

Efektivní řízení diskuzí

pracovní seminář
pro manažery a zaměstnance knihoven

Praha, 8. října 2019

PhDr. Zdeňka Brázdová



Obsah semináře

- Diskuze – vymezení
- Situace, ve kterých diskuzi vedeme
- Facilitace x moderace x mediace
- Obecné dovednosti nutné pro efektivní vedení diskuze
- Všeobecná pravidla vedení diskuzí, příprava diskuze, co vše musíme brát v úvahu
- Možné bariéry vedení diskuzí, jak je eliminovat
- Pomůcky využitelné pro vedení diskuzí
- Jak správně klást otázky, jak diskuzi vést a usměrňovat, jak ji ukončit

Diskuze

Co si představujete pod pojmem diskuze ?

Diskuze –

slovník cizích slov

**„ Rozprava, výměna a obhajoba názorů,
debata**

**Debata = rozmluva, výměna názorů, diskuze na
veřejném fóru“**

**„Rozbor, úvaha o možnosti řešení úlohy vzhledem
k daným podmínkám“**

V jakých situacích vedete diskuzi ?

V rámci manažerského působení – rozhovory se spolupracovníky, porady, týmové řešení problémů, řešení konfliktů...

Při akcích s čtenáři – jakých ?

A dále ?

Facilitace x moderace x mediace role „vedoucího“ diskuze

Facilitace – facilitátor – neutrální osoba, řídí řešení odborného nebo věcného problému, hlídá především formální stránku diskuze, dodržování jejích pravidel

Podporuje efektivitu a směřování k cíli, aby účastníci diskuze získali žádoucí výstupy, podporuje **vysokou míru participace účastníků**, neangažuje se příliš v obsahové rovině diskuze

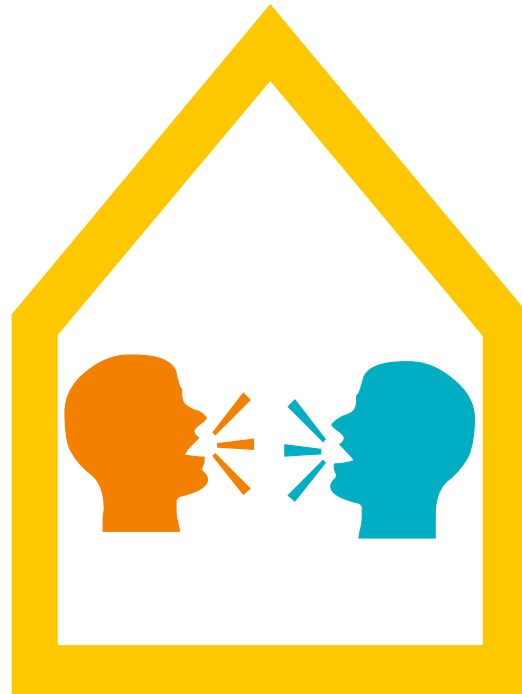
Facilitace

Znamená usnadnění komunikace při složitých skupinových jednáních

- **Účastníci** se mohou soustředit na podstatu problému
- **Facilitátor** odpovídá za:
 - *vlastní proces jednání*
 - *dynamiku*
 - *efektivitu jednání*
 - *srozumitelnost a reálnost výsledného řešení*

Cíl facilitace

Vytvářet prostor pro vzájemnou efektivní komunikaci,
pro bezkonfliktní diskuzi, případně pro nalézání řešení




Role facilitátora

- Formulovat cíle a vizi
- Definovat a udržet téma
- Určovat pravidla komunikace
- Soustředit energii a potenciál
- Řešit konflikty a krize
- Sledovat dynamiku procesu
- Volit efektivní techniky
- Interpretovat výstupy



Desatero facilitátora

- Je nenápadný
 - Vytváří podmínky porozumění
 - Je nestranný
 - Navrhuje pravidla jednání a hlídá jejich dodržování
 - Zná očekávání a usměrňuje podle toho jednání
- 
- Navrhuje program a jedná o něm s účastníky
 - Je schopen měnit podmínky při projednávání
 - Stará se o orientaci skupiny
 - Tlumí spory, ale nerozhoduje o pravdě
 - Zajišťuje podmínky pro uskutečnění dohodnutého

Vizualizace jen vhodná jak u facilitace, tak i moderace



- Podpora pozornosti:
 - Koncentrace účastníků na stejnou věc
 - Rozlišení významných a nevýznamných informací
 - Prezentace výsledků, závěrů
 - Zviditelnění vlastních nápadů účastníků

Facilitace x moderace x mediace role „vedoucího“ diskuze

Moderace - moderátor

- **JE**

- specialista na komunikaci
- metodologický pomocník
- katalyzátor problému



- **NENÍ**

- učitel, který všechno ví
- jediný expert na diskutované téma

Moderace

Metoda skupinové diskuse



Cíl moderace

- Zapojit všechny účastníky
- Udržet téma diskuse a stanovené cíle
- Vizualizovat

Uplatnění moderace

- **Při skupinovém řešení problémů**

- porady
- workshopy
- jednání
- diskuse
- semináře
- konference
-

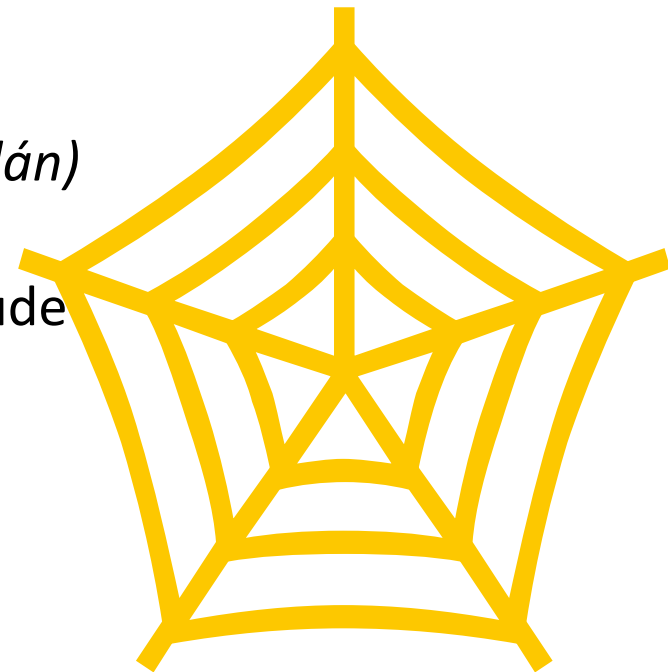


Pravidla chování moderátora

- Ptát se místo mluvit
- **Nesoupeřit se skupinou**
- **Rozlišovat:** vnímání, domnívání se, hodnocení, fakta, argumenty
- **Všímat si neverbálních signálů**
- **Nehodnotit, neposuzovat**
- **Neomlouvat se**
- **Nediskutovat o metodě - používat ji**
- **Moderovat, je-li to možné, ve dvojici**

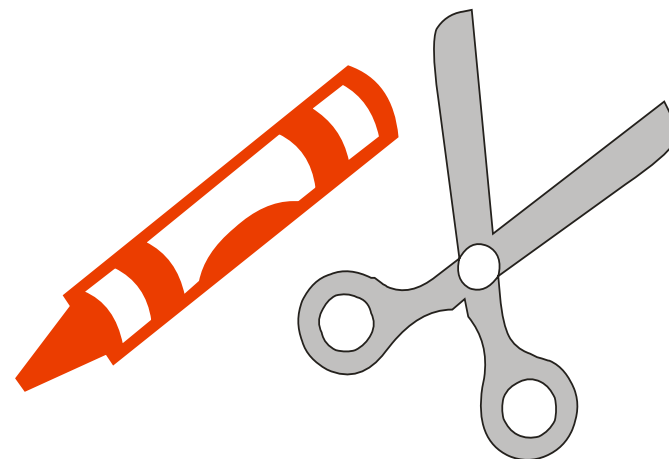
Kroky moderace týmového řešení problémů

1. Vstup, stanovení pravidel práce, komunikace, stanovení času (*přivítání, seznámení, zahřátí*)
2. Sběr témat, problémů
3. Volba tématu, definice problému, který bude řešen, definice problému nejlépe otázkou
4. Zpracování tématu, návrhy na řešení
5. Výběr řešení, priorit, plán opatření (*akční plán*)
6. Závěr
7. Záznam závěru (protokol) s určením, kdo bude plnění akčního plánu kontrolovat



Pomůcky moderátora

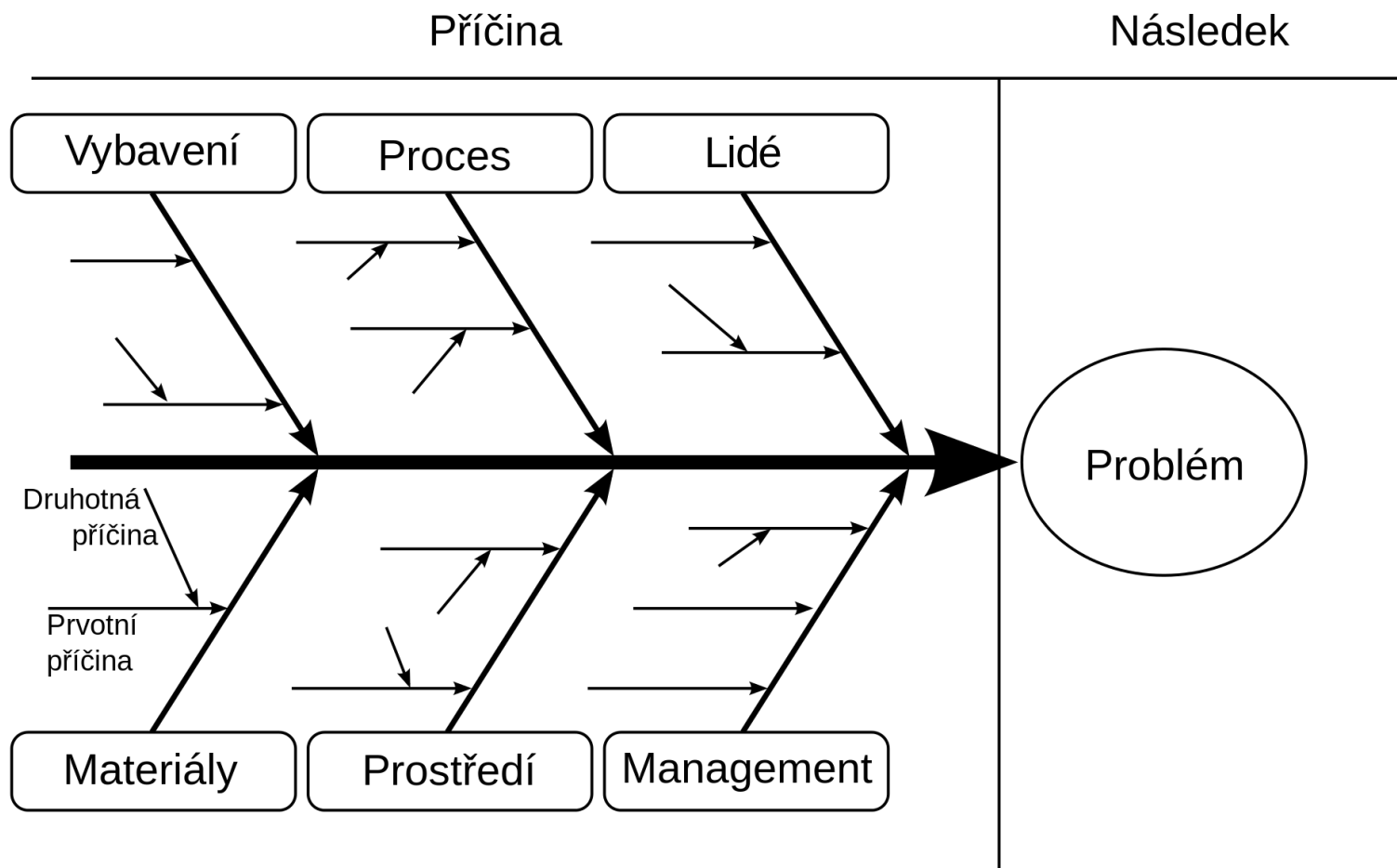
- Archy, plakáty, flipchart
- Značkovače
- Moderační karty (*kruhy, ovály...*)
- Nadpisové štítky a „obláčky“
- Samolepící body
- Nůžky
- Špendlíky, samolepící guma, lepicí páska...
- Tabule....



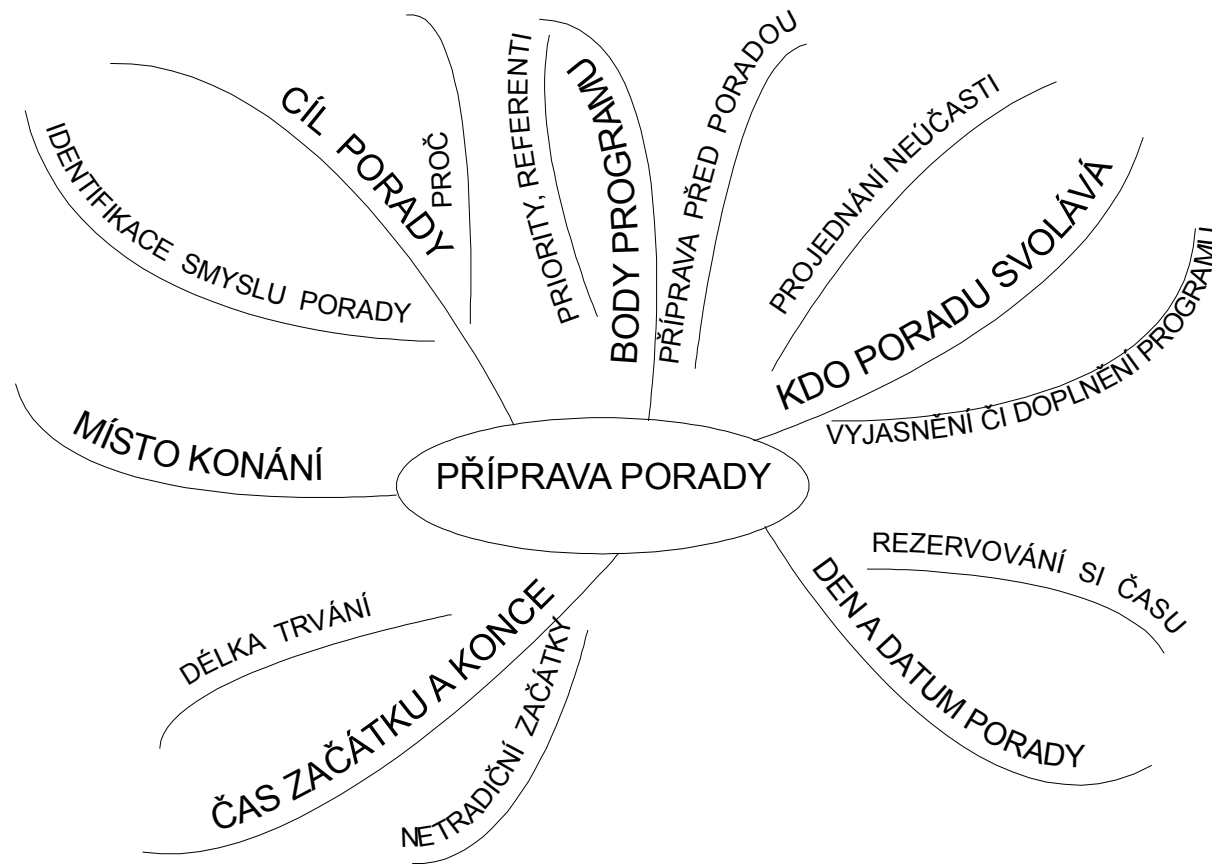
Techniky moderace - příklady

- Seznamovací matice
- Otázky na očekávání- zápis
- Odpovídání moderačními kartami (stejně barvy pro všechny-
- brainwriting)
- Odpovídání slovem –
(brainstorming – zápis)
- Zásobník témat
- Tabule se čtyřmi, dvěma poli
- Diagram příčin následků
- Myšlenková mapa
- Akční plán

Diagram příčina následků



Myšlenková mapa - ukázka



Facilitace x moderace x mediace role vedoucího diskuze

Mediace – mediátor

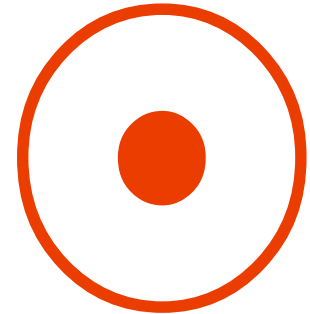
neutrální odborník, který vede bezkonfliktní řešení **sporů**
/problém + lidský faktor, emoce/ .

Snaží se pomoci účastníkům konfliktu převést **spor na problém** /spor – lidský faktor, emoce/ a vést je k řešení, dohodě...

*Pro řešení věcných a odborných problémů je vhodná
facilitace nebo moderace*

*Pro řešení interpersonálních sporů je vhodná mediace,
která ale může přejít ve facilitaci či moderaci*

Cíl mediace

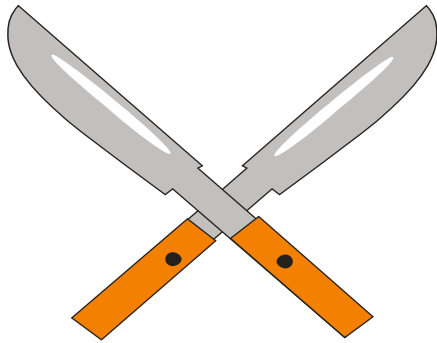


- **DOHODA** (*mimosoudní řešení konfliktu*)
- **SPOKOJENOST OBOU STRAN** (*obě strany se účastní mediace dobrovolně*)

Mediátor

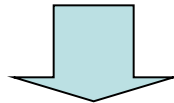
Mediátor pracuje s emocemi, se zájmy, které se skrývají za postoji zúčastněných

- vede proces
- je naprosto nestranný
- chápe, jak klienti vidí konflikt
- zajišťuje vzájemné porozumění

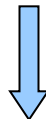


KONFLIKT

SPOR

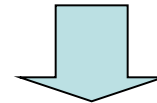


Emoce a fakta



MEDIACE

PROBLÉM



~~Emoce~~ ~~Fakta~~



FACILITACE

Role mediátora

- Zprostředkovat výměnu informací mezi oběma stranami(*umožnit rozhovor*)
- Pomáhat v definování společných a rozdílných zájmů (*porozumění*)
- Pomáhat nalézt oboustranně přijatelná řešení (*atmosféra efektivního vyjednávání*)
- Pracovat s emocemi, tlumit spor

Dovednosti nutné pro vedení diskuze

Emoční inteligence = sebekpoznání, empatie,
schopnost a ochota přizpůsobit se partnerovi
v jednání

Komunikační dovednosti

- verbální – srozumitelné vyjadřování
- neverbální
- vokální – tempo, tón řeči
- naslouchání

Komunikace - diskuze

- 4 P

Ptejte se



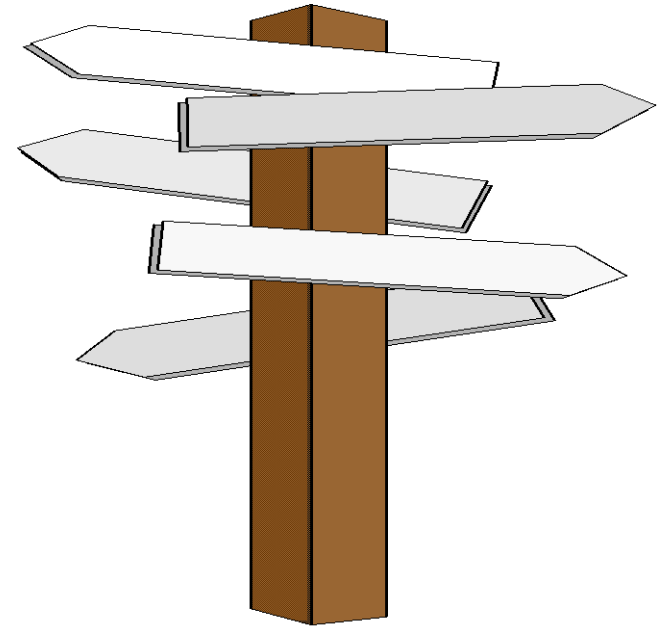
Poslouchejte



Pozorujte



Parafrázujte, poskytněte
porozumění, navazujte VZTAH



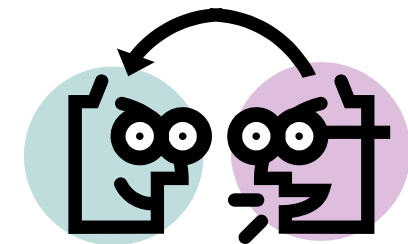
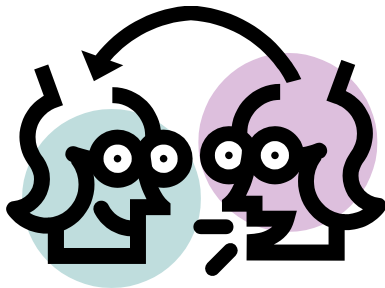
Umění aktivně naslouchat

Kdo neumí aktivně naslouchat, nemůže ničemu porozumět.

Reflexe



Ptaní se

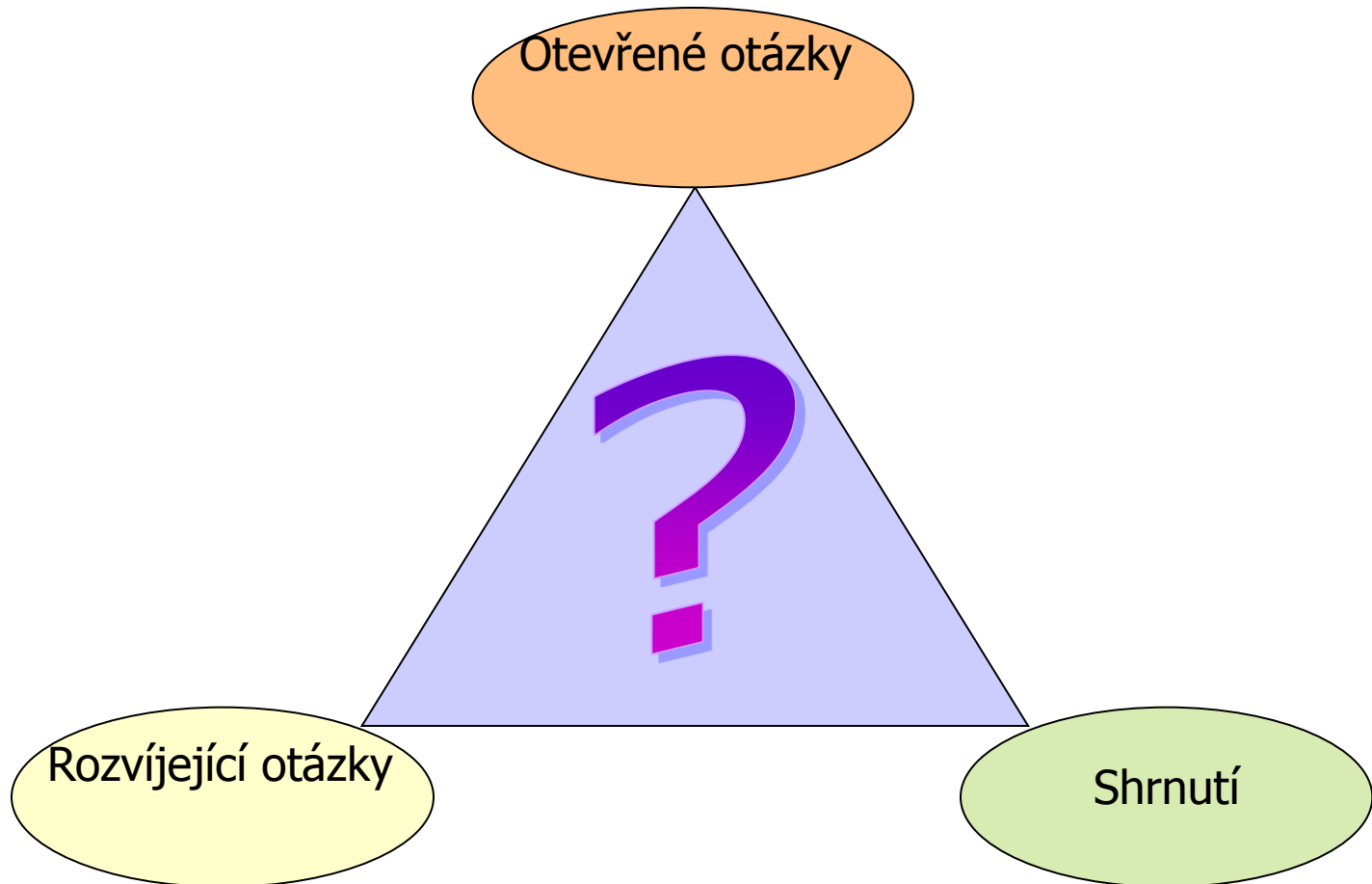


Parafráze

a ptaní se

*Máme dvě uši a jeden jazyk
a přesto víc mluvíme, než nasloucháme.*

Techniky kladení otázek



Otázky - diskuze

- **Otevřené** (co..., proč... jak... k čemu .. co pro to ...)
přímé (konkrétně na něco), **nepřímé** (opisem..), **motivační** (jak se vám povedl tak skvělý výsledek) , **proti otázky** (na otázku odpověď otázkou)
- **Uzavřené** (odpověď ano x ne)
alternativní – rozhodovací (můžete to přijmout nebo to vidíte jinak, chcete to řešit hned nebo ne), **sugestivní** (takto si to představujete, že ano, nemyslíte, že by bylo prospěšnější)
kontrolní, ověřovací (rozumím tomu správně, že budete dělat, že tím myslíte ...), **řečnické** (položme si otázku, proč se tak stalo)
-

Otevřené otázky

Rozšiřují poznání

Nutí k zamyšlení

Podporují představivost, tvořivost

Provokují k reakci

„Zapalovat ohníčky, spíš než plnit kyblíčky“

Jak se na diskuzi připravit – co brát v úvahu

- Cílová skupina, počet, zájmy
- Prostředí – uspořádání, osvětlení, technika...
- Čas
- Co je cílem diskuze, jaký má být výsledek
 - výměna názorů
 - /vy/řešení problému

Bariéry efektivní diskuze

- Nepokládání otázek vůbec – vedu monolog
- Ironický tón hlasu, příliš hlasité agresivní, autoritativní rozkazovací tón položení otázky
- Nezdvořilost, nepoužití zdvořilých slůvek /„prosím“, „budu rád“, „budu si vážit“, „potěšíte mne“/
- Nevhodný komentář otázky nebo odpovědi na ni /“tak to je tedy opravdu hloupá otázka“, „jak se tak hloupě můžete ptát“ „toto vyjádření nemyslíte vážně“.../
- Otázka s následným monologem – položím otázku a sám si na ni odpovím

Jak diskuzi zahájit

- Je-li to možné, použít vhodný humor
- K zahájení diskuze použijte otevřené otázky („ kdo má nějakou otázku, koho něco ještě zajímá a nebylo vysloveno, co vás napadlo, na co se chcete zeptat, co je třeba dodat, na co bylo zapomenuto, co nebylo jasné“)
- Nikdo se do diskuze nehlásí – vyvolat x nevyvolat diskuzi ? Můžeme se pokusit vyvolat, tím, že někoho zdvořile oslovíme , („prosím, jaký názor na to máte, co si o tom myslíte, co vás zaujalo, co se vám naopak nelíbilo, který z názorů sdělíte, který ne a proč...“) – nikoho však nenutíte agresivně..

Jak usměrnit diskuzi

- Zdvořilými poznámkami

Účastník diskuze se nedrží tématu - „prosím, držme se tématu, to je jistě zajímavý názor, ale s tématem nesouvisí, nemáme čas se mu teď věnovat, snad někdy příště...“

Účastník diskuze má kontroverzní názory

-“ respektuji váš názor, ale respektujte, prosím vy, když ho ostatní nesdílejí“
...

Účastník diskuze je emotivní , agresivní

„není nutno křičet, chápu vaše emoce, ale pojďme diskutovat v klidu“

- Zdvořile, ale rázně

„ tato témata již nebudeme řešit, nevracejte se k vyřešenému, bez respektu není možná diskuze“

Jak diskuzi ukončit

- **Uplynul čas**

„děkuji za vaše názory, otevřenost, přístup, bohužel náš čas vypršel, musím diskuzi ukončit, je mi to opravdu velice líto, jistě bychom si ještě mnohé mohli sdělit, ale už na to bohužel není prostor, budu se těšit někdy příště...“

- **Diskuze je konfliktní nebo jde mimo**

„musím naši diskuzi ukončit, už vám bohužel nemohu dát slovo, přestože byla diskuze místy náročná, jsem rád /a/, že byly některé názory vysloveny, i když jsme vždy nesouhlasili, jistě jsou to náměty k zamyšlení, teď už opravdu není možné dále jednat...“

Bariéry efektivní diskuze

- Neposlouchám odpověď, nesoustředím se na ni, nereaguji na ni vůbec nebo začnu mluvit o něčem jiném
- Doplnování odpovědi, myšlenky druhého svými vyjádřeními
- Nevhodné otázky – osobní až intimní
- Nutíme účastníky, aby mluvili
- Necháme mluvit více účastníků najednou

Desatero vedoucího diskuze

- Na diskuzi se připravte
- Rozvíjejte diskuzi, vytvářejte prostředí k otevřené diskuzi
- Bud'te kreativní, flexibilní, ale vždy mějte na zřeteli cíl diskuze a k němu diskuzi směřujte
- Pokud možno nikomu nestraňte – není-li to možné, vždy se vyjadřujte zdvořile
- Nikoho nenuťte do diskuze ani do odpovědí na otázku



Desatero vedoucího diskuze

10

- Pokud není vyjádření jasné, požádejte o doplnění, upřesnění, vysvětlení
- Využívejte taktiku vědomého mlčení, nechte po položení otázky čas na rozmyšlenou
- Oceňujte odpovědi, neodsuzujte, respektujte, ale je-li třeba, zdvořile usměrňujte
- Použijte při otázkách i k záznamu odpovědí vizuální pomůcky
- Dodržujte čas, diskusi uzavřete

Desatero obecných zásad účastníků diskuze



- Respektujte jiné názory, oponenti jsou partnery k hledání pravdy, všichni mají právo vyjádřit svůj názor
- Neironizujte, nebuďte agresivní, nepoučujte, nedávejte průchod negativním emocím
- Buďte v diskusi aktivní, otevření, ale mluvte jen, máte-li co říci, své sdělení si promyslete
- Naslouchejte aktivně partnerům v diskusi
- Neskákejte ostatním do řeči, nechte je domluvit, mluví vždy jen jeden
- Sdělujte strukturovaně, stručně, srozumitelně
- Nemluvte obecně, argumentujte, doložte všechny svá tvrzení důkazy
- Držte se tématu, neodbíhejte
- Nezaměňujte dialog s monologem
- Nesnažte se mít za každou cenu poslední slovo

Otázky

- Jakou otázku jste ještě nevyslovili?
- Co si odnášíte?
- Co jste naopak nedostali?

Závěr

Děkuji za spolupráci

Hodně úspěchů

Zdeňka Brázdová

420 604111716

brazdova@hotmail.com