej tímoch.

Koncept dvoch možných prístupov v organizácii („*two agenda approach*“, Kap. 2) ako prístup akcentujúci úlohu/požiadavku a prístup akcentujúci ľudský potenciál sú predstavené nie ako buď alebo, ale ako vzájomne sa prelínajúce, ako vyvážené zameranie na úlohu/požiadavku a ľudskú interakciu a spoluvytvárajú pomerne nový model efektívneho manažmentu a vodcovstva. Teoretická analýza tohto modelu (hlavné princípy, prvky, znaky, podmienky a odporúčania vedúce k zmene, benefity a účinky navodených zmien) sú premostené do konkrétnych piatich prípadových štúdií (Kap. 4-8.). Kazuistiky reflektujú skúsenosti samotného tvorca koncepcie participatívneho manažmentu, C. Rogersa, ktorú vytvoril počas pôsobenia vo vedúcej pozícii v Poradenskom centre na Univerzite v Chicago, USA, kde viedol 50-členný tím, ďalej cez optiku hlavného šéfa svetovej organizácie, ktorá mala viac ako 500 zamestnancov v 35 organizáciách ako až po osobné skúsenosti jednotlivcov v riadiacich pozíciách väčších i menších organizáciách.

Uvedený koncept je predstavený nielen teoreticky, ale aj v podobe metodicky jasne štruktúrovaných odporúčaní a postupoch pre efektívne formovanie transformatívnej komunikácie v manažmente pre manažérov ako aj jednotlivých členov tímu v kapitolách 9.-14. Autori v nich zdôrazňujú empatiu, akceptáciu a kongruenciu ako základné podmienky ovplyvňujúce transformatívnu komunikáciu. Vysvetľujú a opisujú ich na základe konkrétnych prípadov a autentických prepisov dialógov a dopĺňajú ich uvedením špecifických metód a postupov (dialóg, skupinové zážitky, komunikačné workshopy, riešenie otvorených prípadových štúdií) na cieľnú facilitáciu a rozvoj transformatívnej komunikácie. Taktiež analyzujú kľúčové situácie pre vytvorenie transformatívnej komunikácie, medzi ktoré radia „interaktívne“ pracovné porady, pracovné pohovory, riešenie konfliktov i proces negociácie, ako aj ponúkajú efektívne využitie integrujúceho modelu i v agilnom manažmente. Hlavný cieľ metodicko-didaktickej časti vyúsťuje do budovania a rozvoja efektívne fungujúcich tímov v organizácii ako výsledku účinnej transformatívnej komunikácie. V ďalších kapitolách (18. kap.) prehľadujú hlavné koncepty poskytnutím praktických aplikácií pre kľúčové situácie lídershipu/manažmentu a pre prácu v tímoch, osobitne v kultúrne diverzných tímoch. V nasledujúcej časti (kap. 15.-17) dokresľujú vybrané aspekty transformatívnej komunikácie pomocou vedeckých a empiricky zdôvodnených a ukotvených záverov. A posledná časť (19. kap.) uzatvára text s návrhmi autorov na možné sociálne a hodnotové dôsledky uplatňovania transformatívnej komunikácie (nielen) v pracovnom prostredí. Autori tak vyvracajú stále živé predstavy/predsudky, že humanistický prístup, osobitne rogeriánsky, sa nehodí do prostredia zameraného práve na výkon.

Inšpiratívne myšlienky prezentujú čitateľovi, aký dominantný a silný („powerful“) môže byť prístup zameraný na človeka, čo je podporené a posilnené autentickými výpoveďami a skúsenosťami autorov. 4 autori prezentujúci prípadové štúdie vlastných skúseností s transformatívnu komunikáciou v manažmente a na líderských pozíciách rôzneho kontextu sú dopĺňané vecnými, tvorivými a podnetnými postrehmi hlavných autorov, ktorí autenticky integrujú perspektívu skúseného medzinárodného konzultanta v odbore lídershipu s vlastnou koncepciou emocionálnej inteligencie (D. Ryback) a profesorky s extenzívnou skúsenosťou vo vedení medzinárodných tímov v rámci projektov informačných technológií (R. Motschnig). Autenticita je posilnená aj samotným „formátom“ textu, kde hlavní autori pozývajú čitateľa k osobnej konfrontácii a reflexii skúseností i názorov s uvedenými teóriami, postojmi, názormi a skúsenosťami autorov.

Aj napriek tomu, že je publikácia v anglickom jazyku, konštatujem, že je relatívne ľahko čitateľná i v dôsledku uvádzania mnohých skúseností autorov vychádzajúcich z konkrétnej prežitej a zažitej praxe. Mojou osobnou obohacujúcou skúsenosťou bolo spoznanie koreňov jednej z koncepcií emocionálnej inteligencie úspešne uplatňovanej celosvetovo v tréningoch manažérov, čo je predstavené v pôvodnom Rogersovom „whole person“ prístupe. Kniha ponúka inšpirácie a provokuje chuť experimentovať s prístupom zameraným na človeka, ktorý, ako autori dokumentujú v publikácii, môže slúžiť ako základ pomoci (nielen) manažérom a lídrom úspešne zvládať súčasné náročné rýchlo sa meniace požiadavky pracovného prostredia. Nepochybujem, že čitatelia nájdu v publikácii vysvetlenia pre to aká je dôležitá transformatívna komunikácia (nielen) v kontexte manažmentu a riadenia organizácie a tímov, ale aj „návod“ ako účinne a efektívne viesť „svoje tímy“.

Lada Kaliská