

## 8 FACILITACE TÝMOVÉ PORADY

### 8.1 Cíle

- Náplň role facilitátora
- Hlavní techniky divergentního přístupu k problémům
- Použití některou techniku vhodnou ke zvládnutí problémového účastníka
- Použití některé techniky vytváření variant možných řešení problémů

### 8.2 Úvodem

Jedna z nejhorších variant je upovídání (slušně řečeno) ředitel, který zároveň řídí poradou a navíc si myslí, že dává prostor ostatním, a pak mluví a mluví – viz příběh ze života školy. To jde eliminovat tím, že poradou řídí někdo jiný – v ideálním případě externí moderátor nebo facilitátor. Tento člověk pak dokáže zapojit do řešení všechny nebo většinu účastníků porady.

Zapojení pracovníků do řízení organizace znamená, že si pracovníci (interní i externí) sami ovlivňují podmínky, ve kterých žijí, a podílejí se na tvorbě koncepce organizace - více o ní diskutují a společně rozhodují. Výsledkem je pak kvalitnější rozhodovací proces. Zapojování pracovníků do tvorby strategie organizace přináší do rozhodovacího procesu více informací: mnozí pracovníci jsou odborníci na různá fakta, mají zvláštní znalosti a zkušenosti. Využívání těchto zkušeností pomocí participace na rozvoji organizace vede k vyššímu stupni řízení – pracovníci se spolupodílejí na řízení své organizace. Ignorování těchto znalostí a dovedností by mohlo vést k chybám (jako jsou dopady rozhodnutí, o kterých se dopředu neuvažovalo), obzvláště při výkonu rozhodnutí. Pokud jsou lidé lépe informováni o důvodech určitého rozhodnutí, když vědí, že jejich názory a nápady byly uváženy, když se rozhodování účastnili a považují ho za své, lépe přijmou konečné rozhodnutí.

K tomu však potřebujeme profesionála, který zná principy facilitátorského řemesla a dokáže zapojit účastníky, aniž by si to uvědomili a navíc tak, že je to nebude nudit a nebude to pro ně ztrátou času.

### 8.3 Ze života školy

„Táák... Dámy a pánové, vítejte na další týmové poradě,“ začíná ředitel školy poradu. „Když se podíváte na hodinky, vidíte, že jsem si vzal vaše připomínky k srdci a začínáme včas. Pojdme k programu dnešní porady. Mám připraven slíbený pozitivní úvod, pak bude následovat kontrola úkolů z minulé porady, dále mám připraveno hodnocení za uplynulý měsíc. A pak slíbená prezentace jednotlivých projektů naší školy, které děláme. Pracujeme teď projektově, že. To zařazuji z důvodů vzájemné informovanosti, po které tak všichni voláte. Pak je připraven Karel, aby vám zkazil náladu - ekonomika a čísla, čísla, čísla. To dostanete i písemně. A na závěr tři body - informace o akcích v příštím měsíci, problémy k řešení a různé. A teď k rolím na poradě. Poradu budu řídit já, a to ze dvou důvodů. Chci, aby porada měla spád a dynamiku, za druhé nevím o nikom, kdo by ji odřídil tak dobře jako já. Zapisovatele nepotřebujeme a čas si ohlídám. Ušetřili jsme dvě pracovní funkce, a to je pozitivní. Touto fintou se dostávám ke slíbenému pozitivnímu úvodu. Vidíte na plátně tuto mladou a velmi půvabnou dámu? Před dvěma roky zvítězila v krajské soutěži krásy a dnes pracuje na divadle jako nápověda. Co je na tom za pozitivní úvod? Tak s touto velmi sympatickou a velmi chytrou dámou chodím. Neplačte děvčata, neplačte – znáte mé heslo – co je v domě, není pro mne. Až vám dám výpověď... Ha, ha, ha.

Táák kontrola úkolů. Krom zaplacení poukázek na oběd nikdo nic nedodržel. Takže příště poslední šance. Táák - to to pěkně ubíhá. Co se týká výsledků za minulý měsíc, tak já myslím, že nám běží docela dobře. Občas se něco vymkne nebo nepodaří, ale to se stane i na vládě. To ale neznamená, abyste za to nevzali. Běžte do toho, máte mé požehnání.

Táák - následuje hlavní část porady – seznámení s jednotlivými projekty, které realizujeme. Začneme jedním novým projektem. Vašek to ještě neumí tak odprezentovat, tak mu trochu pomohu. Tomu projektu se teď hodně věnujeme, pracujeme na tom velmi intenzivně, ale tento projekt stagnuje, je to těžký téma. No my jsme do toho šli. Stálo to hodně peněz. Hodně jsme se naučili. Co bylo bílé je bleděmodré, co bylo šedé je hnědé. A tak trochu nevím, zda v tom pokračovat dál. Jestli do toho jít dál, to je otázka politického rozhodnutí nebo

nějakého vnuknutí. Nechci dělat ďáblova advokáta, ale není to úplně černobílé a jestli to bude, tak to nikdo neví," uzavřel prezentaci ředitel. „Nehlas se, Vašku, na detaily není čas.“

Táák, Hanko, jdeme do tebe. Buď konkrétní a stručná. Nezkaž to, když je to tak pěkně rozeběhnutý," vyzývá ředitel manažerku přes granty. „Co chceš slyšet?“ ptá se Hanka. „Emh, no, hm, chroft, křusk, blaf, emn, no co chci slyšet?“ opakoval slova ředitel. „Něco v tom smyslu, že je to taková trojnožka, která má tři nohy, že to jde dvěma směry a že bramboračka je málo bramborová a kyselo je málo kyselé. Děláte sice jako ty lokomotivy a my se domlouváme, jak lokomotivy budou dobře ujíždět. Tím to materiální plnění bude sakra materializované. A navíc je tady Vendula, ta to může dobře rozjet, vy jí neznáte, ale může to dobře nastartovat. Trochu jsem koketoval, že by to dělala Dana, ale té se do toho nechtělo. Jano, co ty na to?“ Následuje dvacetiminutové povídání k tématu. „To byl optimismus, pane!“ končí diskusi k tématu ředitel a přechází k dalšímu projektu.

Porada pokračuje podle stejného scénáře. Šéfové programů „odprezentují“ (pokud se dostanou ke slovu) svůj projekt a pak ředitel v časové dotaci 5 : 1 okomentuje prezentaci předřečníka a říká svá stanoviska a návrhy k projektu. Jeho vystoupení se skládají ze zkazek, vyprávění a příměrů.

U dalšího projektu uprostřed věty usekává nového pracovníka Marka, kterému se snaží pomoci. „Já nejsem odborník jako Marek, on toho ví moc. Je to takový můj pohled z letadla. Jedna hromádka peněz je na to, aby to běželo, a druhá, aby to bylo. Něco možná spadne ze stolu, a tak to bude, nebo nebude. To bude spousty a spousty věcí a my z toho budeme do značné míry čerpat. Budeme to dělat nějak jako víno, ženy, zpěv, a to je naše vize. Jsem srozumitelný?“ Všichni mlčeli. „To je výborná debata pro další jednání,“ pochvaloval si nahlas ředitel.

Před jednou hodinou účastníci porady skoro spí s podepřenou hlavou, dívají se pod stůl, tupě do dále, sledují hodinky, posílají SMS zprávy, chodí na WC, telefonují, staví věž ze staniolu a ředitel se je snaží vyburcovat slovy: „Kdo teď nepromluvíte, ať mlčíte na věky!“

Jede se bez přestávky už více než čtyři hodiny. Majka z ekonomického oddělení vstala a šla na záchod. „Umíráš, že odcházíš?“ zeptal se ředitel. Po jejím odchodu pronesl: „Bude mít miminko, pošlete to dál.“

Další hodina uběhla... Všichni byli přítomni jen fyzicky, jejich duch bloudil bůhvídkde. „Co tedy dělat dál?“ zamyslel se nahlas ředitel. To by bylo na druhé kolo povídání.“ Všichni se probudili z letargie a s hrůzou v očích naslouchali, co bude dál. „Projekty dál budeme probírat na individuální úrovni. Všichni se ke mně objednejte na příští čtvrtek a tam projekty posuneme do úrovně horních rámečků log frame a nebudeme to pitvat. Až přijдете, tak se v tom pohrabu a nastřelím to,“ ukončil ředitel šalamounsky poradou. Pak se podíval na hodinky a pronesl: „Táák - většinu jsme projeli, nestihli jsme všechno, v což jsem ani nevěřil. Ale důležité je, že jsme se společně zabývali a stanovili priority. Mám z dnešního jednání opravdu dobrý pocit. Musím vám od srdce říci – jsme opravdu dobrý tým. Já mám teď domluvenou schůzku, tak musím běžet. Kdo chce, ať pokračuje, ale s odměnami ať za to nepočítá. Ha, ha, ha.“

Účastníci porady odcházeli otrávení z jednací místnosti. Karel si povzdechne: „K čemu nám je taková porada, když jsme se nedostali ke slovu a jako vždy jsme nic nevyřešili...“

## **K PŘEMÝŠLENÍ**

Přečtěte si pozorně předchozí příběh ze života školy a přemýšlejte, jestli jste nezažil(a) něco podobného. Odpovězte si také na otázku, zda si své porady pečlivě připravujete, zda vaše porady začínají včas, a odpovězte si rovněž na otázku, kdo a jak vaše porady řídí.

## **8.4 .Facilitace týmové porady**

### **8.4.1 Role a úkoly facilitátora**

Facilitační technika vedení porady a řešitelské schůzky napomáhá efektivně dojít k optimálním výsledkům v pracovní skupině nebo týmu. V latině slovo facile znamená snadno, facilis je snadno uskutečnitelný – rozumíme tím cestu ke společnému řešení. Zachovávejte následující principy a zásady:

#### **1. Stanovte pravidla**

Viditelně napište pravidla tak, aby celou dobu porady byla na očích všem. Pravidla stanovují komunikační principy, jejichž dodržování usnadní proces řešení a zajistí prevenci rušivých, nebo nepříjemných projevů účastníků. Osvědčují se tato pravidla:

- Schůzka bude trvat od ... do..., v ... hodin uděláme pauzu.
- Každý má právo vyjádřit svůj názor, nebudeme se vzájemně napadat.
- Mluví vždy jen jeden, pořadí určuje facilitátor. (Prevence skákání do řeči a rušivých šeptajících dvojic!)
- Z dnešního jednání nebudeme vynášet informace (je-li to třeba).
- Další pravidla – podle potřeby; vypnutí mobilů nebo nutné telefonáty mimo místnost; obvykle lze také dohodnout např. povolení volného odchodu na toaletu nebo pro občerstvení, délku řečnického příspěvku omezit na 1 minutu a další.

Příležitostně můžete v průběhu připomenout některé z pravidel, pokud je právě porušováno.

#### **2. Stanovte role**

Je účelné stanovit vedle facilitátora také zapisovatele, který provádí přehledný záznam na flipchart a časoměřiče. Ten sleduje časy příspěvků, mají-li účastníci sklon protahovat je nad dohodnutý limit. Upozorňuje na čas pro přestávku a dobu zbývající do konce schůzky.

### **3. Vystupujte neutrálně**

Nedávejte najevo svůj názor, ani se nepřiklánějte k názoru kohokoliv. Odradili byste některé účastníky od projevení vlastního názoru, se kterým by se cítili osamělí, stojící proti autoritě. Jste-li jako facilitátor zároveň vedoucím odpovědným za konečný výsledek, vystupte z pozice vedoucího až na závěr. Poděkujte skupině za snahu o řešení, naznačte, co z něho využijete. Krátce zdůvodněte, co nevyžijete, a poděkujte i za to.

### **4. Nehodnoťte kvalitu návrhů**

Málokdo spolupracuje naplno, jestliže jeho návrhy jsou označovány za nevhodné, hloupé, nevýznamné. Je-li jeden účastník pochválen (kladně ohodnocen), mají ostatní obvykle dojem, že jejich přínos je ve srovnání s ním menší. Kladně ohodnocený návrh také vyvolává dojem, že bylo nalezeno správné řešení a není třeba hledat další.

### **5. Navrhujte postup diskuse**

V tom spočívá po dobu trvání schůzky základní úkol facilitátora. Navržený postup nechte vždy odsouhlasit skupinou. Získáte tak jistotu, že nebude nikdo pasivní a trucovitý, protože skupina nepřijala jeho návrh, jak postupovat. Je-li to třeba, věnujte dostatečný čas diskusi o procesech: jak se bude postupovat, v jakém pořadí budou řešeny úkoly, jaká bude technika rozhodování o výběru řešení. (Ne vždy je tou nejlepší technikou prosté hlasování, ač má své výhody.)

### **6. Soustřeďujte pozornost na probírané téma**

Zabraňte odbíhání od tématu, dlouhým příspěvkům, zabíhání do detailů nebo zavádění falešných témat a problémů. Omezte čas povolený na jeden příspěvek.

### **7. Zajišťujte, aby byl každý vyslyšen**

Sledujte, kdo se hlásí k příspěvku a v jakém pořadí. Pomozte v prosazení méně asertivním lidem. V případě potřeby vyzvěte pasivní členy skupiny k vyjádření názoru, aby jejich, mnohdy zajímavý a cenný názor nezapadl. Pokud záleží na množství nápadů a zapojení všech, použijte techniku. Můžete třeba žádat kolečko názorů postupně od všech zúčastněných. Nebo na chvíli skupinu rozdělit na menší týmy, které několik minut shromažďují nápady na dané téma a výsledek pak prezentují všem.

## **8. Chraňte účastníky před kritikou a napadáním**

Změkčete vhodnou parafrází příliš ostrá slova na něčí adresu. Např. po výroku: „Takovou pitomost přeci nebudeme řešit!“ změkčete větou: „Nesouhlasíš tedy, abychom se zabývali problémem XY?“ Ve výjimečných případech připomeňte odpovídající pravidlo stanovené na začátku. Oddělte účastníky sporu tím, že se ujmete slova a začnete zjišťovat od obou stran podrobnosti jejich postoje.

## **9. Neodpovídejte za ŘEŠENÍ, ale za PROCES**

Vyvarujte se zapojení do přímého řešení a rozhodování. Je to obtížné, zvláště pokud o daném problému víte mnoho a máte jasný názor. Vaším úkolem je dosáhnout nejen řešení, ale také dostatečné míry shody a souhlasu všech s výsledkem. Jen tak budou lidé ve skupině motivováni za výsledek převzít odpovědnost a podílet se na jeho realizaci.

### **Vaší úlohou tedy je:**

- stanovit pravidla diskuse,
- stanovit pořadí projednávaných záležitostí,
- vyzývat účastníky k vyjádření,
- navrhopat procesy řešení a rozhodování o výsledku,
- výsledky zaznamenávat a v klíčových momentech stručně shrnovat,

- zabezpečit, aby porada skončila včas a měla jasné výsledky ve formě úkolů, které jsou **srozumitelné, měřitelné, přijatelné, realistické a termínované**, přidělené konkrétním osobám.

Na závěr všem poděkujte za vynaloženou energii. Veškerá procesní pravidla si nechte odsouhlasit skupinou.

**Vyhodnoťte si efektivitu svého facilitačního působení, požádejte někoho o zpětnou vazbu k vašemu výkon. Učte se z každé vámi řízené porady a schůzky.**

#### **8.4.2 Zvládání náročných situací v diskusi**

Při setkáních jakéhokoliv druhu jde o interakci více lidí, proto je zde vždy možnost výskytu problémů – ve vztazích, postupech nebo zaměření společné činnosti. V každém případě je úkolem vedoucího setkání – facilitátora, aby provokoval efektivní diskusi, umožňoval stejné zapojení všech zúčastněných, a usměrňoval tak diskusi správným směrem. Zde je několik druhů rušivých vlivů při setkáních a naznačení možných způsobů jejich zvládání vedoucím/facilitátorem:

#### **Člověk, který má snahu dominovat**

*Projevy a možné příčiny:*

Člověk, který se na setkáních prosazuje, má obvykle mnoho poznatků a zkušeností nebo je ve vedoucí pozici nebo je starší než ostatní. V tomto případě druzí lidé, přítomní na setkání, se stáhnou do pozadí a stávají se pasivními posluchači.

*Co dělat:*

Příliš řečnivému a prosazujícímu se účastníkovi nesmíme dát možnost dominovat v diskusi. Pro úspěch setkání je důležité, aby všichni zúčastnění měli možnost se projevit. Použijeme přímé otázky, abychom zapojili ostatní do diskuse a zároveň se záměrně pohledem, natočením těla, vzdálením se ap. vyhýbáme dominujícímu účastníkovi. To mu ztíží převzetí slova. Pokud



nepomáhají mírné postupy, obvykle pomůže individuální rozhovor s tímto člověkem v době přestávky.

### **Člověk, který se chce hádat**

*Projevy a možné příčiny:*

Tento člověk může být „vševěd a všudybyl“, člověk plný předsudků, anebo člověk, který má problémy s autoritami a rád kříží záměry vedoucího, ať je to kdokoliv.

*Co dělat:*

V každém případě si facilitátor musí zachovat jasnou hlavu a „nehrát jeho hru“, nepouštět se do polemiky anebo dlouhého vysvětlování. Za použití otázek může dát tomuto člověku možnost ukázat vlastní důležitost, ukázat, co ví. Obvykle tak tento člověk vyvolá negativní odezvu u ostatních účastníků, což způsobí dočasné uklidnění situace. Následně by měl facilitátor položit přímé otázky účastníkům, aby se obnovila rovnováha a mohla pokračovat produktivní činnost skupiny.

### **Člověk, který začíná vedlejší konverzaci se sousedy**

*Projevy a možné příčiny:*

Vedlejší konverzace se vyskytují na každém setkání a problémem se stávají, až když trvají dlouho a ruší ostatní. Obvykle k tomu dochází ve větších skupinách. Může to být důsledkem neschopnosti hovořícího člena zaujmout ostatní členy setkání, anebo výsledek snahy opatrného člena setkání ověřit si jistou myšlenku před tím, než ji řekne ostatním, anebo doznívání jistého názoru, když už skupina přešla k dalšímu kroku.

*Co dělat:*

Vyzvat dotyčného, aby se se svými myšlenkami podělil s ostatními, anebo odmlčet se a otočit se tělem a pohledem na hovořícího.

## **Člověk, který je příliš svázaný a nejistý**

### *Projevy a možné příčiny:*

Obvykle se takový člověk cítí v něčem nejistý - nedostatek zkušeností, menší sebedůvěra, tréma při vystoupení apod.

### *Co dělat:*

Zeptat se dotyčného na takovou otázku, o které má dostatek poznatků, případně o které ví víc než jiní. Když se už jednou osmělí, pravděpodobně bude rovnocenným účastníkem.

## **Člověk, který je skeptický nebo protestující**

### *Projevy a možné příčiny:*

Někdy lidé pochybují o významu setkání, anebo mají výhrady k cílům a průběhu setkání a užitečnosti takto stráveného času. Takové postoje vyplývají z negativních minulých zkušeností, anebo z toho, že vedoucí setkání neobjasnil dostatečně cíle setkání a neumožnil diskusi o optimální cestě k jejich dosažení. Často má takový člověk pocit „nadirigování“ do jisté situace bez možnosti aktivně ji ovlivnit.

### *Co dělat:*

Objasnit skutečné, nikoli proklamované cíle setkání. Umožnit vyjádření členů k programu setkání z hlediska obsahu i formy. Dát najevo skutečný zájem o názor každého člena setkání. Poskytnout zpětnovazebnou informaci o tom, jak byly využity myšlenky ze setkání v rámci organizace.

## **Člověk, který chce získávat názory, místo aby je poskytoval**

### *Projevy:*

Někteří lidé neradi říkají svůj názor, na otázku odpovídají další otázkou.

### *Co dělat:*

Úkolem facilitátora není odpovědět na otázky. Otočte otázku zpět do skupiny a potom zpět člověku, který ji položil. „Co si o tom myslíte vy?“

### 8.4.3 Metody řešení problémů na poradě

Kvalita přijatých závěrů porady zdaleka nesouvisí jen se zkušeností a inteligencí účastníků. V tomto textu se stále snažíme ukázat vám, že souvisí především s procesem jednání garantovaným dobře pracujícím facilitátorem. Věnujte vždy velkou pozornost volbě a skupinovému odsouhlasení techniky, jakou budete postupovat a rozhodovat. Nikdy to není ztracený čas!

### 8.4.4 Způsoby rozhodování ve skupině

**Konsenzus** - skupinové rozhodnutí, které podporuje každý člen skupiny. Na druhé straně si však vyžaduje často značný čas, dobrou kooperaci mezi členy skupiny/týmu, přání překonat dočasné nedorozumění, schopnost pozorně aktivně poslouchat názory jiných a přístup **výhra - výhra**. V některých případech však není možné konsenzu dosáhnout.

**Kompromis** – rozhodnutí, kdy jednotlivé strany prosazující rozdílná řešení, ustoupí částečně ze svých pozic, avšak do vybraného řešení se dostane důležitá část řešení prosazovaná různými stranami. Celkové řešení vznikne na základě ústupků **všech** zúčastněných. Kompromis je relativně rychlá forma rozhodování, avšak její časté používání může vést k odsouvání a nevyřešení problémů.

**Hlasování většiny** - vyžaduje podporu větší části členů týmu, tj. více než 51 % účastníků. Je rychlé a pohodlné. Je vhodné pro jednodušší problémy, avšak nevhodné pro hlavní, nejdůležitější rozhodnutí, protože se může stát, že určitá skupina přítomných nebude spokojena daným řešením. Mohou tak vzniknout problémy při implementaci plánu do praxe.

**Rozhodnutí menšiny** - velmi často používaný přístup, kdy určitá malá, vybraná skupina, pokud má důvěru velké skupiny, může přijímat rozhodnutí. Menší skupina může rozhodovat i tehdy, když má silnější postavení v celé skupině z hlediska své pozice.

**Názor odborníka** - pokud jednotlivá osoba má takové znalosti a zkušenosti, aby mohla přijmout rozhodnutí, je pro tým asi nejlepší spolehnout se na tohoto odborníka. Klíčová je však otázka, kdo je a kdo není odborníkem, garancí odborníka není nevyhnutelně délka zkušeností. Expert musí být též uznán ostatními členy týmu.

**Rozhodnutí osobnosti** – mnoho, hlavně obchodních týmů má hierarchickou strukturu. Jeden člen týmu může být vedoucí nebo zodpovědný za činnost týmu. V tomto případě tento člověk často dělá konečné rozhodnutí. Neznamená to však, že musí být autokratický. Názory ostatních členů týmu ale mohou pomoci při konečném kvalitním rozhodnutí.

**Rozhodnutí osobnosti bez diskuse** - je naivní si myslet, že všechna rozhodnutí se musí přijmout demokraticky. Avšak rozumní manažeři vědí, že musí dělat rozhodnutí tak, aby neztratili respekt a loajalitu svých podřízených. Pokud má manažer dostatečné znalosti nebo ho tlačí čas, je nejlepší, aby sám přijal rozhodnutí. Ve většině případů jsou však lepší ostatní popsání metody.

Výběr metody pro rozhodování podříďte analýze následujícími otázkami:

- **Jaký typ rozhodnutí se dělá?**
- **Jak důležité je rozhodnutí?**
- **Kolik času je k dispozici na rozhodnutí?**
- **Jaké jsou vzájemné vztahy mezi členy týmu?**

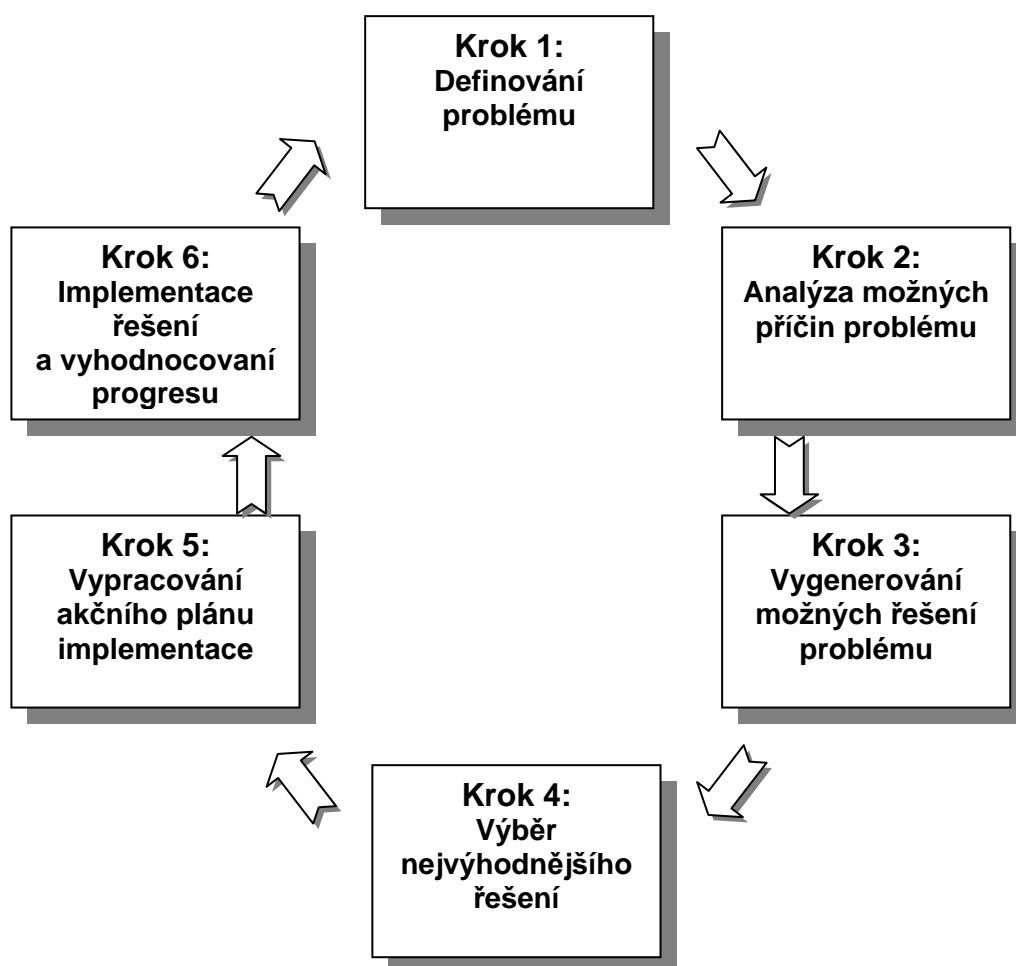
#### **8.4.5 Šestikrokový model řešení problémů**

Určitě máte zkušenosti s často používaným jednokrokovým modelem řešení problémů – **vyřeš to**. To však není jednoduché. Na začátku musíte poznat, v čem spočívá skutečný problém, co ho způsobuje, a až potom můžete hledat nové, tvořivé cesty k jeho vyřešení.

Následující model představuje cestovní mapu, kterou můžete vy nebo tým používat při řešení problémů. Umožní vám nalézt správné řešení problému a vyhnout se některým omylům, se kterými jste se setkali v minulosti.

Model je sestaven tak, aby se zabýval v daném čase právě jedním krokem, avšak je pravděpodobné, **že nebudete muset každý krok vykonávat ve stejné hloubce a rozsahu**. Je-li např. problém jednoznačný, nemusíte trávit mnoho času a úsilí při jeho identifikaci, ale můžete přistoupit hned k dalšímu kroku modelu. Obdobně pokud jsou známy příčiny problému, můžete příslušný krok přeskočit.

Při praktickém používání modelu se můžete dostat do situace, **kdy se v určité fázi řešení problému budete muset vrátit zpět a začít znovu**. Například začnete analyzovat problém a zjistíte, že jste nedefinovali skutečný problém, ale jen nějaký jeho znak, a tak se budete muset vrátit zpět a definovat skutečný problém.

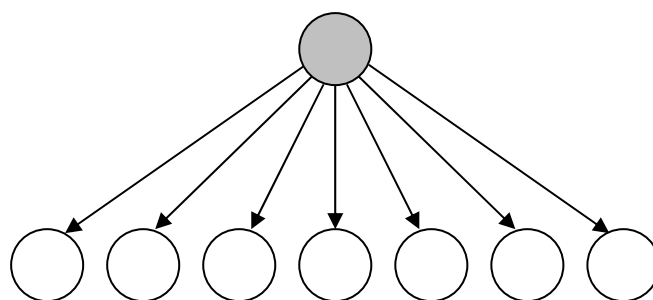


Používání uvedeného modelu vyžaduje používání a kombinování dvou druhů technik řešení problémů:

- **Divergentní** – pro vygenerování většího množství nápadů, návrhů, řešení apod.
- **Konvergentní** – pro výběr jednoho nebo několika nejvýhodnějších/nejvýznamnějších nápadů, řešení. Obvykle je třeba shodnout se ve skupině na procesu výběru nejvhodnějšího řešení z několika možných. Používá se k tomu zpravidla **hlasování** doprovázené zdůvodňováním jednotlivých postojů, pro které jednotlivci hlasují. Přesnější a objektivnější technikou je **stanovení kritérií**, která má mít požadovaný výsledek, řešení. Návrhy pak posoudíme z hlediska toho, nakolik vyhovují daným kritériím – jako příklad může posloužit výběr účastníků porady v kapitole 8.4.

Podrobněji se budeme věnovat metodám divergentním, které poskytují možnost výběru nejvhodnějšího řešení z několika skupinou vytvořených variant.

#### 8.4.6 Divergentní metody řešení problémů



Směřují k rozšíření oblasti zkoumání, k tvorbě různorodých možností, přístupů a směrů řešení.

#### Použití:

- **Při formulaci problému**

Prvotní formulace problému nemusí vystihovat jeho podstatu a většinou nevede k uspokojivému řešení. Jestliže nebylo možné dopředu problém

dostatečně analyzovat a co nejpřesněji vyjádřit, je možné pomocí divergentních metod hledat další variantní formulace. V tomto případě vedeme účastníky, aby navrhli jiné vyjádření problému z různých úhlů pohledu, časových a prostorových hledisek, na jiné úrovni všeobecnosti apod. Cílem analýzy je strukturalizace nebo restrukturalizace a formulace nebo reformulace problému.

- **Při tvorbě variant řešení**
- **Při implementaci (zavádění) rozhodnutí**, např. při hledání možných bariér, které by mohly ovlivnit realizaci rozhodnutí.

### **Principy divergentních metod:**

1. **Princip odloženého hodnocení** - myšlení je produktivnější, je-li vyloučena bezprostřední kritika ideí. Je vhodné rozlišit fázi tvorby od fáze posuzování myšlenek.
2. **Princip co největšího množství ideí** - kvalita je podmíněna kvantitou. Posledních 50 nápadů má větší cenu než prvních 50 nápadů.
3. **Princip vzájemného ovlivňování** - synergie. Skupinové myšlení může být při tvorbě nápadů o mnoho produktivnější než myšlení individuální.

### **Brainstorming**

Brainstorming (z angl. bouření mozků, útok na problém) česky někdy také burza nápadů, vznikl jako metoda ve Spojených státech amerických v r. 1938 (A. Osborn). Při zdánlivé jednoduchosti této metody je velmi důležité dobré **řízení, vysvětlení a dodržování pravidel**. Metoda je vhodná pro řešení problémů na vyšší úrovni všeobecnosti. Není vhodná např. pro řešení otázky: „Kdy je nejlepší uvést nový prototyp do výroby?“, ale mohla by být užitečná pro návrh souboru kritérií, která by bylo vhodné vzít v úvahu při tomto rozhodování. Optimální velikost skupiny je 7 - 9 účastníků, u některých problémů do 30 lidí (se dvěma zapisovateli). Důležité je **co nejpestřejší složení skupiny, různorodost**

**poznatků, hledisek, názorů a cílů.** Kromě specialistů je vhodná účast laiků v dané oblasti.

*Postup:*

Po zadání dobře formulovaného problému vyzývá facilitátor skupinu účastníků k vymýšlení nápadů ve smyslu čtyř zásad, které uvádíme dále a které facilitátor dobře vysvětlí. Tato metoda je vhodná především při složitém nebo významném problému. V málo obeznámené skupině je třeba na začátku provést krátký ukázkový brainstorming na cvičném problému a upozornit na případné chybné reakce zúčastněných. Záznam jednotlivých odpovědí dělá asistent (nikdy facilitátor sám) na archy balicího papíru nebo na flipchart fixem tak, aby byl pro všechny stále dobře viditelný. Po 15 - 20 minutách zařadí facilitátor krátkou přestávku (s případným občerstvením), během níž účastníci volně diskutují. Poté následuje kratší etapa dalšího vymýšlení nápadů -10 minut. Tím úkol skupiny většinou končí. Výběr a hodnocení nápadů, případně jejich další zpracování probíhá až po delší pauze (oběd, večere nebo jiný den). Hodnotící fáze se může zúčastnit jiný nebo užší tým.

*Pravidla brainstormingu:*

- **Nehodnotit!**

Vítané jsou i humorné, bláznivé, absurdní nápady, které v sobě mohou skrývat jádro řešení problému.

- **Originálně!**

Rozlet, povolení uzdy fantazii, atmosféra hravosti umožní nové pohledy.

- **Co nejvíce!**

Velké množství nápadů, čím více, tím lépe.

- **Otevřenost!**

Vzájemně se inspirovat, otevřenost vůči námětům ostatních, využívat jejich nápadů.



## **Metoda 6-3-5**

### *Postup:*

Facilitátor rozdělí účastníky do skupin po 6 (5 - 7) členech, kteří se posadí ke společnému stolu. Každý účastník dostane papír formátu A4, na který má v průběhu **pěti** minut napsat alespoň **tři** nápady k řešení zadaného problému. Potom odevzdá svůj papír sousedovi po levé straně a přijme list od souseda z pravé strany. Přečte si nápady, nechá se jimi inspirovat a v průběhu dalších **pěti** minut tvoří další tři náměty. Postup se opakuje, dokud každý účastník nedostane zpět svůj původní papír. Úlohou facilitátora je dodržování časových limitů a podněcování k dodržování počtu nápadů v každém kroku, hlavně v pozdějších fázích. Na konci tohoto postupu, tj. za 30 minut, získáme okolo stovky různých námětů na řešení zadaného problému.

*Pozn.:* Metodu lze modifikovat i pro jiný počet účastníků, např. 5-3-3, tj. 5 lidí, 3 návrhy za 3 minuty.

## **Informační bank**

### *Postup:*

Facilitátor dá členům skupiny (o téměř libovolném počtu), sedícím u společného stolu, instrukce podobné jako při všech divergentních metodách. Cílem je **získat co nejvíce rozličných nápadů** na řešení zadaného problému. Účastníci dostanou lístky a na každý lístek napíší jen jednu myšlenku nebo nápad. Lístek se položí textem dolů do společného „banku“ uprostřed stolu. Každý píše tak dlouho, dokud má nápady, potom se může inspirovat hrstí lístků z „banku“. Takto získané myšlenky může využít na další tvorbu námětů. Doba práce by neměla přesáhnout 15 - 20 minut. Úlohou facilitátora je podněcovat tvorbu ideí, především na konci setkání.

## **Analýza silových polí**

Model analýzy silových polí (Force-Field Analysis) byl rozvinut Kurtem Lewinem jako nástroj na řešení problémů při efektivním plánování a zavádění

změny v organizacích. Lewin identifikoval v organizaci tzv. **tlaky** nebo **síly**, které buď podporují otevřenost jako nevyhnutelný předpoklad změny, anebo jí odporují a potlačují ji.

V tomto modelu pojem síla neznámá hmatatelnou fyzickou sílu, ale slouží jako metafora pro **širokou škálu vlivů** existujících v rámci skupiny, resp. organizace. Například určitá tradice může velmi významně působit na chování lidí. Fakt, že „nikdo to ještě předtím neudělal“ anebo „vždy se to dělá takovýmto způsobem“, odrazuje lidi od experimentování a zkoušení nových způsobů, jak něco udělat. Také předsudky, preference určitých přístupů anebo nedůvěra mohou vést mnohé lidi k iracionálnímu postavení se vůči něčemu novému. Dalšími vlivy mohou být např. **ekonomické faktory**, rozdělení **odpovědností**, **osobnostní charakteristiky** lidí, **rivalita** mezi jednotlivci, vzájemné **nepochopení**. Všechny tyto faktory mohou být hnacími i odporujícími silami v závislosti na situaci a druhu požadované změny.

Jako první je potřebné identifikovat síly na obou stranách. Potom je třeba je „změřit“, tj. ohodnotit, jejich význam a vliv na požadovanou změnu. Rovina jejich vzájemných interakcí symbolizuje současný stav dané situace. Když je možné jasněji vidět jednotlivé síly působící v dané situaci a jejich význam, je vyšší šance na změnu směrem, který je požadován. Jakákoliv změna je v principu možná právě, když je součet sil podporujících změnu větší než součet sil působících proti ní.

**Změna může nastat dvěma způsoby:** zesílením sil, které změnu podporují, anebo redukováním sil, které ji odporují a působí proti ní.

Vyberte si problém, který podle vás skutečně potřebuje vyřešit. Jestli je to možné, měl by to být problém, který se vás významně týká, anebo byste jeho vyřešením dosáhli výrazného zlepšení. Současně by měl mít možné řešení, i když může být značně složité. Při jeho řešení postupujte podle následujících kroků:

1. Identifikujte problém tak, jak ho vidíte v současnosti, a písemně ho popište.

2. Definujte problém v termínech (a) současné situace a (b) situace, kterou byste chtěli docílit vyřešením problému.
3. Sestavte seznam sil a vlivů, které odporují a jdou proti požadované změně, a sil a vlivů, které požadovanou změnu podporují. Tyto síly se mohou vztahovat k lidem, penězům, času, externím faktorům atd. - všechno, co by vám mohlo pomoci anebo zabránit změně. Při identifikaci těchto sil je vhodné být přesný a konkrétní a je dobré síly zakreslit do diagramu silových polí.
4. Podtrhněte ty síly, které se zdají být nejvýznamnější.
5. Pro každou podtrženou sílu působící proti změně sestavte seznam činností, které by mohly redukovat anebo eliminovat danou sílu.
6. Pro každou podtrženou sílu podporující změnu sestavte seznam činností, které by mohly zvýšit účinek a vliv síly na požadovanou změnu.
7. Určete nejvhodnější a nejpravděpodobnější kroky, které byste měli realizovat pro vyřešení problému, a identifikujte dostupné zdroje, které k tomu potřebujete.
8. Důkladně si ověřte navržené kroky a sestavte je do pořadí s tím, že vynecháte ty, které nevyhovují vašim celkovým cílům.

### **8.5 Doporučené kroky**

Řešitelská porada je neobyčejně důležitá pro vnitrofiremní komunikaci, bez jejíž existence by se kterákoli organizace obešla jen stěží. Proto je třeba věnovat velkou pozornost už její přípravě. Porady jsou svolávány z určitého důvodu. Mají splnit svůj smysl, začít a skončit včas a dodat lidem energii. Lze tohoto dosáhnout? Ano, známe-li odpověď na klíčové otázky přípravy programu.

I z tohoto důvodu doporučujeme vytvořit propracovaný systém porad (plány, příprava, zápisy). S tím souvisí i vytvoření podmínek, aby pracovníci na sobě permanentně pracovali a byli připraveni na řízení těchto typů setkání – priorita musí být růst lidí a jejich vzdělávání v této oblasti.

V rámci porad (i netěšitelských) doporučujeme zavést systém, kdy se všichni pracovníci střídají ve vedení porad. Doporučujeme také do těchto porad zařazovat tzv. řešitelské metody. Poslední věcí je vytvořit tlak a podmínky pro fungování tzv. týmových/projektových porad (např. Den otevřených dveří, Den školy, soutěže, letní činnost).

## **8.6 Shrnutí**

Facilitační technika vedení porady a řešitelské schůzky je ideální k dosažení optimálních výsledků v pracovní skupině nebo v týmu. Kvalita přijatých závěrů porady nesouvisí jen se zkušeností a inteligencí účastníků. Souvisí především s procesem jednání garantovaným facilitátorem. Tento proces, vedle základních facilitačních principů, využívá i řadu formalizovaných technik rozhodování a zvládání problémových účastníků.

## **8.7 Literatura**

KEMP, J. M.: *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada Publishing, 1996.

NÁGEL, K.: *Úspěch! Strategie a metody*. Praha: Grada, a. s., 1992.

PLAMÍNEK, J.: *Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. ARGO, 2000.

ROBSON, M.: *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.