

"Výzva a příležitost do budoucna pro všechny - místní Agenda 21 s námi a pro nás".

Nezbytné dovednosti pro zajištění udržitelného rozvoje místa.

Facilitace skupinových řešení. Facilitátor. Moderátor. Jak pracovat se skupinou. Stres a jeho zvládnání. Řízení vlastního času.

20. 5. 2015

Institut komunitního rozvoje



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Obsah

1. VEDENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN	3
Formy vedení pracovních skupin	3
2. FACILITACE SKUPINOVÝCH ŘEŠENÍ	9
Základní pravidla pro diskuzi ve skupině.....	15
Jak se vyrovnat s odporem skupiny	15
Jak dosáhnout skupinové dohody.....	16
Facilitace skupinového řešení problémů	16
NOČNÍ MŮRY FACILITÁTORA	19
FACILITÁTORSKÉ FINTY.....	20
ROZPOZNAVÁNÍ ÚČASTNÍKŮ	22
4. PROBLEMATICKÉ TYPY OSOBNOSTÍ.....	25
Jak dávat neohrožující otázky	28
Jak rozpoznat jednotlivé typy	29
4. VEDENÍ MALÝCH PRACOVNÍCH SKUPIN V KROCÍCH	30
5. STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ.....	33
Duševní hygiena	40
6. ŘÍZENÍ VLASTNÍHO ČASU	47

1. VEDENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN

Úvod

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 podněcován 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

Výhody brainstormingu

Pomáhá skupinám prorazit přes zužívaná řešení a nacházet tak tvořivější řešení. Zvyšuje počet vygenerovaných řešení. Vytváří psychologicky bezpečné prostředí, ve kterém se lidé cítí svobodní vyjádřit se, bez strachu z hodnocení a odsouzení jejich idejí.

Nevýhody brainstormingu

Někteří lidé – a paradoxně právě úředníci, kteří většinou nejsou schopni se pohybovat „mimo zákon“ – mohou reagovat při brainstormingu tak, že nejsou schopni se otevřít /především jsou-li účastní vedoucí spolu s řadovými referenty/ nebo naopak berou brainstorming pouze jako zábavnou hru. Často generuje tolik řešení, že jen zkušený facilitátor dokáže ve spolupráci se skupinou vybrat relevantní.

Brainwriting

Platí-li, že brainstormingovým sezením vládnu 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 píšou 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 brainsketching. 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 (otevrou 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 lidem „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 složitějšího 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.

Proces nominálních skupin – nominal group process

Proces nominálních skupin

- Podpora tvořivých idejí a informací.
- Možnost dosažení konsenzu.
- Eliminace přiklonění se k názoru někoho jiného.

Proces

Lidé píšou své nápady na papír dříve, než o nich začnou diskutovat s jinými, přičemž přednesou ostatním své nápady.

Proces nominálních skupin tvoří jednoduché hierarchické pořadí idejí generovaných účastníky.

Doba trvání – 1,5 hodiny

1. Úvodní prezentace: po úvodní prezentaci, která popíše proces, se účastníci rozdělí – nebo lépe jsou rozděleni - do menších skupin po 6-9.
2. Vedoucí diskuze a zapisovatel: každá skupina dostane určeného vedoucího diskuze a zapisovatele. Ještě před setkáním si tyto lidé připraví minimálně 4 velké papíry a potřebné psací potřeby.
3. Představení se: vedoucí diskuze se představí a vyzve ostatní členy skupiny k témuž.

4. Nastolení otázky: vedoucí diskuze uvede otázku, na kterou je nutné najít odpověď. Aby se docílilo odpovědi, musí být formulace otázky velmi přesná. Napíše se nahoru jednoho ze čtyř papírů.
5. Generování nápadu: účastníkům se rozdají papíry a psací potřeby a jsou požádáni, aby si zapsali všechny odpovědi na danou otázku, které je napadnou. Tyto poznámky jsou jen pro jejich vlastní potřebu a nebudou rozebírány.
6. Zapsání nápadů: každý účastník je pak požádán, aby řekl jeden ze svých nápadů. Zapisovatel запиše nápad na velký papír co nejpřesněji. Není dovolena žádná diskuze, ale účastníci mohou navrhnout zapisovateli vhodnější formulace zapisovaných nápadů. Vedoucí diskuze dává slovo dokola každému, vždy po jednom nápadu až do chvíle, kdy už skupina žádné nápady nemá. Komu už nápady došly, říká dále, ale není v dalším kole automaticky vynechán. Když všichni oznámí dále, proces končí. Účastníci nejsou vázáni na nápady, které si předtím napsali na papír, mohou přijít i s dalšími. Nakonec se udělá abecední označení vygenerovaných nápadů A - Z.
7. Diskuze: každá odpověď je pak diskutována. Začíná se nahoře seznamu. Diskuze by se měla zaměřit na důkladné pochopení nápadu, určení jeho důležitosti a jeho slabých stránek. I když mohou lidé kritizovat, je důležité, aby jen stručně vyjádřili svůj názor a nepouštěli se do dlouhých hádek. Diskuze zabere kolem 40 minut.
8. Výběr nejpreferovanějších nápadů: každý účastník pak označí nápady, které považuje za nejlepší. Měl by být předem dán návod – např. vyberte nejlepších pět řešení. Vybraná řešení se zapisují na indexové karty, na každou kartu jedna.
9. Určení pořadí vybraných nápadů – účastníci potom seřadí své indexové karty podle osobních a indexových preferencí.
10. Určení skóre: vyvěsí se velký kus papíru, na kterém je uveden abecední seznam myšlenek – nápadů A -Z. Účastníci pak oznamují body, které přidělili jednotlivým nápadům a body jsou připsány na seznam. Podle přiděleného počtu bodů se určí pořadí.
11. Diskuze o výsledcích: účastníci si možná budou přát diskutovat výsledky. Délka této diskuze se musí přizpůsobit zbylému času.
12. Připomínka o následné analýze – účastníkům by mělo být na závěr připomenuto, že organizátoři provedou důkladnou analýzu všech navržených řešení.

Výhody

Vygenerování velkého množství myšlenek nebo informací
 Ukáže předběžný odhad jejich přijatelnosti pro veřejnost
 Spolupráce lidí s odlišnými názory s minimálními neshodami

Omezení

Nedokáže zhodnotit nápady
 Pozor na pocit – toto jsme vybrali, to se uskuteční

Samoánské kruhy

Technika, jejíž pomocí velké skupiny mohou dosáhnout takřka tak intenzivních interakcí, jaké je jinak možno dosáhnout jen v malých skupinách.

1. Uprostřed místnosti, kde se setkání koná, se umístí vnitřní kruh z pěti – šesti stoliček.
2. Na úvod se může sedět jen na stoličkách vnějších kruhů, obklopujících vnitřní kruh.
3. Jakmile se dohodnou pravidla setkání každý, kdo chce na dané téma promluvit, se musí přesunout na stoličku vnitřního kruhu. Hovořit mohou jen lidé sedící na stoličkách vnitřního kruhu.

4. Jsou-li všechny stoličky vnitřního kruhu obsazené, osoba, která chce také promluvit, se postaví za některou z obsazených stoliček vnitřního kruhu. Většinou se některá stolička ve vnitřním kruhu brzy uvolní.
5. Diskuze pokračuje, než se lidé z povídání unaví, nebo když vyprší předem stanovený čas.

Jedna stolička ve vnitřním kruhu je trvale přidělena určenému moderátorovi. Ten se nezapojuje do obsahu diskuzí, ale pomáhá udržovat diskuzi v rámci zvoleného tématu, sumarizuje komentáře, ponouká diskutující, aby projevili své pocity.

Výhodou nestrukturalizovaného přístupu je to, že shromáždění kompletně řídí sami účastníci. Neměl by vzniknout pocit, že někdo z veřejné správy se snaží diskuzi jakkoli usměrňovat.

Zkušenosti ukázaly, že samoánské kruhy jsou účinnější, je-li téma diskuze kontroverzní a je o ni velký zájem.

2. FACILITACE SKUPINOVÝCH ŘEŠENÍ

Úvod

Facilitace skupinových řešení je poměrně náročný proces, který klade na osobu facilitátora značné nároky. V některých procesech není zapotřebí facilitátora, ale jen moderátora. V dalším textu si vysvětlíme rozdíly mezi oběma rolemi.

Na procesech se podílí ale další osoby, které jsou (s ohledem k náročnosti jednotlivých akcí a aktivit) nezbytné.

Jednotliví účastníci procesu (v některých složitějších procesech může být i kombinace):

- Facilitátor
- Moderátor
- Pomocník
- Zapisovač
- Kofacilitátor

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.

Z tohoto důvodu by měl facilitátor splňovat základní předpoklady:

- Minimálně středoškolské vzdělání
- Věk nad 25 let
- Dostatečná míru empatie
- Schopnost analyzovat v krátké době získané informace
- Schopnost strukturovaného myšlení
- Orientace na Vy více, nežli na Já
- Dobrá schopnost vyjadřovací a to jak verbální, tak písemná
- Dobrá znalost mateřského jazyka
- Znalost cizího jazyka výhodou
- Velmi dobré komunikační dovednosti
- Schopnost pracovat s problematickými typy osobností
- Schopnost předcházet konfliktům, případně je řešit
- Schopnost řízení svého času i času ostatních

Vlastnosti, které facilitátor mít nesmí

Jestliže cítíte, že některá z uvedených vlastností nebo návyků je ta „vaše“ nebo ten „váš“, raději přenechejte facilitaci někomu jinému.

- Já – já to znám, já tam byl, já bych to udělal lépe, já jsem odborník.
- Používání pomocných slovíček, výplní ve slovech a větách – uhm, tedy, jako, že, samozřejmě, prostě, takže... Nahrajte si sami sebe při běžné řeči a naslouchejte sami sobě.
- Neschopnost empatie.
- Neschopnost „číst“ v lidech jejich pocity, tedy nedostatečná znalost neverbální komunikace.
- Malá sebejistota.
- Velká sebejistota.
- Submisivita.
- Arogance.
- Netrpělivost.
- Neschopnost přizpůsobení se okamžité situaci.
- Neschopnost změnit svou vlastní image kvůli akci.
- Neschopnost vnímat několik věcí najednou (nastavení skupiny, naslouchání, poznámky apod.)

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.

I kdyby facilitátor neměl zrovna dobrý den, účastníci to nesmí poznat. Mírný úsměv, náklon hlavy při naslouchání, zrcadlení – záruka úspěchu.

Technické předpoklady

Facilitátor by měl ovládat základní technické požadavky na řízení jednotlivých procesů. Měl by tedy umět pracovat s dataprojektorem, flash diskem, 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

Facilitátor dále:

- Získává souhlas o pravidlech diskuze.
- Získává souhlas o žádaných výsledcích a bodech programu.
- Identifikuje účel setkání a očekávané výstupy.
- Udržuje pořádek v diskuzi.
- Navrhuje procesualní cesty jak postupovat na jednání a ověřuje si, je-li s nimi souhlas.
- Naslouchá nápadům jiných, v diskuzi nedominuje.
- Udržuje diskuzi u tématu.
- Zabezpečuje, aby měl každý možnost aktivní účasti.
- Hlídá čas a to, aby se informace zaznamenávaly.

Před akcí

- Velmi podrobně se seznámí s projednávanou problematikou a zástupci skupiny (prostřednictvím organizátora, jmenný seznam, funkce, role apod.)
- Minimálně 2x se sejde s organizátory akce, případně na základě svých zkušeností jim pomůže i s časováním akce
- Minimálně půl hodiny před začátkem akce je na místě
- Vítá příchozí – pokývnutí hlavou, úsměv, případně i přivítání osobně
- Vyzkouší techniku, především mikrofony
- „Nasává atmosféru místa“
- Seznámí se s případnými změnami v organizaci akce
- Připraví si podrobný scénář včetně variant Málo času versus Hodně času
- Připraví si pomůcky pro hlídání času, např. hodiny, přesýpací hodiny, mincovník
- Dle cílové skupiny a času připraví Pravidla diskuze

Při akci

- Přivítání účastníků, poděkování za jejich účast.
- Technicko-organizační záležitosti, např. vypnout mobily, kdy budou přestávky, kdy bude konec, jestli někdo potřebuje dříve apod.
- Hlídání nastavení účastníků – některé prezentace mohou být nudné, je zapotřebí rozpoznat na lidech, jak se cítí.
- Hlídá vnější vlivy – horko, zima, hluk z ulice, snaží se eliminovat nebo alespoň na ně upozornit.
- V případě, že prezentátor použije cizí slova nebo hovoří tzv. svahilsky, tedy svým vlastním jazykem (eurožargon apod.), kterému ne všichni účastníci v sále rozumí, převede je po skončení prezentace do českého jazyka, ale velmi šetrně, aby neurazil prezentující.

- Poděkování za příspěvek.
- Výzva k diskuzi.
- Řízení diskuze (pozor, při větším počtu lidí je nezbytný mikrofon i pro dotazy a další člověk, který upozorňuje na další zájemce o diskuzi).
- Poděkování za diskuzi.
- Poděkování za účast.
- Rozloučení.
- Závěr – většinou některá z VIP nebo organizátoři.

Po akci

- Neodchází, neodjíždí, setrvává až do konce
- Děkuje VIPům, účastníkům, navazuje kontakty
- Vyhodnocení akce, vyhodnocení průběhu akce s organizátory

Facilitátor má konečnou zodpovědnost za přípravu a za vedení procesu. Uvádí smysl a proces setkání, představuje hosty a ostatní účastníky, v diskuzi je v přímém kontaktu s účastníky setkání, strukturuje proces, formuluje zápis, v zlomových momentech rozhoduje, jak se bude proces ubírat dále, sumarizuje výstupy ze setkání.

Moderátor

Na rozdíl od facilitátora by měl moderátor mít minimální znalosti o problematice, kterou moderuje. Jeho role je na druhou stranu mnohem jednodušší, nežli role facilitátora. Základní charakteristiky moderace:

- Hlídní času jednotlivých prezentujících
- Hlídní celkového harmonogramu akce
- Organizační a technické informace pro účastníky
- Udržuje pozitivní atmosféru při akci
- Eliminuje vznikající konflikty
- Řeší konflikty, které již vzniknou, primárně má na paměti klidný a pozitivní průběh akce
- Je v neustálém kontaktu s organizátory akce i v jejím průběhu
- Přizpůsobuje časování vzniklým situacím

Před akcí

- Velmi podrobně se seznámí s projednávanou problematikou
- Minimálně 2x se sejde s organizátory akce, případně na základě svých zkušeností jim pomůže i s časováním akce
- Minimálně půl hodiny před začátkem akce je na místě
- Vítá příchozí – pokývnutí hlavou, úsměv, případně i přivítání osobně
- Vyzkouší techniku, především mikrofony
- „Nasává atmosféru místa“
- Seznámí se s případnými změnami v organizaci akce
- Připraví si podrobný scénář včetně variant Málo času versus Hodně času

- Připraví si pomůcky pro hlídání času, např. hodiny, přesýpací hodiny, mincovník
- Seznámí se s prezentujícími, upozorní je na systém hlídání času

Při akci

- Přivítání účastníků, poděkování za jejich účast
- Představení hostů
- Představení financování akce, poděkování donátorům
- Předání slova hostům, úvodní „zdravice“
- Technicko-organizační záležitosti, např. vypnout mobily, kdy budou přestávky, kdy bude konec, jestli někdo potřebuje dříve apod.
- Představení prezentujících
- Hlídání času prezentací
- Hlídání nastavení účastníků – některé prezentace mohou být nudné, je zapotřebí rozpoznat na lidech, jak se cítí.
- Hlídá vnější vlivy – horko, zima, hluk z ulice, snaží se eliminovat nebo alespoň na ně upozornit.
- V případě, že prezentátor použije cizí slova nebo hovoří tzv. svahilsky, tedy svým vlastním jazykem (eurožargon apod.), kterému ne všichni účastníci v sále rozumí, převede je po skončení prezentace do českého jazyka, ale velmi šetrně, aby neurazil prezentující.
- Poděkování za příspěvek
- Výzva k diskusi – po dohodě s organizátory akce
- Řízení diskuze (pozor, při větším počtu lidí je nezbytný mikrofon i pro dotazy a další člověk, který upozorňuje na další zájemce o diskusi)
- Poděkování za diskusi
- Poděkování za účast
- Rozloučení
- Závěr – většinou některá z VIP nebo organizátoři

Po akci

- Neodchází, neodjíždí, setrvá až do konce
- Děkuje VIPům, účastníkům, navazuje kontakty
- Vyhodnocení akce, vyhodnocení moderování s organizátory

Toto je krátké shrnutí moderování akce typu konference, prezentační akce. Nicméně velmi podobně probíhají i další aktivity typu venkovní akce, prezentace firem apod.

Vzhled moderátora

Moderátor se VŽDY musí přizpůsobit svým vzhledem akci, kterou moderuje. Není tedy možné, aby tzv. přírodní člověk, který rád nosí bavlněné oblečení volného charakteru, korálky apod. moderoval akci, která je velmi formální ve svém běžném oblečení. Musí se přizpůsobit. V tomto případě u ženy kostým, šaty, u muže oblek s kravatou.

Jiná situace je u kulturních akcí, kde může být více či méně neformální oděv, který je však opět přizpůsoben akci. Asi těžko vyjde na jeviště moderátor typu hard core na folkovém koncertě. Oblečení se přizpůsobuje také množství lidí a velikosti sálu, ve kterém se akce koná.

Půjde-li např. o moderování kulatého stolu, může být oblečení tmavší, které nebude zářit, moderátor na sebe nemusí strhávat pozornost účastníků. U žen pozor na přemíru šperků, výrazně nalakované nehty, výrazné líčení.

U větších akcí typu konference, prezentační akce, happeningy apod. je zapotřebí naopak zaujmout, upoutat pozornost. Může být výraznější doplněk oděvu – světlá kravata, barevný šátek, barevný doplněk, výraznější barvy oděvu. Mějte ale stále na paměti, že moderátor je jen pomocník v celé akci, není tím hlavním dominujícím prvkem. Je jen prostředník, někdy i hromosvod.

Hromosvodem se stává v okamžiku, kdy prezentující je rozvláčný, nezáživný, na posluchačích vidí, že je prezentace nezajímá, že unikají z komunikace. V tu chvíli může zasáhnout tím, že prezentujícímu tzv. vezme jeho čas. Málokterý z prezentujících si čas sám hlídá. Posluchači vám budou vděční, získáte si je na svou stranu, vytvoříte dobrou atmosféru v sále a prezentující přitom nebude ponížen tím, že lidé začnou odcházet.

Osobnostní charakteristika moderátora

- Je vnímavý, empatický
- Má dar řeči, nepoužívá pomocná slovíčka, je rétořem
- Umí navázat kontakt s posluchači
- Umí navázat kontakt s prezentujícími, je pro ně partnerem
- Je trpělivý, ale přísný
- NIKDY neprezentuje své vlastní názory na to, co bylo prezentováno

Vlastnosti, které moderátor mít nesmí

Jestliže cítíte, že některá z uvedených vlastností nebo návyků je ta „vaše“ nebo ten „váš“, raději přenechejte moderování někomu jinému.

- Já – já to znám, já tam byl, já bych to udělal lépe, já jsem odborník.
- Používání pomocných slovíček, výplní ve slovech a větách – uhm, tedy, jako, že, samozřejmě, prostě, takže... Nahrajte si sami sebe při běžné řeči a naslouchejte sami sobě.
- Neschopnost empatie.
- Neschopnost „číst“ v lidech jejich pocity, tedy nedostatečná znalost neverbální komunikace.
- Malá sebejistota.
- Velká sebejistota.
- Submitivita.
- Arogance.
- Netrpělivost.
- Neschopnost přizpůsobení se okamžité situaci.
- Neschopnost změnit svou vlastní image kvůli akci.

Pomocník

Přilepuje flipcharty, rozdává a sbírá dotazníky a jiné pomůcky účastníkům, hlídá čas pracujícím podskupinám i celé skupině, upozorňuje řečníky, hovoří-li příliš dlouho nebo dává signály o čase facilitátorovi. Pomocník na rozdíl od kofacilitátora se stará zejména o logistické záležitosti souvisící s děním ve skupině. Ideální pomocník je ten, který chápe, co se děje ve skupině a jak probíhá proces tréninku nebo facilitace a tak bez vyzvání trenéra nebo facilitátora ví, kdy je co potřeba udělat.

Zapisovač

V této roli je člověk připraven dělat zápis ze skupiny. Většinou je to zápis na flipchart, kde zapisuje výstupy z diskuze, aby zůstaly zachovány jako skupinová paměť. Zápis na flipchart je většinou heslovitý. Důležité je, aby zapisovatel uměl jasně formulovat i dlouhé texty a vystihl podstatu řečeného. Tato znalost je poměrně složitá, nicméně dobrý zápis je velmi důležitý pro zpracování záznamu.

Kofacilitátor

Pomáhá facilitátorovi dávat instrukce k dělení do skupin a k jiným strukturovaným aktivitám ve skupině, pomáhá ji vést, při práci ve skupinkách plní stejnou roli jako facilitátor. V určitých částech programu přebírá vedení on. Stará se o to, aby lidé, kteří se hlásí o slovo, ho dostali v takovém pořadí, jak se hlásili.

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, obecně 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. Navrhnete přerušeni nebo přestávku, abyste umožnili uklidnění záležitosti.
- Nebudte naklonění kompromisům, kompromis nemusí být nejlepším řešením.
- Důvěřujte postavení vedoucího týmu a tomu že může nařídít 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.

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.

Objektivní oponent

Rozhodování mezi několika už vybraných variant řešení. Pro hodnocení každé alternativy se vybere jeden člen skupiny, který hraje roli oponenta.

Jeho úlohou je objektivní, neemocionální a konstruktivní upozornění na nedostatky posuzované alternativy, na těžkosti a problémy spojené s její realizací, na její potenciální a reálné krátkodobé i dlouhodobé negativní následky.

Metoda SERVQUAL

Využití metody: řešitelské a rozhodovací setkání.

Ideální počet účastníků – 6 – 12

Individuální použití – ano

Základní pomůcky – flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

Charakteristika skupiny:

otevřená – ano

uzavřená – ano

Metodu je možno použít ve všech fázích procesu.

Vhodná aplikace

Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA byla postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer (diagram viz níže). Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Autoři metody *A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry* na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer.

Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co občan/zastupitel očekává a co si myslíme, že očekává, aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění občanů/zastupitelů a zaznamenávat důležitá data, naslouchat ostatním členům skupiny, kolegů z odborů, který přichází do styku s občany.

Mezera 2 – Nastává při nesouhlasu charakteristik akcí, výstupů, které vytváříme v rámci procesů a očekávání občanů.

Mezera 3 – Vzniká, když nedodržíme dané standardy zaručené občanům.

Mezera 4 – Nastává, když úřad prostřednictvím medií proklamuje jinou úroveň aktivit či procesů, než nakonec poskytuje, nenaplní sliby.

Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1–4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co občané očekávají, a tím co úřad nabízí.

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti občanů s aktivitami či procesy službou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů.

1. **Hmotné zajištění** (Tangibles), tedy to, co občan vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, personál, prostory obecně aj.
2. **Spolehlivost** (Reliability) znamená, jestli jsou procesy či aktivity poskytovány správně a přesně dle zadání.
3. **Odpovědný přístup** (Responsiveness), jestli úřad dokáže rychle reagovat.
4. **Jistota** (Assurance), úřad má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
5. **Empatie** (Empathy), poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Mezi těchto pět částí je rozčleněno dalších 21 vlastností, které vystihují jednotlivé aspekty popsaných úrovní ze dvou pohledů klienta, a to očekávání a vnímání.

Výsledný systém tvoří 42 otázek a tvrzení, které pak občan hodnotí v dotazníku na stupnici 1–9 bodů (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je pak rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou představovanou průměrnou známkou bodu, tím vyšší je úroveň poskytované služby. Respondenti také hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí.

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými aktivitami, vybranými tématy či procesy.

Metoda se snaží pojmut oblast služeb co nejkompexněji a získat co nejspolehlivější data.

Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je možné např. v servisu, bankovníctví, pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích, poradenství, ale také při hodnocení jednotlivých procesů a aktivit a jejich naplnění a důležitosti.

V České republice byla metodikou SERVQUAL srovnávána úroveň služeb v knihovnách a poté porovnána s podobným výzkumem v rámci EU. Metodu SERVQUAL můžeme jednoduše přizpůsobit i pro hodnocení spokojenosti služeb a komunikace uvnitř úřadu. Výzkum se pak týká různých úrovní na úřadě, týmů apod.

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).

Řešení

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

FACILITÁTORSKÉ FINTY

Namotivujte si svou skupinu

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 vyhláste 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.“
- Využit 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?).
- Naladte 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 chvíli prosím vydržme, pak si dáme pauzu a pořádně vyvětráme“. „Žívání mi nevadí, je to projev toho, že chcete ještě chvíli udržet pozornost, okysličujete si mozek“.
- Neodjíždějte ihned po skončení, poklábase, 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.

Parkoviště

- Jeden nebo dva lidé ve skupině stále tzv. melou svou. Vrací se ke stejnému tématu, které nemá s projednávanou tematikou příliš společného.
- Skupinu to obtěžuje. Nechce to už poslouchat. Vás to zdržuje od smysluplné práce.
- Vezměte prázdný papír z flipchartu a téma napište na něj: „Pane kolego, vidíme, že toto téma je pro vás důležité, nicméně naším dnešním úkolem je stanovit, kam by se měl posunout mikroregion, jaké zdroje může čerpat v budoucím období. Tak, jako to vidíte na tabuli. Když dovolíte, váš námět napíšu na papír, abychom se k němu mohli vrátit, až vyřešíme to, proč tu jsme.“

ROZPOZNÁVÁNÍ ÚČASTNÍKŮ

Využívejte tzv. čtení lidí. Členové skupiny vám budou nonverbálně „říkat“, jak se cítí, zda souhlasí nebo souhlasí, rozumí nebo nerozumí.

První dojem

Na první dojem mohou dávat jen velmi zkušení facilitátoři a obecně lidé, kteří mají tzv. hodně napozorováno. Ale i ti se mohou mýlit. Nicméně to, jak účastník jednání přichází, kam si sedá, s kým komunikuje, jak vnímá vás, jak organizátory – to jsou všechno signály, které vám mohou mnoho napovědět.

Jestliže poté realizujete zpracování Pravidel diskuze, první dojem ověřujete. Na první schůzce skupiny navíc probíhá představování a to je další možnost, jak si první dojem ověřit.

Postavení těla

To, jak člověk vstoupí do místnosti, říká mnohé. Schoulená ramena, ohnutá záda, nebo vyrovnaný krok, hlava vzhůru, všeobjímající pohled.

V prvním případě se zřejmě může jednat o nejistotu, ve druhém o sebevědomí, sebejistotu, někdy i aroganci.

Sledujte pozorně, jak lidé sedí na židlích. Jestliže jsou opřeni o lokty, dívají se na vás, na flipchart, na sebe navzájem, naklání se k tomu, kdo řekl něco, s čím souhlasí, vše je v pořádku.

Jakmile se svezou do židlí, přestanou vás kontaktovat pohledem, dávat vám zpětnou vazbu, je zle. Ihned musíte udělat změnu, zvýšit dynamiku (např. ztlumit hlas, říct – je tady horko, chcete otevřít okno?, nebo – „trošku jsem se do toho zamotal, pro jistotu to zopakuji ještě jednou“. Udělejte nechápajícího ze sebe, ne ze členů skupiny.

Pohled

- Osoba se dívá při rozhovoru do země, neudrží oční kontakt
Možná příčina: nejistota, nedůvěra, malá informovanost
Řešení: vraťte se zpět v textu, zkuste zjistit, o jaký osobnostní typ se jedná
- Osoba se na vás dívá upřeně, neuhýbá pohledem
Možná příčina: potřeba konfrontace, zalíbení (v takovém případě ale hlava na stranu), soustředěnost
Řešení: je-li vám to nepříjemné, dívejte se „skrze něj“, neboli na trojrozměrný obrázek

- Osoba komunikuje, občas se dívá do stropu, do boku
Možná příčina: přemýšlí
- Udržujte oční kontakt s účastníky. Jen tak zjistíte, zda vám rozumí, zda mluvíte jejich jazykem, zda souhlasí či nesouhlasí.

Ruce

- Podání ruky: pokud se vás někdo snaží tzv. přetlačit, zvažte, zda vám stojí zato to měnit. Alespoň budete vědět, na čem jste.
Leklá ryba – neřešte, třeba jen neumí podávat ruku.
Zpocená ruka – nejistota, nervozita.
Příliš srdečné podání – většinou starší lidé, není ohrožující.
- Ruce v bok – lehce agresivní gesto – já vím, musíme to tak udělat, vy jste o tom ještě neslyšeli? Dává nám signál, že půjde o dominantní osobu.
- Ruce sepjaté před sebou do stříšky – sebevědomí, jistota, já vím, já to udělal, já to slyšel, nejnovější výzkumy, já četl.
- Ruce v kapsách – nemusí být tzv. frajeřina, možná jen silná nejistota.

Hlas

- Silný, výrazný hlas – dominantní osoba.
- Tichý, nevýrazný – nesmělost.

Úsměv

- Ne každý, kdo přijde na jednání s úsměvem, musí být nastaven na proces pozitivně.
- Ne každý, kdo se neusmívá, musí být nepříjemný člověk.
- Přichází-li na jednání Vonásek, tedy prudič, lehce se usmívejte i na něj.
- Vy se usmívejte, je-li to patřičné. Usměvaví lidé jsou příjemnější.

Osobní prostor

- Při prvním kontaktu buďte velmi opatrní na narušení osobních kruhů – osobního prostoru. Většinou platí vzdálenost mezi cizími lidmi cca 1,20 – 1,5 m s výjimkou podání ruky, kdy se přiblížíme.
- Jsou lidé, kteří narušují – ať již vědomě nebo nevědomě – váš vlastní osobní prostor – naučte se několik triků jak jim v tom zabránit – viz jednání s problémovými typy osob.
- Každá osobnostní kategorie potřebuje a uznává jiný osobní prostor – agresor vás chce vystrašit a je blízko, nejistý člověk zůstane stát u dveří. Naučte se proto odhadnout svého partnera.

- Při organizování setkání se dohodněte s organizátorem, že židle budou mít mezi sebou cca 20 cm. Zajistíte tak komfort účastníkům a příjemnou atmosféru.
- Sledujte, jak mezi lidmi probíhá interakce. Jaké staví bariéry mezi sebou. I to napoví, jak jsou na sebe a na proces nastaveni.

Zkuste si zapamatovat jména

- Pozor – facilitátor NIKDY nesmí upřednostňovat někoho ze skupiny, všichni jsou si tam rovni. Proto i když někoho znáte, nesmíte říct „František má velmi zajímavý názor“, i kdyby ho stokrát měl. Pokud se s někým dobře znáte, vysvětlete to co nejdříve skupině.
- Zkuste si zapamatovat co nejdříve jména účastníků (u jednodenních akcí to není možné). Jakmile budete moci oslovovat účastníky jmény (případně u starostů a místostarostů stačí funkcemi), bude navázán mnohem bližší kontakt.

4. PROBLEMATICKÉ TYPY OSOBNOSTÍ

V každém procesu se vyskytují problematické typy. My jim můžeme říkat Prudiči, jinde pro ně mají výraz Voremcáci. Ať už je to jakkoli, i tito lidé jsou platnými členy pracovních skupin, účastníky workshopů, kulatých stolů apod.

Musíme se s nimi naučit jednat tak, aby se necítili ohroženi, zneváženi, poníženi apod.

Nejčastější typy

Opozdilci

Opozdilci jsou poměrně častým typem problematické osobnosti. Přichází později, v našich zemích ještě stále častý jen – oni přece nečekají, že se začne přesně. Ztrácejí kontext setkání. Doptávají se ostatních, „co bylo“. Ruší. Vytahují papíry, podklady, notebook.

Nejčastěji hovoří o věcech, které už byly předmětem úvodní části.

Řešení

1. V úvodu začít s organizačně – technickými záležitostmi (cca 5 – 10 min. k dobru).
2. Nenapomínat před skupinou.
3. Nevšímat si jich více, než je potřeba (často se jedná o směs Prudičů – přijde pozdě, aby si jej každý všiml), jen lehká úklona, ale pokračovat dále v jednání.
4. Počkat na konec jednání a pak se jej zeptat na důvod jeho pozdního příchodu. Nekomentujte. Jedná-li se o chronického opozdilce, zeptejte se ho, co by se mělo udělat, aby přišel včas, což je nezbytné u dlouhodobých procesů.

Dezertéři



Předčasné odchody nevyrušují tolik jako pozdní příchody, přece jen je odčerpávána energie skupiny. Je třeba se zamyslet – jsou setkání příliš dlouhá? Nejsou dobře vedená?

Řešení

1. V úvodu se zeptat všech, zda počítají s časem, který je na setkání určen.
2. V případě předchozí omluvy v daném čase dovolit tzv. důstojný odchod, na chvíli přerušit jednání, po odchodu pokračovat.
3. Snažit se do daného ohlášeného odchodu stihnout vše podstatné (především u dlouhodobějších procesů), eliminace rizika pozdějšího „doptávání se“ či nejasnostem.
4. Jedná-li se o pravidelnost, zeptat se osobně na důvod.

Pokažené desky

Neustálé omílání téhož, nevěnování pozornosti průběhu jednání. Většinou starší lidé, věční stěžovatelé.

Řešení

5. Zeptat se, zda by bylo možno téma rozebrat při individuálním rozhovoru po skončení jednání s odpovědným pracovníkem a požádat – je-li někdo takový přítomen – o věnování se dotyčnému.
6. Předem vymezit časový limit na jeden příspěvek, mít v pravidlech diskuze.
7. Mít vyvěšen cíl setkání.
8. Zopakovat téma, umístit ho na Parkoviště.

Šušky



Jedna z nejhorších situací pro facilitátora. Rozbíhá se paralelní diskuze, skupina začíná ztrácet pozornost a je po dynamice.

Řešení

1. Fáze – ztichnout, nemluvit, nechat skupinu, aby sama eliminovala.
2. Fáze – narušit osobní prostor, přiblížit se blíže, postavit se mezi ně.
3. Fáze - vyvolat, obrátit se na ně, vyzvat k diskuzi.

Velkohubí řečníci

Hovoří dlouho a hlasitě. Nejde jim o téma, ale o vlastní prezentaci.

Řešení

1. Hrubá síla – přijít blíže, narušit kruhy, nekomentovat jeho vystoupení, dát velmi rychle slovo někomu „svéprávnému“ aby se odstranil negativní dojem.
2. Mít vyvěšena pravidla diskuze, určit časový limit pro jedno vystoupení.
3. Mít vyvěšen cíl setkání, upozornit na něj.

Útočníci

Útok je většinou zaměřen na osobu, která je na panelu, případně na další účastníky procesu.

Řešení

1. Požádat, aby osobní věci byly řešeny po skončení setkání – většinou argumentují tím, že musí odejít a nemají čas čekat na konec.
2. Mírně upozornit, že veřejné fórum (kulatý stůl, workshop) není na vyřizování osobních sporů a ostatní to nezajímá.
3. Upozornit na pravidla diskuze.
4. Upozornit na cíle jednání.

Tlumočníci

Většinou jen opakují to, co už řekli ostatní s patřičným patosem.

Řešení

Poprvé nechat bez povšimnutí, podruhé upozornit na to, že již bylo řečeno a vyzvat fórum k dalším námětům.

Vševědové

Většinou lidé se zkušenostmi, starší lidé, nově i mladí tzv. převzdělaní.

Řešení

Uznat jejich znalosti, rozhodnutí však musí padnout ve skupině jako celku po zvážení všech alternativ.

Kibicové

Zaměření na moderátora, facilitátora – já bych nechal lidi mluvit. Může se stát, že většina členů skupiny s ním bude souhlasit.

Řešení

Řekněte, že jen pomáháte skupině a jestliže se rozhodne jinak, vy zajistíte procedurální postup.

Přerušovači

Nejedná se o Prudiče v pravém smyslu slova (většinou jde pouze o přetlak, musí říct svůj názor).

Řešení

1. Dát do pravidel diskuze, že nejdříve musí domluvit jeden a teprve poté udělujete vy slovo dalšímu.
2. Vyzvat k zapsání poznámky, námětu, a sdělení, až na něj přijde řada.

Dominantní člověk v diskuzi

V diskuzi převažuje, bere si slovo, jeho věty začínají – mám konstruktivní návrh, já si myslím, jsem přesvědčen apod.

Řešení

1. Použijte přímé otázky, abychom zapojili ostatní do diskuze.
2. Nonverbálně (pohledem, natočením těla, vzdálením se apod.) se vyhýbáme dominujícímu účastníkovi.

Člověk, který se chce hádat

Přichází na jednání s jasným cílem – jdu si vybit své nastřádané emoce, většinou na zcela jiné téma, než které se projednává. Jen ví, že budou přítomni zástupci města a potřebuje se prezentovat před větší skupinou.

Řešení

Zachovejte jasnou hlavu a nehrajte jeho hru. Nepouštějte se do polemiky nebo dlouhého vysvětlování. Většinou takový člověk vyvolává negativní reakce u ostatních a ti vám budou vděční, usměrníte-li ho.

Vyrušovač

Jedná se o člověka, který není soustředěný na proces. Hraje si s mobilem, píše si do notebooku, chodí si pro vodu, na záchod, odbíhá z jednání.

Řešení

9. V úvodu se zeptejte, zda mají všichni vše, co potřebují (např. kdo nemá papír, propisku, vodu apod.)
10. Dejte do pravidel diskuze, že po dobu jednání nebudou používány mobilní telefony (u krizových to není možné, ale to je specifikum a povodně asi zrovna nebudou) a notebooky.
11. V případě, že vyrušovač přesto poruší pravidla, ve chvíli, kdy vyruší, ztište hlas co možná nejvíce. Skupina si ho sama umravní.

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.

Jak rozpoznat jednotlivé typy

Prudič

- Přichází takřka přesně, jen o málo dříve
- Vzpřímené držení těla
- Vyhledávání pohledem
- Sedne si k podobným – časté vytváření minidavu
- Sedá si na kraj, aby byl vidět a mohl vstoupit do uličky, případně odejít
- U stolu si sedá naproti prezentátora či oponenta
- Takřka vždy má připomínky, často osobní útoky

Zakřiknutý člověk

- Přichází s velkým předstihem
- Schoulené držení těla
- Klopení očí
- Sedne si dozadu, nechává si zadní vrátka
- U stolu si sedá na boční strany, aby nebyl vidět
- Jde mu o věc – proto přišel, jeho případné připomínky jsou vždy promyšlené dlouho dopředu
- Jsou pro proces nesmírně důležití

Prezentující se odborník

- Přichází často později, úvody už nepotřebuje
- Vzpřímené držení těla, sebejistota
- Je na něm vidět, jak očekává svou chvíli
- Sedá si na viditelné místo, 1 max. 2 řada, uprostřed
- U stolu si sedá na čelní místa
- Jde mu o věc – proto přišel, jeho případné připomínky jsou vždy promyšlené dlouho dopředu, často se prezentuje velmi nekompromisně a nechce ustoupit ze svých stanovisek

Šušandy

- Probíhá diskuze mezi dvěma či třemi osobami
- Často sice k tématu, ale ruší skupinu
- Nebezpečí vytváření koalic a strhávání pozornosti na sebe
- Většinou uprostřed, u stolu na bočních stranách
- Skupinu ruší, vytrhují z kontextu, snižují důležitost setkání, jakoby je věc nebavila a považovali ji za zbytečnou – je třeba zabránit

Nemluvíci prudiči

- Výraz pochybností z celého výrazu těla

- Neustále kývá hlavou v nesouhlasu
- Nonverbální i verbální projevy nesouhlasu, ale neříká žádnou námitku nahlas, souhlas si bere od spolusedících
- Většinou tak, aby na něj bylo zepředu vidět, cca 4 řada
- Skupinu ruší, vyvádí z konceptu prezentátora
- Velmi opatrně s vyzváním k diskusi

4. VEDENÍ MALÝCH PRACOVNÍCH SKUPIN V KROCÍCH

Malé pracovní skupiny, tedy ve většině případů „stoly“ na veřejném fóru, mají několik zcela rozdílných charakteristik oproti stálým pracovním skupinám či např. kulatému stolu apod. Můžeme říct, že jsou:

Dočasné

Fórum trvá dvě hodiny, z toho samotné práci je věnováno cca 40 min. Lidé přijdou, odejdou a dále se s nimi nepracuje.

Proměnlivé

Lidé přechází mezi jednotlivými stoly, stále se mění nejen počet osob, ale i osoby samotné.

Nemají zodpovědnost za výsledek

Navrhnu svůj námět a jdou k dalšímu stolu, chtějí sice, aby jejich téma bylo podpořeno i ostatními, ale za konečný výsledek nenesou zodpovědnost.

Co se může stát

Dominantní člověk ve skupině

Strhává na sebe pozornost, hovoří jen on, často sice k tématu, ale i mimo ně. Ostatní nemají příliš mnoho prostoru k vyjádření.

Řešení

Slušně požádat, aby jasně formuloval svůj námět. Věty? Ano, rozumím tomu co říkáte, jak byste to naformuloval. Tím, že ho donutíme přemýšlet nad formulací, zastavíme příval.

Člověk, který jen sedí a pozoruje

Poměrně častý jev. Je důležité, co je to za typ člověka. Je-li zakřiknutý a jen nechce vyjádřit nahlas své myšlenky, nebo je uvolněný, ale prostě nechce nic říct.

Řešení

V prvním případě netlačit na něj, neudržovat přímý oční kontakt, hovořit v množném čísle. Např. napadají vás ještě nějaká témata, bylo by skvělé, kdyby se nám podařilo ještě něco společně vymyslet.

Ve druhém případě naopak častější oční kontakt, větší zapojení, věty typu Máte ještě někdo nějaký námět, je nás tady hodně, čím více lidí, tím více nápadů.

Člověk, která má témata napsaná na papíru

Nevadí. Klidně ať je přečte a vy je zapíšete.

Vtahování vás do diskuze

Poměrně časté. Lidé chtějí využít příležitosti, že „jste tam“ a nemusí za vámi na úřad a chtějí řešit věci, které jsou jejich osobní záležitostí. Totéž se starostou, místostarostou.

Řešení

Nenechat se. Nejste tam od toho, abyste diskutovali, ale abyste zapisovali náměty a usměrňovali diskusi. Věta: omlouvám se, mým úkolem je sbírat vaše náměty, pokud chcete danou problematiku probrat, můžeme buď po skončení, nebo přijďte za mnou na úřad.

Náměty, které nepatří k danému stolu

Lidé někdy argumentují tím, že jejich téma je přece důležité a musí se objevit všude.

Řešení

Slušně odkázat na patřičný stůl.

Témata, která vám nejdou „pod vousy“

Stalo se, že jeden garant nechtěl zapsat téma prudiče, protože „vím, že je to blbost, přece to tam nebudu psát“.

Řešení

Zapsat. Stejně to neprojde.

Jak se skupinou pracovat

Níže v tabulce uvádíme postup práce s malou skupinou. Není to „kuchařka“, protože situace se stále mění, záleží na lidech, kteří tam jsou, jejich osobnostní charakteristiky.

V každém případě, buďte na místě včas, s dostatečným předstihem.

Proces	Postup	Doporučení, finty
Úvod, zahájení	Představit sebe. Můžete nechat představit i účastníky, pokud si myslíte, že je to vhodné.	Představení účastníků u stolu – když vím, jak se kdo jmenuje, je to pro mě lepší. Pro účastníky je to lepší proto, že se nastaví na proces. Zklidní se, není to hrrr na ně.
Úvod	Představit proces. Budeme společně pracovat na navržení témat, která vás zajímají. Prosím vás o pokud možno jasnou formulaci námětů. Mým úkolem je jen pomáhat vám, abychom došli v daném čase k formulaci námětů. Účastníci Dívejte se na lidi, zkuste odhadnout, kdo je kdo. Mnohé již znáte, víte, co	Tím, že představíte proces na začátku a řeknete svou roli, snížíte prvotní tlaky na diskusi s vámi. Tím, že se lidé střídají u stolů, samozřejmě nezabráníte ve druhé fázi sběru témat, že přijde někdo, kdo to bude zase zkoušet. Ale prvních 5-10 minut máte u stolu stejné lidi.

od nich můžete čekat. Pokud se jedná zrovna v tomto případě o prudiče, nenechte na sobě znát, co si myslíte. Už předem stanovujete pravidla pro diskuzi. Svým přístupem eliminujete případné konflikty. Více při praktickém nácviku.

Zapisování námětů

Zapisujete témata, která účastníci navrhnou. Pokud jsou „košatá“, snažte se je přimět k tomu, aby je zjednodušili. Pokud toho nejsou schopni, navrhněte zjednodušení sami, ale musíte si to nechat odsouhlasit.

Někteří lidé nejsou schopni naformulovat své myšlenky. Vy víte co chce říct a máte tendenci to napsat podle sebe. Ale ještě před tím si musíte nechat znění odsouhlasit.

Při psaní témat pamatujte na to, že se následně bude u stolů bodovat. Nechte si prázdný prostor pro bodování.

Nezdržujte se příliš dlouho u jednoho tématu. Může být, že zajímá více lidí a chtějí kolem něj diskutovat. Řekněte: děkuji, tento námět již máme zapsaný, co vás napadá dále. Je pravděpodobné, že oni budou diskutovat pořád, ale vy už máte, co jste chtěli. V tu chvíli je již můžete usměrnit a nastavit znovu na proces.

Bodování

Účastníci jsou vyzváni, aby začali bodovat témata u jednotlivých stolů. Vy držíte fix, vy píšete body. Je to zdouhavější, ale zajistíte si počet.

Pokud nebudujete, ale domlouváte se u stolu, která témata jsou důležitá, toto odpadá. Bodování jsme zavedli pro větší transparentnost procesu

Shrnutí bodování

Počítejte body. Vyzvěte někoho od stolu, aby vás hlídal, jestli jste se nespletli.

Čím více budete zapojovat členy skupiny, tím jednodušší budete mít práci, musí se soustředit na to, co po nich chcete a nemají čas řešit to, co nechcete.

Prezentace

Prezentujte náměty stručně, jasně a srozumitelně.

Používejte buď My jsme navrhli nebo vybrali jsme...

5. STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ

Co je stres

Stres znamená situaci mimořádné zátěže, situaci, která je vnímána jako ohrožení tělesného nebo duševního blaha. Takové události obvykle bývají nazývány stresory a reakce člověka na stres bývá nazývána jako stresová reakce.

Stresorem může být řada událostí – u některých situací existuje vysoká pravděpodobnost, že budou jako stres prožívány většinou lidí, u jiných situací je jejich prožívání jako stresové záležitosti věcí subjektivního hodnocení konkrétního jedince. Obecnější stresové události bývají nejen dramatické události, ale i méně dramatické, běžnější události, které jsou neovlivnitelné, nepředvídatelné a hraničí s našimi možnostmi nebo je přesahují.

Dalším zdrojem stresu mohou být vlastní hodnocení a vnitřní konflikty. Takové stresory tedy nejsou vnějšími situacemi, ale jsou velmi subjektivní.

Psychické reakce na stresor se mohou velmi lišit. Nejčastější reakcí je úzkost (u některých lidí, kteří prošli nadhraničním stresem, se může rozvinout posttraumatická stresová porucha. Jejimi hlavními syndromy jsou pocity otupělosti a odcizení, opakované ožívání traumatu ve vzpomínkách a snech, a úzkost, která se může projevit somatickými obtížemi, poruchami soustředění a nadměrnou ostražitostí. Někdy bývá doprovázena i pocity viny.). Další nejčastější reakcí na stresovou událost je vztek, který může vést až k agresi (hypotéza: frustrace – agrese). Opačnou reakcí na stres může být uzavření se do sebe a apatie. Jestliže stresové podmínky trvají a jedinec je neovládá, může apatie přerůst v depresi (teorie naučené bezmocnosti, Seligman, 1975).

Fyziologické projevy stresu:

- Bušení srdce – zrychlení, nepravidelné, silnější
- Bolest a sevření za hrudní kostí.
- Nechutenství a plynatost v břišní oblasti.
- Křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha, průjem.
- Časté nucení k močení.
- Sexuální impotence, nedostatek sexuální touhy.
- Změny v menstruačním cyklu.
- Bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou.
- Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi v těchto částech těla.
- Úporné bolesti hlavy, migréna.
- Exantém – vyrážka v obličeji.
- „Knedlík“ v krku.
- Dvojitě vidění a obtížné soustředění.

Emocionální příznaky stresu

- Prudké a výrazně rychlé změny nálady.
- Nadměrné trápení se s věcmi, které nejsou zdaleka tak důležité.

- Neschopnost projevit emocionální náklonnost, sympatie s druhými lidmi.
- Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled.
- Nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktu s druhými lidmi.
- Nadměrné pocity únavy, obtíže při soustředění pozornosti.
- Zvýšená podrážděnost, popudlivost a úzkostnost

Behaviorální příznaky stresu

- Nerozhodnost, nerozumné nářky.
- Zvýšená nemocnost, pomalé uzdravování.
- Sklon ke zvýšené osobní neohodovosti a nepozornému řízení auta.
- Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti.
- Zvýšené množství vykouřených cigaret za den.
- Zvýšená konzumace alkoholických nápojů.
- Větší závislost na drogách, tablety na uklidnění, léky na spaní.
- Ztráta chuti k jídlu x přejídání.
- Změněný denní životní rytmus – problémy s usínáním, dlouhé noční bdění, pocity velké únavy.

Obecně se rozlišuje:

- 1) Distres („negativní stres“) – zatěžující situace vyvolávající negativní emoce
- 2) Eustres („pozitivní stres“) – situace sice zatěžující, ale příjemné; např. svatba

1.1.Reakce na stresor

Maďarský fyziolog Hans Selye (1956) určil obecnou formu reakce na přetrvávající stres, tzv. obecný adaptační syndrom:

1. **fáze poplachové reakce (v těle se navozuje stav pohotovosti jako přípravy na boj nebo útěk – aktivace sympatické části autonomního nervového systému, zvýšená koncentrace adrenalinu a noradrenalinu související s obrannou reakcí organismu – typickými příznaky jsou třes rukou, zvýšené pocení nebo bušení srdce)**
2. **fáze odporu (snaha organismu vyrovnat se se stresovou situací)**
3. **fáze vyčerpání (nepodařilo-li se stresovou situací zvládnout – zhroucení obranných schopností organismu)**

Tělo reaguje na stres tím, že spustí pohotovostní reakci směřující k takové energizaci organismu, aby dokázal zvládnout stresující situaci.

1.2.Stres a nemoc

Přehnaná dlouhodobá aktivace může vést k určitým psychosomatickým obtížím, jako např. vysoký krevní tlak, žaludeční vředy a řada dalších problémů. Stres ovlivňuje naše zdraví několika způsoby. Přímé ohrožení znamená právě rozvoj psychosomatických obtíží, nejohroženějšími systémy jsou kardiovaskulární systém a imunitní systém.

Další způsob negativního působení stresu je třeba vidět v interakci s dědičnými faktory. Vlivem dědičných faktorů můžeme mít zvýšenou vulnerability („zranitelnost“, náchylnost k selhání) v určitém somatickém systému a ve velmi silné nebo dlouhodobě trvající zátěžové situaci může tento systém začít selhávat.

Stres ovlivňuje negativně naše zdraví ještě zprostředkovaně např. tím, že v situaci akutního stresu jsme náchylnější k nezdravému chování – menší péči o sebe, jako je narušování životosprávy a další projevy nezdravého chování. Poslední zprostředkovaná cesta, kterou stres negativně působí na naše zdraví, je svým způsobem paradoxní, protože stres, který způsobí určité onemocnění, může přenášet na nemocného tzv. sekundární zisk, což je péče ze strany rodiny, přátel, lékařského personálu apod.

Ukazuje se, že lidé ve stresu vyhledávají zdravotnická zařízení častěji, i když nejsou výrazně nemocnější. Znamená to, že stres posiluje „nemocné“ v chování a větší pozornost vůči svým somatickým obtížím.

Řada výzkumů ukazuje, že mezi lidmi existují výrazné interindividuální rozdíly v reakci na stresové situace a v jejich odolnosti vůči nim. Ukazuje se, že existují určité vzorce chování (typ A, typ B), které ukazují na určitou disponovanost vůči stresu.

Chování typu A znamená práci pod trvalým časovým stresem, netrpělivost, pohotovou negativní emocionalitu, pocity viny, neschopnost odložit některé záležitosti apod.

Chování typu B je pravým opakem chování typu A. Ukazuje se, že lidé s chováním typu A jsou výrazně ohroženější stresem, vykazují mnohem vyšší zastoupení ischemické choroby srdeční a infarktu.

V poslední době se začíná hovořit i o chování typu C, které je charakterizováno potlačováním vlastních, zejména negativních emocí a silnou snahou o emoční kontrolu. Tento typ chování se zdá být v souvislosti se selháváním imunitního systému (větší náchylnost k nádorovým onemocněním).

Zvládání stresu

Důležitou roli hrají dovednosti zvládat stres (coping).

V zásadě existují dvě hlavní strategie zvládání:

zvládání zaměřené na problém a

zvládání zaměřené na emoci.

Zvládání zaměřené na problém znamená snahu řešit problém nejrůznějšími způsoby včetně vyhledání sociální podpory a jiné pomoci.

Zvládání zaměřené na emoci je nutné v situacích, kdy problém není řešitelný (např. v případě úmrtí blízké osoby). Toto zvládání zahrnuje celou řadu strategií, např.:

- behaviorální strategie zahrnující různá tělesná cvičení, ale i pití alkoholu apod.
- Kognitivní strategie, které zahrnují odsunutí problému z vědomí přenesením pozornosti, přehodnocením situace apod.
- Ruminační strategie naopak zahrnují uzavření se do sebe, abychom mohli přemítat o události a o tom, jak se se situací vyrovnáváme, resp. nevyrovnáváme. Tato strategie je méně adaptivní nežli uvedené předchozí.
- Rozptylující strategie zahrnují provádění příjemných činností, které nás posilují a vedou ke zvýšení pocitu, že jsme schopni ovlivňovat průběh událostí.

Vedle těchto strategií zvládání existují i určité obranné mechanismy, které fungují jako zvládací strategie ve vztahu k emocím. Jsou to obranné mechanismy vztahující se k nevědomým procesům.

Pomáhají nám překonat nepříjemné situace, s nimiž nejsme schopni se vyrovnat přímo. Obecně vzato jsou pojmem špatného přizpůsobení pouze tehdy, když se stanou převládajícím a ustrnulým způsobem reagování na problémy. Obranné mechanismy jsou tedy nevědomé procesy nebo zčásti nevědomé, zatímco coping provádíme vědomě. Za základní a nejdůležitější obranný mechanismus považoval Freud vytěsnění, při kterém jsou ohrožující nebo bolestné impulsy vyloučeny z vědomí. Potlačení se liší od vytěsnění v tom, že potlačení je proces úmyslného sebeovládání, kdy člověk ovládá svoje impulsy a přání (připouští si je v soukromí, ale veřejně je popírá), nebo tím, že dočasně odsune bolestné vzpomínky, když se potřebuje soustředit na nějaký úkol. Člověk si uvědomuje potlačované myšlenky, ale neuvědomuje si impulsy nebo vzpomínky, které jsou vytěsněny. Vedle těchto dvou hlavních mechanismů existuje celá řada obranných mechanismů, jako je racionalizace, reaktivní výtvar, projekce, intelektualizace, popření nebo posunutí.

Kontrola stresu

Mezi techniky, které lidé používají k ovládnutí stresu, patří jak ovládnutí fyziologických reakcí (biologická zpětná vazba, relaxační trénink, aerobní cvičení), tak techniky kognitivně behaviorální terapie, které se snaží pomoci lidem, zjistit situace, které v nich vyvolávají jejich tělesné symptomy a které jim pomáhají omezit zbytečné stresy vymýcením falešných přesvědčení o sobě a o svých kompetencích.

Stres a pracovní proces

Jaké jsou hlavní pracovní faktory stresující moderního člověka?

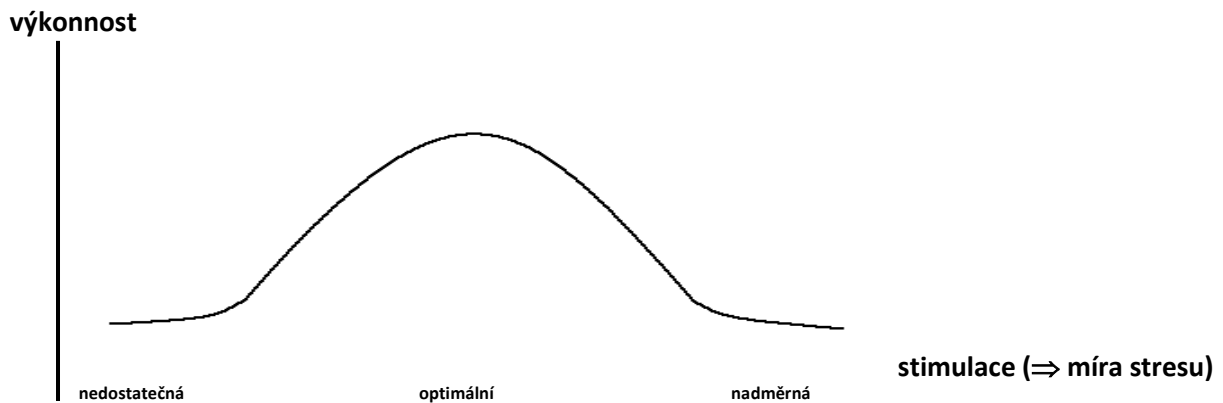
- příliš rychlý pracovní postup nebo naopak zklamání z nepovýšení
- příliš mnoho nebo příliš málo práce
- přemístění, změna pracovního prostředí, změna spolupracovníků
- změna charakteru práce nebo stylu řízení
- nevyjasněné pole působnosti, nejasnost v tom co se od pracovníka očekává – příliš volného prostoru x nedostatek prostoru pro samostatnost
- nepravidelná nebo dlouhá pracovní doba, monotónnost práce
- nebezpečná práce (pocit rizika), násilnosti na pracovišti

Jak stres ovlivňuje výkonnost?

Výkonnost člověka závisí na třech hlavních faktorech:

1. na motivaci k práci
2. na talentu, schopnostech a dovednostech člověka
3. na velikosti pracovní zátěže

Klíčem k optimálnímu výkonu je vyváženost mezi obtížností úkolu (**včetně časové náročnosti**) a schopnostmi jej řešit. Tedy - **obtížnost úkolu by měla být taková, aby zajistila dostatečnou stimulaci**, vytvářející produktivní stresovou hladinu, která nepřekročí zvládnutelnou mez – viz **obrázek** (levá část křivky – nízký výkon v důsledku příliš nízké nebo žádné hladiny stresu ⇒ tzv. zrezivění; pravá část křivky – nízký výkon v důsledku příliš vysoké hladiny stresu ⇒ tzv. vyhoření)



! Křivka závislosti mezi stresem a výkonností je jiná pro každého jedince – **někteří lidé jsou schopni podat vysoký pracovní výkon pouze pod tlakem určitého stresu, někteří jedinci naopak nejsou schopni udělat pod vlivem stresu vůbec nic**

! Křivka není statická ani pro jednotlivce – **rozložení zón se mění v závislosti na činnosti a době jejího trvání**

Jak se bránit stresu?

Dnešní doba se označuje za dobu hektickou, za dobu kde stres vládne téměř všude. Existuje velké množství publikací a kurzů zabývajících se otázkou prevence stresu a řešení stresových situací, existuje celá řada nejrůznějších relaxačních technik slibujících, že vás naučí zvládat stres.

V souvislosti s pracovním stresem se nejčastěji uvádí:

- 1) naučit se rozvrhnout si čas
- 2) naučit se delegovat některé své povinnosti a pravomoci na podřízené
- 3) naučit se odmítat úkoly, které reálně nemohu splnit
- 4) velké problémy se pokusit rozdělit na řadu menších a ty pak postupně řešit
- 5) poznat sám sebe a naučit se zvládat své emoce, naučit se i ve stresových situacích zachovat klid

Název strategie	Charakteristika
Podhodnocení	tendence podhodnocovat vlastní reakce ve srovnání s ostatními nebo je hodnotit příznivěji
Odmítání viny	chybí zde vlastní odpovědnost za zátěž, je spíše defenzivní strategií
Odklon	odvrácení se od zátěže, nebo tendence navodit psychické stavy, které stres zmírňují
Náhradní uspokojení	tendence k jednání zaměřené na kladné city, které nejsou kompatibilní se stresem a vztahují se k sebeposílení vnějšími odměnami
Kontrola situace	tendence získat kontrolu nad zátěžovými situacemi, má tři komponenty - analýza aktuální situace a jejího vzniku, plánování opatření vedoucí ke zlepšení stavu a aktivní zásah do situace

Kontrola reakcí	tendence kontrolovat vlastní reakce při zátěži, nedovolit, aby došlo k vzrušení, případně je nedat na sobě znát, a vzniklému vzrušení čelit
Pozitivní sebeinstrukce	snaha přisuzovat kompetenci sobě, dodávat si odvalu v zátěžových zahrnuje kladné myšlenky a postoje zvyšující sebedůvěru a apely vydržet, nevzdat se
Potřeba sociální opory	tendence při stresu navázat kontakt s druhými za cílem získat podporu
Vyhýbání se	tendence vyhnout se zátěži, záměr zamezit další konfrontaci s podobnou situací
Úniková tendence	rezignační tendence vyváznout ze zátěže, snížená pohotovost nebo schopnost čelit zátěžové situaci, dlouhodobě stres spíše zvyšuje
Perseverace	prodloužené přemítání, neschopnost se myšlenkově odpoutat od prožívaných zátěží
Rezignace	subjektivní nedostatek možností zvládnout zátěžovou situaci - pocity bezmocnosti, beznaděje, jedinec se v jejich důsledku vzdává dalšího snažení o zvládnutí situace
Sebeobviňování	sklon ke sklíčenosti a přisuzování chyb vlastnímu jednání v souvislosti se zátěžemi

Stres z konfliktů

Velmi často je stresorem konflikt. Buď očekávaný, nebo již vzniklý. Jak na to?

Možnosti řešení:

- Únik – situace je pro nás nepřehledná, ohrožující (často doprovázená fyzickým násilím, útokem). Udržovat další osobní vztah s daným člověkem není naším zájmem, svého cíle můžeme dosáhnout i jinou cestou, jindy, proto ze situace sami dobrovolně odejdeme, reagujeme bezprostředně, ihned, jakmile situace nastane.
- Ústupek – naším primárním zájmem je udržet si dobrý vztah s daným člověkem, jsme proto ochotni ustoupit ze svého cíle, dát protivníkovi přednost. Doufáme, byť možná skrytě, že si je naší velkorysosti, našeho ústupku vědom a zohlední jej v naší další komunikaci.
- Útok – agrese – prioritou je pro nás dosažení cíle, jsme ochotni pro to udělat cokoli, včetně akceptace možnosti, že protivník s námi jednou provždy přestane komunikovat (útok může mít podobu slovní, fyzickou, často bývá podpořen našim postavením, zařazením na společenském žebříčku, které nám dává větší moc). Může jít o bezprostřední reakci nebo dlouhodobě připravované řešení.
- Dohoda – 1+1 = 3 – účastníci se snaží dosáhnout cíle a současně si udržet tvář před svým protivníkem, hledání vhodného řešení trvá delší čas, ale přináší největší míru uspokojení.
- Během komunikačního procesu se účastníci soustředí na zájem, nikoli na pozici.

- Objevují nová, na začátku často neočekávaná řešení. Konflikt je vnímán jako bod zlomu, který účastníky posouvá kupředu.
- Kompromis – řešení fifty-fifty, zdánlivě nejspravedlivější řešení – obě strany částečně dosáhnou svého a částečně se něčeho vzdávají.
- V obou stranách ovšem může zůstat pocit křivdy, opomenutí důležitých skutečností, touha otevřít téma znova při nejbližší možné příležitosti.

Rizika

Riziko vzniká tehdy, pokud v rámci různých konfliktních situací upřednostňujeme tentýž styl řešení – stává se naším obvyklým řešením.

Pokud neustále ustupujeme, dáváme tím okolí signál, že s námi může manipulovat, že nemáme rádi konfrontaci a raději dáme přednost jiným, a je pravděpodobné, že konfliktních situací bude přibývat a naše nespokojenost poroste.

Je-li nejčastějším řešením agrese, okolí se nám začne vyhýbat, zdánlivě s námi bude souhlasit, což neznámá, že jinde aktéři neusilují o nalezení férovějšího řešení, ovšem bez naší účasti.

Řešení blížící se kompromisu nebo dohodě často vyžadují intervenci třetí, nezaujaté instance (soudu, mediátora, rozhodčího atd.), která dohlédne na proces vyjednávání, dá v něm prostor oběma stranám, zaručí se za naplnění – uskutečnění stanoveného řešení – stanoví podmínky, termíny, sankce.

Pozice a zájem, poziční a zájmové vyjednávací strategie aneb kudy z toho ven

Řešení konfliktů není příjemné, přesto existují pomůcky, díky nimž může být příjemnější.

Základním předpokladem je oddělení svých emocí, domněnek, předpokladů od věcného jádra problému, soustředění se na hledání řešení a věnování pozornost nikoli udržení své, předem zaujaté pozice, ale společnému zájmu.

Chcete-li pokračovat v komunikaci, je dobré vyvarovat se osobních adjektiv – namísto útočení a hodnocení druhého (jsi takový/taková...) mluvit o sobě – co se mnou daná situace dělá, co pro mne znamená (cítím se....., protože jsem..... např. : cítím se zklamaná, protože jsem dnes chtěla projekt uzavřít a bez tvého materiálu to není možné, mrzí mě, že jsem se o tvém zpoždění nedozvěděla dříve, mohla jsem ještě něco zařídit).

Tímto způsobem si otevíráme dveře pro další jednání – je jasné, proč chceme vzniklou situaci změnit, uzavřít. Ideální je, pokud umíme naznačit řešení (Byla bych ráda, pokud bys mi příště mohl (a) zavolat dříve).

Uvedte, jaký bude mít daná situace dopad na váš život (jsem smutná, protože vím, že příští hodinu budu muset uklízet já...). I když si myslíme, že protějšek musí vědět vše o našich pocitech, není to tak jednoznačné.

Tím, že v tomto bodě hledáme vhodnou argumentaci, si navíc sami ujasňujeme, jak moc je pro nás daná situace, věc, osoba důležitá. Možná, že po osobním zhodnocení komunikace již nebude muset pokračovat – problém je pro nás ve skutečnosti bezvýznamný.

Nepřehánějte, silná slova – nikdy, vždy, pokaždé – působí v dialogu kontraproduktivně.

Je lepší být adresný, omezit se na popis jedné konkrétní situace a toho, co se mi na ní nelíbí.

Doporučení

- Nabízejte spolupráci – vyjednávání v neznámých podmínkách by mělo začít vstřícně (týká se to formy vyjednávání a ne ústupků v obsahu)
- Ukažte, že umíte soutěžit – není-li spolupráce přijata nebo když si partner vyloží vstřícnost jako slabost. S touto reakcí neotálejte.
- Ukažte, že umíte odpustit – pokud se partner přesvědčil, že umíte soutěžit a nyní je vstřícný a spolupráci nabízí, neurážejte se a tuto nabídku spolupráce přijměte. Spolupráce v situaci, kdy partneři změřili a uznali své síly, je stabilnější než spolupráce od začátku.
- Buďte srozumitelní – vzájemné porozumění je v neznámých podmínkách při jednání s neznámým partnerem klíčové.

Duševní hygiena

Jak souvisí duševní hygiena se stresem

Stres ovlivňuje negativně naše zdraví ještě zprostředkovaně např. tím, že v situaci akutního stresu jsme náchylnější k nezdravému chování – menší péči o sebe, jako je narušování životosprávy a další projevy nezdravého chování. Poslední zprostředkovaná cesta, kterou stres negativně působí na naše zdraví, je svým způsobem paradoxní, protože stres, který způsobí určité onemocnění, může přenášet na nemocného tzv. sekundární zisk, což je péče ze strany rodiny, přátel, lékařského personálu apod.

Ukazuje se, že lidé ve stresu vyhledávají zdravotnická zařízení častěji, i když nejsou výrazně nemocnější. Znamená to, že stres posiluje „nemocné“ v chování a větší pozornost vůči svým somatickým obtížím.

Psychohygiena je celý komplex aktivit pro „dobrý pocit“ každého z nás.

Jde především tzv. aktivní odpočinek. Každý z nás je jiný. Každému vyhovuje jiná aktivita pro odpočinek.

Nicméně, duševní rovnováha je nezbytná pro zvládnutí stále náročnějších úkolů. Existuje šest základních kritérií duševní rovnováhy:

- 1) **Postoj vůči sobě samému** (uvědomění si své minulosti i přítomnosti; zdravý člověk ví, kam jde a nemá žádné pochybnosti o své identitě).
- 2) **Růst, vývoj, sebeuskutečňování**
- 3) **Integrace** (jednotnost, celistvost osobnosti) – rovnováha psychických sil, frustrační tolerance.
- 4) **Autonomie, nezávislost a sebeurčení** (schopnost řídit své jednání, kontrolovat své činy – vznik sebedůvěry a vlastní jistoty).
- 5) **Adekvátní percepce reality** (reálný, objektivní pohled na svět).
- 6) **Zvládnutí svého prostředí** (schopnost mít rád, přizpůsobovat se).

Ověřte si, jak na tom s duševní rovnováhou jste:

Každému z uvedených témat přiřadte dle svého uvážení body od 0 do 10, přičemž 0 je nejméně. Poté hodnoty sečtěte a vydělte 12 (počet témat). Čím vyšší výsledná hodnota, tím vyšší je vaše momentální duševní rovnováha.

Téma	Počet bodů
Mens sana in corpore sano (Ve zdravém těle zdravý duch).	
Přirozenost	
Schopnost čelit nesnázím (vysoká frustrační tolerance)	
Nezávislost a vnitřní autonomie	
Objektivní pohled na sebe sama, sebepoznání (realistické sebehodnocení, otevřenost ke zkušenostem)	
Sebeakceptace – sebepřijetí (člověk, který dokáže sám sebe přijmout v objektivním odhadu svých vlastních sil, dovede také akceptovat druhé lidi)	
Odvaha ke stálému začínání (snaha o duševní růst a pokrok).	
Spokojenost a tichá radostnost	
Smysl pro krásu (zjemnění a kultivovanost, vyšší vnímavost uměleckých děl i krás v každodenním životě)	
Akceptace druhých, sociální adaptace	
Nesobeckost	
Výrazný smysl pro etiku (hrubou chybou je ubližování komukoli, respektování základních morálních pravidel)	

Mýty o duševní hygieně

- Psychohygienu se mě netýká a pro můj život není důležitá.
- Nemusím se moc starat, stačí, když o všem jenom přemýšlím.
- Dělán to dobře, není třeba nic měnit.
- Vše půjde samo, rychle a bez bolesti.
- Půjde to tak, jak budeme chtít.
- Důležité jsou pouze pocity, logika není potřeba.

Předcházení syndromu vyhoření

Jedním z důsledků neřešení dlouhodobých, tentokrát pracovních problémů, je **syndrom vyhoření**.

Syndrom vyhoření není nemoc, ale **psychický stav, který se týká především profesí s každodenní mezilidskou komunikací**.

Kdo je nejvíce ohrožen

Nejvíce náchylní k pocitu vyhoření jsou však lidé pracující v tzv. pomáhajících profesích – lidé pracující s lidmi, kteří potřebují pomoc.

Zvýšené riziko je:

- u pracovníků ve zdravotnictví,
- učitelů,
- sociálních pracovníků,
- psychologů
- pracovníci komunikačních provozů (telefonní operátoři, novináři, prodavači atd.)
- Lidé vykonávající nemotivující práci, která neodpovídá jejich kvalifikaci.

Jedná se o duševní stav popisovaný jako naprosté vyčerpání, vyhasnutí.

Jedná se o pocity naprosté beznaděje a bezmoci a celkově postiženému chybí radost ze života.

Syndrom vyhoření se liší od deprese a únavy tím, že z počátku postihuje pouze pracovní oblast (ostatní oblasti lidského života nejsou alespoň zpočátku zasaženy). Postupem času však může dojít k rozvoji deprese či chronické únavy. Hlavním varovným signálem syndromu vyhoření jsou pochybnosti týkající se smyslu vykonávané práce.

Jak se syndrom vyhoření vyvíjí

U syndromu vyhoření se jedná o dlouhodobý plynulý proces, při kterém lze popsat pět typických fází:

- **Fáze nadšení**, kdy pracující zpočátku překypuje elánem a energií. Je ochoten pro svoji novou práci mnoho obětovat. V práci nachází uspokojení a naplnění, a proto tedy zapomíná na své koníčky a volnočasové aktivity.
- **Fáze stagnace**, která je typická tím, že počáteční nadšení opadá a jedinec začíná zjišťovat, že ne vše je tak ideální, jak si původně myslel. V této fázi se také objevuje potřeba vykonávat volnočasové aktivity.
- **Fáze frustrace** nastává ve chvíli, kdy jedinec začne pochybovat nad smyslem své práce. Tyto pochybnosti jsou nejčastěji založeny na špatných zkušenostech s nespolupracujícím klientem nebo nadřízenými.
- **Fáze apatie** přichází po delší době frustrace a je přirozeným východiskem z pocitu frustrace. Pracující již vykonává pouze nejnutnější povinnosti a svoje zaměstnání považuje za pouhý přísun peněz pro obživu.
- **Fáze vyhoření** je posledním stádiem a u pracujícího jsou již viditelné příznaky syndromu vyhoření. Je to období emocionálního i tělesného vyčerpání.
- **Fáze intervence** pak vede k jakémukoliv přerušení tohoto procesu; může jím být přerušení práce, životní změna, více času pro svoje vlastní zájmy nebo přehodnocení situace a realistický náhled.

Rizikové faktory syndromu vyhoření

Je popsáno několik rizikových faktorů podílejících se na vzniku syndromu vyhoření. Obecně lze říci, že hlavním spouštěčem je **stres a frustrace v práci**.

Je však také možné příčiny vzniku rozdělit do tří základních oblastí:

Individuální faktory

Jsou to jisté osobnostní predispozice, mezi které patří například

- neschopnost požádat jiné o pomoc,
- sklony k workoholismu
- vysoké nároky na sebe sama
- celkově zvýšená náchylnost k prožívání stresových situací.

Pracovní faktory

- nedostatek personálu, času, finančních prostředků, odborných zkušeností,
- nedostatek odpočinku v průběhu práce,
- příliš mnoho pracovních úkolů, které mají být zvládnuty,
- pracovní přetížení,
- nedostatek ocenění práce ze strany vedení či klientů,
- příliš náročné pracovní podmínky,
- dlouhodobé trvání nepříznivých podmínek,
- existence náročných soutěživých podmínek na pracovišti,
- příliš náročné pracovní termíny či pracovní kvalitativní a kvantitativní požadavky

Organizační faktory

- Nedostatky ze strany managementu,
- kumulování a zvyšování nároků na pracovníky
- snížená možnost tvůrčího rozvoje pracovníků, pracovní rutina

Rodinné faktory

- přehnaná pozornost problémům ostatních,
- neutěšené bytové či finanční podmínky,
- nemoc či jiná zátěž v rodině, zvláště dlouhodobá,
- partnerské problémy a konflikty.

Společenské faktory

- soutěživý charakter naší společnosti – vede soutěživé jedince k tomu, aby si stanovovali stále vyšší a vyšší cíle, které jednoho dne začnou překračovat jejich fyzické či emoční možnosti,
- falešný obraz úspěchu – společensky uznávaný, úspěšný člověk je ten, kdo dostatečně vydělává peníze, má rodinu, prestižní zaměstnání... teprve toto přinese pocit štěstí,
- tlak vyvíjený na ženy v domácnosti, aby nastoupily do práce – kromě často plného pracovního úvazku v zaměstnání plní doma ještě funkci hospodyně, matky apod.,
- tempo naší společnosti – zrychlující se tempo přísunu informací, dopravy atd. si činí nemalé nároky na jedince žijícího v této společnosti,
- snaha nebýt pozadu za ostatními – snaha udržet krok s ostatními kolem nás, po výkonové i finanční stránce.

Příznaky syndromu vyhoření

- nechuť a lhostejnost k práci,
- ztráta nadšení a pracovního nasazení
- potíže se soustředěním a koncentrací
- agresivita a popudlivost vůči okolí
- pocit nedocenění odvedené práce.
- emocionální změny, jako například cynický přístup ke klientům, chladný vztah ke kolegům a emocionální problémy v osobním životě.
- tělesné příznaky, které se vyznačují například poruchami spánku, ztrátou chuti k jídlu, zvýšenou náchylností k nemocem, svalovým napětím a dokonce i vzestupem krevního tlaku.

Prožívání vyhoření

Prožívání ve vztahu k sobě samému

Jedinec blížící se vyhoření prožívá sám v sobě:

- beznaděj,
- velkou únavu, jak fyzickou, tak psychickou,
- pesimismus, rozčarování, zklamání,
- úzkost, obavy a strach,
- emoční vyčerpání, cítí se prázdný, chladný, v koncích,
- odstrčení, nemůže sám něco dělat, není motivován, a ostatní jsou rychlejší, výkonnější a spokojenější,
- stres, neustálé napětí,
- nízké sebehodnocení, není spokojený sám se sebou, nemá o sobě dobré mínění,
- nedostatek energie a síly, i sebemenší problém ho zatěžuje, neví si s ním rady,
- nedostatek tvořivosti, motivace, plánů.

Projevy vyhoření navenek

Vnitřní prožívání se navenek může projevovat nejrůznějšími způsoby. Mezi nejčastější patří:

- snižuje se produktivita práce, současně s tím se zvyšuje aktivita jedince, aby stav vyrovnal, bere si práci domů, pracuje přesčasy, ale produktivita práce zůstává buď na stejném bodě nebo se dále snižuje, což zvyšuje prožívání frustrace z práce, ztráta odvahy a neochota riskovat – jedinec postupně ztrácí důvěru v sebe sama,
- soutěživost ho zatěžuje, nevěří, že by mohl dosáhnout úspěchu na nějakém dalším poli,
- fyzická únava – emoční tlak kladený na vyhořelého jedince je tak neúměrný, že ruku v ruce s ním jde fyzická únava, mnohdy zaměňovaná i za nějakou nemoc bez zjevných příčin,
- negativní postoj ke světu – pozitivní vnímání světa se mění v negativní, jedinec vnímá špatně jakýkoliv neúspěch či odmítnutí ze strany druhých, jen to podporuje jeho pocit vlastní nedostatečnosti, špatně snáší kritiku, není schopen ji brát konstruktivně,

- přecitlivělost a podráždění – jedinec není spokojen s vlastními výsledky práce, je frustrován a v důsledku toho přenáší podráždění a neadekvátní reagování i do mezilidského kontaktu s ostatními,
- očividná ztráta vnitřní energie – člověk působí jako bez života, všechno jej zatěžuje, vyhýbá se všem dalším úkolům, které by jej zatěžovaly,
- nespolehlivost – jedinec není schopen na sebe brát úkoly a plnit je,
- neobjektivnost – jedinec není schopen reálně zhodnotit situaci a adekvátně se rozhodnout, jedná více podle vlastních pocitů, což samo o sobě začíná snižovat jeho výkonnost, působí nestále a nestabilně,

Prevence syndromu vyhoření

Existuje několik zásad, které pomáhají při předcházení syndromu vyhoření. Jsou to zejména **dobré mezilidské a přátelské vztahy**. Neboť právě častý a kvalitní kontakt s přáteli může velmi často pomoci syndromu vyhoření zabránit. Dalším pozitivem může být zaměstnavatel, který si velice dobře uvědomuje nebezpečí syndromu vyhoření a pořádá pro své zaměstnance nejrůznější semináře a workshopy právě se zaměřením na tematiku burn out syndromu.

Důležitá je také schopnost kvalitního a častého odpočinku a umění „užívat si sám sebe“.

Pracovní podmínky v zaměstnání by měly být jasné a srozumitelné a pro nás přijatelné:

Jasnost a srozumitelnost pracovních podmínek závisí na dohodě se zaměstnavateli, na ujasnění pracovních úkolů a na hlídání si vlastních hranic. Vlastními hranicemi rozumíme stanovení pracovních závazků tak, abychom je byli schopni a ochotni zvládnout a tyto hranice dokázali obhájit, tzn., abychom je nepřekračovali díky dalším pracovním úkolům;

S tím souvisí i dostatečné množství kompetencí, dovedností a znalostí, které si pracovní úvazek žádá. Pokud jimi nejsme vybaveni, pravděpodobně budeme vynakládat mnohem větší úsilí na to, abychom práci mohli vykonávat dobře, než by tomu bylo, kdybychom byli k práci plně kompetentní;

Harmonické pracovní místo je nenápadným, zato však poměrně osvědčeným prostředkem k tomu, abychom se cítili v práci dobře a uvolněně a tím pádem mohli pracovat pod menším tlakem. Můžeme zde hovořit o vlastním pracovním místě, kde máme soukromí, o působících fyzikálních podmínkách, jakými jsou například dostatek světla, tepla a klidu. Ještě je třeba se zmínit o tzv. individuální úpravě pracoviště tak, aby se pracovník mohl cítit uvolněně a dobře.

Pokud si jedinec vytvoří vlastní osobní prostor, kde se bude cítit uvolněně, bude se mu lépe a efektivněji pracovat. Pod individuální úpravou rozumějme například obrázky, doplňkovou hudbu, drobné úpravy zařízení apod.

Mezi konkrétní praktická jednoduchá opatření napomáhající potlačení vyhoření, která může snadno aplikovat na sebe každý z nás, můžeme zařadit rovněž:

- snížit příliš vysoké nároky na sebe,
- naučit se říkat NE,
- předcházet komunikačním problémům,
- vyjadřovat otevřeně své pocity,
- hledat věcnou podporu,

- doplňovat energii,
- vyhledávat konkrétní ohraničené výzvy,
- zajímat se o své zdraví,
- nepropadat syndromu pomocníka,
- stanovit si priority,
- plánovat,
- hledat emocionální podporu,
- vyvarovat se negativního myšlení,
- v kritických okamžicích zachovat rozvahu,
- využívat nabídek pomoci,
- dělat přestávky.

Seďm praktických postupů zvládnání stresu z publikace „Umíte si poradit se stresem?“, kterou vydalo Národní centrum podpory zdraví. Tyto praktické postupy může do svého každodenního života aplikovat každý člověk a tím se aktivně podílet na snížení pravděpodobnosti onemocnění vyvolané stresem, což je v první řadě právě syndrom vyhoření:

Vytvořme si pořadí důležitosti

Stanovíme-li si, co je pro nás nejdůležitější, máme možnost vidět doléhající nároky v perspektivě. Potom napětí, vyplývající ze záležitostí, které jsme si definovali jako méně důležité, vychází jako zbytečné plýtvání energií.

Vyhněme se stresu

Předpokladem pro zvládnutí této strategie, která se možná na první pohled zdá jako nesmyslná, je udělat si „inventuru“ opakujících se denních nepříjemností a nalezení způsobů, jak se jim vyhnout (např. snáším-li obtížně přeplněný dopravní prostředek, čelím tomu tak, že vyrazím dříve).

Naučme se „vypnout“

Znamená to trávit odpočinkově svůj volný čas. Jít na procházku, vyvenčit psa, vyrazit na výlet o víkend, zvolit si vhodně dovolenou, věnovat se svým zájmům apod.

Pohybujme se, cvičme!

Pohyb je právě ta činnost, která okamžitě snižuje negativní účinky stresu. Pravidelná pohybová aktivita prokazatelně snižuje reaktivitu oběhové soustavy (zvýšení krevního tlaku a srdeční frekvence) na psychické stresory. To znamená, že šetří naše srdce.

Pěstujme své vztahy s druhými lidmi, navazujme nová přátelství

Od přátel máme možnost získat nejen podporu, pocit solidarity a porozumění, ale také zpětnou vazbu, která je důležitá pro korekci našeho jednání a chování. Pokud si se odstranit nevhodné způsoby jednání a chování, můžeme se vyhnout zbytečným konfliktům, které jsou také zdrojem stresu.

Dbejme na správnou výživu

Harmonie organismu a soulad mezi správnou váhou a proporcemi má i pozitivní vliv na naše sebevědomí a sebevědomí lidí směřují k aktivnímu přístupu k životu.

Naučme se relaxovat!

Pravidelné provádění relaxačního cvičení vytváří pocit pohody a snižuje nepříjemné pocity.

6. ŘÍZENÍ VLASTNÍHO ČASU

„Jaké všechny role hraji ve svém životě?“ Úspěšný je jenom ten, kdo zůstane sám sebou.

Cvičení:

Stačí si představit dvě situace. Jste velevýznamná osoba ve svém oboru a na sympóziu při zahájení o vás hovoří dlouholetý kolega a vyzdvihuje vás jako pracovníka, manažera. Vy posloucháte v zákulisí a řečník nemá o vaší přítomnosti ani ponětí. V druhém případě si představte, že, opět jako mimořádně úspěšná osobnost, slavíte významné životní jubileum a k hostům o vás hovoří váš nejlepší přítel. Ten vás vyzdvihuje jako člověka. Vaším úkolem je, teď okamžitě, najít si klidnou chvíli a napsat, co byste si přáli, aby o vás oba řečníci říkali. Kolega z práce i nejlepší přítel.

Potom přemýšlejte. Čas strávený přemýšlením je nejučelněji využitý čas. Pokud zjistíte, že vaším přáním je, aby říkali něco jiného, než dnes děláte, je čas zamyslet se ještě hlouběji, tentokrát nad změnou hodnot, priorit, rolí.

Jen několik praktických návodů:

1. Mějte pořádek ve svých věcech

Pořádek je pro blbce, inteligent zvládne i chaos.

To je omyl. Chaos zvládneme, ale potřebujeme k tomu mnoho času. Čas uspoříme, když je vše přehledně uspořádáno. Jestliže něco neustále hledáte, ztrácíte drahocenný čas, který můžete věnovat jiným příjemnějším věcem.

Uspořádání se netýká jen písemných materiálů, ale také e-mailové korespondence. Složky v doručené poště, případně i v odeslané poště, vám napomohou snížit prostoje na minimum.

2. Nespat

Pracovat na úkor spánku je možné, ale neefektivní. Navíc člověk stihne daleko méně, než když je odpočatý a v dobré náladě, stihne toho daleko více (můžete se soustředit) a je plný energie.

Nové výzkumy dokonce ukazují, že krátký spánek odpoledne (max. 30 min.), zvýší vaši pracovní efektivitu a výkonnost o 90%, sníží se riziko různých nemocí apod. Viz prezentace Spánkem k vyšší produktivitě.

3. Neplánujeme

Nemáme-li cíl, nevíme, kam jdeme?

Aneb o **projektovém managementu** toho moc nevíme a tak správně neplánujeme. Pokud nemáme plán, děláme nepotřebné činnosti. Případně děláme úplně něco jiného.

Každé ráno si napište plán na daný den, případně na den další. Věnujte se ne těm úkolům, které jsou snadné a znáte je a umíte (což děláme takřka vždy, když máme před sebou něco složitějšího), ale věnujte se tomu úkolu, který na vás klade vyšší nároky.

4. Přestávka - odpočinek

Odpočinek je nedělitelnou součástí práce

Svačte, obědvajte, dejte si kávu. Je zapotřebí regenerovat organismus. Projděte se od počítače. Jen tak si sedněte a dívejte se chvíli před sebe. Zacvičte si na židli. Cokoli pro krátkou pauzu.

5. Zapomínáme na rodinu

Firma (organizace, obec) se bez vás obejde, rodina ne.

Nezapomínejme na to, co je opravdu důležité. A to je vždy rodina, blízcí přátelé. Nejde o to „udělat si na ně čas“, ale mít na ně čas vždy.

6. Dodržovat úřední hodiny

Nenechte se rušit v průběhu dne, kdy není úřední den. Vytvořte si své vlastní hodiny.

Vytvořte si své vlastní úřední hodiny pro kolegy. Mějte prostor pro svou vlastní práci. Nenechte se od ní vyrušovat nenaléhavými a malichernými záležitostmi.

7. Dodržovat naplánovaný čas

Čas je drahý, proto jim neplývejte.

Zkuste si udělat jeden týden tzv. snímek dne. Pište si vše, co děláte a stopujte si u toho čas. A to včetně přestávek na kávu, čaj, WC, popovídání s kolegy, vysvětlování již dávno vysvětleného apod. Nechte tzv. uležet a pak se na to, co jste napsali, znovu podívejte. Zjistíte, že spoustu času strávíte naprosto zbytečnými aktivitami (a tím nemyslíme ony přestávky, které jsou důležité, viz výše).