

Pedagogická komunikace

Verbální komunikace

Facilitační otázky

Hana Medvedová

Facilitace



- **Facilitace** je technika, která umožní dovést skupinu k cíli porady či složitého jednání navzdory úskalí neefektivní komunikace, nedorozumění a nejasností mezi účastníky.

Facilitátor

- **Facilitátor** je odborník na vedení procesu dorozumívání se, který zaměřuje energii účastníků na dané téma a volí metody jednání dle aktuální situace, vždy však tak, aby umožnil každému aktivně se zúčastnit a vyslovit svůj názor v bezpečné atmosféře. Zodpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.

Kdy je facilitace vhodná

Za co jsou facilitátoři zodpovědní

Kdy je facilitace vhodná?

Výše popsané situace sice nejsou identické, ale přesto je spojuje několik klíčových prvků.

- *Byl rozpoznán důležitý problém.* Existují potíže, které je nutné vyřešit. Může to být neefektivní proces, klient vyžadující zabezpečení ohledně dodržení kvality nebo projekt, který přesáhl původní rozpočet.
- *Řešení problému není na první pohled patrné.* Pokud by řešení bylo jasné, pravděpodobně by nebylo potřeba ho hledat. Je k tomu nutné hlubší porozumění a analýza situace.
- *Úspěšnost je podmíněna hromadnou podporou.* Řešení bude vyžadovat podporu – a často také změnu chování – mnoha lidí. Bez toho selže i ten nejlepší plán.
 - ▶ Jestliže změny v organizaci nábou nebudou přijatelné pro oddělení či zaměstnance, kteří ho zajišťují, bude proces nadále neefektivní.
 - ▶ Pokud generální ředitel umožní manažerovi kvality vyvinout plán zvýšení kvality bez toho, aby se na něm podíleli klíčoví lidé z tovární haly, výrazně se tím sníží pravděpodobnost úspěšné implementace.
 - ▶ Při rozhodnutí o tom, zda pokračovat v projektu vývoje systémů, nebo jej zrušit, je nutné zohlednit všechny relevantní informace a úhly pohledu. Budou-li při procesu rozhodování chybět zásadní informace nebo některé klíčové strany, může řešení postrádat opodstatnění a podporu.

Takto charakterizované situace dle mého názoru vyloženě volají po řešení dosaženém prostřednictvím jednoho nebo více facilitovaných sezení. Zjistil jsem, že techniky facilitace se hodí pro každou situaci, kdy je úspěch podmíněn porozuměním a podporou skupiny.

2 – Tajemství situací, kdy je třeba použít facilitaci

Je-li zapotřebí porozumění a podpora, je zapotřebí i facilitace.

Za co jsou facilitátoři zodpovědní?

Působíte-li jako facilitátor, hraje několik rolí, z nichž každá obsahuje různé druhy odpovědnosti:

- Motivátor** Od strhujícího úvodního prohlášení až po povzbudivá slova na závěr musíte ve skupině rozkřesat oheň, nastolit energii a udržet tempo.
- Průvodce** Musíte znát všechny kroky procesu, které bude muset skupina od začátku do konce učinit, a účastníky jimi obezřetně provést.
- Tazatel** Je třeba bedlivě naslouchat diskusi, umět rychle vyhodnotit a porovnat návrhy a také dokázat formulovat otázky, které skupinovou debatu pomáhají vést.
- Mediátor** Tvoříte a udržujete bezpečné a otevřené prostředí pro sdílení nápadů. Tam, kde ostatní lidé vidí rozdíly, musíte najít a využít podobnosti a vytvořit základnu pro postavení cesty vedoucí ke shodě.
- Jasnovidec** V průběhu sezení se musíte mít na pozoru před znaky potenciálního napětí, únavy, podrážděnosti či ztráty autority a včasnou reakcí předejít nežádoucímu chování.
- Mírotvorce** Je sice vždy lepší vyhnout se přímé konfrontaci mezi účastníky, ale pokud by se k takové situaci schylovalo, musíte rychle zasáhnout, nastolit pořádek a skupinu nasměrovat k jejímu konstruktivnímu vyřešení.
- Vedoucí** Jste výhradně zodpovědní za udržení tématu sezení. K tomu patří i taktní ukončování irelevantních diskusí, předcházení odbočkám a zachovávání odpovídajícího úrovně podrobností v průběhu sezení.
- Chválicí** Snahu účastníků, učiněný pokrok a dosažené výsledky byste měli při každé příležitosti chválit. Dělejte to vhodným způsobem, často a konkrétně.

Není divu, že facilitátoři bývají po skončení sezení unavení – plní totiž mnoho rolí současně.

Facilitační styl

- **Facilitační styl – vnímavý, se zájmem o žáka, důraz klade na individuální výuku**



Skvělá analýza,
možná snad jen
trochu delší...



Facilitační vyučovací styl

- Tento styl přikládá velkou hodnotu tomu, co si žáci přinesou do školy a klade důraz
- na dosavadní žákovy zkušenosti. Učitel je emfatická osoba pomáhající žákům rozvíjet
- jejich osobnost a dosahovat sebeaktualizace a sebeporozumění. Fenstermacher, Soltis
- (2008, s. 17)



Třída

- V tomto stylu učení se učitel tzv. facilitátor připravuje na výuku, při tom myslí na žáky.
- Jaké žáky bude mít ve třídě, jak jim nejlépe pomůže dosáhnout znalostí látky, jak pozná
- jejich zájmy vzhledem k tomu, co plánuje ve výuce, co je bude ve výuce zajímat. Učitel
- v tomto stylu uznává žáky jako osobnosti a jsou pro něj informace o žácích velmi důležité.
- Podle nich plánuje vyučovací metody a činnosti. To ovlivňuje i to, jak spolu budou
- komunikovat, o čem budou mluvit a jak bude učitel žáky zapojovat do vyučujícího
- procesu. Facilitace přináší uvědomení si osobní historie jednotlivých žáků a pomáhá jim
- využívat zkušenosti, které si do školy přinášejí ze světa mimo školu.

Hlavní rysy facilitačního stylu

- Učitel jako facilitátor zaměřuje svou pozornost na osobnost žáka. Zvládnutí učební látky není u něj na prvním místě. Učivo pro něj není cílem samo o sobě, bere ho spíše jako prostředek rozvoje žáku. Věří, že při příchodu do školy mají žáci velké množství znalostí a vědomostí. Nemusí být stejné jako znalosti, které obsahuje školní vzdělávací program.
- Jsou to znalosti reálné, získané životními zkušenostmi, proto mají velký význam pro jeho život v rodině a mezi vrstevníky. Jeden z klíčových úkolů učitele je pomoci žákovi propojit znalosti, které si žák přináší do školy, s novými obzory, které mu škola nabízí jako nový zdroj informací. Za účelem propojení světa školy a světa žáka, věnuje facilitátor velkou pozornost osobnosti žáka. Pokouší se dosáhnout u žáků autenticity a pomáhá každému žákovi stát se autentickou osobností a současně hodnotným člověkem. Vnímání potřeb a zájmu žáka stojí v tomto stylu učení na prvním místě. Velká váha je kladena také na vztah učitele a žáka i na vzdělávací cíle. Obě tyto oblasti jsou velmi úzce propojeny s vnímáním žáka jako jedinečné osoby.
- Menší váha je kladena na vyučovací metody a znalost učiva.

Tajemství kladení otázek

TAJEMSTVÍ KLADENÍ OTÁZEK

Ptejte se tak, abyste získali lepší odpovědi

Otázky zodpovězené v této kapitole

Jak formulovat otázky, abyste získali spoustu odpovědí?

Kdy při kladení otázek volit spojení *mohli bychom, měli bychom, musíme a budeme?*

Jak lze s pomocí otázek řídit skupinu?

Jak reagovat na odpovědi, aniž byste skupinu „přebili“?

Jak prezentovat nápad, aniž byste ji zbytečně ovlivnili?

Jak používat techniky kladení otázek, když nefacilitujete?

otázky.

Jedna z případových studií se týkala skupiny lidí zodpovědných za tvorbu školního rozvrhu a jejich facilitace procesem identifikace požadavků na nový systém plánování rozvrhů. Jako praktické cvičení studenti facilitovali tříčlenné skupiny, které měly vytvořit seznam vstupních údajů potřebných pro proces sestavení rozvrhů.

Facilitátor první skupiny položil otázku podobnou této:

„První věc, o které budeme mluvit, jsou vstupní údaje. Jaké vstupní údaje jsou potřebné pro proces sestavení rozvrhů?“

Poté, co dokončil svou praktickou hodinu a dostal zpětnou vazbu, předal jsem slovo druhému týmu. Jeho facilitátorka položila otázku jinak: „Kdybyste měli navrhnout školní rozvrh, jaké informace byste potřebovali mít k dispozici?“

Když jsem to uslyšel, přerušil jsem cvičení a požádal všechny týmy, aby si poslechny obě otázky. Vysvětlil jsem jim svůj názor, že by pro nás všechny mohlo být poučné se nad nimi chvíli zamyslet. (V tom okamžiku jsem samozřejmě nevěděl proč, takže jsem to chtěl zjistit spolu s ostatními.) Druhá položená otázka byla samozřejmě mnohem lepší. Navrhnul jsem účastníkům, abychom se společně pokusili přijít na to, proč tomu tak je.

Během této diskuse jsme objevili důležitou dovednost, kterou nyní každý rok učíme stovky lidí. Je jí tajemství úvodní otázky.

SMART facilitátoři dokážou něco, co je podle mnohých vrozenou schopností správně se ptát. Techniky kladení otázek používají při přípravě, zahájení, soustředění, shromáždování informací, budování shody i ve všech ostatních fázích metodologie SMART facilitace. A protože se ptají v průběhu celého procesu, rád bych začal právě tajemstvími kladení otázek a teprve poté se zaměřil na další kroky metodologie. K těmto tajemstvím se budu vracet v průběhu celé knihy.

Začneme tedy třetím tajemstvím: tajemstvím úvodní otázky. Facilitátoři, kteří vědí, jak klást lepší otázky, dokážou pokaždé pomoci skupinám získat lepší odpovědi.

Úvodní otázka

Úvodní otázkou mám na mysli tu, kterou facilitátor položí pro rozpoutání diskuse. V průběhu facilitačního procesu se obvykle používá na začátku každého bodu programu. Nříklad při práci na sestavení plánu pro zlepšení náborového procesu by facilitátor mohl užít následující postup:

- A. Úvod (účel, osobní cíle, program, základní pravidla)
- B. Jak funguje současný proces?

- C. Jaké jsou jeho nedostatky a hlavní příčiny?
- D. Jak by se dal vylepšit?
- E. Jak stanovíme priority jednotlivých zlepšení?
- F. Jak bude nový proces fungovat?
- G. Jak ho zavedeme?
- H. Shrnutí a závěr

Body B až G představují jádro práce během facilitovaného sezení. U každého z nich facilitátor v určitém okamžiku položí otázku a očekává, že na ni účastníci začnou odpovídat. *Schopnost skupiny reagovat je výrazně ovlivněna kvalitou položené otázky.* Úvodní dotaz se podobá zapalování ohně. Když facilitátoři použijí při kladení otázek nesprávný materiál, reakcí bude pouze pár mihotavých plamínek, do kterých budou muset neustále foukat a přikládat, aby nevyhasly. Pokud ale použijí správný základ, rozhoří se jim táborák plný plápolajících odpovědí a lidé se nebudou moci dočkat, až přispějí do diskuse.

Jaké je tedy tajemství úvodní otázky a jak získáme „táborák“ odpovědí? Abychom mu porozuměli, podíváme se blíže na dotazy položené v případové studii v úvodu této kapitoly.

Otázka typu A: „První věc, o které budeme mluvit, jsou vstupní údaje. Jaké vstupní údaje jsou potřebné pro proces sestavení rozvrhů?“

Otázka typu B: „Kdybyste měli navrhnout školní rozvrh, jaké informace byste potřebovali mít k dispozici?“

V čem je lepší otázka typu B?

Čím je druhá otázka lepší než ta první? Když se na to zeptáme účastníků našich kurzů facilitačních dovedností, získáme odpovědi podobné následujícím:

- Otázka používá jazyk blízký účastníkům („školní rozvrh“, „informace“)
- Je osobnější, přímo oslovuje (použití 5. pádu)
- Je zaměřena na činnost („měli navrhnout“)
- Jde o otevřenou otázku („jaké informace“)

Všechny tyto body sice platí, ale nemíří přímo k podstatě. Se studenty používáme jedno krátké cvičení, při kterém pochopí princip tohoto tajemství a které jim pomůže si ho zapamatovat. Facilitátor vyzve studenty, aby zavřeli oči a poslechli si otázku typu A. Po přečtení řekne, aby otevřeli oči a aby zvedli ruku ti, kteří při zaznění dotazu něco viděli. Jeden nebo dva většinou řeknou, že si představili postupový diagram nebo tabulku a podobné věci. Většinou se ale nic nevybaví. Naopak když facilitátor účastníky znovu požádá, aby zavřeli oči a vyslechli si otázku typu B, je výsledek odlišný. Představa se obvykle vybaví dvěma třetinám či více lidem. Většina popisuje, jak sedí u stolu, na kterém

jsou vyrovnané předměty používané pro návrhy rozvrhů. A v tom tkví tajemství úvodní otázky.

3 – Tajemství úvodní otázky

Vynikající úvodní otázky vyvolají barvitou představu o odpovědích.

Proč je barvitá představa tak zásadní pro úvodní otázku? Účastníci odpovědi doslova vidí a jsou schopni ihned začít odpovídat.

Otázky typu A versus otázky typu B

Zatímco otázky typu B evokují jasné představy, dotazem typu A se ptáte prostě na to, co chcete jako facilitátor vědět. Pokud potřebujete znát podklady pro proces sestavení rozvrhů, řeknete: „Jaké vstupní údaje jsou potřebné pro proces sestavení rozvrhů?“ Účastníci si dají hlavy do dlaní a začnou přemýšlet o odpovědích. Jak? Pravděpodobně se budou snažit představit si sami sebe ve škole v okamžiku, kdy naposledy sestavovali rozvrhy. Tento obraz v nich ale nevyvolal facilitátor. Výsledkem je bohužel často pouze několik minut ticha, a to právě v okamžiku, kdy facilitátor očekává odpovědi. V podstatě to znamená, že kvůli špatně položené úvodní otázce umlčel celou místnost.

Je nutné si uvědomit, že otázky typu A jsou „výchozí“. Pokud o úvodním dotazu nebudete přemýšlet s předstihem, většinou ho položíte tímto způsobem. Představte si například, že podle programu má skupina jmenovat problémy související se současným náborovým procesem. Pokud jste si předem nepřipravili otázku vyvolávající konkrétní představu, pravděpodobně se zeptáte: „S jakými problémy jste se u náborového procesu setkali?“

Jak pokaždé klást otázky typu B

Jak zajistíte, aby vaše vstupní otázka byla vždy typu B, a nikoliv A? Následující seznam popisuje kroky vedoucí ke skvělým úvodním otázkám:

Krok č. 1: Začněte formulací vyvolávající představu. Fráze jako „Zamyslete se nad...“, „Představte si...“, „Jestliže...“ a „Zvažte...“ zapojí účastníky do scénáře a *naladí je na obraz odpovědi.*

Krok č. 2: Rozšířte představu. Přidejte další dvě nebo více vět, které pomohou účastníkům vytvořit si představy. Nenaznačujte, pouze umožněte účastníkům, aby si jasne vizualizovali svou odpověď.

Krok č. 3: Položte otázku typu A. V tuto chvíli již účastníci mají jasnou představu, proto můžete položit přímou otázku, na kterou mohou *reagovat odpověďmi.*

Ukázky úvodních otázek

Projděme si několik příkladů otázek typu A a B založených na ukázkovém scénáři k vylepšení náborového procesu.

Typ A: **Jak dnes funguje náborový proces a jaké jsou jeho kroky?**

Typ B: Představte si, že jeden ze zaměstnanců přijde do vaší kanceláře a dá výpověď. Řekne, že měsíc počká, než najdete a vyškolíte náhradu. Je vám jasné, že musíte okamžitě jednat. Začnete tedy sepisovat kroky, které je třeba udělat, abyste najali někoho nového. Vytvoříte seznam všech věcí, které musíte učinit vy, úkolů pro *ostatní* a podobně. Několik z nich si vyjmenujme. Jaké kroky byste museli udělat, abyste někoho najali?

Typ A: **Jaké chyby má současný proces?**

Typ B: Vzpomeňte si na posledního zaměstnance, kterého jste museli přijmout. Zamyslete se nad věcmi, se kterými byly opravdu potíže, které vám vadily, špatně fungovaly, dlouho trvaly nebo byly pouhou ztrátou času. Při čem jste si říkali: „Přece musí existovat lepší způsob, jak tohle udělat!“ Můžete jmenovat některé z těchto nepříjemných problémů se současným náborovým procesem?

Typ A: **Co bychom mohli udělat pro zlepšení současného procesu?**

Typ B: Jsme připraveni vytvořit seznam věcí, které zlepší náborový proces. Projděte si problémy, kterými je potřeba se zabývat. Zamyslete se nad tím, co bychom mohli udělat pro jejich vyřešení. Vzpomeňte si na zavedené inovace, se kterými jste se setkali jinde. Zvažte, jak by náborový proces mohla vylepšit technika. Existují způsoby, jak díky lepší organizaci zvládnout práci lépe? Představte si všechny možnosti, jež bychom mohli vzít v úvahu. ... Vyjmenujme si některé z nápadů, které bychom mohli realizovat. Kdo by chtěl začít?

V celé této knize se setkáte s mnoha příklady facilitovaného dialogu. Všimněte si míst, kde jsou uvedeny další příklady úvodních otázek.

Jak se vyhnout úvodním otázkám vyvolávajícím „falešnou představu“

Dejte si pozor na zavádějící dotazy. Při snaze položit otázku správným způsobem se může stát, že sice vyvoláme představu, ale nepodaří se nám ji vytvořit tak, aby *nasměrovala účastníky k vizualizaci odpovědi*. Namísto toho si představí něco jiného a poté budou mlčky přemýšlet a hledat cestu k nalezení odpovědi.

Následuje příklad úvodní otázky, která vytváří falešnou představu:

Typ A: **Jakým způsobem bychom mohli vylepšit náborový proces?**

Typ B: (falešná představa): Představte si, že generální ředitel vejde do vaší kanceláře, podá vám bílko šek a řekne: „Chci, abyste sehnal vše, co potřebujete k vytvoření náborového procesu na světové úrovni.“ Co byste na tom současném změnili?

Tato otázka vyvolá velmi jasnou představu – generálního ředitele podávajícího vám bílko šek. To ale účastníkům nepomůže vizualizovat změny, které by na náborovém procesu provedli. Namísto toho uvidí šek a úsměv na své tváři při jeho přebírání. Nezapomeňte, že klíčem k výborné úvodní otázce je vytvoření představy, která účastníkům pomůže vizualizovat si odpovědi.

Význam spojení mohli bychom, měli bychom, musíme a budeme

Při některých facilitovaných sezeních provázíte skupinu mimo jiné procesem identifikace možností, například při brainstormingu týkajícího se strategií během procesu strategického plánování. Nebo v technice řešení problémů: účastníci při popisování různých alternativ vytvářejí možnosti. Stejný koncept platí i v našem příkladu opravování postupu při náboru zaměstnanců (metoda zlepšení procesu), kdy účastníci popisují možná vylepšení.

V části „Ukázky úvodních otázek“ jsme se zabývali otázkou typu B o způsobech vylepšení náborového procesu. V závěru zazněl tento pokyn: „Vyjmenujme si některé z nápadů, které *bychom mohli* realizovat.“ Jak by se lišily odpovědi, kdyby facilitátor použil jednu z následujících vět?

„Vyjmenujme si některé z nápadů, které *bychom měli* realizovat.“

„Vyjmenujme si některé z nápadů, které *musíme* realizovat.“

„Vyjmenujme si některé z nápadů, které *budeme* realizovat.“

Volba správného slovního spojení je hlavním předpokladem k tomu, aby facilitátor získal potřebný výsledek.

Volba slovního spojení

■ *Mohli bychom*

„Co bychom mohli...“ znamená, že nejsou dána žádná omezení a zákazy. Použitím spojení „mohli bychom“ získáte maximální počet nápadů.

■ *Měli bychom*

„Co bychom měli...“ v sobě zahrnuje morální povinnost něco udělat, aniž by z toho vyplývala nějaká zodpovědnost. Používejte spojení „měli bychom“ v případech, kdy skupina ještě není rozhodnutá jednat.

■ *Musíme*

„Co musíme...“ znamená, že by skupina měla vyjmenovat pouze zásadní věci. Jejich počet bude pravděpodobně nízký a z použití tohoto spojení vyplývá určitý závazek.

■ *Budeme*

„Co budeme...“ je chápáno jako výzva k vyjmenování činností, k jejichž realizaci se chceme zavázat. Výsledkem jich pravděpodobně bude jen několik málo.

Reagující otázky

V předchozí části jsme si řekli, jak používat úvodní otázky k podnícení odezvy skupiny. Nyní se zaměříme na způsob reakce na to, co účastníci řeknou. SMART facilitátoři prostřednictvím reagujících otázek přijímají, ujasňují, vybízejí, potvrzují, zkoumají a přeměrovávají odpovědi účastníků.

Položíte-li úvodní otázku, účastníci zpravidla začnou odpovídat. Některé odpovědi se přímo vztahují k tématu diskuse, jiné mohou být trochu nejasné a některé s diskusí na první pohled nemusí souviset. Reagující otázky pomáhají skupině lépe zpracovat komentáře účastníků.

Předtím, než se seznámíme se všemi šesti druhy takových dotazů, porovnáme si nejdříve způsoby, jakými by na určitou situaci nebo odpověď účastníka mohl reagovat facilitátor a jakými nefacilitátor. Viz Tabulka 2.1.

V tabulce si všimněte, že *nefacilitátor konstatuje*, ale *facilitátor se ptá*. Kladením otázek facilitátor vyzývá účastníky k hledání jejich vlastních řešení – jsou to oni, kdo je vytváří, rozumí jim a přijímají je.

4 – Tajemství vedení skupiny

Vedte skupinu otázkami, nikoliv oznamovacími větami.

Šest druhů reagujících otázek (přímá sonda, nepřímá sonda, opakující otázka, návodná otázka, přeměrovací otázka a pobízející otázka) facilitátorům pomáhá při udržování soustředění a směru skupiny, a to vše pouze prostřednictvím dotazů. Bohužel se většina z nás omezuje pouze na jeden nebo dva druhy, které pokládáme nejčastěji, bez ohledu na situaci. Pokud jste například zvyklí používat přímou sondu („Proč je to důležité?“) jako jedinou reagující otázku, budete ji užívat i v situacích, kdy by se spíše hodily nepřímé sondy nebo návodné otázky.

Rychlý tip!

Věnujte dostatek času naučení reagujících otázek. Zlepšíte tím své schopnosti vést skupinu. Vědomě je používejte v každodenní konverzaci, získáte tak praxi v sondování, přijímání, vyjasňování atd.

Způsob chápání situace	Odpověď nefacilitátora	Odpověď facilitátora	Druh a účel otázky
Myslíte si, že výrok není správně.	„Myslím, že tohle není správně.“	„Proč je to důležité?“	PŘÍMÁ SONDA vyzývá k obhajobě tvrzení.
Nejste přesvědčeni o tom, že výrok všichni chápou, a myslíte si, že vy ano.	„Dovolte mi vysvětlit, co kolega říká.“	„Zní to, jako byste říkal/a... Chápu to správně?“	OPAKUJÍCÍ OTÁZKA vám umožňuje se ujistit, že výrok chápete správně
Výroku nerozumíte a nejste si jisti, zda tomu rozumí ostatní.	„Nerozumím vám.“	„Je to důležité, protože...?“	NEPŘÍMÁ SONDA nabízí účastníkovi možnost upřesnit jeho stanovisko
Účastník přehlédl možné vhodné řešení.	„Myslím, že bychom měli...“	„Existují řešení v oblasti...?“	NÁVODNÁ OTÁZKA vybízí k hledání dalších řešení.
Pointa podle vás nesouvisí s aktuálním tématem diskuse.	„To není relevantní. Vratme se k tématu.“	„To je dobrá připomínka. Můžeme ji přidat na seznam problémů, abychom na ni nezapomněli, a vrátit se k...?“	PŘEMĚROVACÍ OTÁZKA vrací konverzaci k tématu
Skupina otálí.	„Přejdeme k dalšímu tématu.“	„Probrali jsme (a), (b), (c), ... Co dalšího můžeme udělat pro zlepšení náborového procesu?“	POBÍZEJÍCÍ OTÁZKA pomáhá udržovat tempo

TABULKA 2.1 – ODPOVĚĎ FACILITÁTORA VERSUS ODPOVĚĎ NEFACILITÁTORA

Nadhození nápadu

Vždy je lepší, když s nápadem přijde skupina, než když jí ho musíte servírovat. Lidé se s nápadem snadněji ztotožní a podpoří ho. Proto SMART facilitátoři používají techniky kladení otázek ke zkoumání a vytváření výzev. Někdy ale ani sebelepší techniky nepomohou skupině „objevit“ konkrétní nápad, který přehlídí. Vzpomeňte si, že v této situaci máte klást návodné otázky. Co když ale nefungují? Podívejte se na následující ukázkový dialog.

Ukázkový dialog: Návodná otázka, která nikam nevede.

Výkonný výbor asociace žen působících v oboru účetnictví posuzuje informace získané z hodnocení jejich situace a stanovuje strategické priority pro následující tři roky.

Facilitátor: Zdá se, že jsme došli k závěru, že jednou ze zásadních potřeb, kterou by podle členů měla organizace plnit, je působit jako fórum pro roz-

voj řídicích dovedností, jež by je připravilo pro pozice partnerů v jejich účetnických organizacích. Zkusme nyní věnovat několik minut hledání různých přístupů, které bychom mohli zvolit pro naplnění této potřeby. Představte si, že jsme se pro naše členky stali hlavním zdrojem k rozvoji vůdčích schopností, které by jim pomohly zlepšit jejich kariérní růst v účetnictví. Jaká je naše role při plnění tohoto úkolu? Co děláme? Jak jsme se sem dostali? Sepišme nyní seznam možných způsobů, jak bychom mohli splnit touhu našich členů po řídicích dovednostech. Kdo nám to řekne první?

Programová

viceprezidentka: Myslím, že bychom mohly investovat čas a energii do sestavení vlastního výcvikového plánu.

Facilitátor: To je jeden z přístupů. Vyjmenujme ještě nějaké další. Jaké další alternativy se nám nabízejí? [*pobízející otázka*]

Facilitátor si myslí, že by asociace mohla společně s organizací zaměřenou na výcvik v řízení navrhnout program zaměřený konkrétně na ženy působící v oboru účetnictví.

Nově zvolená prezidentka:

Pokud budeme poskytovat program školení řídicích dovedností, měly bychom ho zpřístupnit přes internet, aby ho mohly používat členky z celé země.

Facilitátor: To je také jeden z nápadů. Nabízejí se nějaké možnosti navázání partnerství pro sestavení výcvikového programu? [*návodná otázka*]

Pokladnice: Mohly bychom hodně ušetřit, kdybychom požádaly větší účetní firmy o prostory k výcvikovým hodinám.

Facilitátor: Jsou i jiné cesty, jak naplnit potřebu našich členek mít možnost absolvovat výcvik v řídicích dovednostech? [*pobízející otázka*]

Viceprezidentka

pro komunikaci: Možná by stačilo na našich webových stránkách zveřejnit seznam dostupných školení řídicích dovedností.

Pokladnice: A za zveřejnění bychom si nechaly zaplatit od organizátorů kurzů!

Facilitátor: Dobře, vytvořili jsme seznam několika možných řešení. Napadají vás ještě nějaká, nebo přejdeme k výběru jednoho z nich?

Facilitátor to vzdává!

SMART facilitátoři zastávají názor, že jejich úkolem je být klientům maximálně nápomocní. K tomu patří i pomoc týmu v případě, že existují možná řešení, ke kterým se sám nedopracuje. Facilitátoři takové návrhy však musejí nabízet férově a nestranně.

voj řídicích dovedností, jež by je připravilo pro pozice partnerů v jejich účetnických organizacích. Zkusme nyní věnovat několik minut hledání různých přístupů, které bychom mohli zvolit pro naplnění této potřeby. Představte si, že jsme se pro naše členky stali hlavním zdrojem k rozvoji vůdčích schopností, které by jim pomohly zlepšit jejich kariérní růst v účetnictví. Jaká je naše role při plnění tohoto úkolu? Co děláme? Jak jsme se sem dostali? Sepišme nyní seznam možných způsobů, jak bychom mohli splnit touhu našich členů po řídicích dovednostech. Kdo nám to řekne první?

Programová

viceprezidentka: Myslím, že bychom mohly investovat čas a energii do sestavení vlastního výcvikového plánu.

Facilitátor: To je jeden z přístupů. Vyjmenujme ještě nějaké další. Jaké další alternativy se nám nabízejí? [*pobízející otázka*]

Facilitátor si myslí, že by asociace mohla společně s organizací zaměřenou na výcvik v řízení navrhnout program zaměřený konkrétně na ženy působící v oboru účetnictví.

Nově zvolená prezidentka:

Pokud budeme poskytovat program školení řídicích dovedností, měly bychom ho zpřístupnit přes internet, aby ho mohly používat členky z celé země.

Facilitátor: To je také jeden z nápadů. Nabízejí se nějaké možnosti navázání partnerství pro sestavení výcvikového programu? [*návodná otázka*]

Pokladnice: Mohly bychom hodně ušetřit, kdybychom požádaly větší účetní firmy o prostory k výcvikovým hodinám.

Facilitátor: Jsou i jiné cesty, jak naplnit potřebu našich členek mít možnost absolvovat výcvik v řídicích dovednostech? [*pobízející otázka*]

Viceprezidentka

pro komunikaci: Možná by stačilo na našich webových stránkách zveřejnit seznam dostupných školení řídicích dovedností.

Pokladnice: A za zveřejnění bychom si nechaly zaplatit od organizátorů kurzů!

Facilitátor: Dobře, vytvořili jsme seznam několika možných řešení. Napadají vás ještě nějaká, nebo přejdeme k výběru jednoho z nich?

Facilitátor to vzdává!

SMART facilitátoři zastávají názor, že jejich úkolem je být klientům maximálně nápomocní. K tomu patří i pomoc týmu v případě, že existují možná řešení, ke kterým se sám nedopracuje. Facilitátoři takové návrhy však musejí nabízet férově a nestranně.

na obsahu může být projevem zneužití moci, kterou díky své roli má. Účastníci by mohli souhlasit s jeho názory jen proto, že má ve skupině vedoucí postavení.

Podle mě mají tyto obavy opodstatnění a měly by být pečlivě zváženy a podle potřeby předem prodiskutovány se zadavatelem sezení či účastníky. Moje zkušenost je, že cení a podle toho na ně i reagují. Platí však také, že začínající facilitátoři by se těmto pokročilým typům otázek měli zpočátku vyhnout.

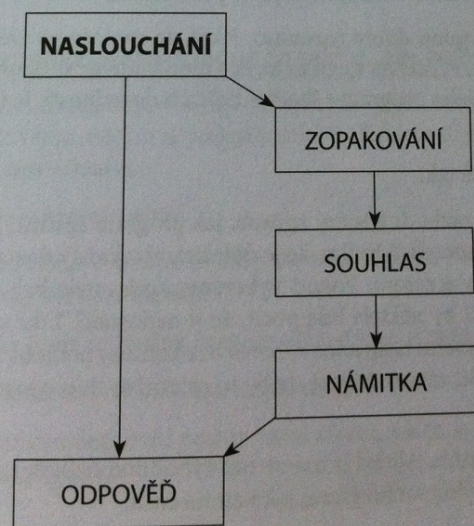
Použití technik kladení otázek

Techniky kladení otázek uvedené v této kapitole můžete používat v řadě různých situací. Zde uvádím několik případů, které ukazují, jak je mohou využít manažeři, obchodníci, vedoucí porad a tazatelé.

Vytváření ZSN: Manažer nesouhlasí s nápadem zaměstnance

Většina lidí naslouchá a reaguje v případě, že slyší něco, s čím nesouhlasí. Jak je popsáno níže, hlavní rozdíl mezi facilitátorem a nefacilitátorem je ten, že první klade otázky, zatímco druhý konstatuje.

Nyní toto tvrzení přizpůsobíme manažerskému prostředí. Jestliže jako manažer nesouhlasíte s určitým nápadem, ujistěte se prostřednictvím otázek, že správně rozumíte, a dejte dané osobě příležitost vytvořit řešení. Nazýváme to vytvořením ZSN, kdy jednotlivá písmena jsou zkratky pro zopakování, souhlas a námitku, viz Obrázek 2.1.



OBRÁZEK 2.1 – VYTVOŘENÍ ZSN

Opakování	„Zní to, jako byste říkal/a, že... Chápu to správně?“ Ujistěte se, že jste opravdu slyšeli to, co váš protějšek řekl.
Souhlas	„Určitě souhlasím s tím, že...“ Utvrďte ho v tom, že vidíte smysl alespoň v části toho, co řekl.
Námitka	„Jestliže uděláme, co navrhuje, jak...?“ Vyjádřete svou námitku prostřednictvím otázky, která druhé osobě umožní ji buď vyřešit, nebo s ní souhlasit.

Ukažme si příklad vytvoření ZSN na minulém příkladu o programu řídicích dovedností pro asociaci žen z oboru účetnictví. Předpokládejme, že programová viceprezidentka a prezidentka vedou tento navazující hovor:

Ukázkový dialog: Vytvoření ZSN

Programová

viceprezidentka: Eliso, přemýšlela jsem o možných partnerech našeho programu. Mám bratrance, který je obchodním manažerem jedné společnosti, a ten mi slíbil 25procentní slevu. Prošla jsem si ceny konkurence a je to pro naše členy skvělá nabídka. Chtěla bych tě požádat o souhlas, abych mohla začít dojednávat podrobnosti. Samozřejmě to také bude muset na konci schválit komise, ale s tvým souhlasem to bude jen formalita.

Prezidentka je toho názoru, že by nebylo moudré zvolit dodavatele bez důkladného a veřejného výběrového procesu. Tím spíš, že jde o příbuzného.

Prezidentka: Jestli tomu dobře rozumím, říkáš, že společnost tvého bratrance nám nabízí výraznou slevu za to, že s nimi budeme spolupracovat na sestavení našeho programu školení řídicích dovedností. Je to tak? [*opakování*]

Programová

viceprezidentka: Přesně tak.

Prezidentka: To je rozhodně levný způsob, jak program spustit. [*souhlas*] Mám několik otázek. Myslím, že je důležité, aby každý dostal příležitost nabídnout své řešení. Pokud vybereme dodavatele bez výběrového řízení, neměli by někteří lidé pocit, že jim nedostali? Také se obávám, jestli by to, že svého bratrance vybereš bez komise, nemohl někdo považovat za konflikt zájmů. Myslíš, že by to ostatní mohlo napadnout? [*námitka*]

Programová

viceprezidentka: Rozumím. Ale když máme tak výhodnou nabídku, přijde mi organizování výběrového řízení jako ztráta času,

Prezidentka: Podle mě je cena důležitá. Ale asi budeme zvažovat také další aspekty, jako je například kvalita kurzů a náročnost spolupráce. S využitím výběrové komise budeme mít možnost definovat všechna důležitá kritéria, a pokud tvůj bratranec vyhraje, bude to o to opodstatněnější vítězství. [odpověď]

Nyní následuje několik postřehů ohledně vlivu ZSN:

- Lidé často neříkají přesně to, co si myslí. Opakující otázka tedy může vyřešit vzniklé nedorozumění. Prezidentka například řekla: „Jestli tomu dobře rozumím, říkáš, že společnost tvého bratrance nám nabízí výraznou slevu za to, že s nimi budeme spolupracovat na sestavení našeho programu školení řídicích dovedností. Je to tak?“ Programová viceprezidentka mohla odpovědět: „Ne, vůbec ne. Měla jsem na mysli dodavatele pro náš online obchod. Pamatuješ, chtěli jsme získat co nejvíce firem nabízejících slevy pro naše členy na věci, které tak jako tak kupují. Sleva 25 procent mi přišla velmi výhodná.“
- Souhlas jako součást ZSN pomáhá prezidentce soustředit se nejdříve na dobrou část nápadu. Viceprezidentce to pomáhá uvědomit si, že byla vyslyšena.
- Při formulaci namítavé otázky je klíčové (1) vyjádřit vaše pochybnosti ohledně nápadu, a poté (2) položit otázku, která navede druhou osobu k reakci na vaši námitku nebo k uznání, že vaše námitka výrazně snižuje platnost nápadu.

Jak se pomocí otázek dostat k podstatě neshody

Pokud v průběhu porady vznikne neshoda, často je to kvůli špatně pochopenému důvodu, proč si ta která osoba stojí za svým.

Ukázkový dialog: souboj mezi „Bude to tak“ a „Ne, nebude“

Optimista: Myslím, že nejlepším způsobem, jak vyřešit tento problém, je spojit lidi do týmu, nechat je dohodnout se na řešení a to poté prezentovat vedení k odsouhlasení.

Negativista: To je špatný nápad.

Optimista: Ne, není. V bývalé firmě jsme tuto strategii použili mnohokrát a měli jsme výrazný úspěch.

Negativista: Ne. Jinde to možná funguje, ale tady ne. Ani za nic.

Optimista: Nechápu, proč máš tak negativní postoj.

Negativista: Nemám negativní postoj. Jen ti říkám, jak to je. A ten tvůj nápad nebude fungovat.

V okamžiku, kdy negativista vyhrkne: „To je špatný nápad,“ začne mít optimista přirozeně pocit, že je napadán. A typickou reakcí člověka na napadení je útek (ústup od názoru) nebo boj (námitka). Optimista z příkladu se rozhodl bojovat a rozpoutal tak souboj. Je přesvědčen, že jeho výhra spočívá ve vysvětlení, jak „výrazného úspěchu“ dosáhl svým řešením v jiných případech. Negativista se s tím ale zdárně vyrovná a bitva pokračuje.

SMART facilitátoři vědí, že vhodnou reakcí většinou není ani útek, ani boj. Při neshodách je nejlepší *dojít ke shodě pomocí pátrání po zdroji nesouhlasu*. Jestliže si někdo myslí, že něco je „špatný nápad“, je cílem facilitátora zajistit skupině příležitost pochopit proč. Zkusme výše uvedenou diskusi ještě jednou.

Ukázkový dialog: Vyhnutí se souboji pomocí pátrání po zdroji nesouhlasu

Optimista: Myslím, že nejlepším způsobem, jak vyřešit tento problém, je spojit lidi do týmu, nechat je dohodnout se na řešení a to poté prezentovat vedení k odsouhlasení.

Negativista: To je špatný nápad.

Facilitátor: Možná máte pravdu. Pomozte nám pochopit váš názor. Proč si myslíte, že je to špatný nápad? [pátrání po zdroji]

Negativista: Před dvěma lety jsme zbytečně strávili šest dní týmovými sezeními zaměřenými na zlepšení náborového procesu a vedení nakonec nic nezavedlo.

Facilitátor: Co je podle vás důvodem k tomu, že se to stalo? [pátrání po zdroji]

Negativista: Údajně neviděli na řešení žádné výhody.

Optimista: To znamená, že pokud zrealizujeme navrhovaný týmový přístup a ukážeme vedení jeho výhody, budeme muset zajistit, aby nám předem přislíbili zavedení našich doporučení.

Negativista: Pochybují, že to budou chtít slíbit. Ale pokud ano, jsem ochoten dát jim možnost to dokázat.

Použití otázky typu B při pohovorech s kandidáty

Úvodní otázka typu B je velmi účinná, protože pomáhá účastníkům vidět představu jejich odpovědí. Tato technika může být užitečná při kladení těžkých otázek. Například v průběhu pohovorů se kandidáti zdráhají říct o sobě něco kritického nebo prozradit své slabé stránky. Otázky typu B vám pomohou se tomuto problému vyhnout.

Ukázkový dialog: Pohovor

Tazatel: Jerry, vzpomeňte si na tu ze svých bývalých manažerek, která vám nejlépe rozuměla, znala vaše přednosti a vždy vám přála úspěch. Představte si, že proti ní právě teď sedím a ptám se jí na vaše silné stránky a dovednosti. Určitě by se teď při vzpomínce na vaše zkušenosti a přínos pro firmu usmála, že ano? Co by uvedla jako vaše hlavní přednosti?

Jerry: Asi by řekla, že jsem byl...

Tazatel: Kdyby mi tohle všechno řekla, asi bych odpověděl: „Mluvíte o něm, jako by uměl chodit po vodě. Vratme se trochu zpátky na zem. Určitě se najde jedna či dvě oblasti, ve kterých by se mohl zlepšit, věci, které by dokázal dělat lépe. Řekněte mi: V čem by mohl být Jerry lepší? Co by se měl naučit?“ Co by na to manažerka řekla?

Jerry: Asi by řekla, že by byla ráda, kdybych...

V tomto příkladu jsme u kandidáta navodili způsob uvažování jeho bývalé manažerky, která ho znala, a tím jsme mu pomohli snížit nepříjemný pocit při popisu slabých stránek. Má tak příležitost vidět sám sebe z perspektivy někoho jiného a k popisu oblastí svého zlepšení nepoužívá vlastních slov.

Závěrečné poznámky o kladení otázek

Máte teď v hlavě asi trochu zmatek z různých dostupných technik kladení otázek. Dám vám proto několik rad, jak tyto informace využít.

- Některé z těchto technik možná již používáte, ať už vědomě či nevědomě. Věřím, že jejich pojmenováním a vymezením oblasti jejich užití vám pomohu aplikovat je systematictěji.
- U těch typů otázek, na které ještě nejste příliš zvyklí, si vyberte jednu či dvě, které chcete začít používat hned. Jednou týdně si pročtete příslušné pasáže, abyste si osvěžili paměť. Během konverzací vyhledávejte příležitosti k jejich použití.
- Pokud si nejste jistí, s jakými druhy otázek začít, zkuste například tyto:
 - ▶ Úvodní otázky
 - ▶ Přesměrovací otázky
 - ▶ Pátrání po zdroji neshody
 - ▶ Nadhození nápadu

Facilitátorův kontrolní seznam při kladení otázek

- Chcete-li položit otázku, na kterou chcete získat mnoho odpovědí, musíte vyvolat barvitou představu, ve které účastníci své odpovědi uvidí:
 - ▶ Začněte frází vyvolávající představu (např. „Představte si...“).
 - ▶ Rozvíňte představu tak, aby účastníci viděli své odpovědi.
 - ▶ Položte přímou otázku.
- Zvolte pro otázku správné slovní spojení:
 - ▶ Použijte „*mohli bychom*“ k získání maximálního počtu nápadů.
 - ▶ Použijte „*měli bychom*“ k naznačení morální povinnosti bez určení odpovědnosti.
 - ▶ Použijte „*musíme*“ k vyjádření jistého závazku.
 - ▶ Použijte „*budeme*“ k upevnění závazku.
- Kontrolujte tempo skupiny prostřednictvím reagujících otázek, které potvrzují, ujasňují, vyzývají, zkoumají a přesměrovávají.

Reagující otázky

Přímá sonda vyzývající k obhajobě.

„Proč je to důležité?“

Opakující otázka, díky níž zjistíte, zda druhého chápete správně.

„Zní to, jako byste říkal/a... Je to správně?“

Nepřímá sonda nabízející účastníkovi možnost vysvětlení.

„Je to důležité, protože...?“

Návodná otázka k vyhledání dalších řešení.

„Existují řešení v oblasti...?“

Přesměrovací otázka vracející konverzaci k tématu.

„To je dobrá připomínka. Můžeme ji přidat na seznam problémů, abychom na ni nezapomněli, a nyní se vrátit k...?“

Pobízející otázka pomáhající udržet tempo skupiny

„Probrali jsme (a), (b), (c)... Co dalšího můžeme udělat pro zlepšení náborového procesu?“

- Pomozte skupině vzít za svůj nápad, který nevymysleli, tím, že nadhodíte myšlenku a necháte účastníky ji okomentovat. Požádejte je o popis výhod a poté ji zaznamenejte jejich slovy.
- Pokud nesouhlasíte, použijte systém ZSN, při kterém zopakujete, co jste slyšeli, vyjádříte souhlas s dobrou částí nápadu a položíte námitkové otázky.
- Pokud ostatní nesouhlasí, zkuste pátrat pro zdroji nesouhlasu pomocí otázek „Proč“.

60 tajemství facilitace

60 TAJEMSTVÍ FACILITACE

1 – Základní tajemství facilitace

Když řešení vytvářejí, chápou a přijímají lidé, kterých se týká, dosáhnete efektivnějších výsledků. 16

2 – Tajemství situací, kdy je třeba použít facilitaci

Je-li zapotřebí porozumění a podpora, je zapotřebí i facilitace. 35

3 – Tajemství úvodní otázky

Vynikající úvodní otázky vyvolají barvitou představu o odpovědích. 46

4 – Tajemství vedení skupiny

Veďte skupinu otázkami, nikoliv oznamovacími větami. 49

5 – Tajemství ovlivnění původu nápadů

Když nadhodíte nějaký nápad, nechte účastníky popsat jeho výhody. 52

6 – Tajemství přípravy: 5 P

Během přípravy definujte svých 5 P: předmět porady, produkt, přítomné účastníky, pravděpodobné problémy a proces. 63

7 – Tajná síla účelu

Jasný účel vytváří pevnou základnu pro rozhodování. 64

8 – Tajemství silného úvodu

Informujte, nadchněte, zplnomocněte a zapojte účastníky během prvních patnácti minut. 77

9 – Tajemství získání podpory pro program

Získejte podporu pro program spojením plánu sezení s tím, co účastníci chtějí. 79

10 – Tajemství používání základních pravidel

Začněte se seznamem základních pravidel, ale nechejte účastníky ho dokončit. 80

11 – Tajemství parkovacích tabulí

Najděte si místo, kam můžete „zaparkovat“ rozhodnutí, aktivity a poznámky mimo téma, které se objeví předtím, než na ně přijde řada. 83

12 – Tajemství efektivního představování

Nechte účastníky si vše nejdříve napsat a stanovte pro představování časový limit. 84

13 – Tajemství včasného začátku

Zajistěte, aby na programu byl jako první uveden čas shromáždění a aby byl první mluvčí připraven. Dvě minuty před začátkem všechny upozorněte. 86

14 – Tajemství používání kontrolních bodů

Na každém počátku nového bodu programu nebo facilitovaného procesu poskytněte souhrn, náhled a celkový obraz. 93

15 – Tajemství rozprouzení debaty

Položte dvě otázky, které vyžadují neverbální odpověď. 96

16 – Tajemství podávání jasných instrukcí

Při podávání instrukcí používejte vaše ÚplvOp. 97

17 – Tajemství udržení skupiny na správné cestě

Nadepisujte, pobízejte, přesměrujte. 100

18 – Tajemství efektivního rozdělení do podskupin

Udělejte, rozdělte, instruujte: udělejte jednu věc společně, rozdělte do týmu, dejte konečné instrukce. 102

19 – Tajemství kolujícího hodnocení

Týmy kolují od flipchartu k flipchartu, aby poskytly kvalitnější hodnocení. 105

20 – Tajemství vědět, co zaznamenat	
Zaznamenejte všechna rozhodnutí, činnosti, problémy a související analýzu.	112
21 – Tajemství používání, nikoliv zneužívání moci ukryté v tužce	
Nejdříve pište, poté diskutujte. Napište, co kdo řekl, ne to, co jste slyšeli.	117
22 – Tajemství udržení stručného záznamu	
Používejte šablony, nadpisy a zkratky.	121
23 – Tajemství vyhýbání se pauzám během psaní	
Minimalizujte pauzy a nechte účastníky je vyplnit.	123
24 – Tajemství sběru informací	
Pro dosažení svých cílů používejte co nejefektivněji ten správný nástroj.	135
25 – Tajemství získání podrobností	
Ptejte se, zaznamenávejte, reagujte.	136
26 – Tajemství kategorizace	
U každé položky se postupně ptejte: „Stejná, nebo jiná?“	138
27 – Tajemství sezení zaměřeného na otázky a odpovědi	
Pomocí týmů určete otázky předem.	141
28 – Tajemství vytváření nápadů	
Ptejte se, zaznamenávejte, ale nereagujte.	144
29 – Tajemství stanovení priority	
Určete kritéria, povolte lobbování, po hodnocení ověřte souhlas.	147
30 – Tajemství referování	
Zvyšte kvalitu zpětné vazby tím, že dáte týmům za úkol vyhodnotit podané zprávy.	151
31 – Tajemství získávání kvalitní zpětné vazby	
Požádejte o silné stránky, oblasti, kde je možné zlepšení, a úroveň souhlasu s navrhovanými zlepšeními.	152

32 – Tajemství silného závěru	
Vždy proveďte shrnutí, vyhodnocení, uzavření a rozbor.	161
33 – Tajemství potvrzení závazku k rozhodnutím	
Zaznamenejte u hlavních rozhodnutí výhody, překážky a strategie dosažení úspěchu.	162
34 – Tajemství odstranění položek ze seznamu problémů	
Mluvili jsme o tom? Potřebujeme o tom mluvit? Potřebujeme o tom mluvit nyní?	167
35 – Tajemství přidělení činností	
Přiděluje činnosti pouze přítomným lidem a nechte je určit si data dokončení.	167
36 – Tajemství pochopení nežádoucího chování	
Nežádoucí chování je náhradou a symptomem, nikoliv hlavní příčinou.	180
37 – Tajemství předcházení nežádoucímu chování	
Během přípravy identifikujte potenciální nežádoucí chování, poté použijte preventivní strategie.	182
38 – Tajemství včasného rozpoznání	
V pravidelných intervalech provádějte kontroly nežádoucího chování.	184
39 – Tajemství rozřešení nežádoucího chování	
Promluvte s účastníkem soukromě nebo veřejně, vyjádřete pochopení pro symptom, vyřešte hlavní příčinu, získejte souhlas ohledně řešení.	187
40 – Tajemství reakce na neočekávanou situaci	
Nechejte účastníky mluvit o svých pocitech z daného zážitku.	194
41 – Tajemství reakce na chyby a útoky	
Uznejte, že účastník může mít pravdu, podpořte ho a pokud je to vhodné, požádejte skupinu o rozřešení.	196
42 – Tajemství pochopení shody	
Shoda znamená „mohu s tím žít a podpořím to“.	207

43 – Tajemství pětiprsté shody

Používejte metodu pětiprsté shody k získání souhlasu, aniž byste ohrozili kvalitu řešení, které má silnou, ale nejednohlasnou podporu. 209

44 – Tajemství porozumění nesouhlasu

K nesouhlasu dochází, protože daní lidé nemají stejné informace, mají různé hodnoty nebo zkušenosti nebo jsou ovlivněni vnějšími faktory. 210

45 – Tajemství řešení nesouhlasu třetího stupně

Předejte problém k řešení vyšší instanci. 215

46 – Tajemství řešení nesouhlasu prvního stupně

Položte otázky, které vymezí alternativy. 218

47 – Tajemství vyřešení nesouhlasu druhého stupně

Vytvořte novou variantu, která kombinuje hlavní silné stránky původních alternativ. 224

48 – Tajemství používání váženého hodnocení

Hodnoťte podle kritérií, počínaje alternativou s nejlepším hodnocením. 227

49 – Tajemství energie: SZZ

Velká dávka energie stimuluje, zapojuje a zlepšuje postavení. 237

50 – Tajemství energického začátku

Při prvních slovech myslíte na „stupeň 3“. 238

51 – Tajemství přizpůsobení se dobám únavy

Pro doby nízké energie naplánujte intenzivní interakci. 241

52 – Tajemství udržení energie

Používejte v průběhu sezení techniky vytvářející energii. 242

53 – Tajemství používání teambuildingových aktivit

Vyberte s ohledem na účel, vyhodnoťte s ohledem na využití. 246

54 – Tajemství standardních programů

Standardní programy vytvářejí výchozí bod pro řešení konkrétních potřeb porady. 252

55 – Tajemství přizpůsobení programu

Navrhňte postup od širšího k užšímu s počátečním úspěchem, stanovte společné informace a základ pro rozhodování. 252

56 – Tajemství vytvoření programu od nuly

Určete jednak klíčovou otázku, a jednak dotazy, na které k jejímu zodpovězení potřebujete znát odpověď. 253

57 – Tajemství dobré znalosti vašeho procesu

Zajistěte si znalost procesu vytvořením podrobného facilitačního průvodce. 255

58 – Tajemství odhadování času

Odhadujte na základě počtu bodů a množství času na každý bod. Nezapomeňte přičíst čas na představování a zakončení. 257

59 – Tajemství facilitace vzdálených účastníků

Použijte speciální základní pravidla a strategie záměrného zapojení. 270

60 – Tajemství partyzánské facilitace

Pokládejte otázky, které skupinu povedou k činnosti. 274

Metoda šesti klobouků

- **Metoda šesti klobouků** (také "Šest klobouků", angl. Six Thinking Hats) [Edwarda de Bono](#) je systém pro přemýšlení v skupinových diskusích a při samostatném přemýšlení. Kombinován s metodou [paralelního přemýšlení](#), která je s ním asociována, poskytuje nástroje pro skupiny, aby přemýšlely efektivněji, a také nástroje pro plánování procesu přemýšlení podrobným a provázaným způsobem. Metoda je připisována Dr. Edwardu de Bono a je předmětem jeho knihy *Six Thinking Hats*.^[1]

- **Základní principy**

- Předpoklad metody je, že [lidský mozek](#) přemýšlí několika různými způsoby, které lze identifikovat, úmyslně vyvolávat a teda plánovat pro využití ve strukturovaných způsobech, které umožní vyvinout strategie pro přemýšlení o určitých problémech. Dr. de Bono identifikoval šest různých stavů, ve kterých lze mozek "udělat citlivějším". V každém z těchto stavů mozek identifikuje a přenesení do vědomého myšlení určité aspekty problémů, o kterých uvažuje (např. emocionální instinkt, pesimistické hodnocení, neutrální fakty).
- Přesvědčivý prezentovaný příklad je citlivost na "neběžný" (neočekávaný) stimul. Je prezentován jako cenný instinkt pro přežití, protože v reálném světě věc, která je mimo obvyklého řádu, může být klidně nebezpečná. Tento stav je identifikován jako kořen negativního usuzování a [kritického myšlení](#).
- Je rozlišováno šest různých stavů a mají přiřazeny barvy:
- Informace: (Bílá) - bere se do úvahy pouze jaké informace jsou známy, co jsou fakta?
- Emoce: (Červená) - instinktivní emoční reakce anebo vyjádření o emocích (ale bez zdůvodňování)
- Negativní usuzování: (Černá) - logika aplikovaná na určení chyb nebo barrier, hledání neshod
- Pozitivní: (Žlutá) - logika aplikovaná na určení přínosů, hledání souhlasu
- Kreativita: (Zelená) - vyjádření provokace a pátrání, sledování, kam vedou nápady
- Přemýšlení: (Modrá) - přemýšlení o přemýšlení
- Barevné klobouky se užívají jako metafory pro jednotlivé stavy. Přepnutí do nějakého stavu je [symbolizováno](#) aktem nasazení si barevného klobouku, ať už skutečně nebo metaforicky. Tyto metafory dovolují úplnější a dokonalejší oddělení stavů než předsudky obsažené v současném dorozumívacím jazyce. Všechny tyto myslící klobouky pomáhají přemýšlet víc do hloubky. Šest klobouků ukazuje problémy a řešení týkající se myšlenky nebo produktu, kterým se zabýváte. Dále, dr. de Bono tvrdí, že tyto stavy jsou asociovány s různými chemickými stavy mozku ale k tomu nedodává žádné podrobnosti nebo důkazy.

- **Typy klobouků**
- Níže je uveden stručný popis jednotlivých klobouků a myšlenkové procesy, které zastupují.
- Jejich použití je ilustrováno příklady z normálního obchodního prostředí a také prostřednictvím analýzy jednoduchého školního problému: "Studenti mluví, zatímco i jejich učitel mluví"[\[3\]](#).

- **Bílý klobouk - Fakta a informace**
- Účastníci učiní prohlášení o faktech, včetně identifikačních informací, které chybí a prezentují názory lidí, kteří nejsou osobně přítomni, faktickým způsobem. V mnoha myšlenkových sezeních k tomu dojde hned po úvodním modrém klobouku, a je to často prodloužená část, při které účastníci prezentují údaje o své organizaci a background potřebný k přemýšlicímu sezení. Klíčové informace, které představují vstupy do sezení, jsou prezentovány a diskutovány. Klíčové chybějící informací (t.j. informační potřeby) lze taktéž identifikovat na tomto místě.
- Obchodní příklady jsou:
 - Celkový prodej tohoto výrobku je € x ročně
 - Naše obchodní data jsou dva roky staré
 - Právní úprava energetické účinnosti bude mít pravděpodobně dopad na naši schopnost provozovat naše podnikání v příštích pěti letech
 - Počet [starších lidí](#) v Evropě se zvyšuje
- Příklady v odkazovaném článku jsou:
 - Studenti mluví, zatímco učitel mluví
 - Je hluk a proto ostatní studenti jsou rušeni a neslyší učitele
 - Studenti nevědí, co dělat poté, co dostanou instrukce
 - Mnoho studentů je rozptýleno a nepracují na úloze, což má za následek nedokončení práce
 - Studenti nechápou zacílenou přednášku kvůli nedostatku koncentrace

- **Červený klobouk - Pocity a emoce**

- Účastníci vyjádří své pocity a své [emoce](#). V mnoha případech se jedná o metodu pro sběr nápadů - to není otázka záznamů tvrzení, ale aby všichni určili své dvě nebo tři hlavní volby ze seznamu nápadů nebo položek nalezených pod jiným kloboukem. Pomůže to zmenšit seznamy mnoha možností na několik, na které je třeba se zaměřit. Každý z účastníků hlasuje pro ty, které preferuje. Aplikuje se rychleji než ostatní klobouky, aby se zajistilo, že se opravdu zachytí instinktivní reakce. Tato metoda může použít [post-it](#) poznámky, které dovolí rychlý systém [hlasování](#) a vytvoří jasnou vizuální nápovědu, která vytvoří rychlou, i když neúplnou shodu nad problémem.
- Alternativně se může použít k vyjádření [emočních](#) reakcí nebo pocitů na předmět diskuze - to je častější při použití klobouku k přezkoumání osobního pokroku nebo při řešení otázek tam, kde je vysoký emocionální obsah, který je relevantní pro diskusi.
- Nakonec, tento klobouk lze použít při žádosti o estetické reakce na konkrétní návrh nebo objekt.
- Obchodní příklady jsou:
 - Jsem nadšený, že se zapojím do prodeje!
 - Ta role ve firmě mě neláká.
 - Chtěl bych to udělat, ale necítím se v tom jistý.
 - Jsem zklamaný, že jsme nechali situaci zajít tak daleko!
 - Ukázky z odkazovaného článku jsou:
 - Učitel se cítí uražen
 - Studenti jsou frustrovaní, protože neslyší pokyny
 - Ti, kteří mluví, se baví šířením vtípků a chtějí být slyšeni.
 - Klobouk reprezentuje emocionální myšlení člověka.

- **Černý klobouk - Opatrnost**
- Účastníci identifikují překážky, nebezpečí, rizika a další negativní vztahy. To je kritické myšlení, které hledá problémy a neshody. Tento klobouk je obvykle lidé přirozeně používají, problém s ním je, že lidé ho mají tendenci používat, když to není žádoucí a vhodné, a tak zastaví tok myšlenek druhých. Zabránit nevhodnému používání černého klobouku je obvyklá potíž a zásadní krok k účinnému skupinovému myšlení. Dalším problémem je, že někteří lidé přirozeně začnou hledat řešení zmiňovaných problémů - začnou používat zelené nebo černé myšlení dřív, než je požadováno.
- Obchodní příklady jsou:
- Budeme čelit silné konkurenci na tomto trhu
- Co když nedokážeme získat celkem dostatek kapitálu pro podporu investice?
- Možná to nedokážeme dělat dost levně, aby to naši zákazníci koupili
- Bude příliš mnoho [politické opozice](#) vůči tomuto přístupu
- Je zde riziko, že nová legislativa učiní tento trh neatraktivní
- Ukázky z odkazovaného článku, jsou:
- Čas byl promarněn
- Učení je ohroženo
- Ti, co mluví, mají pocit, že ti, co je neposlouchají, je nerespektují a nechtějí slyšet, co říkají
- Tok diskuze je méně jasný

- **Žlutý klobouk - Optimismus a pozitivní přístup**
- Účastníci identifikují výhody spojené s nápadem nebo problémem. To je protiklad myšlení v černém klobouku a hledá důvody ve prospěch něčeho. To je ještě stále otázka usuzování - je to analytický proces, ne jen slepý optimismus. Každý se snaží vytvořit podložené tvrzení ve prospěch myšlenky nebo problému. Je to obklopeno myšlenkou "nerozhodnuté pozitivní" (kdežto černý klobouk bude skeptický - "nerozhodnuté negativní").
- Výstupy mohou být vyjádřením přínosů, které by mohly být vytvořeny s danou myšlenkou, nebo pozitivní prohlášení o pravděpodobnosti dosažení, nebo identifikace dostupné klíčové podpory, která prospěje tomuto postupu.
- Obchodní příklady jsou:
 - To by bylo užitečné na trhu X
 - To by snížilo dopad naší činnosti na životní prostředí
 - Tento přístup zefektivní naši činnost
 - Mohli bychom použít naše stávající [distribuční](#) kanály pro tento produkt
- Ukázky z odkazovaného článku jsou:
 - Každý může říct, co se mu honí hlavou.
 - Může to být zábava.
 - Nejen "premianti" se dostanou ke slovu.
 - Člověk nemusí čekat než se podělí o své myšlenky a tak neriskuje zapomenutí informací.

• **Zelený klobouk - Nové nápady**

- Toto je klobouk pro vymýšlení nových nápadů. Je založen na myšlence provokace a myšlení v zájmu identifikace nových možností. Věci se uvádí, aby bylo vidět, co by mohly znamenat, spíše než se formoval názor. To se často provádí na prohlášení v černém klobouku s cílem určit, jak se dostat přes překážky nebo nedostatky zjištěné tam (zelené myšlení na černém). Vzhledem k tomu, zelený klobouk myšlení pokrývá celé spektrum tvořivosti, může mít mnoho podob.
- Obchodní příklady jsou:
- Co když to poskytneme zdarma?
- Mohli bychom toho dosáhnout s použitím technologie X?
- Jak by se na to díval někdo z profese X
- Ryby (zelený klobouk myšlení může zahrnovat metodu náhodného slovního podnětu)
- Ukázky z odkazovaného článku jsou:
- Učitel si bude více uvědomovat množství času, které stráví mluvením
- Učitel se pokusí začlenit interakce od mnoha různých studentů, nikoli jen od "premiantů" (angl. "smart kids")
- Studenti budou odolávat nutkání říci cokoli, co je napadne. Budou přemýšlet o tom, co mají říct a zda je to relevantní k tématu
- Studenti budou brát do úvahy, zda jejich komentáře ovlivňují učení jiných lidí
- Studenti budou přemýšlet o nových způsobech komunikace místo mluvení ve třídě, například komunikaci pomocí [IM](#)
- Studenti budou schopni rozvíjet myšlenky jako důsledek toho, že byli kreativní při vyučování

- **Modrý klobouk - Celkový pohled**

- To je klobouk, pod kterým všichni účastníci diskutují o procesu myšlení. [Facilitátor](#) ho obecně nosí celou dobu a každý člen týmu si ho nasadí z času na čas, aby přemýšlel, jak zlepšit spolupráci. Tento klobouk by se měl použít na začátku a na konci každého přemýšlecího sezení, aby se stanovily cíle, určila cesta k jejich dosažení, vyhodnotilo, kam se skupina dostala, a kam směřuje proces myšlení. Přítomnost [facilitátora](#) udržuje tuto roli v celém průběhu a tím pomáhá zajistit, že skupina zůstává zaměřena na úkoly a zvyšuje jejich šance na dosažení svých cílů. Modrý klobouk je také organizace myšlení. Co jsme udělali dosud? Co můžeme dělat dál?
- Obchodní příklady jsou:
- Budeme sledovat tento program myšlení, abychom začali proces - všichni souhlasí?
- OK, je čas přejít na žlutý klobouk myšlení
- Zastavte - dostali jste se do debaty. Pojdme si nasadit černý klobouk a nejdřív vyložit na stůl všechny problémy dohromady
- Myslím, že musíme se vrátit k našim cílům, nejsem si jistý, že jsou správné, když uvážíme naši dosavadní práci
- Ukázky z odkazovaného článku jsou:
- Učitel se naučí, že musí sledovat množství času, který stráví mluvením ve třídě
- Učitel musí zapojit všechny studenty do diskuse
- Učitel musí rozpoznat, že někteří studenti potřebují čas na rozmyšlenou, než odpoví. Když dá těmto studentům čas na spočítání řešení, podporuje širší účast a lepší naučení
- Studenti si uvědomí, že kvůli jejich rozhovoru se řečník cítí nedoceněný a nerespektovaný
- Studenti si uvědomí, že jejich poznámky ohrožují učení se ostatních osob
- Studenti si uvědomí, že promluva mimo pořadí ukazuje na nedostatek sebekázně a že ne všechny komentáře jsou hodné sdílení

- **Metody aplikace**

- I když myšlenky klobouků samy o sobě poskytují významné výhody, další zlepšení metoda šesti klobouků přinese, pokud se aplikuje v systému myšlení de Bona a je natrénována v rámci jeho kurzů. Zejména tempo, ve kterém jsou použity klobouky, je velmi důležité.
- Typicky při provádění projekt začne s rozšířeným bílým kloboukem, aby se každý dostal "na stejnou notu" při vytváření společné vize problému k řešení. Poté každý klobouk se používá pouze pár minut, s výjimkou Červeného klobouku, který je omezen na velmi krátkých asi 30 sekund, aby se zajistilo, že jde o instinktivní reakci spíše než formu úsudku. Věří se, že tento postup má pozitivní dopad na proces myšlení, v souladu s teorií Malcolma Gladwella o "slepém" myšlení.
- To zaručuje, že skupiny promýšlejí společně cíleným způsobem, setrvávají na úkole, ale také zajišťuje, že své úsilí zaměří na nejdůležitější prvky každého problému, o kterém diskutuje. Nicméně, to také má potenciál vést ke konfliktu, pokud není dobře veden, protože se lidé mohou cítit "převálcováni". Aby se tomu předešlo, je důležité si všimnout, kdy je nějaký významný rozdíl v názorech na proces myšlení nebo v oblasti, kde by měl proces cílit.

- **Shrnutí**

- Použití různých přístupů v myšlení a řešení problémů umožňuje otázku posuzovat z různých úhlů a tím zpracovat potřeby všech zúčastněných osob. Klobouky myšlení jsou vhodné pro studenty, protože dokládají potřebu jednotlivce dívat se na problém z různých úhlů. Také vedou studenty, protože umožňují rozpoznat jednotlivcům jakékoli nedostatky takovým způsobem, který je přiblíží k řešení problému, a teda tyto nedostatky odstranit.
- De Bono věřil, že klíčem k úspěšnému používání metodiky Šesti myslitelských klobouků metodiky bylo úmyslné zaměření diskuse na částečné přístupy podle potřeby v průběhu setkání nebo pracovní schůzky. Například, schůze je svolána kvůli přezkoumání konkrétního problému a vytvoření řešení problému. Metoda Šest klobouků myšlení by pak mohla být použita postupně pro prozkoumání problému v první řadě, pak vytvořit soubor řešení a nakonec pro výběr řešení prostřednictvím kritického zhodnocení navržené sady řešení.
- A tak setkání může začít s tím, že všichni mají modrý klobouk, aby prodiskutovali, jak bude setkání vedeno a k určení cílů a měřítek. Diskuse pak může přejít na myšlení s červeným kloboukem s cílem shromáždit názory a reakce na tento problém. Tato fáze může být také použita k vytvoření omezení pro vlastní řešení, jako například kdo bude dotčen problémem a / nebo řešením. Další diskuse se může přesunout pod (žlutý a pak) zelený klobouk s cílem generovat nápady a možnosti řešení. Další diskuse se mohou pohybovat mezi Bílým kloboukem myšlení jako součást rozvoje informací a černým kloboukem myšlení pro rozvoj kritiky na sadu řešení.
- Protože každý je zaměřen na konkrétní přístup v určitém okamžiku, skupina má tendenci být více spolupracující, než když jeden člověk reaguje emocionálně (červený klobouk), zatímco jiný se snaží být objektivní (bílý klobouk) a ještě někdo jiný je kritický k bodům, které vzejdou z diskuse (černý klobouk).