

KONFEDERACIJA
SINDIKATOV JAVNEGA
SEKTORJA SLOVENIJE



SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO

Timski coaching

Projekt Z znanjem do zdravja
zaposlenih

GLOTTA

nOval
Center za novo znanje

mag. Bernarda Potočnik

januar 2014



Projekt *Z ZNANJEM DO ZDRAVJA ZAPOSLENIH* je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letu 2013 in 2014 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

0 Vsebina

1 UVOD	3
2 NLP COACHING	4
2.1 Kaj je NLP Coaching?	4
2.2 Kdo so NLP Coachi	5
2.3 Uvodno srečanje	5
2.4 Matrica coachinga	5
3 COACHING ORODJA	8
3.1 Profesionalno kolo ravnotežja	8
3.2 Osebno kolo ravnotežja	10
3.3 SMART cilji	11
3.4 Cilji in členjenje	12
3.5 Coaching formula	14
3.6 SCS Model	16
4 VIRI IN LITERATURA	17
5. DODATNO GRADIVO	18
5.1 Načini razmišljanja in motiviranja (A.Gregorc)	18

1 Uvod

"Uspešni smo toliko, kolikor si dovolimo, da smo lahko uspešni"

(neznani avtor)

Definicija uspešnosti v današnjem času je bolj kompleksna in bolj zahtevna kot je kadarkoli bila do zdaj. Novi pogoji delovanja in visoka raven stresa na delu zahtevata od vseh zaposlenih da so tudi upravljalci s spremembami, razvijalci posameznikov in timov, coachi in nenazadnje »multiplikatorji« znanja, veščin in profesionalnega in etičnega odnosa do dela. Vse to in veliko več naj bi zaposleni dosegali v sodelovanju s kolegi, s timskim delom in s skupno vizijo in z usklajenimi vrednotami.

Timski coaching omogoča skupinam in posameznikom, da presežejo svoje trenutne zmožnosti in ustvarijo nove in širše priložnosti delovanja tima s pomočjo procesa, ki je usmerjen k rezultatom. Timski coaching temelji na razvijanju medosebne komunikacije v timu, učenju iz skupne izkušnje in zavedanju medosebnih odnosov. Proces timskega coachinga omogoča, da se izluščijo tipična vedenja v skupini, pridejo na plano vrzeli v zaznavanju in načinu razmišljanja in daje vsakemu posamezniku v timu priložnost, da razmišlja bolj odprto in da člani tima med seboj sodelujejo na način, ki ustvarja medosebno zaupanje in razumevanje v skupini in povečuje učinkovitost tima in vsakega posameznika.

Proces timskega coachinga (profesionalnim) timom in delovnim skupinam prinaša samoorganiziranost tima, notranje sodelovanje v timu in ustvarjalno razmišljanje, ki je potrebno za soočanje s kompleksnimi izzivi (kot je, na primer, stres na delu), s katerimi se srečuje tim.

Glavni cilji programa

- Ozaveščanje lastnih potencialov in motenj,
- ozaveščanje potencialov in motenj celotnega tima,
- odkrivanje in oblikovanje najbolj učinkovitih strategij za uporabo lastnih potencialov in odpravljanje lastnih motenj,
- odkrivanje in oblikovanje najbolj učinkovitih strategij za uporabo timskih potencialov in odpravljanje timskih motenj,
- ugotavljanje lastnih prepričanj in vrednot v poklicnem okolju,
- ugotavljanje organizacijskih prepričanj in vrednot,
- ozaveščanje lastne identitete v timu,
- ozaveščanje timske identitete v organizaciji,
- ozaveščanje organizacijske identitete,
- ozaveščanje lastnega odnosa do sprememb,
- ozaveščanje timskega odnosa do sprememb,
- odkrivanje in oblikovanje najbolj učinkovitih strategij za uskladitev prepričanj, vrednot in identitete na osebni, timski in organizacijski ravni,
- oblikovanje najbolj učinkovitih strategij za skupno doseganje ciljev,
- razvijanje višje ravni timskega sodelovanja v organizaciji.

2 NLP Coaching

2.1 KAJ JE NLP COACHING?

Po definiciji International Coach Federation (ZDA) je coaching interaktivni proces, ki pomaga posameznikom, timom, podjetjem in ustanovam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja.

Coaching je priložnost in strategija, je strokovna pomoč, ki omogoča pospešen razvoj posameznikov, timov in organizacij. Coaching omogoča posameznikom, timom in organizacijam najti boljše načine in poti ravnanja, razmišljanja in delovanja.

Rezultati coachinga so, da posamezniki, timi in organizacije znajo postavljati in dosegati zadovoljujoče cilje, postanejo bolj aktivno usmerjeni, sprejemajo kvalitetnejše odločitve ter veliko bolj udejanjajo svoje lastne potenciale. Coaching je idealen za razvoj kompetenc tako posameznikov, kot timov in vseh zaposlenih v podjetjih.

Nevrolingvistično programiranje (NLP™) je nastalo kot raziskovalni projekt Richarda Bandlerja in Johna Grinderja (1975-76), katerega namen je bil modeliranje odličnosti (načeloma na vseh področjih). Nevrolingvistično programiranje so poskušali opredeliti različni avtorji. Po Diltsu (2000) nevrolingvistično programiranje proučuje vzorce oziroma "programe", ki se oblikujejo v interakciji med možgani, jezikom in telesom. Georges (1996) NLP opredeljuje kot "sodoben komunikacijski model". Zato lahko NLP med drugim razumemo tudi kot praktični komunikacijski model, ki je eden od načinov, kako razmišljati o ljudeh in komunikacijskih procesih, in ki zagotavlja "orodja za prepoznavanje strukture učinkovite komunikacije v izobraževanju, terapiji, vodenju, zdravstvu in drugje (Brown, 2004). Tosey in Mathison (2003) NLP pojmujeta kot obliko transdisciplinarnega znanja. Brown (2004) je mnenja, da je osrednja tema v NLP-ju razširiti posameznikovo zavedanje o sebi in drugih, predvsem razširiti zavedanje o lastnih komunikacijskih stilih in o tem, kaj nas motivira, kar nam lahko služi kot učinkovito orodje za "boljše razumevanje nas samih in drugih" (Brown, 2004, str. 518).

Kombinacija NLP-ja in coachinga pomaga posameznikom in timom, da ozavestijo svoje potenciale in motnje za uspešno delovanje v poslovnem okolju in sicer na vseh nevrologičnih ravneh: okolje, vedenje, strategije, prepričanja, vrednote, identiteta in poslanstvo (Dilts, 2000).

2.2 KDO SO NLP COACHI?

Profesionalni NLP coachi so natrenirani poslušalci in opazovalci. Coach zna vzpodbuditi posameznika ali tim, da le-ta sam - iz lastnih notranjih virov moči - pridobi vpogled v rešitev, ki ji bo sledil. Coachi verjamejo, da so klienti ustvarjalni po naravi, da imajo ogromno potencialov. Coachevo delo je nuditi podporo in spomniti klienta na vse veščine, vire in kreativnost, ki so že v njem. Coach ne vzpostavlja s klientom odnos strokovnjaka, zdravilca ali avtoritete, temveč partnerstva.

Profesionalni NLP coachi so strokovnjaki, profesionalci z dolgoletnimi izkušnjami na najrazličnejših področjih dela v podjetjih in ustanovah in na področju izobraževanja, svetovanja in coachinga (osebnega in poslovnega). Vsi imajo visoko izobrazbo ali višjo od visoke in so končali izobraževanje NLP Coach po programu, ki izpolnjuje zahteve Mednarodne zveze za coaching (International Coach Federation - ICF, ZDA).

2.3 UVODNO SREČANJE

Uvodno srečanje se razlikuje od nadaljnjih coaching srečanj v tem, da dnevni red uvodnega srečanja določi coach. V uvodnem coachingu vam bo vaš coach predstavil obliko in pogoje dela, vi pa boste izpolnili nekaj diagnostičnih orodij, ki bodo služila kot podlaga za nadaljnje delo. Uvodno srečanje je analiza obstoječega stanja in priložnost za zastavljanje konkretnih ciljev na področjih na katerih želimo spremembo in/ali razvoj.

2.4 MATRICA COACHINGA

Spodnja matrica coachinga je priredba matrice, ki jo je Dilts (1996) raziskoval v povezavi z vodenjem.

Matrica coachinga uvaja štiri elemente, ki sestavljajo značilno situacijo pri coachingu:

- a) Posameznik sam kot coach.
- b) Strankin zeleni cilj ali rezultat.
- c) Stranka oziroma drugi.
- d) Sistem, v katerem se izvaja coaching.

Štirje elementi jasno kažejo, da je coaching večplastni proces, ki mora upoštevati več kot pa le dva "glavna igralca" - coacha in stranko. Da bi pa zagotovili uspešen proces coachinga, so potrebne ustrezne veščine za vsak element v matrici.

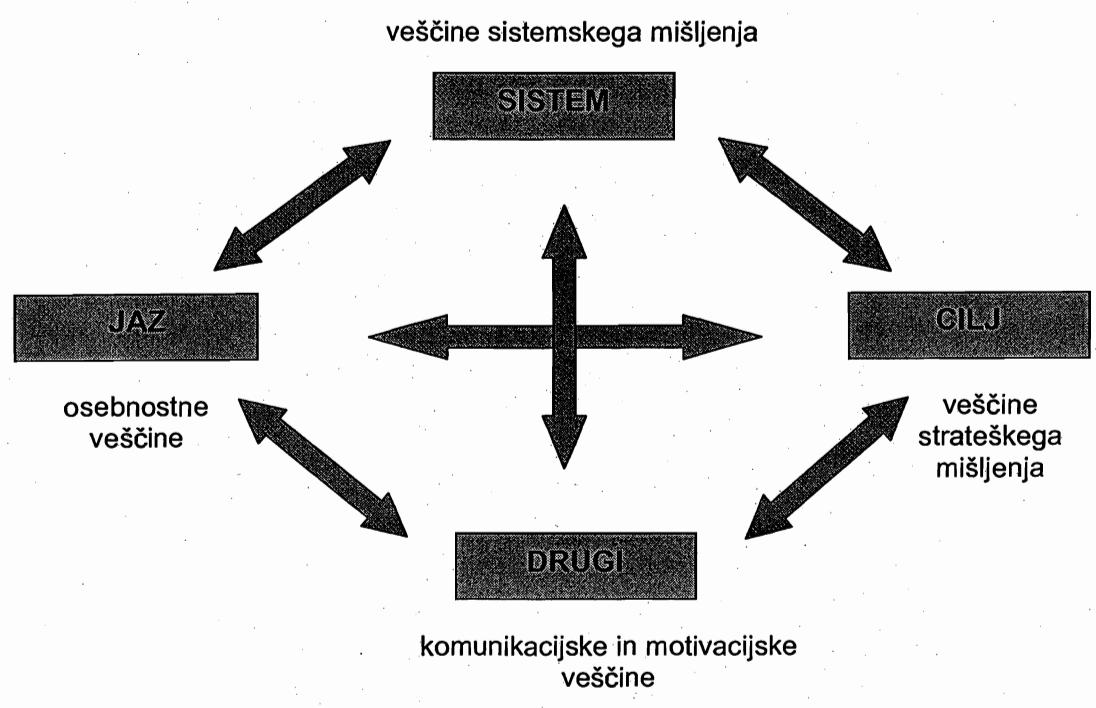
Če začnemo s stranko oziroma z 'drugim(i)', kot je to označeno v matrici, je jasno, da bi coach/vodja moral imeti učinkovite komunikacijske in motivacijske veščine, da bi lahko spodbujal, podpiral in motiviral stranko/zaposlenega na poti proti zelenemu cilju ali rezultatu. Težko si je predstavljati coacha/vodjo brez teh veščin. Komunikacijske in motivacijske veščine vsebujejo bolj specifične veščine, kot so to npr. razumevanje komunikacijskih modelov in vzpostavitev ter vzdrževanje dobrega stika.

Naslednji element matrice coachinga se osredotoča na želene 'cilj(e)' ali rezultate stranke/zaposlenega. Vloga coacha/vodje je pomagati stranki/zaposlenemu ubesediti in natančno opredeliti svoj cilj in tudi spodbujati stranko/zaposlenega, da najde najboljšo strategijo za doseganje opredeljenega cilja. Tako torej coach/vodja potrebuje veščine strateškega razmišljanja. Te veščine na primer obsegajo znanje uspešnega postavljanja ciljev in opredeljevanja majhnih pomembnih korakov (MPK), ki vodijo k cilju.

'Sistem' kot element v matrici coachinga lahko zlahka spregledamo. Pogosto je coaching razumljen kot "osebna zadeva", nekaj kar se izvaja v paru in v izolaciji od sistema, ki ga obkroža. V vsakodnevnem kontekstu podjetij ali organizacij, je posebej jasno, da je sistem organizacije, kot tudi večji sistem, h kateremu organizacije sodijo, pomemben za splošno rast in razvoj (tako organizacij kot tudi posameznikov). Ker rast in razvoj navadno povezujemo s procesom coachinga, ne čudi, da morajo coachi/vodje imeti veščine systemskega mišljenja, da bi lahko pomagali svojim strankam/zaposlenim doseči cilje v obstoječem sistemu (npr. v izobraževalnem sistemu, v zdravstvenem ali v sistemu panoge na sploh).

'Jaz' kot coach je sam po sebi razumljiv element matrice coachinga, pa vendar bolj zapleten, kot bi se to zdelo na prvi pogled. Čeprav je logično trditi, da naj bi coach/vodja imel številni nabor veščin (opisanih zgoraj), nobeden tak nabor ne bi bil koristen za proces coachinga, če coach/vodja sam nima 'osebnostnih veščin'. Osebnostne veščine se nanašajo na tako imenovano 'upravljanje z notranjimi stanji', na menjavo vlog od osebnih do organizacijskih kot tudi na splošno veščino prepoznavanja lastnega poslanstva, odprtost za učenje in prepoznavanje lastnih potencialov za rast in razvoj.

MATRICA COACHINGA Z NABOROM VEŠČIN



3 Coaching orodja

3.1. PROFESIONALNO KOLO RAVNOTEŽJA

Zelo dobro orodje, s katerim ugotavljamo zadovoljstvo posameznika in celotnega tima na profesionalnem področju, je profesionalno kolo ravnotežja. Najprej opredelimo področja, ki so za nas pomembna na profesionalnem področju, kor na primer:

doseganje ciljev, timsko delo, ustvarjalnost, izziv, fizično okolje, denar, profesionalni razvoj, svoboda, vzdušje in nato ocenimo raven zadovoljstva s posameznim področjem.

Tako bomo najlažje spoznali, na katerih področjih smo uravnoreženi in katerim področjem velja nameniti še posebno pozornost. Lahko oblikujemo tudi cilje, ki bodo prispevali k naši večji uravnoreženosti in k večjemu zadovoljstvu v našem profesionalnem življenju.

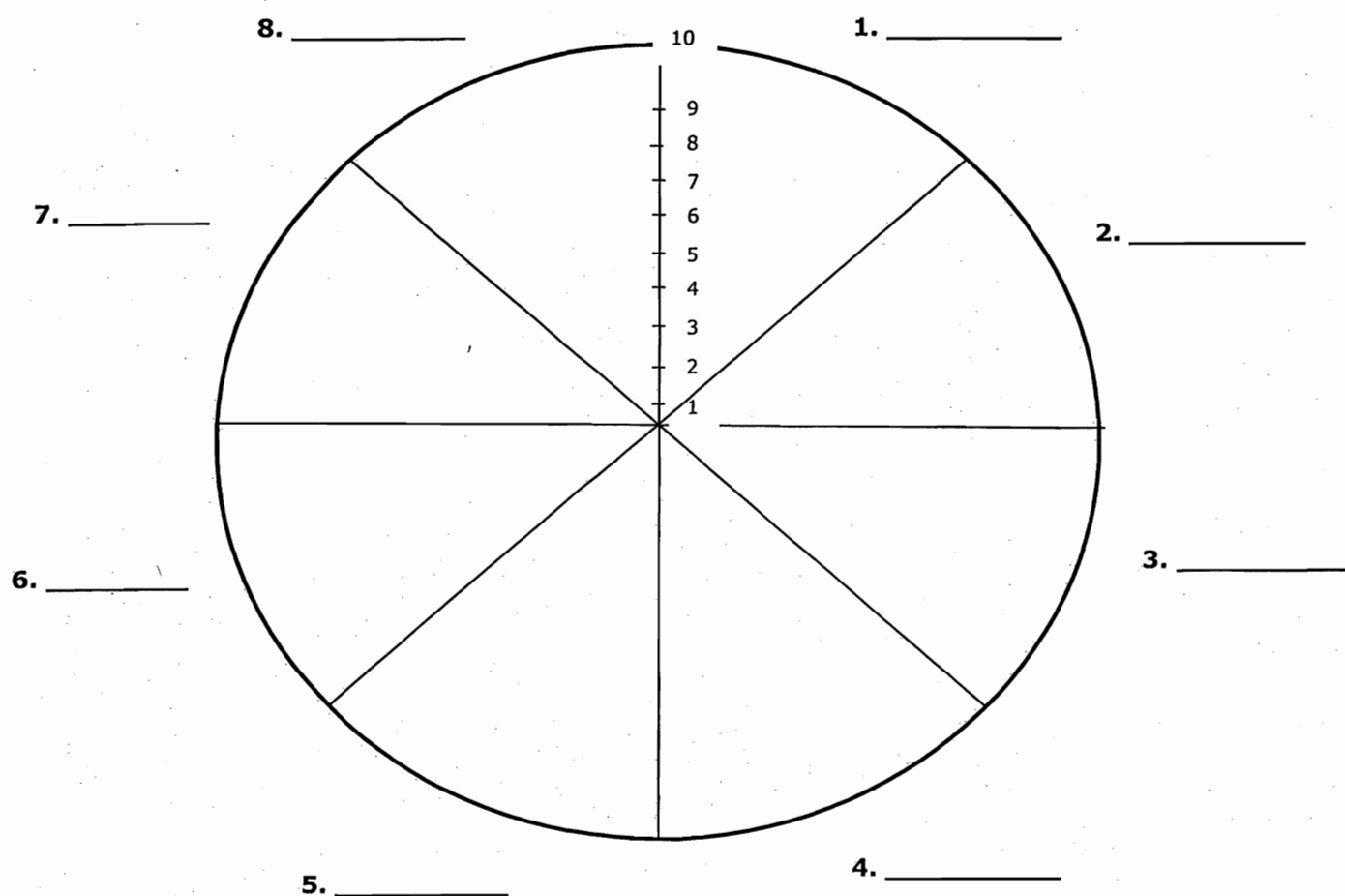
Vabimo vas, da izpolnete profesionalno kolo ravnotežja na naslednji strani. Ko boste izdelali svoje kolo ravnotežja, dobro bi bilo zastaviti si nekaj vprašanj:

Vprašanja za profesionalno kolo ravnotežja:

- *Kaj ste opazili pri izdelavi kolesa?*
- *Kje ste v ravnotežju?*
- *Kje ste manj v ravnotežju?*
- *Kaj bi lahko spremenilo vaše kolo?*
- *Kako ste zadovoljni s trenutnim ravnotežjem na svojem kolesu?*
- *Katerih izsekov bi se bilo treba takoj lotiti?*
- *Katera dejanja lahko spremenijo velikost izsekov na kolesu?*
- *Kako bi se vaše življenje/delo/projekt spremenil(o), če bi uvedli spremembe, ki bi prispevale večjemu ravnotežju?*
- *Kaj bi pripeljalo do res prave spremembe?*
- *Kako naprej?*
- *Še kaj?*

Navodila za izpolnjevanje profesionalnega kolesa ravnotežja

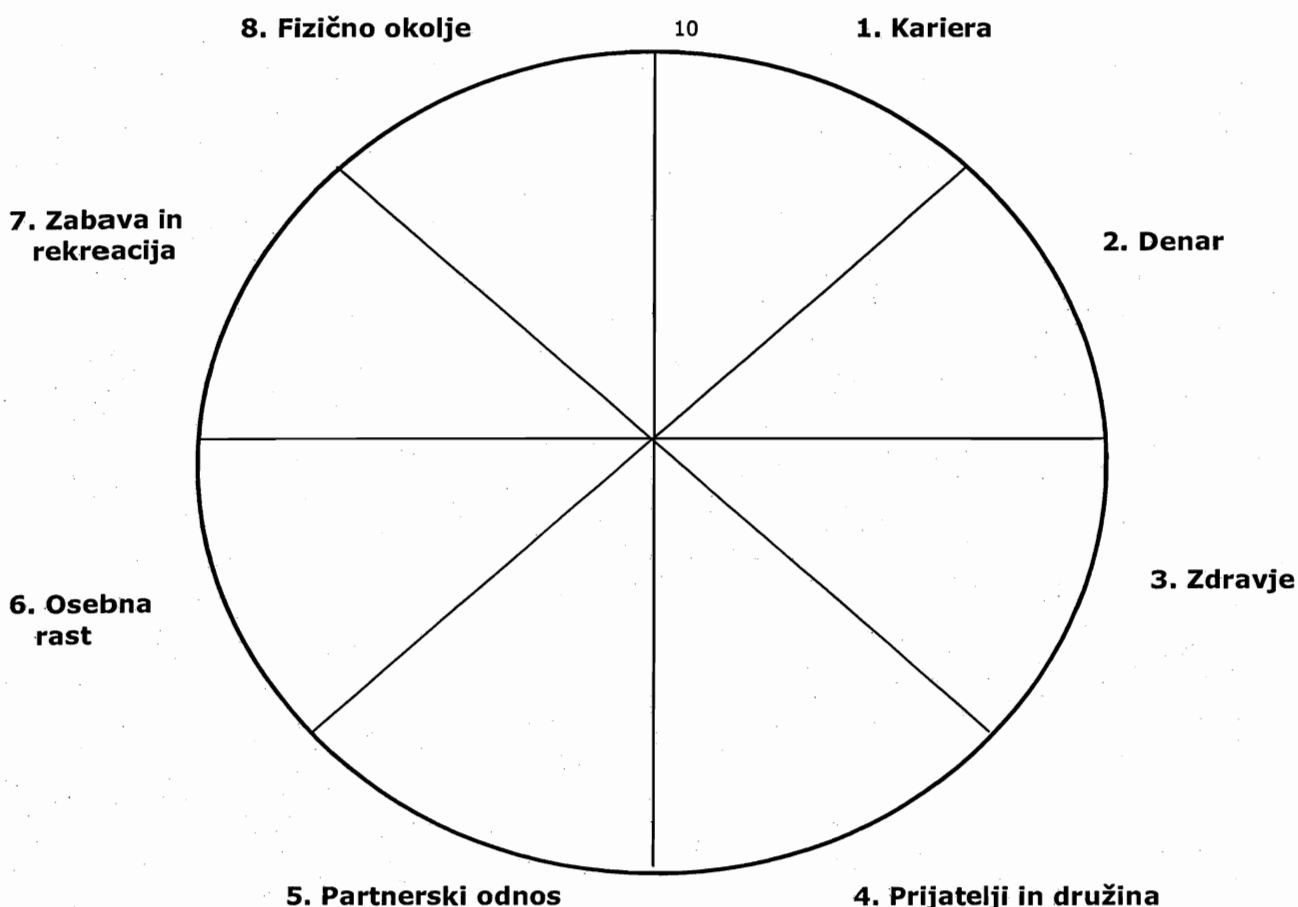
Najprej na prazne črte osmih izsekov profesionalnega kolesa ravnotežja napišite, kaj je za vas pomembno za doseganje zadovoljstva na profesionalnem področju. Nato na lestvici od 1 do 10 ocenite raven lastnega zadovoljstva v tem trenutku za vsak izsek in označite s črto. Kakšna bi bila vožnja z vašim profesionalnim kolesom ravnotežja?



Slika 1: Profesionalno kolo ravnotežja

3.2. OSEBNO KOLO RAVNOTEŽJA

Profesionalno področje je le eno od področij našega življenja, na katero v veliki meri vpliva tudi naše zadovoljstvo na osebnem področju. Vabimo vas, da izpolnete tudi osebno kolo ravnotežja, da boste tako dobili tudi vpogled v to, kako uravnoteženo je vaše življenje nasploh v tem trenutku in kakšne spremembe želite vnesti v svoje življenje, da bo vaše kolo takšno, kot si želite.



Slika 2: Kolo ravnotežja

Navodila za izpolnjevanje osebnega kolesa ravnotežja

Osem izsekov na kolesu predstavlja ravnotežje. Center kolesa je 0, zunanji rob je 10. Ocenite raven lastnega zadovoljstva za vsak izsek in vrednost označite s črto. Nova oblika kolesa predstavlja vaše osebno kolo ravnotežja. Če bi bilo to pravo kolo, kakšna bi bila vožnja z njim?

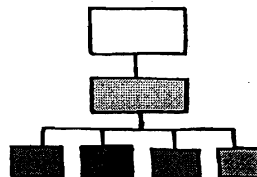
3.3 S.M.A.R.T. CILJI (*Well-formed outcomes*)

- S** = **Specifičen, konkreten**
(Čutno specifičen po VAKOG-u.)
- = **"Samosprožilen"**
(Ali ga lahko sam sprožim ali nadziram?)
- = **Simple (enostaven)**
(Ali je cilj oblikovan enostavno?)
- M** = **Merljiv**
(Kako veš, da si dosegel cilj?)
- A** = **As if now (Kot bi se dogajalo zdaj)**
(Ali je cilj izražen v sedanjosti?)
- R** = **Realističen**
(Ali cilj leži v območju "možnega"?)
- T** = **"Totalno" pozitivno**
(Ali je cilj oblikovan pozitivno (brez nikalnic) in brez primerjave?)

*Če ne veš, kam ploveš, ti
noben veter ne pomaga.*

Seneca

3.4 CILJI IN ČLENJENJE



Členjenje navzgor (Chunking up)

Zelo pogosto se zgodi, da se pri ugotavljanju najvišjih ciljev ustavimo pri sredstvih za doseganje omenjenih ciljev. Ne glede na to ali gre za vaše osebne ali poslovne cilje (ali za cilje druge osebe), je odgovor na vprašanje: "Kaj je tisto, kar si res želiš?", lahko zelo enostaven: "denar, več prostega časa"... Če se z vprašanji ustavimo tu, smo na žalost zelo daleč od najvišjega cilja. Ko začnemo še naprej "vrtati" z istim vprašanjem, lahko na koncu dobimo odgovor, ki je navidezno zelo daleč od prvotnega.

Eno izmed najbolj učinkovitih vprašanj za nadaljnje členjenje ciljev navzgor je: "In ko to dosežeš, kaj ti bo to prineslo?" Če proces členjenja navzgor delamo z drugo osebo (in ne sami s seboj) je potrebno to isto vprašanje prilagajati. Npr: "In ko to že imaš, kako bo to vplivalo nate? In ko se to uresniči, kaj ti bo to prineslo?"

In zakaj je pomembno nadaljevati z vprašanji? Kaj je bistvo vseh teh vprašanj? Ko enkrat ugotovimo, kaj je zares tisto, ker želimo, lahko najdemo različne načine, da to dosežemo. Velikokrat ljudje ugotovijo, da je v ozadju želje po denarju želja po sprejetju okolice ali želja po spoštovanju...In takrat je veliko lažje ugotoviti prve korake k doseganju teh ciljev. S tem se velika večina finančno uspešnih ljudi izogne občutku "praznine" (zelo pogost simptom predvsem bogatih Američanov), ker pravočasno ugotovi, da je v ozadju trdega dela za čim večjim zaslužkom, nekaj drugega.

Primer – berite od spodaj navzgoraj

In kaj ti bo sprostitev prinesla?

Občutek svobode!

S V O B O D A



In kaj ti bodo počitnice prinesle?

Sprostitev!

S P R O S T I T E V



In kaj ti bo potovanje prineslo?

Počitnice!

P O Č I T N I C E



In kaj ti bo denar prinesel?

Potovanje!

P O T O V A N J E



Kaj je tisto, ker si želiš?

Denar!

D E N A R

Nekateri ljudje tako hitijo proti cilju, da sploh ne opazijo, kdaj so ga dosegli.

Jean-Paul Sartre

Členjenje navzdol (Chunking down)

Ko enkrat vemo, kaj želimo, je vprašanje naslednje: »Kaj je prvi korak?« Katerikoli odgovor dobite, nadaljujte z istim (ali malo spremenjenim) vprašanjem. Na ta način slej ko prej pridemo do konkretnega koraka, ki se ga lahko takoj lotimo.

Primer – berite od zgoraj navzdol

Kaj želim/-š?

Narediti nekaj za svojo osebno rast!

Kaj je prvi korak, da to dosežeš?

Da se pozanimam, kje so kaki tečaji za osebno rast.

Kaj je prvi korak, da to dosežeš?

Da pokličem kakšen izobraževalni center, kjer izvajajo take tečaje.

Kaj je prvi korak, ki te lahko pripelje, da pokličeš kakšen tak izobraževalni center

Najprej bo potrebno malo raziskati, kakšni izobraževalni centri obstajajo na trgu.

Kaj je prvi korak, da narediš takšno raziskavo?

Da grem na INTERNET takoj!



Stransko členjenje (Lateral chunking)

Včasih je koristno, da se vprašamo, kako še drugače dosežemo svobodo, sprostitev... ali karkoli drugega, kar je naš višji cilj (*chunked up outcome*). Če to naredimo, dobimo možnost in prožnost za doseganje istega cilja na različne načine in lahko hodimo do cilja po različnih poteh.

Primer



kolesarjenje ← **razvoj lastnega novega projekta** → urejanje stanovanja
po svoje

3.5 COACHING FORMULA

$$u = P - m$$

Formula, ki jo je razvil Tim Gallwey, je preprosta in zelo učinkovita:

- »u« pomeni uspešnost,
- »P« predstavlja naš potencial,
- »m« pa se nanaša na motnje,

ki nam preprečujejo, da bi bili tako uspešni, kakor nam omogočajo naši potenciali. Glavni cilj coacha je, kot je razvidno iz zgornjega preprostega, vendar zelo učinkovitega modela, da posamezniku zagotovi pogoje za zmanjšanje motenj z namenom, da bi bila njegova oz. njena uspešnost lahko kar največja — torej pomagati, da posameznik v polnosti izrabi svoje potenciale. Formulo je mogoče zelo preprosto uporabiti pri delu s posameznikom v delovnem procesu in tudi v timu. Primer procesa coachinga lahko vključuje naslednje faze:

- Opredelitev zelenega cilja posameznika.
- Oblikovanje konkretne definicije posameznikovega cilja.
- Oblikovanje vizije, kako bi bilo mogoče, da doseže svoj cilj.
- Ocena, kako velik je razkorak med tem, kar posameznik želi doseči, in tem, kar dosega v danem trenutku.
- Izdelava načrta, kako premostiti ta razkorak.
- Izpeljava načrta.
- Zagotavljanje potrebne podpore.
- Proslavljanje uspeha in korak naprej.

Izberite znanje ali veščino, ki jo želite izboljšati:

- *Če bi vas nič ne oviralo, kako bi lahko bili optimalno uspešni?*
- *Kako velik je razkorak med tem, kar bi lahko dosegli in vašo uspešnostjo v tem trenutku?*
- *Kaj bi lahko naredilo razliko, da bi zmanjšali razkorak med vašimi potenciali in doseženem v tem trenutku?*
- *Kakšen bi bil najbolj učinkovit način za zmanjšanje razkoraka?*
- *Še kaj?*
- *Kakšen bi bil lahko vaš prvi korak?*

Napišite seznam svojih potencialov in motenj, ki so povezani z vašo uspešnostjo pri nekem projektu, pri sodelovanju, vodenju, komunikaciji...

u (uspešnost)	P (POTENCIAL)	m (motnje)

3.6 »SCS« MODEL

Še en preprost model, ki je namenjen predvsem učinkovitemu upravljanju s samim seboj, učinkovitemu upravljanju s timom in je zelo uporaben kot strategija učinkovitega obvladovanja časa in tudi kot strategija za samoorganiziranost tima. Če tim želi analizirati določeno motnjo, ki jih ovira pri doseganju rezultatov ali pri sodelovanju na sploh, SCS model se izkazal kot zelo uporabno orodje.

MODEL »SCS« je kratica za naslednje korake:

- **STOP – NEHATI**
- **CONTINUE – NADALJEVATI**
- **START – ZAČETI**

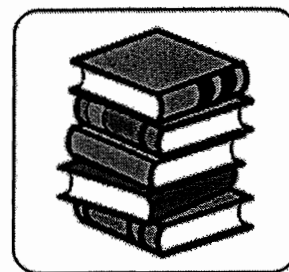
Vzemite si nekaj minut in razmislite o svojih nalogah v službi. Napišite svoje odgovore na naslednja vprašanja.

- **Kaj želim(o) (pre)nehati?**

- **Kaj želim(o) nadaljevati?**

- **Kaj želim(o) začeti?**

4 Viri in literatura



- Andersen, Kurt et al.: *ADEC Training manual*. Ljubljana: Glotta Nova, 2006.
- Bandura A: *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, 1985.
- Brown, N.: 'What makes a good educator? The relevance of meta programmes', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, Vol 29(5), pp.515-533, 2004.
- Dilts, R: *NLP Encyclopaedia* [on line], Available at: <http://www.nlpuniversitypress.com> [last accessed 2nd April 2006], 2000.
- Georges, D.P. 'Improved employee selection and staffing through meta programmes', *Career Development International*, Vol 1(5) pp.5-9, 1996.
- Mehrabian, A.: *Nonverbal Communication*, Chicago and New York: Aldine-Atherton, 1972.
- Miller, G. :*The magical Number of sevenplus of minus two. Some limits on our capacity for processing information*, *Psychological Review*, 1956, Vol 63, pp 81-97.
- Nørretranders, T. *The User Illusion, Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin, 1968.
- Tosey, P. and Mathison, J.: 'Neuro-linguistic programming: a response' *The Curriculum Journal*, Vol. 14(3), pp.371-388, 2003.

5 Dodatno gradivo

5.1 NAČINI RAZMIŠLJANJA IN MOTIVIRANJA

(A. Gregorc)

Preberite vsak niz besed in v skupini označite tiste dve, ki vas najbolj opisujeta

1.
 - a. domiseln
 - b. rad preiskujem
 - c. realističen
 - d. analitičen
2.
 - a. urejen
 - b. prilagodljiv
 - c. kritičen
 - d. radoveden
3.
 - a. polemičen
 - b. hitro preidem k stvari
 - c. ustvarjalen
 - d. se ne bojim odnosov
4.
 - a. oseben
 - b. praktičen
 - c. teoretičen
 - d. pustolovski
5.
 - a. natančen
 - b. prilagodljiv
 - c. sistematičen
 - d. iznajdljiv
6.
 - a. rad delim z drugim
 - b. urejen
 - c. razumen
 - d. neodvisen
7.
 - a. tekmovalen
 - b. perfekcionista
 - c. rad sodelujem
 - d. logičen
8.
 - a. intelektualen
 - b. občutljiv
 - c. delaven
 - d. rad tvegam
9.
 - a. rad berem
 - b. rad imam ljudi
 - c. dobro rešujem težave
 - d. dobro načrtujem
10.
 - a. si zapomnim
 - b. povezujem
 - c. premišljujem
 - d. ustvarjam
11.
 - a. spreminjam
 - b. sodim
 - c. neposreden
 - d. potrebujem navodila
12.
 - a. komunikativen
 - b. iznajditeljski, odkrivajoč
 - c. previden
 - d. razmišljajoč
13.
 - a. izzivalen
 - b. dejaven
 - c. ljubeč
 - d. rad izprašujem
14.
 - a. dokončam delo
 - b. vidim možnosti
 - c. pridobivam ideje
 - d. razlagam, tolmačim
15.
 - a. delam
 - b. čutim
 - c. mislim
 - d. poskušam

Ko rešite test, v razpredelnici obkrožite črke tistih besed, ki ste jih označili v testu. Pod vsak stolpec vpišite seštevek obkroženih črk. Seštevke pomnožite s 4, najvišji zmnožek vam bo povedal, kakšen je vaš mišljenjski stil.

1.	C	D	A	B
2.	A	C	B	D
3.	B	A	D	C
4.	B	C	A	D
5.	A	C	B	D
6.	B	C	A	D
7.	B	D	C	A
8.	C	A	B	D
9.	D	A	B	C
10.	A	C	B	D
11.	D	B	C	A
12.	C	D	A	B
13.	B	D	C	A
14.	A	C	D	B
15.	A	C	B	D

Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj
--------	--------	--------	--------

I.

II.

III.

IV.

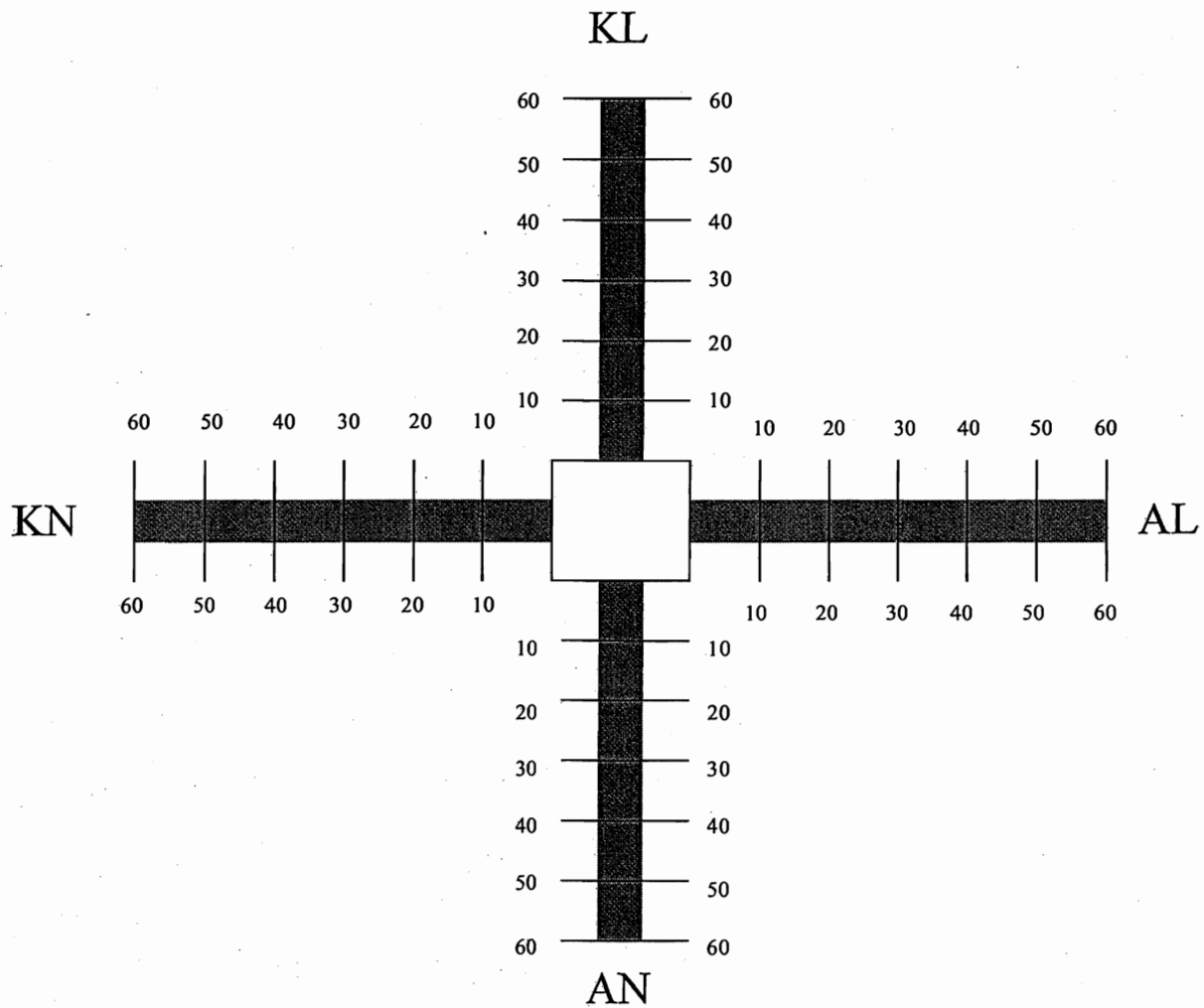
I. _____ x 4 = _____ Konkretno linearni (KL)

II. _____ x 4 = _____ Abstraktno linearni (AL)

III. _____ x 4 = _____ Abstraktno naključni (AN)

IV. _____ x 4 = _____ Konkretno naključni (KN)

Sedaj pa točke vrišite v diagram. S točko označite številko, ki ustreza vašemu rezultatu v vsakem kvadrantu, nato pa točke povežite.



KONKRETNO LINEARNI MISLECI

Kot pove že ime, temeljijo konkretno linearni misleci na realnosti, podatke pa obdelujejo v zaporedju, na urejen, linearen način. Za KL je realnost sestavljena iz tistega, kar lahko odkrijejo s čutili: vidom, tipom, sluhom, okusom in vohom. Z lahkoto opažajo in se spomnijo podrobnosti, zlahka pa si zapomnijo dejstva, posebne podatke, formule in pravila. Za te ljudi je dober način delovanja »aktivnost«. KL-ji morajo svoje delo opravljati korak za korakom, na vsakem od teh korakov pa si prizadevajo za popolnost. Radi imajo natančna navodila in točen potek postopkov. Ker je tako urejen večji del poslovnega sveta, so ti ljudje zelo dobri poslovneži. Tule je nekaj nasvetov za KL mislece in tiste, ki jih imate v svojem timu.

Zanašajte se na svoje organizacijske moči

Dneve in tedne organizirajte realno; vnaprej določite, koliko časa boste potrebovali za delo.

Oskrbite se s podrobnostmi

Prepričajte se, da veste vse, kar morate vedeti za dokončanje naloge.

Projekt razdrobite na posamezne korake

Postavite si roke, tako boste vedeli, da z delom ne zamujate.

Uredite si mirno delovno okolje

Ugotovite, kaj moti vašo zbranost in motnje odstranite.

KONKRETNO NAKLJUČNI MISLECI

Konkretno naključni misleci radi eksperimentirajo in se vedejo manj strukturirano, kar seveda sodi zraven. Tako kot konkretno linearni misleci, temeljijo na resničnosti, vendar so se z nalogami pripravljene spoprijeti bolj po metodi slepega preizkušanja. Zato pogosto naredijo intuitivne preskoke, ki so nujni za resnično ustvarjalno misel.

Močno se trudijo, da bi našli alternativne poti in delo opravili na sebi lasten način. Čas jim ne pomeni veliko in nagnjeni so k temu, da zlahka pozabijo nanj, zlasti, če se ubadajo z zanimivo situacijo. Usmerjeni so bolj na postopek kot na rezultat; zato se njihovi projekti redko končajo, kot je bilo načrtovano, saj jih nepričakovane možnosti, ki se pojavljajo med procesom in vabijo k raziskovanju, speljejo drugam. Tule je nekaj nasvetov, s pomočjo katerih lahko KN-ji in tisti, ki jih imate v timu, najbolje izkoristijo/te njihov stil.

Uporabljajte sposobnost divergentnega mišljenja

Bodite prepričani, da si je stvari dobro ogledati z več tornih kotov. Ne bojte se alternativnih idej temveč jih raziskujte. Ideje raje ustvarjajte, kot da bi sodili o njih. Ohranite svojo naravnost k dvomu.

Oprimate se reševanja problemov

Zagrabite za projekte, ki vključujejo reševanje problemov, ali pa svoje projekte rešujte tako, da si zastvljate vprašanja in odgovarjate nanj.

Pazite na čas

Za vsak korak naloge si določite zadnji rok, nato pa sklenite, da jo boste končali pravočasno!

Sprijaznite se s svojo potrebo po spremembah

Ko stvari postanejo nezanimive, jih nekoliko spremenite, in tako ohranite ostrino duha – pa čeprav je sprememba le premik iz enega prostora v drugega.

ABSTRAKTNO NAKLJUČNI MISLECI

Za abstraktno naključne mislece je »resnični« svet svet občutkov in čustev. Uglasujejo se glede na odtenke in »vibracije«, nekateri pa so nagnjeni k misticizmu. Možgani AN-jeve zamisli, podatke in vtise vsrkavajo ter jih urejajo po premisleku. Včasih traja to tako dolgo, da je videti, kot da AN-ji pravzaprav nimajo svojega mnenja. Najbolje si zapomnijo personilizirane podatke. Njihovo delovanje lahko zelo spodbudijo ali pa zelo ovirajo.

Če so podvrženi zelo strukturiranemu okolju, se počutijo utesnjene, zato boste le redke našli zaposlene v zavarovalniških družbah, bankah in podobnih ustanovah. Uspešni so v nestrukturiranih, k ljudem usmerjenih okoljih.

Abstraktno naključni misleci dogodke sprejemajo dogodke celostno, holistično; celostno sliko morajo videti naenkrat, ne pa korak za korakom. Zato jim pomaga, če vedo kako so reči povezane v celoto, še preden se lotijo podrobnosti.

Čeprav AN-ji pomenijo precejšen del prebivalstva, pa večina sveta ne deluje po njihovem vzorcu. Taki misleci so zelo uspešni v ustvarjalnih okoljih, v bolj strukturiranih razmerah pa morajo delati bolj trdo. Tuleje nekaj napotkov za AN ljudi in tiste, ki jih imate v timu, s pomočjo katerih bodo/boste najbolje izkoristili njihove talente.

Izkoristite svojo naravno sposobnost za sodelovanje

Poiščite sodelavce, s katerimi zlahka sodelujete, nato si pa podajajte ideje. Postavite si roke, do katerih morate dokončati delo, vmes pa preverjajte kako daleč ste, pa tudi z drugimi se pogosto posvetujte.

Spoznajte, kako močno vplivajo čustva na vašo zbranost

Izogibajte se negativnih ljudi, osebne skrbi in težave pa takoj razrešite. Oboje vam lahko izčrpa energijo.

Predstavlajte si celotno podobo

Delujte od celotnega koncepta do manjših podrobnosti.

Uporablajte vizualne pripomočke

V avto, na ogledalo v kopalnici ali kamorkoli, kjer jih boste zagotovo videli, si prilepite listke, ki vas bodo opominjali na opravke. Na koledarju si z barvnimi svinčniki označite vse, na kar ne smete pozibiti. Eno barvo uporabite za osebne zadeve, drugo za službene in tako naprej.

Bodite pozorni na čas

Začnite z najtežjo nalogo, vzemite si odmor, potem pa preidite na drugo nalogo. Vrnite se k prvi nalogi, ko bodo vaše misli spet jasne. Nič ni narobe, če hkrati počnete več stvari.

ABSTRAKTNO LINEARNI MISLECI

Za abstraktno linearne mislece je resničnost metafizični svet teorije in abstraktne misli. Predvsem razmišljajo v konceptih in analizirajo podatke. Močno cenijo dobro organizirane ljudi in dogodke. Zlahka se osredinijo na pomembne stvari, kot so ključne točke in pomembne podrobnosti. Njihovi miselni procesi so logični, racionalni in intelektualni.

Branje je priljubljena dejavnost abstraktno zaporednih mislecev. Kadar projekt zahteva raziskavo, so pri tem zelo temeljiti. Poznati hočejo vzroke, ki pogojujejo učinke, in razumeti teorijo in koncepte. Lahko si mislite, da so ti ljudje veliki filozofi in znanstveniki-raziskovalci. Na splošno raje delajo sami kot pa v skupinah. Tule je nekaj napotkov za abstraktno linearne mislece.

Vadite logično razmišljanje

Ko se ukvarjate s kakim problemom, ga prenesite v teoretično situacijo in ga rešujte na tej ravni.

Hranite svoj razum

Ko sodelujete pri projektu, preberite o predmetu vse, kar le morete. Tako boste imeli vsa potrebna dejstva, da delo končate v skladu s svojimi merili.

Usmerjajte se k strukturiranosti

Tako v osebnem kot poslovnem življenju se usmerjajte k visoko strukturiranim položajem. Že vnaprej si skicirajte postopke, korake in čas, ki je potreben za vsak korak vašega projekta.

Analizirajte ljudi, s katerimi imate opravke

Če poznate stile mišljenja drugih ljudi, jih boste lažje razumeli, pa tudi oni bodo lažje razumeli vas.