



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Techniky práce se skupinou a jednotlivci

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

OBSAH

PROČ ZDOKONALOVAT KOMUNIKACI.....	1
TEST	2
VYJEDNÁVÁNÍ S JEDNOTLIVCEM	3
KOUČOVÁNÍ.....	7
VÝZNAM PORADY (WORKSHOPU) PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ.....	17
FACILITACE.....	21
DYSFUNKČNÍ ROLE VE SKUPINĚ	23
JAK POUŽÍVAT OTÁZKY PŘI PRÁCI SE SKUPINOU	24
ZÁVĚR PORADY, WORKSHOPU	25
DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA.....	26

PROČ ZDOKONALOVAT KOMUNIKACI

MOTTO: Lidé občas vypadají jako hulváti a nevychovanci ne proto, že by jimi skutečně byli, ale proto, že neznají základní pravidla lidské komunikace.

VÝZNAM KOMUNIKACE

- ❑ růst role služeb a vzájemných kontaktů v současném světě
- ❑ produktivita práce ve službách je dána provedením služby (mírou kvality práce je spokojený klient)
- ❑ složitost procesů vyžaduje přesnost porozumění
- ❑ zvyšující se tlak na profesionální image firem a firemní kulturu
- ❑ růst významu komunikačních dovedností

Co je cílem komunikace?

?

?

KOMUNIKACE JE

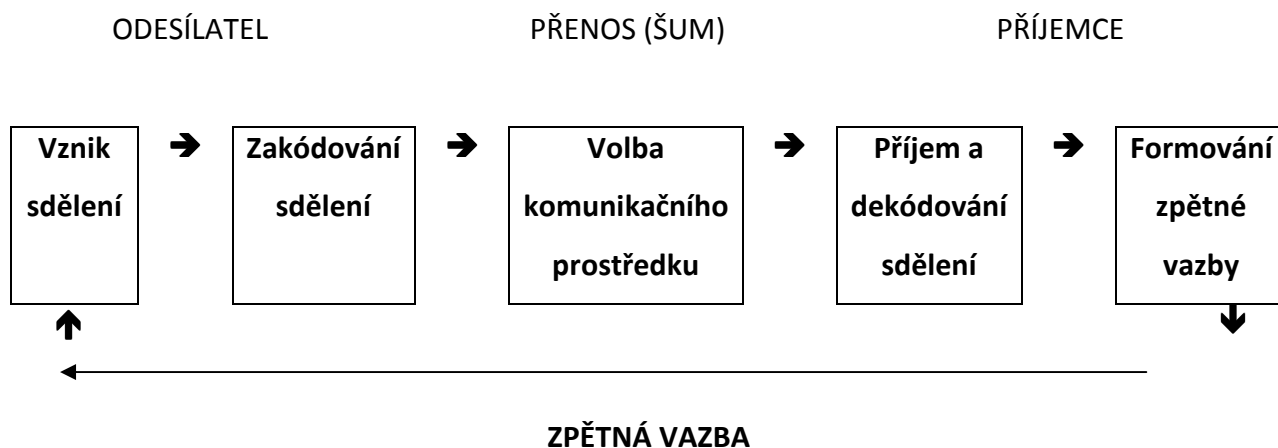
- výměna faktů, myšlenek, nálad, pocitů, nápadů, postojů, emocí, ...
- řetěz aktivit, jejichž podstatou je předávání informací, jejich vytváření, přenos a interpretace (J. Kohout)

TECHNIKA A KOMUNIKACE ...

Technika

1. pomáhá lidem
2. snižuje kvalitu mezilidské komunikace

KOMUNIKAČNÍ MODEL



TEST

Tento velmi jednoduchý test vám na začátku pomůže v orientaci, zda ve vašem myšlení převládá rovina racionální nebo emocionální.

		ano	ne
1.	Neříkáte vždy zcela jasně, jestli se vám daří dobře, nebo špatně.		
2.	Změny počasí ovlivňují vaši náladu.		
3.	Při rozhodování se řídíte většinou spíše citem než logikou.		
4.	Žárlíte, když k tomu je důvod.		
5.	Míváte občas bezdůvodně špatnou náladu.		
6.	Když máte „splín“, vyžadujete od ostatních ohledy.		
7.	I drobné nedorozumění ve vás vyvolá zlost a vztek.		
8.	Když vám něco vadí, neřeknete to jasně a zřetelně.		
9.	Někdy se vaše nálady střídají. Je vám smutno, ale v zápětí jste euforický (á).		
10.	Romantická hudba vás často dokáže dojmout.		
11.	Myslíte si, že se rodiče za vás často stydělí.		
12.	Souhlasíte s tvrzením „muži nepláčou“.		
13.	Ostatní mají před vámi respekt jen tehdy, pokud projevíte sílu.		
14.	Většinou váháte, jak se máte chovat k ostatním.		
15.	Ostatní lidé si jen těžko získají vaši důvěru.		
16.	Myslíte si, že většina lidí o vás nemá dobré mínění.		

(Dagmar Lahnerová, *Asertivita pro manažery*, Praha 2009)

Vyhodnocení: s lektorem

VYJEDNÁVÁNÍ S JEDNOTLIVCEM

Příprava vyjednávání a strategie vyjednávání je základním předpokladem úspěchu. Za nejlepší výsledek se obvykle považuje stav, kdy dojde ke konsenzu (shodě, nenulovém řešení), tedy stavu, který je přínosem pro obě strany, respektive, kdy jsou naplněna očekávání vyjednávajících stran.

PŘÍPRAVA NA VYJEDNÁVÁNÍ je nedůležitější část procesu

1. Které hodnoty důležité pro mne a které pro partnera jsou ve hře?
2. Jaké pocity mám já a jaké partner?
3. Co chci a co chce partner?
4. Proč to chci (jaký mám zájem) a proč to chce partner (jeho zájmy)?
5. Jaká je podstata věci a jak to vnímá partner?
6. Jaký je můj a partnerův minimální a ideální cíl?
7. Co mohu udělat/co se stane, když se nedohodneme?
8. Jaké mám alternativy k vyjednávání já a jaké partner?
9. Zním silné a slabé stránky svého vyjednávání a vyjednávání partnera?
10. Je partner pod tlakem situace? Někoho jiného?
11. Je v časové tísní?
12. Víím, čím mohu partnera při vyjednávání získat a čím ho mohu odradit?

PROCES VYJEDNÁVÁNÍ

1. ZAHÁJENÍ VYJEDNÁVÁNÍ ☺

Úvodní fázi je vzájemné představení.

Nastolte pozitivní uvolněnou atmosféru, příznivý první dojem. Buďte neutrální.

Vyslovte dobré úmysly a uznání druhé straně („*Oceňuji Vaši ochotu jednat. Záleží mi na našich dobrých vztazích*“).

Dohodněte se, jak budete společně postupovat (obsahový a časový rámeček), pravidla hry.

Souhlaste všude tam, kde můžete.

2. PREZENTACE VÝCHOZÍCH STANOVISEK

Vzájemně specifikujte svá výchozí stanoviska a postoje.

Taktizujte, postupně „vykládejte karty na stůl“, vzájemně se „oťukávejte“ apod.

Postavte se na stranu partnera – naslouchejte, snažte se podívat na věc z perspektivy druhé strany, parafrázujte.

Pokládejte objasňující otázky, abyste zjistili zájmy druhé strany.

Neobviňujte, neútočte, poskytněte informace formou efektivní promluvy, která vám umožní mluvit o vašich zájmech, pocitech, starostech a potřebách („já“ výrok).

Zdůrazňujte to, co je podstatné a bez znevažování partnera.

Určete oblasti shody i neshody.

Místo „ano, ale...“ používejte „ano a...“.

3. HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ

Fáze, ve které se partneři snaží o sblížení stanovisek, hledání prostoru pro vzájemné ústupky a uspokojení obou stran, zvažování kompromisů, optimální varianty řešení problémů apod.

Neodporujte, formulujte o čem hovoří partner (pomozte druhé straně zachovat si tvář, je-li to třeba).

Shromážděte všechny nápady.

Nově definujte tak, aby vaše definice odrážela zájem obou stran.

Obráťte se od minulosti do budoucnosti. *„Bud' zůstaneme v minulosti nebo to budeme řešit jinak. Společně se na to podívejme“.*

Pojmenujte zájmy, které jsou společné obou stranám.

Stanovte kritéria výběru, vyberte nejlepší možnost.

Udržte odpovědnost obou stran.

4. KRIZE JEDNÁNÍ

Fáze, kdy se již definitivně rozhoduje o vzájemných ústupcích, nabídkách kompromisů; specifikují se klíčové body jednání a často v této fázi hrozí neúspěch jednání.

5. ZÁVĚR VYJEDNÁVÁNÍ – VYTVÁŘENÍ DOHODY

Fáze, kdy dochází k dohodě, k formulaci smlouvy, návrhu a podpisu dohody.

Cíle/úkoly:

- Sepište nejlepší přijatelná řešení
- Opět si ověřte souhlas
- Stanovte „pojistky“ případně „dohodu o nedohodě“
- Buďte konkrétní – kdo, co, kdy, kde, jak
- Definujte „pojistky“, postupy pro případ, že některá ze stran nebude moci plnit ustanovení dohody.

Dbejte na :

VYVÁŽENOST	PROVEDITELNOST
KONKRÉTNOST A SROZUMITELNOST	OVĚŘITELNOST PLNĚNÍ VŠECH BODŮ

POSTUPY A VĚTY, KTERÉ VEDOU V KONFLIKTU PROTISTRANU K PRINCIPIELNÍMU

VYJEDNÁVÁNÍ

1. **Rekapitulujte fakta:** „Opravte mne, prosím, pokud nemám pravdu.“
2. Dejte najevo **uznání:** „Vážím si toho, co jste pro nás udělal.“
3. **Reagujte věcně na výhrůžky:** „Rádi bychom při posuzování vycházeli z nezávislých norem.“
4. Během jednání použijte **fakta jako argumenty:** „Mohu vám položit několik otázek, abych si ověřil, zda jsou mé údaje pravdivé.“
5. Ptejte se na **motivy druhého:** „Z jakého principu vychází vaše jednání?“
6. **Neukvapujte se ve svých rozhodnutích:** „Rád bych si vše promyslel a dovolte, abych vás ještě jednou navštívil.“
7. Vzneste návrh jako **objektivní**, ne jako svůj vlastní: „Férové řešení by mohlo být...“
8. Dejte **protistraně možnost upravit detaily:** Jak to řešení zrealizujeme, aby to pro vás bylo nejvýhodnější?“

ŘEŠENÍ PROBLÉMU VYJEDNÁVÁNÍM

1. Oddělit lidi od problému
 - a) **buďte „měkcí“ na lidi, „tvrdí“ na problém**
 - b) **vciťte se do partnera**
 - c) **více poslouchejte, méně mluvejte**
2. Zaměřit se na zájmy, které jsou skryty za stanovisky

Rozdělte zájmy do třech skupin

- a) **oboustranně sdílné**
 - b) **protichůdné**
 - c) **odlišné**
3. Navrhnout možnosti, které vedou k oboustrannému zisku
 - a) **navrhněte možnosti dříve, než začnete hodnotit**
 - b) **navrhněte co nejširší škálu řešení**
 - c) **určete vzájemné odlišnosti**
4. Využívat nezávislá kritéria
 - a) **hledejte možná nezávislá kritéria**
 - b) **buďte otevření vůči novým návrhům (hlediskům)**
 - c) **používejte nezávislá kritéria jako štít**

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Druhy naslouchání:

- pasivní
- selektivní
- předstírání
- významové
- aktivní**

Základ aktivního naslouchání = „starostlivý“ postoj, projev zájmu o partnera.

Aby se mohlo naslouchat, je důležité chtít naslouchat.

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

TYP REAKCE	PŘÍKLAD	CO DĚLAT	Cíl
Povzbudivá	<ul style="list-style-type: none"> • Můžete mi o tom říci něco víc? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajímejte se o druhého • Nedávejte najevo souhlas či nesouhlas 	<ul style="list-style-type: none"> • Podnítit druhého k hovoru
Objasňující	<ul style="list-style-type: none"> • Kdy se to stalo? • V jaké situaci? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ptejte se na další podrobnosti • Povzbuďte k vysvětlení 	<ul style="list-style-type: none"> • Získat více informací • Upevnit kontakt a dát najevo zájem o druhého
Parafrázující	<ul style="list-style-type: none"> • Jestliže Vám dobře rozumím ... • Proto byste si přál, aby 	<ul style="list-style-type: none"> • Shrňte sdělení • Říkejte svými slovy slyšené 	<ul style="list-style-type: none"> • Dát mluvčímu najevo, že ho slyšíme a rozumíme mu • Ověřovat průběžně sdílený smysl sdělení
Zrcadlení pocitů	<ul style="list-style-type: none"> • To vás asi muselo naštvat ... • Zdá se, že jste velmi zklamaný ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokuste se pojmenovat pocity, emoce druhého 	<ul style="list-style-type: none"> • Ukázat porozumění a pochopení pro prožívání druhého
Shrnující	<ul style="list-style-type: none"> • Takže jsme se dohodli na ... • Došli jsme tedy k závěru, že ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hlavní myšlenky shrneme a utřídíme 	<ul style="list-style-type: none"> • Sjednotit závěry z jednání • Zajistit oboustrannou srozumitelnost výsledku
Oceňující	<ul style="list-style-type: none"> • Vážím si vašeho úsilí ... • Oceňuji Vaši snahu ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sdělte uznání - pochvalu druhé straně za její úsilí 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznat význam druhé osoby

KOUČOVÁNÍ

Na koučování je něco, co je nám všem blízké. Když se někoho zeptáte, definice se budou jedna od druhé lišit. Možná neexistují dva lidé, kteří by s ním měli stejné zkušenosti. Pro mnohé je slovo „koučování“ spojeno se sportem.

Koučování se dnes stává stále významnějším, účinnějším nástrojem vedení lidí. Stalo se uznávanou, nepřehlédnutelnou profesí. Manažeři si začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli dosud zvyklí, že při něm mohou objevovat

nové příležitosti a nová řešení problémů. Vyžaduje zcela jiný, pozitivnější přístup k lidem. Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí, opustit staré postupy a osvobodit se od starých způsobů myšlení.

(John Whitmore,2009)

PROČ KOUČOVAT?

- ✓ Ať máte jakékoliv pracovní postavení, máte příležitost koučovat ostatní.
- ✓ Koučování vám pomůže zvýšit kvalitu vašeho života.
- ✓ Pomůžete lidem kolem vás zlepšit jejich schopnosti a dovednosti.
- ✓ Budete schopni pracovat lépe, když budou pracovat lépe lidé okolo vás.

KOUČ NENÍ UČITEL!

- ✓ Kouč nemusí mít lepší znalosti nebo vyšší odbornost než osoba, kterou koučuje.
- ✓ Kouč pomáhá zlepšovat výkonnost tým, že vybírá faktory, které k ní přispívají, ať už je zná předem nebo ne.
- ✓ Otázka je jedna z nejvýznamnějších pomůcek kouče.
- ✓ Základní pravidlo koučování je: systematická snaha zjistit, co již koučovaná osoba umí.

SHRNUTÍ

KOUČOVÁNÍ je systematická snaha zlepšovat pomocí otázek a rad zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni. (Paul Birch,2005)

Žádná „suchá“ definice nemůže vyjádřit vzrušení a vášně, které tento proces může vyvolat. Všechno o koučování souvisí se snahou pomoci někomu splnit jeho sny.

KDO MŮŽE KOUČOVAT?

Naučit se koučovat může být snadnější než se zbavit nutkání udělovat pokyny.

Kouči jsou lidé jako vy. Někteří mají vysokou kvalifikaci, jiní prorazí jen tím, že umí položit správné otázky správným lidem ve správnou dobu. Schopnosti koučovat si může zlepšit každý.

Vlastnosti, které z vás udělají lepšího nebo horšího kouče:

☺ Kouči mají rádi lidi.

Kouč získá svou cenu díky ostatním, ne díky vlastním úspěchům.

☺ Kouči učí.

Úloha kouče spočívá v pokládání otázek a pozorování a následném hledání změn v chování. Pokud mají zářit, musí to být lidé, které bavit učit jiné (ne poučovat).

☺ Kouči se vyptávají, výjimečně přikazují.

Kouč není tyran, který řve na nadávky na tým. Je tazatelem a pozorovatelem. My všichni se raději řídíme tím, na co přijdeme sami, než radami někoho jiného.

☺ Kouči se dobrovolně obětují.

Kouči se o své znalosti a schopnosti podělí, aby zlepšili výkonnost těch, které koučují. Dávají i část sebe samých. Pomáhají jiným k jejich zdokonalení.

☺ Kouči nechtějí být středem pozornosti.

Když s někým pracujete na zlepšení jeho výkonnosti, připravujete ho na úspěch, možná dokonce slávu. Neděláte to proto, aby jste získali slávu pro sebe.

Které vlastnosti a dovednosti už máte, a které si ještě zaslouží rozvoj?

MÁM	BUDU ROZVÍJET

KOHO LZE KOUČOVAT?

Funkční partnerství mezi koučem a jeho svěřencem vyžaduje dobrého kouče a vnímavého posluchače.

Jaké vlastnosti by měli mít lidé, jež budete koučovat?

- A. Měli byste hledat lidi s energií a odhodláním plnit úkol. Pokud jim chybí, budou téměř jistě plnit váš plán jenom na oko a do svého zdokonalení nebudou vkládat potřebný čas a úsilí.
- B. Měli by chápat vaši roli a akceptovat vás jako kouče. Pokud nepochopí, jak má vaše spolupráce vypadat, nebo to pochopí, ale neakceptují, pak toto partnerství nebude fungovat.

Kromě tohoto může nastat i několik menších problémů, na které je třeba se připravit. Co by kouč mohl od svých svěřenců slyšet:

„K tomu mě skutečně nikdo nedonutí.“

To je nejhorší, co může kouč slyšet. Koučovat někoho, kdo se nesnaží zlepšit, je zbytečná práce. Pokud tento postoj nemůžete zvrátit, přestaňte tyto lidi koučovat.

„To už znám.“

To je odpověď lidí, kteří chtějí víc, než jim nabízíte. Myslí si, že toto již umí. Často lidé něco znají, ale neumí to použít v praxi. Jakékoliv množství vědomostí bude zbytečné, pokud podle nich nezačnou jednat.

„Teď není vhodná doba.“

To jsou lidé, kteří se možná chtějí zlepšit, ale až zítra. Možná to někteří myslí upřímně – není opravdu vhodná doba. Jiným vyhovuje současný stav a chtějí se vyhnout jakémukoliv úsilí nebo změně. Je na vás, jak to posoudíte. Pokud se jen vymlouvají, musíte je postrčit. Ale pozor, musíte se přizpůsobit jejich tempu. Postrkovat můžete. Týrat nebo dělat rozhodnutí jejich jménem, to nikdy.

„Proč se vytahuješ?“

Někteří lidé nasnáší samotnou představu, že je někdo koučuje. Nechtějí, aby jim někdo pomáhal, nebo mají vlastní názor na to, jak má koučování vypadat. Proberte to s nimi. Pokud důvod chování nezjistíte, tak z toho raději vycouvejte. Nemůžete nikoho nutit.

„Nebylo by lepší kdybych...?“

Existují lidé, kteří musí každý návrh nebo strategii popřít. Je to únavné, ale zároveň to může pracovat ve váš prospěch. Pokud neexistuje dobrý důvod, proč jejich návrhy nepoužít, tak jim vyhovte. Podpoříte tím jejich pocit nezávislosti.

„Ne.“

Pokud se to stane a jakékoliv vyjednávání selže, změňte přístup. Fungovala by jiná metoda? Byl by přijatelnější nižší cíl? Pokud se vám nepodaří najít kompromis nebo nějaký společný zájem, budete to muset ukončit.

„Nikdy nebudu dost dobrý.“

Temné období, kdy se „do duše vkrádají pochybnosti.“ Za těchto okolností jsou vhodné krátkodobé cíle. „O.K. nebudu tě přesvědčovat, že dosáhneš cíle X, ale všimni si, že velmi brzo můžeme splnit cíl Y. S cílem X si budeme dělat starosti později.“

„Ale já to chci TEĎ!“

Netrpělíví, kteří neumějí čekat, až se zlepšení dostaví. Chtějí zkrátit postup a dosáhnout okamžitých výsledků. Domluvte si sadu lehce náročnějších cílů a sledujte, jestli to znamenalo pokrok. Pak možná dosáhnou výsledků rychleji. Pokud tyto cíle nesplní, proberte návrat k původnímu plánu.

Toto byly jenom ukázky, berme to jako příklady. Nepokrývají celé spektrum situací, s kterými se může kouč setkat.

MODEL KOUČOVÁNÍ

Často lépe pronikneme do problematiky, pokud je ve formě modelu.

Cílem koučování je upravit (angl. adapt) něčí výkonnost. Z toho důvodu byl vytvořen model ADAPT:

A – (Assess current performance)	Posoudit něčí výkonnost
D – (Develop a plan)	Rozvinout plán
A – (Act on the plan)	Jednat podle plánu
P – (Progress check)	Zkontrolovat pokrok
T – (Tell and ask)	Mluvit a ptát se

A - Posoudit současnou výkonnost

Před tím, než začnete s někým diskutovat o zlepšení jeho výkonnosti, musíte si sami pro sebe zjistit, jak na tom je právě teď. Musíte pochopit, jak své současné úrovně dosáhl.

- Jaký používá styl?
- Jaké volí nejčastější taktiky a strategie?
- Při jaké práci se cítí nejlépe?
- Který druh práce mu nejde?

D - Rozvinout plán

V první fázi je třeba stanovit cíl, určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo.

- O jak velké zlepšení svěřenci usilují?
- Za jak dlouho by zlepšení mohli dosáhnout?

V druhé fázi tento cíl rozdělte na přměřené časové úseky.

- Jak daleko byste se mohli dostat za dobu X?
- Jak daleko za dobu Y?

Pracujte s krátkými časovými úseky a přesně vymezenými cíli. Mějte cíl na paměti, a le nevnucujte se s jeho plánováním.

Třetí fáze – práce na strategiích k dosažení požadované výkonnosti. Některé mohou zahrnovat výuku, jiné pozorování kouče a jeho komentář nebo otázkovou metodu. Nakonec musíte přizvat svěřence, aby plán formálně odsouhlasili. Na vzniku plánu se sice nepodíleli, ale slova „Ano, já s těmito cíli a plánem souhlasím“ ho posunou do oficiální roviny a zvýší jeho závaznost.

A – Jednat podle plánu

Ačkoliv je to ta část plánu, která je nejvíce vidět, obvykle bývá jednoduchá. Někdy tato část objeví potíže s pozorováním a komentováním jednoho výkonu, aby to odhalilo věci, které je třeba změnit. Většina této fáze je vašk v tom zjistit a udělat to, co je třeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.

P – Zkontrolovat pokrok

Není to fáze, ale spíše série fází. Pokrok musí být zkontrolován u každého milníku, ale měl by být kontrolován i během cesty k tomuto milníku. Nesplnění by pak nemělo být překvapením.

T – Mluvit a ptát se

Tato etapa znamená diskusi o pokroku podle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení. **Diskuse je duší koučování. Kouč potřebuje rozumět motivaci svých svěřenců, potřebuje rozumět jejich výkonnosti a optřebuje vědět, jak se jich má ptát, aby našel způsob, jak jejich výkonnost zlepšit.**

Když tento model uvedete do praxe a vaši svěřenci se zdokonalí, budete se muset rozhodnout, jestli je čas začít zase od začátku.

Pokud se do toho pustíte, pak vaše úloha kouče nemusí nikdy skončit.

KOUČOVÁNÍ TÝMŮ

Manažer má v podstatě dva úkoly. Zajistit, aby se udělalo to, co se udělat má, a vytvářet podmínky pro rozvoj lidí.

KOUČOVÁNÍ ZAMĚŘENÉ NA REALIZACI ÚKOLŮ

Vychází ze stejného principu jako koučování jednotlivců. Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepšího výkonu dosahuje.

Tým se snaží vypořádat s novým úkolem.

- Lídr týmu může koučovat tým jako celek a klást všem otázky.
- Pokud jde o větší tým, může členy rozdělit do dvojic, trojic a nechat je prodiskutovat možnou odpověď.
- Může vytvořit skupinky složené z lidí zastávající odlišné funkce a podnítit tak vznik nových myšlenek.

Výsledkem tohoto postupu budou různé **CÍLE** zformulované členy týmu, umožňující lépe pochopit **REALITU**.

Při brainstormingu, jehož cílem je nalézt **MOŽNOSTI**, se uplatní nápady všech členů týmu.

Nakonec tým přijme plán činnosti, na jehož realizaci se podílejí všichni členové týmu – **VOLBA**.

V některých situacích , například při posuzování dosavadního výkonu týmu, bude skupinu koučovat lídr týmu. Členové mohou odpovídat ústně i písemně.

Otázky, které můžete použít:

- **Co je na daném úkolu nejobtížnější, co vám zabírá nejvíce času, co vás stresuje?**
- **Co byste příště udělali jinak?**
- **Kdo potřebuje být informován o změnách, které nastanou?**

- V čem potřebujete podporu? Od koho? Kde ji získáte?
- Když se vám to podaří, jak se to promítne do výsledku, jak se to dotkne ostatních?
- Jak to ovlivní časový harmonogram a kvalitu?

KOUČOVÁNÍ PŘÍKLADEM

Pro manažera je nejdůležitější od začátku vytvářet se členy týmu, který vede, „správné“ vztahy.

Jeho jednání vnímají totiž jako model vlastního chování. Budou ho napodobovat, i když ze začátku

bude napodobování sloužit zejména k tomu, aby je příznivě hodnotil a zajistili si místo v týmu.

Pokud chce lídr docílit upřímného, otevřeného a čestného jednání, musí tak jednat sám. Má-li pocit, že k rozvoji týmu přispějí mimopracovní kontakty, měl by je sám iniciovat.

Následující seznam **MOŽNOSTÍ** je sestaven z odpovědí účastníků týmů zaměřených na rozvoj.

- ❖ **Prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu.**
- ❖ **Za účasti a s přispěním všech členů týmu vypracovat souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny členy.**
- ❖ **Vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované pracovní porady realizovaná setkání, zaměřená na rozvoj skupiny.**

- ❖ Zjistit názor členů týmu na to, do jaké míry považují za žádoucí zúčastňovat se společně různých organizovaných aktivit.
- ❖ Vytvořit podpůrný systém umožňující se zabývat, na požádání i důvěrně, individuálními problémy a záležitostmi.
- ❖ Rozvíjet společné mimopracovní zájmy.
- ❖ Společně získávat a osvojovat si nové dovednosti.
- ❖ Společně diskutovat o schopnostech a vlastnostech členů týmu.

K rozhodnutí přijmou některý nebo některé z těchto návrhů by tým měl dospět demokraticky.

Přijatý princip by měl být přesně formulován a zaznamenán.

CO BRÁNÍ ÚSPĚŠNÉMU KOUČOVÁNÍ

Největší bariérou je vzdát se toho, co jsme až dosud dělali.

Neschopnost „nového pohledu na lidi“ může naprosto znemožnit koučování.

VNĚJŠÍ BARIÉRY

1. **Kultura firmy není v souladu s tímto přístupem.**
2. **Lidé jsou vůči novým přístupům nedůvěřiví.**
3. **Nepochopí, co dělám, a nebudou mi důvěřovat.**
4. **Budou si uvědomovat, že se snažím něco změnit, a dají mi několik týdnů na to, začít zase dělat všechno znova „normálně.“**
5. **Budou si myslet, že jde o nový manažerský trik.**
6. **Koučování vyžaduje příliš mnoho času, který nemám na zbytek.**

7. Lidé očekávají, že jim řeknu, co mají dělat.
8. Nechtějí nést odpovědnost.
9. Budou si myslet, že jsem se zbláznil.
10. Ztratím autoritu.
11. Jsem odborník a moji lidé očekávají, že své znalosti využiji.
12. Koučování používám – nemusím proto nic měnit.

VÝZNAM PORADY (WORKSHOPU) PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ

PROČ JSOU PORADY DŮLEŽITÉ?

Pro efektivitu každé organizace je důležité jak se její pracovníci s ní identifikují, jak moc ji berou za své a zda se cítí být součástí dané pracovní skupiny. Zkušenost společného setkání týmu, informovanost jeho členů, pocit spoluzodpovědnosti a účasti na rozhodování má přímý vliv na to, jak se jeho členové cítí, jak moc berou za své přijatá rozhodnutí a jak efektivně spolupracují. Kvalita porad má tedy přímý vliv na efektivitu organizace.

JAK POZNÁME, ŽE JE PORADA EFEKTIVNÍ?

Hlavním kritériem efektivnosti porady jsou její výsledky:

- Dostali jsme odpovědi na otázky, na které jsme potřebovali zodpovědět?
- Které problémy jsme vyřešili? K jakým rozhodnutím jsme došli?
- Dozvěděli jsme se něco nového?
- Jak výsledky této porady ovlivní chod organizace?

Je důležité se také zamyslet nad průběhem porady z hlediska jejího průběhu:

- Jakým způsobem jsme řešili problémy?
- Jak jsme dospěli k rozhodnutí?
- Jak dobře pracovala skupina jako tým? Komunikovali účastníci efektivně nebo si řešili své osobní spory?

- Jak se účastníci cítili po poradě? Jak jí hodnotili?
- Měl každý možnost se zapojit nebo jeden člověk poradu „ovládl“?
- Byla porada příjemným zážitkem? Byla podnětná, náročná?

JAK POMOCI PORADÁM, ABY BYLY EFEKTIVNÍ A PŘÍJEMNÉ?

Pokud vás vaše odpovědi na předchozí otázky neuspokojily, zkuste vést poradu **interakčním způsobem**. Interakční metoda je mnoha lety ověřený způsob, který je používán ve firmách a organizacích na celém světě, jak efektivně vést porady. Porada není chápána jako záležitost vedoucího, jsou za ní spoluzodpovědní všichni zúčastnění. Lidé, kteří jí využívají zjistili, že se na poradách méně vyčerpávají neustálým mluvením, více mohou naslouchat a o věcech přemýšlet, více se dozví. Účastníci se necítí otráveni a unaveni. Porady se zrychlí a zefektivní, dojde k více rozhodnutím. Po - poradový syndrom se minimalizuje.

TYPY, FUNKCE A SMYSL PORAD

TYPY PORAD, JEDNÁNÍ A SETKÁNÍ

- ⇒ **přednáška** - monolog bez zapojení posluchačů
- ⇒ **informativní setkání** - neformální jednání, většinou však jen monolog s možností vznášení dotazů
- ⇒ **rozdělování úkolů** - porada u vedoucího bez snahy o zapojení účastníků do řešení problémů
- ⇒ **pracovní porada** - snaha o odhalení a řešení konkrétních problémů
- ⇒ **veřejné jednání** - porada o závažnějším problému za účasti veřejnosti

FUNKCE A SMYSL PORAD, JEDNÁNÍ A SETKÁNÍ

Porady jsou příležitostí pro

- ⇒ odhalení problémů
- ⇒ analýza problémů

- ⇒ řešení problémů
- ⇒ přijímání rozhodnutí při sestavování plánů
- ⇒ stanovení cílů
- ⇒ výměna informací
- ⇒ zvýšení produktivity a efektivnosti skupiny
- ⇒ zlepšení komunikace ve skupině
- ⇒ zvýšení pocitu zodpovědnosti za realizaci rozhodnutí
- ⇒ zvýšení pocitu sounáležitosti se skupinou
- ⇒ vyřešení konfliktů ve skupině

PŘÍPRAVA NA PORADU a na co nezapomenout během porady

Každý, kdo je postaven před úkol vést poradu, by měl udělat následující kroky jako základ úspěšného jednání v budoucnu:

Etapa 1 – několik dnů / týdnů před poradou:

- Stanovit cíl porady
- Stanovit předpokládaný program porady
- Stanovit okruh pozvaných účastníků
- S ohledem na program a počet účastníků vybrat vhodné místo pro jednání
- Rozeslat pozvánky, obsahující čas a místo jednání, program a základní podklady pro jednání

Etapa 2 – bezprostředně před poradou:

- Upravit prostor pro jednání podle vlastních zvyků a konkrétních potřeb
- Na viditelné místo umístit program a časový harmonogram jednání a navržená pravidla

Etapa 3 – bezprostředně po zahájení

- Začít včas
- Představit sebe a svoji roli (role facilitátora, event. zapisovatele)
- Představit účastníky jednání / porady

- Seznámit účastníky s cílem porady
- Zjistit co očekávají účastníci od porady
- Seznámit účastníky s předpokládaným programem (obsahově i časově) a udělat případné změny
- Stanovit pravidla pro jednání
- Zkontrolovat zápis a plnění úkolů z minulého jednání

Etapa 4 – v průběhu jednání

- Dělat vše, co má dělat dobrý facilitátor

Etapa 5 – před ukončením porady

- zajistit, aby všechny úkoly z jednání plynoucí měly určen termín splnění a zodpovědnou osobu
- Zkontrolovat společný zápis
- Stanovit termín, místo a předběžný obsah dalšího jednání
- Zhodnotit jednání
- Uzavřít jednání pozitivně
- Uklidit místnost

Etapa 6 – po skončení porady

- Připravit a rozeslat účastníkům zápis z jednání
- Dále podle bodů v etapě 1

Pokud jste postaveni do role „najatého“ facilitátora, jsou některé body úkolem zadavatele, nikoliv Vaším. Ve vlastním zájmu se však přesvědčte, že zadavatel všechny body promyslel, v některých případech bude možná vděčen za Vaši radu či konzultaci. Zároveň si s ním dohodněte další schůzku, během které se pokusíte získat dostatek informací pro Vaši orientaci v problému, který bude tématem porady či jednání (nedejte se však „naprogramovat“ na zadavatelem určený výsledek). základní orientace je potřeba, abyste byli schopni rozeznat, zda se jednání ubírá kupředu či zda se točíte na místě nebo zabíháte do přílišných podrobností.

FACILITACE

PRŮBĚH FACILITACE

1. Zahájení

- ⇒ představení účastníků
- ⇒ představení sebe jako facilitátora
- ⇒ základní pravidla

2. Vlastní průběh

- ⇒ téma – předmět jednání
- ⇒ pojmenování problému
- ⇒ koho se týká?
- ⇒ jak vznikl? (*příčina*)
- ⇒ nově předefinovat
- ⇒ návrhy na řešení
- ⇒ vyhodnocování řešení
- ⇒ postup realizace

3. Závěr

OSOBNOST FACILITÁTORA

- Neutrální osoba (ideálně)
- Nezodpovídá za obsah řešení
- Nehodnotí nápady členů
- Zodpovídá za průběh jednání
- Chrání účastníky před vzájemným napadáním
- Soustředí pozornost na téma
- Zajišťuje, aby byl každý vyslyšen, povzbuzuje, upřesňuje
- Navrhuje postup diskuse

ZODPOVÍDÁ ZA PROCES, NIKOLIV ZA ŘEŠENÍ!

DESATERO ZÁSAD FACILITÁTORA

Facilitátor je odpovědný za procesní stránku porady. I když nezasahuje do věcné stránky, může do velké míry ovlivnit, zda porada vyústí v dohody či rozhodnutí, která budou kvalitní, přijatelná a uskutečnitelná. Aby skupině pomohl k takovému výsledku, respektuje dobrý facilitátor následující desetibodové minimum:

1. Ctí zásadu, že je na poradě **kvůli účastníkům**, nikoli naopak. Zasahuje pouze tehdy, je-li to užitečné.
2. Vytváří podmínky pro to, aby si účastníci porady mezi sebou **dobře rozuměli**. Ptá se, je-li diskusní příspěvek nejasným shrnuje, je-li příliš dlouhý, přesvědčuje se, zda byl všemi účastníky dobře pochopen a vzat do úvahy při hledání řešení.
3. Je přísně nestranný. Vytváří rovnoprávné podmínky pro všechny účastníky porady. Stará se o to, aby všichni měli možnost vyjádřit svůj názor a aby všichni nabyli pocitu, že jsou bráni vážně a jejich názor byl dobře pochopen a vzat do úvahy při hledání řešení.
4. Navrhne **pravidla porady**, která jsou přiměřená povaze a zvyklostem účastníků. U pravidel, která jsou skupinou přijata, pak vyžaduje jejich dodržování.
5. Zjistí, nejlépe již předem, s jakým očekáváním účastníci na poradu přicházejí. Podle toho zformuluje **cíl porady** a umožní účastníkům tento cíl předem připomínkovat, doplňovat či pozměnit. Ověřuje **mandáty** a **časové možnosti účastníků**.
6. Navrhne účastníkům takový **program** a **časový harmonogram** porady, který odpovídá dohodnutému nebo navrhovanému cíli porady, projednávanému tématu a časovým možnostem.
7. Dbá na **orientaci skupiny** v procesu jednání, tzn. dbá na to, aby všichni účastníci v každém okamžiku věděli, kde v rámci programu se porada právě nachází, o čem se diskutuje a jakou metodou. Myslí i na to, kudy se bude porada dále ubírat, aby dospěla ke svému cíli.
8. Je **pružný**, ne dogmatický. Je připraven upravit podmínky, za kterých porada probíhá, pokud se na tom účastníci dohodnou.

9. Koncentruje se výhradně na způsob, jakým je porada vedena. Nikdy se nenechá strhnout k rozhodování o věcném řešení problémů ani k rozhodování osobních sporů.
10. Zná nejoblavější místo jednání, kterým je praktické uskutečnění toho, co bylo dohodnuto. Porada pro něho proto nekončí dosažením dohody, formulací rozhodnutí nebo nalezením řešení, ale až zajištěním podmínek pro to, aby se dohodnuté věci opravdu uskutečnily.

DYSFUNKČNÍ ROLE VE SKUPINĚ

AGRESIVNÍ CHOVÁNÍ: Práce pro vlastní prospěch a status, zatímco ostatní jsou popřípadě kritizováni nebo jím blamováni. Projevy nepřátelství vůči skupině nebo jednotlivým členům, zesměšňování hodnot nebo stavu ostatních členů skupiny, pokus trvale dominovat.

BLOKOVÁNÍ: Brždění dalšího rozvoje skupiny odbočováním na okrajové problémy. Nabízení osobní zkušenosti, které s předkládaným problémem nemají nic společného. Argumentuje tvrdošijně k jednomu bodu. Odmítá ideje z afektivé zaujatosti.

SEBEPŘIZNÁNÍ: Používání skupiny jako půdy pro osobní pocity nesouvisí s cíly skupiny.

SOUPEŘENÍ: Hádá se s ostatními o nejlepší ideje, trvale hovoří a hraje největší roli, strhává vedení na sebe.

HLEDÁNÍ SYMPATIE: Pokus svést ostatní členy skupiny k sympatii s vlastními problémy a nevlídným osudem. Vlastní situaci představuje zamotaně nebo vlastní ideje snižuje natolik, že se tím docílí podpory ostatních.

KLAUNERIE: Pokusy uspořádat legraci, vtipkovat, opičit se, aby práce skupiny byla pokud možno stále přerušovaná.

HLEDÁNÍ POZORNOSTI: Pokusy vztáhnout pozornost na sebe, například hlasitým, vydatným hovorem, extrémními idejemi nebo i nezvyklým chováním.

STÁHNOUT SE ZPĚT: Převážně pasivní, nevýrazné chování omezené na nejkrajnější formalitu. Sní za bílého dne, šušká s ostatními...

JAK POUŽÍVAT OTÁZKY PŘI PRÁCI SE SKUPINOU

Vyberte z pravého sloupce nejvhodnější možnou reakci na danou situaci. Písmena označující vybranou variantu napište do pole v prostředním sloupci. Jednu odpověď můžete použít vícekrát.

Situace:		Jak na ní reagovat:
1. Chcete, aby se rozvinula diskuse.		a) Požádáte konkrétního účastníka, aby shrnul co předtím říkal ten druhý
2. Chcete diskusi uzavřít.		b) Požádáte účastníky o zpětnou vazbu
3. Chcete vtáhnout konkrétního žáka do diskuse.		c) Položíte skupině nějakou obecnou otázku
4. Dva účastníci se během porady spolu baví o něčem jiném.		d) Položíte danému účastníku konkrétní otázku
5. Dostanete otázku a nejste si jisti jak ji zodpovědět.		e) Položíte skupině nějakou konkrétní otázku
6. Chcete zjistit do jaké míry třída souhlasí s daným názorem.		f) Položíte danému účastníku obecnou otázku
7. Dva účastníci se přou. Ostatní je pozorují.		g) Požádáte skupinu o shrnutí
8. Diskuse trvá již delší dobu a vy pochybujete o jejím smyslu.		h) Požádáte jednoho účastníka, aby diskusi shrnul
9. Dva účastníci diskutují o problému bez známky pokroku v jeho řešení.		i) Vráťte otázku skupině

JAK NA RUŠIČE

- ⇒ **dát mu funkci**
- ⇒ **posadit si jej blízko**
- ⇒ **zeptat se, co potřebuje on a co ostatní účastníci**
- ⇒ **vyzvat jej, že může odejít, když jej to nebaví**
- ⇒ **požádat skupinu o radu, co s ním uděláme**
- ⇒ **nevyvracet negativní zkušenost, nebo pravdu, kterou vidí jedinec**
- ⇒ **pochválit jej, že o negativním jevu mluví: „To je dobře, že to říkáte, asi to bylo těžké...“, ale dodat: „A co je možné udělat s tím, aby se to neopakovalo?“**
- ⇒ **změnit téma hovoru**

ZÁVĚR PORADY, WORKSHOPU

Zopakujte dohodnuté závěry, přehlédněte, zda jste něco důležitého nezapomněli - pokud ano, rozhodněte se kdy se k tomu vrátíte. Ověřte si, že všichni odchází se stejným závěrem.

Nezapomeňte pochválit za námahu, ocenit účastníky, povzbudit - cokoli, co pomůže lidem odejít z porady s příjemným pocitem.

Oficiálně zakončete, aby bylo jasné, co se ještě projednalo na poradě a všichni jsou o tom informováni a co se řešilo jen v omezené skupině účastníků.

Pozitivním závěrem investujete do příští porady - pozitivně lze zakončit i poradu, která k dohodě nedošla. Každé úsilí stojí za ocenění.

DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA

Název	Autor
Průvodce úspěšnou komunikací	Vymětal J.
Management	Bělohávek, Šuleř
Asertivita pro manažery	Lahnerová D.
Emoční inteligence	Marc A. Pletzer
Komunikační a obchodní dovednosti manažera	Khelerová V.
Proti stresu krok za krokem	Praško J., Prašková H.
Jak bojovat se stresem	Novák T.