2016

Vedení a řízení pracovních týmů

METODICKÝ MATERIÁL

DANA DIVÁKOVÁ

Obsah

Úvod 2

1. Tým a týmová spolupráce 4

2. Vedení pracovních týmů 6

3. FACILITACE SKUPINOVÝCH ŘEŠENÍ 12

3.1. Facilitátor 12

3.2. Základní pravidla pro diskuzi ve skupině 14

3.3. Facilitace skupinového řešení problémů 15

3.4. Ošetření rizik 18

3.5. Jak dávat neohrožující otázky 19

3.6. Noční můry facilitátora 19

3.7. Motivace členů pracovních týmů 21

Úvod

V následujícím textu vás seznámíme se základními principy vedení a řízení pracovních týmů pro zajištění kvalitních výstupů v rámci zpracování MAP.

Seznámíte se s pojmem tým a týmová spolupráce, s podmínkami jeho fungování. Jaké jsou přínosy týmové práce.

Rámcově se seznámíte s pojmem facilitátor a s jeho úkolem při zpracování MAP.

Po prostudování textu budete znát:

- Co je tým, jak tým funguje
- Jaké jsou metody zapojování veřejnosti
- Jaké jsou techniky pro řízení pracovních týmů
- Jak poznáme a můžeme pracovat s jednotlivými členy skupiny
- Kdo je facilitátor a jaká je jeho role v procesu

Po prostudování textu budete schopni:

- Sestavit funkční tým
- Využít jednotlivé metody zapojování veřejnosti
- Využívat jednotlivé techniky pro řízení pracovních týmů
- Rozpoznat jednotlivé členy skupiny a pracovat s nimi

Prostudováním textu získáte:

Znalosti potřebné pro vedení pracovních týmů

Čas potřebný k prostudování učiva předmětu:

10 hodin webinář

1. Tým a týmová spolupráce

V úvodu si ukážeme rozdíl mezi skupinou, pracovní skupinou a týmem.

Skupinou může být kdokoli. Cestující ve vlaku, lidé na koncertě, pacienti v čekárně u lékaře. Všechny spojuje jeden zájem. První skupina chce někam dojet. Druhá skupina se chce bavit. Třetí skupina chce řešení svého zdravotního stavu. Nic jiného je však nespojuje. Každý je jiný, sešli se jen na určitou dobu a nemají nic společného.

Pracovní skupina už je jiná. Nejen, že dochází ke vzájemné interakci, ale mají společné cíle, realizují nějakou společnou činnost, mají jasně definovánu strukturu pracovních pozic a rolí, často se setkávají. Mají ve většině případů společné pracoviště a jsou si vědomi své příslušnosti k dané skupině.

Tým

„Tým je vnitřně formálně nestrukturovaná malá skupina lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.“[i]

Na rozdíl od skupiny a pracovní skupiny je tým méně formalizovaný. Nicméně i zde jsou podobné charakteristiky, jako u pracovní skupiny:

- „Všichni členové týmu znají nejméně jeden hlavní společný cíl, na jehož formulování se spolupodíleli, nebo který jim byl určen.
- Vzniká nadindividuální synergické pole, které uvolňuje individuální schopnosti a tvořivost ve prospěch společného cíle.
- Existuje viditelná tendence k aktivizaci odborné i sociální způsobilosti členů týmu.
- Rychle a zpravidla neformálně a spontánně se vytvářejí diferencované vzájemné vztahy a z nich vyplývající neformální sociální struktura.
- Postupně, avšak relativně rychle, vzniká jednoznačná funkční dělba a organizace práce.
- V týmu existuje specifický systém odměn a postihů, mající převážně sociální a tedy nemateriální charakter. V mnoha případech mají odměny i postihy specifické zabarvení, mající blízko k vtipu a společně sdílenému humoru.

- Je zřetelné vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra. Ta se obvykle projevuje v silném konkurenčním soutěžení až v rivalitě ve vztahu k jiným pracovním týmům nebo skupinám a ve značně pozitivním sebehodnocení ve vztahu k celému okolí.

Při týmové práci jde o spolupráci za účelem splnění cíle, přičemž na cestě k cíli se podílejí všichni a individuální dovednosti, cíle a snahy se nevylučují, ale cíli z části podřizují. Za týmovou práci lze považovat pouze takovou práci, která je určitým způsobem systematicky řízena a koordinovaná za určitým účelem. Jednotlivé činnosti členů týmu spolu určitým způsobem souvisejí, jsou propojeny a v některých případech jsou na sobě i závislé.

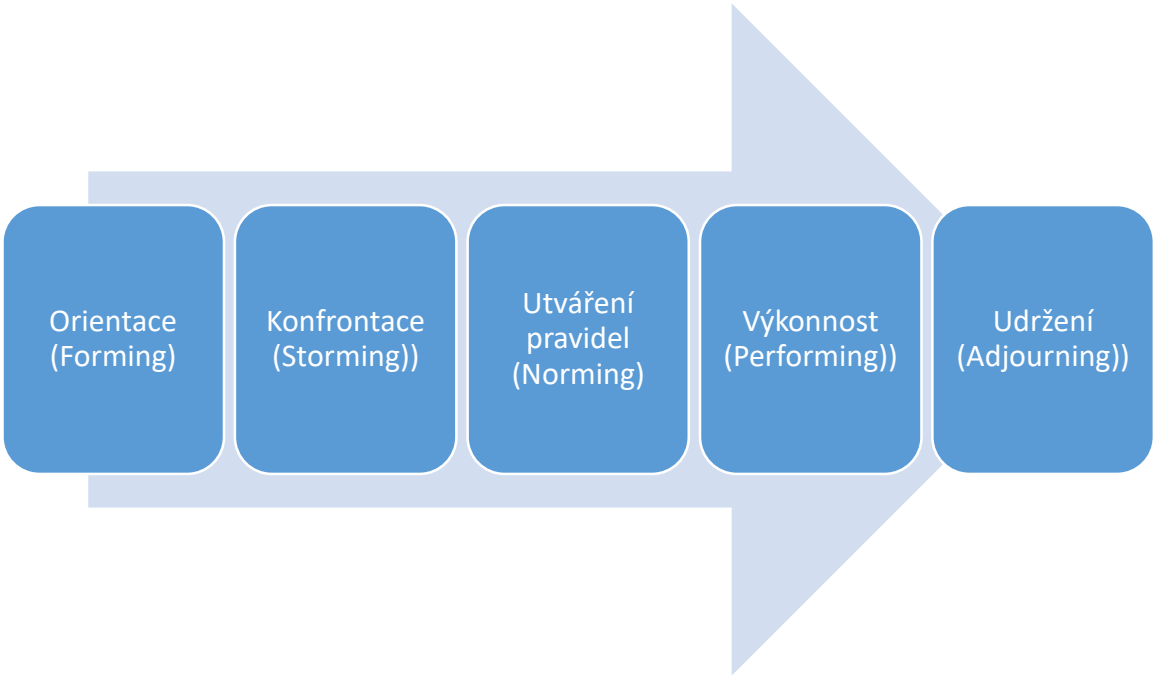
- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společně nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení,
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí,
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i
- sociálního jednání,
- stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.,
- autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu,
- přeceňování jednoty vlastního týmu (např. v názorech, vzájemné podpoře).

Tyto charakteristiky by se daly použít i pro typické znaky efektivních a tvořivých týmů:

- atmosféra je zde spíše neformální, uvolněná, příjemná,
- hodně se diskutuje, diskuze se účastní každý, diskuze se však týkají úkolů, úkol nebo cíl skupiny je dobře chápán a členy přijímán.
- nikdo se nebojí přijít s nápadem, i když na první pohled se může zdát výstřední,
- existuje nesouhlas, který není potlačován, či překonáván ukvapenou akcí skupiny.
- kritizuje se často, upřímně a slušným způsobem.
- lidé v tvořivých skupinách svobodně vyjadřují své cítění a názory na problémy a činnosti skupiny,
- podniká-li se akce, jsou úkoly jasně rozděleny.
- tvořivá skupina je hrdá na své úkoly.

Stádia vývoje týmu

Můžeme definovat 5 stádií vývoje týmu



2. Vedení pracovních týmů

Pracovní skupiny

Pracovní skupina je seskupení lidí, kteří ve vzájemné diskuzi:

- vyhledávají nejdůležitější oblasti k řešení,
- navrhují řešení se znalostí limitů obce, města či regionu bez ohledu na jejich politickou, náboženskou či jinou příslušnost a bez prosazování partikulárních zájmů.

Pracovní skupiny mohou být tvořeny pro přípravu strategií, koncepcí, akčních plánů, řešení různých témat (protidrogová problematika, životní prostředí, sociální oblast apod.).

Pracovní skupiny by měly mít vedoucího, garanta, který je buď vyškolen ve facilitátorských technikách, nebo v úvodních fázích je najat facilitátor, který skupinu řídí.

Tento princip je vhodný především při zpracování SWOT a stanovení priorit a opatření.

Garanti pracovních skupin také mohou být proškolení v metodice vedení pracovních skupin, nicméně je zde vždy problém „Jsem jeden ze skupiny. Jsem facilitátor.“

Proč teorie k vedení pracovních skupin?

- pro poznání principů a metod
- pro schopnost přizpůsobovat se situaci
- pro vyšší nebo stejnou informační úroveň členů skupiny

Formy vedení pracovních skupin

Brainstorming

Brainstorming je skupinová technika, vyvinutá za účelem zvýšení tvořivosti skupiny. Při brainstormingu je každý člen skupiny podněcovaný k tomu, aby nabídl co nejvíce myšlenek a nápadů, včetně „ulítlých" idejí. Většinou se všechny nápady zapíší na tabuli nebo velký kus papíru. Hodnocení jednotlivých idejí začne až potom, když už nikdo není schopen dodat další nápady.
Z toho důvodu se brainstorming po určité době – přestávce – opakuje a nastává druhá vlna. V první vlně se ve většině případů vystřílí tzv. prázdné náboje a druhá vlna bývá již konkrétnější a smysluplnější. Na brainstorming musí tedy být vyčleněno dostatek času.

Použití:
Většinou se používá při hledání námětů, problémových oblastí a často je prvním stupněm zpracovávání strategického plánu organizací.

Pravidla:
Všechny nápady jsou o. k.
Nápady se nehodnotí skupinou
Stavějte na nápadech jiných

Brainwriting

Platí-li, že brainstormingovým sezením vládnou dominantní jedinci, brainwriting umožní každému vyjádřit svůj nápad. Nápady se neříkají nahlas, sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zapisuje.

Nejčastěji se používají varianty **metody** zvané **6-3-5**: 6 účastníků napíše během 5 minut na svůj papír 3 nápady. Během 30 minut čistého času (ve skutečnosti trvá sezení 6-3-5 spíše 60 minut – čas narůstá při čtení předchozích nápadů) získáte více než 100 různých nápadů, s nimiž můžete později pracovat.

Jak sezení probíhá?

1. Účastníci sedí kolem stolu rozdělení do skupin po 6. Každý má před sebou list papíru s nadepsaným tématem brainwritingu.
2. Na povel moderátora má každý účastník přesně 5 minut, aby na svůj papír napsal (a patřičně popsal nebo vysvětlil) 3 nápady.
3. Po 5 minutách si posune každý svůj papír o jedno místo dále, řekněme doleva.
4. Všichni si přečtou 3 předešlé nápady a přidají 3 nové, další. Mohou se inspirovat již popsanými podněty, nebo zapisují zcela nové myšlenky. Neopakují však ty nápady, které napsali na předchozí papír.
5. Po uplynutí dalších 5 minut se kola opakují až do okamžiku, kdy před každým účastníkem jeho původní papír.
6. Jakmile se skončí, nápady se přečtou, prodiskutují a zhodnotí tak, jako každé jiné brainstormingové sezení.

Počty minut a účastníků můžete samozřejmě podle potřeby jakkoliv upravit, např. 5-3-3, neboli 5 účastníků, 3 nápady ve 3 minutách. Vždy ale platí, že z obdobného sezení získáte velké množství nápadů. A ze statistického hlediska bude určitě alespoň jeden z nich použitelný.

Další varianty brainwritingu:

Kolotočový brainwriting – místo přesně stanoveného počtu nápadů zapisují účastníci v průběhu 3 minut VŠECHNY nápady, které stihnou zapsat. Kolotočový brainwriting se hodí především v nejranějších fázích projektu, kdy se teprve hledá zaměření nebo celé téma. Hlavním cílem podobných sezení je získat co největší počet nápadů, z nichž by se dalo vybírat a postupně je zužovat.

Brainwritingový zápisník je určený pro delší setkání, například denní či vícedenní akce. Každý z účastníků dostane notýsek (nebo třeba jen několik listů papíru – ale snadno odlišitelných od ostatních materiálů používaných během jednotlivých sezení a aktivit). Účastníci do zápisníku zapisují vše, co je během akce napadne. Na konci akce moderátor zápisníky vybere, sepíše všechny nápady a rozešle je VŠEM, kteří se na akci brainwritingu účastnili.

POST-IT brainwriting – místo papíru se používají slavné post-itky, neboli barevné lepicí lístečky, které se po dokončení první části sezení (tj. během hodnocení) shlukují a uspořádávají podle různě nastavených kritérií. Základní zásada zní: na jeden lísteček patří vždy jeden jediný nápad. Na rozdíl od klasického "post-it" brainstormingu, kdy nápady zapisuje na lístky sám moderátor, při "post-it" brainwritingu píší nápady sami účastníci.

Brainwriting jako myšlenková mapa - místo tradičních řádků zkuste během sezení zapisovat nápady formou myšlenkové mapy. Místo tradiční zásady myšlenkových map – jedna čára jedno slovo – pište vždy na jednu část větve mapy vždy jeden nápad (tzn. klidně více slov). Jednotlivé nápady máte ve výsledku rozdělené do jakýchsi kategorií, s nimiž se vám možná bude lépe pracovat.

Volné psaní – po určitou dobu zaznamenávejte jakýkoliv nápad nebo podnět (pro začátek doporučuji alespoň 10 minut). Na rozdíl od „klasického" brainwritingu, kdy částečně nápady před zaznamenáním promýšlíte, u volného psaní zaznamenáváte vše pod tlakem zásady „tužka nesmí opustit papír". Jakmile stanovený limit skončí, měly by se stát dvě věci:

1. S hrůzou zjistíte, o čem jste vlastně 10 minut psali.
2. Bude vás nesnesitelně bolet ruka.

Brainwriting pomocí flipchartů – rozmístěte po místnosti stojany s flipcharty (nebo vytvořte podobná místa pomocí např. balicího papíru). Na jednotlivé flipy můžete nadepsat témata. Pak už jen dejte účastníkům do ruky něco na psaní a časový limit. O ostatní se postarají sami. Tato metoda ovšem není příliš vhodná pro „ostýchavé" kolektivy.

Brainsketching – na samém okraji aktivit, které lze ještě považovat za formy brainwritingu, leží brainsketchting. Jak název sám napovídá, místo slov se používají jednoduché obrázky, náčrtky a schémata, které jednotliví účastníci postupně přidávají k prvotnímu nápadu.

Open space

Jednou z celkem zajímavých řešitelských metod, která se v poslední době aplikuje, je Open Space Technology, překládaná do češtiny jako technologie otevřeného prostoru. Metoda je založena na něčem, co každý z nás velice dobře zná z vlastní účasti na seminářích či konferencích, hovoří se o „efektu přestávek na kávu“. Právě v těchto přestávkách (podobně jako přestávky na kouření či občerstvení) vzniká neopakovatelná atmosféra „tvořivých sil“. Je k dispozici málo času, komplexní téma a mnoho bezprostředně formulovaných názorů.

Open Space je založena na těchto principech:

1. Kdokoli přichází na setkání, je správný člověk, který se může svobodně vyjádřit. Je jedno, zda vytvoří skupinu od 5 do 1000 lidí.

2. To, co probíhá a co řeší, je jediná důležitá věc a všichni se na řešení soustředí. Je nutno eliminovat všechna tvrzení „mohlo by se“, „mělo by se“, „snad by mělo“.

3. Každý začátek diskuse přichází ve správný čas a je inspirující k výkonu a skutečné kreativitě bez ohledu na běžící čas (lidská tvořivost se nedá načasovat).

4. Konec řešení je definitivní, co bylo uděláno, je konkrétní řešení. Odpovědnost leží na každém jednotlivci a na facilitátorovi. Tento proces bývá nazýván nadšením k odpovědnosti. Kdykoli se skončí, je to ten nejlepší okamžik ke konci.

Open Space se z tohoto pohledu může jevit jako metoda s nedostatkem pevné struktury. Ve skutečnosti je to však naopak. Výsledkem této metody jsou diskuse vedoucí k určitým pracovním záměrům a plánům mající obecně komplexnější, pevnější a trvalejší charakter.

Postup v Open Space metodě lze charakterizovat takto:

- účastníci nadnesou (otevřou v diskusi) všechna pro ně důležitá témata a problémy
- ke každému z nadnesených témat promluví ti účastníci, kteří jsou pro danou oblast nejvíce kvalifikovaní a kompetentní
- v určitém časovém období (1–2 dny) jsou všechny nejdůležitější myšlenky, nápady, doporučení, závěry, plány na další činnost, otázky pro další práci s nimi písemně zpracovány a předány účastníkům
- výsledný obsah zprávy se může stát předmětem diskuse mnoha dalších diskusních skupin, které doplňují či korigují daný text
- po ukončení určité etapy projednávání v různých skupinách jsou výsledky k dispozici nejen všem zúčastněným, ale i dalším zájemcům o problematiku, kteří s nimi mohou začít hned pracovat

Pomocí této metody lze dosáhnout takových výsledků, které klasické metody mohou dosáhnout jen systematickým opakováním. Open Space prokazuje schopnost přenést život do podobných řešitelských setkání. Vytváří prostředí pro řešení problémů, tvořivost, týmovou práci, inovace a rychlou změnu „zaběhnutých“ přístupů. Dává lidi „dohromady“ rychle a způsobem odstraňujícím „předsudky“ účastníků z podobných setkání. Problémy je možno řešit intenzivně, v krátkém čase v malých i větších skupinách. Open Space se dá použít v různých tématech, jako je například strategie školy, marketingové příležitosti firmy, řešení rozporů či konfliktů ve škole, budování firemní kultury.

Metoda Open Space se v praxi provádí posledních zhruba 15 let. Účinným mechanismem je její jednoduchost. Jejím „tajemstvím“ je vznik produktivních výsledků z výuky v komunikaci předem neznámých skupin lidí. Efekt metody je, na rozdíl od klasických metod, však velmi nejistý a do konce otevřený. Úloha facilitátora patří při zahájení mezi nejvýznamnější prvky metody, v průběhu se však zmenšuje, až může zcela zmizet.

Tematická kavárna

Kavárna je první metodou, kterou byste měli zvolit při řešení nějakého složitého problému. Tzv. hostitel kavárny přichystá několik stolů s pohoštěním a následně přivítá své “hosty” (spolupracovníky). Vysvětlí jim účel setkání a vyvěsí na viditelné místo (např. flipchart) otázky, které je třeba vyřešit.
Každé otázce by měl být věnován jeden stůl, který by měl dostat stálého hostitele. Ostatní kolegové postupně rotují po kavárně a diskutují nad zmíněnými otázkami.

3. FACILITACE SKUPINOVÝCH ŘEŠENÍ

Facilitace skupinových řešení je poměrně náročný proces, který klade na osobu facilitátora značné nároky. V některých procesech není zapotřebí facilitátora, ale jen moderátora.

3.1. Facilitátor

Facilitátor pomáhá procesu. Nenavrhuje tedy řešení. To ponechává na skupině. Pomáhá formulovat myšlenky účastníků procesu, neustále se dotazuje na souhlas. Každý facilitátor by měl splňovat základní předpoklady a to osobnostní, technické a procesní.

Osobnostní předpoklady facilitátora

Facilitátor je člověk, který je permanentně zaměřen na zajištění kvalitního procesu. Jeho úkolem je řídit jednání pracovních skupin, dojít ke společnému závěru ve skupině

bez ovlivňování a manipulace, být znalý jednotlivých procesů, odolný proti stresu a manipulaci ze strany účastníků jednání.
Zároveň musí být pro účastníky procesů akceptovatelný, tedy ne příliš mladý, měl by mít zkušenosti z jednání s cílovou skupinou, praktické zkušenosti s tématem.

Vzhled facilitátora

Celkový vzhled facilitátora musí odpovídat jak dané akci, tak roli facilitátora v procesu. Je jen prostředníkem. Neměla by na něj být upřena pozornost účastníků. Oblečení by tedy mělo být lehce formální, u žen bez výrazných ozdob (cinkající řetízky, náramky, výrazné náušnice, silný parfém) a líčení. Muži nenápadné kravaty, neutrální barvy košile apod.

Technické předpoklady

Facilitátor by měl ovládat základní technické požadavky na řízení jednotlivých procesů. Měl by tedy umět pracovat s dataprojektorem, flash disky, power pointem, další prezentační technikou (dálkové ovládání, časování apod.).

Procesní předpoklady

Facilitátor by měl znát všechny techniky skupinové práce, aby případně mohl volit jednotlivé techniky a metody dle cílové skupiny, se kterou pracuje. Měl by umět vhodně propojovat jednotlivé techniky a metody tak, aby udržoval dynamiku procesu a společně se skupinou došel k žádaným výsledkům.

Co se očekává od facilitátora

- je primárně orientovaný na potřeby skupiny a účastníků, ne na své
- pomáhá vzájemnému porozumění členů ve skupině
- je opravdu nestranný

- připraví – spoluvytváří – strukturu procesu, který potom vede
- přetváří očekávání účastníků na body diskuze, které je možno řešit
- je pružný ve struktuře procesu i ve stylu práce
- je primárně orientovaný na způsob, jakým se vede setkání
- hlídá konfliktní a krizové situace
- neřeší, pomáhá skupině vyřešit problémy
- krokuje sezení
- dává otevřené a cílené otázky účastníkům
- vytváří společný zápis ze setkání
- povzbuzuje a reguluje skupinu v její práci
- je vyrovnaný, klidný, neutrální
- zvládá útoky nebo pochybnosti na jeho osobu a práci facilitátorů
- pojmenovává a hlídá pravidla komunikace a fungování skupiny dohodnutých s účastníky

3.2. Základní pravidla pro diskuzi ve skupině

Při jednání v malých pracovních skupinách (cca do 15 osob) a především tam, kde očekávám velkou diskuzi, případně i prosazování partikulárních zájmů, je vhodné buď ve spolupráci se skupinou /lepší, obecné přijetí/ nebo samostatně zpracovat Pravidla diskuze.

Pravidla tvořená na prvním společném setkání celou skupinou vytváří základní interakci a facilitátorovi napomohou napovědět, jaké osobnosti ve skupině má. Možná pravidla diskuze jsou tato:

- je dohodnut časový limit
- zjistit, zda každý má čas na celé setkání – ne-li, kdy musí odejít
- jsou určeny cíle setkání, očekávané výstupy a body programu s přibližným časovým limitem
- je určen vedoucí setkání nebo facilitátor a zapisovatel
- mluví vždy jen jeden člověk

- časový limit se respektuje a na jeden vstup pro člověka je ….
- každý se zúčastňuje stejnou měrou, nikdo nedominuje
- je v pořádku, jestliže někdo nesouhlasí
- pořadí diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásili do diskuze

Jak se vyrovnat s odporem skupiny

- Souhlasit s nesouhlasem a potom přejít k věci, které se to týká. Je-li to potřebné, vraťte se k původnímu tématu později.
- Spolehněte se na procedurální dokument o hlasování jako alternativě – bylo-li to tak stanoveno. Navrhněte přerušení nebo přestávku, abyste umožnili uklidnění záležitosti.
- Nebuďte naklonění kompromisům, kompromis nemusí být nejlepším řešením.
- Důvěřujte postavení vedoucího týmu a tomu že může nařídit rozhodnutí.

Jak dosáhnout skupinové dohody

Konsenzus podporuje a zaměřuje tým ke spolupráci, vytváří spravedlnost a pocit spoluvlastnictví ke každému rozhodnutí, které bylo uskutečněno. Přestože ne každé skupinové rozhodnutí potřebuje konsenzus, facilitátor by se měl snažit o konsenzus při každém kroku řešení problému a při všech hlavních týmových rozhodnutích.

3.3. Facilitace skupinového řešení problémů

Kromě hlasování nebo klasické diskuze je možno při skupinovém řešení problémů použít množství metod, které pomáhají zefektivnit průběh jednání, překonat krizové momenty a lépe využít potenciál skupiny.

A. divergentní metody – rozšíření oblasti zkoumání, tvorba různorodých možností, přístupů a směrů řešení

B. konvergentní metody – hodnocení myšlenek a výběr nejvhodnějších variant řešení problému
C. kombinované metody – obsahují v sobě prvky konvergentních a divergentních postupů

Divergentní metody skupinového řešení problémů

Použití

- Formulace problému – hledání dalších variant formulací. Účastníci vedeni tak, aby se vyjadřovali k problému z různých úhlů, časových a prostorových hledisek, na jiné úrovni všeobecnosti apod. cílem je analýza, strukturalizace a reformulace problému.
- Při sběru údajů, názorů, námětů, možných směrů uvažování.
- Při tvorbě variant řešení.
- Při implementaci rozhodnutí – hledání možných bariér, které by mohly ovlivnit realizaci rozhodnutí.

Principy divergentních postupů

1. Princip odloženého hodnocení – myšlení je produktivnější, je-li vyloučena bezprostřední kritika myšlenek. Je vhodné rozlišit fázi tvorby od fáze posuzování.
2. Princip co největšího množství nápadů – kvalita je podmíněná kvantitou. Posledních 50 nápadů mívá větší cenu než prvních 50.
3. Princip vzájemného ovlivňování – synergie. Skupinové myšlení může být při tvorbě nápadů mnohem produktivnější než individuální. Za stejný čas a za stejných podmínek může ve skupinové situaci průměrný člověk vymyslet zhruba dvojnásobný počet nápadů, než když pracuje individuálně.

Konvergentní metody

V tomto případě je nutná účast těch, kdož jsou zodpovědní, mají informace a budou nositeli realizace řešení.

LASO

Technika pro spojování podobných a eliminaci stejných nápadů, námětů a návrhů. Použité náměty se zakroužkují a na nový papír se napíše přeformulace. Po skončení lasa máme k dispozici několik jasně formulovaných námětů.

N/3

Varianta hlasovacích metod, jejímž cílem je snížit počet námětů na třetinu. Každý z účastníků má možnost označit určitý počet námětů a puntíky nebo lístečky stanovit jejich pořadí. Před touto metodou je lepší použít laso.

Kriteriální hodnocení

Objektivní přístup k hodnocení všech námětů, který umožňuje vyhnout se boji o pozice mezi jednotlivými autory návrhů. Všechny náměty se podrobí zkoušce, kterým kritériím vyhovují úplně, kterým méně a kterým vůbec. Nakreslíme tabulku – náměty pro posouzení. Výsledkem je pořadí jednotlivých námětů podle toho, jak vyhovují stanoveným kritériím.

Metoda 635

Náročnější metoda brainwritingu pracující s časovým limitem. Je vhodná i pro početnější pracovní skupiny. Moderátor rozdělí účastníky skupin po šesti členech, kteří si sednou kolem jednoho stolu. Každý z účastníků dostane papír, na který má napsat v průběhu pěti minut alespoň tři nápady na řešení daného problému. Pak odevzdá svůj papír sousedovi po levé straně a přijme list od souseda z druhé strany. Přečte si napsané nápady, nechá se jimi inspirovat a v průběhu dalších 5 minut tvoří další tři náměty. Postup se opakuje, dokud každý účastník nedostane zpět svůj původní papír. Úlohou moderátora je dodržování časových limitů a podněcování k dodržování minimálního počtu nápadů v každém kroku.

Informační banka

Účastníci sedí kolem stolu, jejich zadáním je získat co nejvíce nápadů. Účastníci dostanou hodně lístků. Na každý lístek se píše jen jedna myšlenka. Po napsání každého lístku se vloží písmem dolů do společného banku uprostřed stolu. Každý může psát tak dlouho, dokud má nápady. Délka trvání by neměla přesáhnout 15-20 minut.

SPAN

Bodové hodnocení.

Hodnotící metoda na výběr nejlepší varianty, využívající prvky hlasování. Na začátku hodnocení má každý člen skupiny přidělený stejný počet bodů. Těmito body může buď přímo hlasovat za přijetí některé z variant anebo, domnívá-li se, že není v dané problematice dost kvalifikovaný, může je odevzdat někomu jinému. Proces končí bodováním, přidělením všech bodů k jednotlivým variantám.

Párové porovnávání

Technika vhodná na porovnání navržených možností. Vybíráme postupně všechna kritéria, kterými chceme náměty posuzovat. Pro každé kritérium seřadíme náměty tak, že nejdříve porovnáváme každý s každým a pak je seřadíme podle počtu získaných bodů. Pořadí dosažené po porovnání podle kritérií opět bodujeme a body spočítáme. Výsledkem je objektivní pořadí jednotlivých námětů.

Kritéria mohou mít různou váhu, která se projeví v nižším nebo vyšším bodovém zisku.

3.4. Ošetření rizik

- **Technika** – ověřte si, zda funguje, mějte v zásobě náhradní, Murphyho zákony fungují vždy.
- **Prostory** – hodně malá místnost může připadat útulná, ve chvíli, kdy je tam 15 lidí bývá „vydýcháno“, velká místnost je studená a chladná i když je v ní teplo.
- **Na poslední chvíli se může omluvit klíčová osoba** – nezahazujte jednání, některé věci můžete vyřešit i bez ní.
- **Účastníci, kteří se nemají navzájem rádi** - cedulky se jmény na stole, neposazujte je proti sobě navzájem, největšího prudiče naproti sedícímu moderátorovi, nebo největší autoritě ve skupině, pokud to není zrovna tato osoba.
- **Moderátor z řad úřadu** – v případě, že jste přímo vtaženi do projednávané problematiky ze své funkce, neměli byste moderovat. Využijte tzv. rotace, dohodněte se s kolegou z jiného oboru či problematiky.

3.5. Jak dávat neohrožující otázky

- Ptejte se celé skupiny.
- Nechejte skupinu, aby si promyslela, nač jste se ptali.
- Odpoví-li někdo, uznejte jeho odpověď a dále se jí věnujte, pokud je to možné nebo potřebné.
- Jestliže nikdo neodpoví v přijatelném čase, pozorujte neverbální signály členů skupiny, kteří chtějí spolupracovat.
- Neodpoví-li někdo na vaši otázku, zkuste ji přeformulovat.
- Vyhýbejte se otázkám, které mohou zatlačit skupinu do defenzívy.
- Odolejte pokušení kárat skupinu za jejich nepozornost nebo si získat jejich pozornost tím, že je oslovíte jménem.

3.6. Noční můry facilitátora

Neaktivní skupina

Každý facilitátor se již setkal se skupinou, která byla neaktivní, kdy očekávala řešení spíše od něj, než sama od sebe.
Vidíte to – stojíte před skupinou, vybízíte je k aktivitě, k navrhování témat a – nic. Ticho.

Řešení?

- Znovu zopakujte cíl setkání (jak už jsem říkal, cílem dnešního setkání je společně stanovit potřeby vaší obce na další období)
- Zaměřte se na něco konkrétního (když jsem procházel kolem školy, všiml jsem si, že…)
- Využijte sousedského syndromu (starosta sousední obce využil finanční prostředky, podařilo se mu opravit školu i obecní úřad)
- Motivujte skupinu (první tři náměty oceníme)
-

- …..?

Příliš aktivní skupina

Skupina je tak aktivní, že nestačíte ani zapisovat, natož reagovat. Překřikují se, baví se mezi sebou, podporují své náměty navzájem, je z toho jeden velký Babylon.

Řešení

- Přestaňte zapisovat.
- V první fázi jen nezapisujte a dívejte se na ně.
- Když to nepomůže, změňte polohu, přibližte se blíže, udělejte větší gesto, nezapomeňte na úsměv a komentář (jsem moc rád, že jste tak aktivní a děkuji vám za to, ale zjistil jsem, že nejsem tak rychlý jako vy, nestačím zapisovat).

Nefungující technika

Ošetřujte rizika. Vezměte si náhradní notebook, případně flash disk, dataprojektor, fixy. Auto to uveze.

Drobné nehody

Může se samozřejmě stát, že se vám cestou něco přihodí. Roztrhnete si silonky, utrhne se vám podpatek, budete muset opravit auto, umažete se.

Řešení

Ošetřete rizika a mějte v autě náhradní oblečení, ručník, vodu.

Přijedu pozdě

Facilitátor by neměl přijet na jednání pozdě. Ale může se to stát. Nepředvídané překážky na cestě, porucha auta. **Nikdy** se vám to ale nesmí stát z vaší vlastní vůle (mám ještě dost času). Obzvláště v případě plánování s MAS, kdy na jedno místo musí dojet zástupci více obcí a vy jako hlavní osoba přijedete až po nich, může působit velmi neprofesionálně.

Řešení

Na mapě si zjistěte čas, který potřebujete k dojetí na místo, zjistěte si povětrnostní podmínky v daném místě, dejte si 15 tzv. časové rezervy před vaším stanoveným příjezdem.

3.7. Motivace členů pracovních týmů

Představme si sami sebe jako účastníka skupiny. Obětuji svůj čas (často volný čas), musím přemýšlet o jiných věcech, než na které jsem zvyklý, říkají mi slova, kterým nerozumím, chtějí po mně, ať mluvím a já na to nejsem zvyklý. Nebudu přece mluvit před cizími lidmi. Nebo naopak Teď jim to ukážu!

Každý člen skupiny přichází s jinou motivací. Někdo chce skutečně být tzv. u zdroje, podílet se na rozvoji obce, města, regionu. Někdo ví, že je to nezbytné pro získání finančních prostředků. Někdo chce prosadit své partikulární zájmy.

U dlouhodobějších procesů vám mnohé napoví již tvorba Pravidel diskuze. Zjistíte, s jakým „materiálem“ budete do budoucna pracovat.
U jednodenních workshopů, kulatých stolů, se tímto nemusíte příliš zabývat. Zde jste především v roli moderátora, nepotřebujete se skupinou dojít ke konkrétním závěrům, spíše jen námětům.

Nicméně využijte motivačních prvků, např.:

Motivační bonbony
Připravte hezkou ošatku s bonbony, každý, kdo přijde, dostane jeden, kdo přijde včas, tak dva. Využitelnost ve všech případech (jednodenní akce i dlouhodobější procesy).

Verbální motivace

Chvalte skupinu. Děkujte jim. Jsou výborná skupina. Hodně námětů. Dobrá práce. Obohacení i vaší práce. Dozvěděli jste se něco nového.

Vyhlášení soutěží

- U dlouhodobých procesů (4 a více setkání) pravidelně po druhém setkání upadá zájem o to účastnit se jednání pracovních skupin. Pořád se nic neděje, nejsou výstupy, pořád se jen mluví, nemám na to čas.
- Po druhé skupině vyhlaste soutěž. Např. název katalogu, vzhled loga společného letáku, nejaktivnější člen skupiny apod. Navrhněte nějakou opravdu hezkou cenu, ze které budou mít něco všichni členové, byť bude adresována jen jednomu (např. dort, zabijačka…). Příště přijdou, aby věděli, kdo vyhrál, podělí se o výhru. Zlepší se vztahy. Zvýší se motivace. Zvýší se aktivita ve skupině.

Využijte sousedského syndromu

- „Když jsme realizovali strategický plán ve Zhořelci, říkali nám občané, že by chtěli ve škole vybudovat komunitní a vzdělávací centrum. Je to srovnatelná obec s vaší.“
- Využít v případě, že skupina je neaktivní. Podporuje soutěživost. „Když oni, tak my taky.“

Skupina si vás zamiluje

- Používejte My místo Já. „Společně chceme dojít k návrhům, rozhodnutí“.
- Usmívejte se. Buďte vstřícní a komunikativní. Jakmile zjistíte, že jste to s formálností oblečení přehnali (vy v obleku nebo šatech a členové skupiny ve svetrech a džínách), udělejte něco, abyste se k nim přiblížili (máte tak zajímavé náměty, že mě to rozpálilo, nebude vám vadit, když si odložím sako?).

- Nalaďte se na skupinu. Sledujte nonverbální projevy. Jakmile uvidíte, že upadá zájem, zkuste jej znovu probudit (historkou, jednoduchým vtipem, případně krátkým skečem v TV). Klidně použijte „Je tady horko, že? Ještě chvilku prosím vydržme, pak si dáme pauzu a pořádně vyvětráme“. „Zívání mi nevadí, je to projev toho, že chcete ještě chvíli udržet pozornost, okysličujete si mozek“.
- Neodjíždějte ihned po skončení, pokláboste, proberte život. Zajímejte se o problémy v obci, obcích.

Pravidla diskuze

- U dlouhodobých procesů připravte se skupinou Pravidla diskuze. Usnadní vám život.
- Pravidla mohou být psaná nebo zpracovaná pomocí piktogramů.
- U jednodenních akcí zvažte, zda bude potřeba je vyvěsit (dle složení pracovní skupiny). Pokud ano, použijte ta, která jste vytvářeli s nějakou jinou skupinou a řekněte to.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. Management Press, 1998

Diváková, Dana; Jak komunikovat s veřejností, vzdělávací materiál

[i] *Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001*