



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union
FAVILLE: 2019-1-SK01-KA204-060711

faville
facilitators of virtual learning

Modul 3

Študijný text 3

Deliverable	IO1
Date	03 November 2021
Partner(s)	ASTRA, ENTRE
Version	1.0
Status	Final
Dissemination	
Comments	



ZDRUŽENIE
PRE INOVÁCIE
A ROZVOJ



German Institute for
Adult Education
Leibniz Centre for
Lifelong Learning

ENTRE



idec

AbERTA

UNIVERSIDADE
www.uab.pt



FAVILLE partneri

ASTRA - ZDRUZENIE PRE INOVACIE A ROZVOJ
Slovensko



DIE - Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz - Zentrum für Lebenslanges Lernen
Nemecko



ENTRE, s.r.o.
Slovensko



HOU – Hellenic Open University
Grécko



HT srl
Taliansko



IDEC - AINTEK SYMVOULOI EPICHEIRISEON EFARMOGES
YPSILIS TECHNOLOGIAS EKPAIDEFISI ANONYMI ETAIREIA
Grécko



UAb – Universidade Aberta
Portugalsko



Pod'akovanie: FAVILLE je spolufinancovaný programom Erasmus+ Európskej únie na základe dohody o grante č. 2019-1-SK01-KA204-060711.

Upozornenie: Za názory a stanoviská vyjadrené v tejto publikácii nesie výhradnú zodpovednosť autor (autori) a nemusia nevyhnutne odrážať názory Európskej komisie.

Obsah

1.	Tri úrovne facilitácie	3
1.1.	<i>Facilitácia prostredia</i>	3
1.2.	<i>People facilitation</i>	3
1.3.	<i>Facilitácia procesov</i>	3
2.	Nástroje a techniky pre virtuálnych facilitátorov	4
2.1.	<i>Icebreaker</i>	4
2.2.	<i>Energizéry</i>	5
2.3.	<i>Tímová práca a Team Buildingové aktivity</i>	9
2.4.	<i>Aktivity súvisiace s tvorbou nápadov a inováciami</i>	10
2.5.	<i>Riešenie problému</i>	11
2.6.	<i>Analýza problému</i>	13
2.7.	<i>Rozhodovanie a stanovovanie cieľov na seminári</i>	15
3.	Tipy pre správne používanie facilitačných nástrojov a techník vo virtuálnom prostredí	17
4.	Použité zdroje	21

1. Tri úrovne facilitácie

Pozrime sa teraz na facilitovanie prostredia, ľudí a procesov. Tieto tri vzájomne prepojené úrovne facilitácie by ste mali zohľadniť pri off- aj online facilitácii. Virtuálna facilitácia si však vyžaduje ešte dôkladnejšiu a presnejšiu prípravu.

1.1. Facilitácia prostredia

Zvážte nastavenia a faktory prostredia. Hoci ich pri virtuálnych stretnutiach môžete ovplyvniť len v obmedzenej miere, môžete účastníkov požiadať, aby sa k hovoru pripojili z pokojného miesta (a hlavne so silným a spoľahlivým pripojením na internet!). Dôležité sú aj prestávky, pretože koncentrácia ľudí online sa ľahšie vytráca. Ak z časových dôvodov nemôžete poskytovať dlhé prestávky, aj trojminútová prestávka na vypitie vody, odskočenie si na toaletu alebo nadýchanie sa čerstvého vzduchu môže znamenať veľa.

1.2. People facilitation

Zvážte tri prvky - emócie, vzťahy a angažovanosť. Keďže nie ste s účastníkmi osobne, môže byť ťažšie pochopiť ich emócie a to, čo prežívajú počas virtuálneho stretnutia. Preto je ešte dôležitejšie, aby ste našli iné spôsoby, ako skontrolovať stav skupiny, napr. častejším vykonávaním "mini kontrol" (palec hore/dole) počas virtuálneho zhromaždenia. Pokiaľ ide o vzťahy, atmosféra môže byť úplne odlišná v závislosti od toho, či sa vaši účastníci už poznajú, alebo sú si úplne cudzí. V každom prípade je však dôležité, aby ste od začiatku uviedli niekoľko pravidiel, ktoré by ste chceli, aby rešpektovali, pokiaľ ide o interakciu s ostatnými (napr. bezpečný priestor, aktívne počúvanie, otvorenosť a zraniteľnosť, nezabranie príliš veľa priestoru...). Nakoniec, hoci je to trochu ťažšie presadiť, je dôležité, aby ste účastníkov čo najviac zapojili. Využite chat na zhromažďovanie ich otázok, poznámok alebo komentárov; požiadať ich, aby zdvihli ruky a odpovedali na niektoré vaše otázky; rozdeľte ich do malých skupín, aby ste umožnili hlbšie prepojenie a zdieľanie... Nezapúdajte, že vytvárate priestor pre nich, aby sa spojili, učili a spolupracovali, a nie priestor pre vás, aby ste počúvali len svoj vlastný hlas!

1.3. Facilitácia procesov

Zvážte tri prvky - informácie, prevádzku a energiu. Ako virtuálny facilitátor je nevyhnutné, aby ste skupine poskytli jasné a stručné informácie v správnom čase a v správnej forme. Napríklad sa uistite, že vaši účastníci vedia, ako sa môžu do virtuálneho zhromaždenia zapojiť a či si musia niečo vopred pripraviť; na začiatku predstavte priebeh podujatia a podelte sa o typy, ako používať platformu, ktorú ste si preň vybrali; a na konci zhromaždenia jasne uveďte ďalšie kroky a postup následných opatrení. Súvisí to s prevádzkou a zabezpečením hladkého priebehu virtuálneho podujatia - máte k dispozícii všetko potrebné technické vybavenie a materiál pre vaše aktivity? Nakoniec ste zodpovední aj za riadenie energie skupiny. Hoci každý účastník je zodpovedný a zodpovedá za svoje vlastné zapojenie sa do virtuálneho podujatia (čo by ste im mali pripomenúť), ako virtuálny facilitátor môžete urobiť veľa

pre to, aby ste maximalizovali zážitok zo vzdelávania počas priebehu programu. Najlepšie, čo môžete urobiť, je naplánovať program s dostatočným predstihom s podporou vašich spolufacilitátorov, aby ste zabezpečili dobre pripravený násled činností, ktorý zabráni poklesu energie. Nezabudnite však zachovať flexibilitu a prispôbiť svoje aktivity, ak cítite, že skupina potrebuje niečo iné, ako ste si naplánovali.

2. Nástroje a techniky pre virtuálnych facilitátorov

V nasledujúcich častiach nášho študijného textu uvedieme podrobnejší opis vybraných hlavných skupín nástrojov, techník a metód vhodných na facilitáciu virtuálneho vzdelávania a podujatí. Prirodzene, nie úplne všetky typy a všetky položky sú tu zahrnuté.

2.1. Icebreaker

Icebreakery zohrávajú významnú úlohu na podujatiach, na ktorých sa za dôležité faktory považujú komunikácia a úroveň pohodlia účastníkov. Pomáhajú zabezpečiť, aby si všetci účastníci boli rovní, a plne zapájajú účastníkov vtedy, keď chcete, aby sa stali vlastníkami výsledkov stretnutia alebo vzdelávacieho zasadnutia. Tieto činnosti odbúravajú bariéry, ktoré existujú v skupine alebo na pracovisku prostredníctvom jeho hierarchie, organizačnej schémy, pracovných pozícií a rôznych iných charakteristík. Ich použitie je užitočné najmä vtedy, keď sa účastníci navzájom nepoznajú. Môžu však veľmi dobre fungovať aj na rozohriatie pre ľudí, ktorí sa už navzájom poznajú. Icebreaker môže ľudí rozprúdiť, vyvolať smiech a pomôcť účastníkom začať s pocitom pohodlia.

Kedysi sa icebreakery považovali jednoducho za "zábavný spôsob, ako začať stretnutie". Zvyčajne trvali asi 2 minúty, po ktorých sa stretnutie zmenilo na 58 minút tvrdej práce.

No časy sa zmenili. Rozvíčovacie aktivity, ako sú tieto, získali oveľa väčšiu dôležitosť, pretože sa stále objavujú výsledky výskumov o ich výhodách. A keď sa stretnutia v roku 2020 presunuli do online priestoru, význam virtuálnych icebreakerov sa stal ešte zreteľnejším.

► Výhody icebreakerov vo virtuálnom prostredí

- Lepšie zapojenie sa - Najznámejšou výhodou každého icebreakera je pomôcť účastníkom uvoľniť sa pred začiatkom podujatia. Povzbudenie všetkých k účasti na začiatku stretnutia vytvára precedens pre jeho zvyšok. Ľudia, ktorí sú zapojení na začiatku stretnutia, budú s väčšou pravdepodobnosťou zapojení počas celého stretnutia. To je veľmi dôležité na virtuálnom stretnutí, kde je veľmi ľahké sa odpojiť.
- Lepšie zdieľanie nápadov - účastníci sa nielen viac zapájajú, ale je pravdepodobnejšie, že poskytnú svoje najlepšie nápady. Hlavným dôvodom, prečo sa vaši zamestnanci nedelia o svoje najlepšie nápady počas osobných stretnutí, je to, že sa obávajú posudzovania. Online softvér, ktorý umožňuje anonymitu účastníkov, a ktorý funguje v spojení so službou Zoom, môže z každého dostať to najlepšie.

- Vyrovnávanie podmienok - virtuálny icebreaker na schôdzke dáva každému možnosť vyjadriť sa. Pomáhajú prekonať hranice medzi rôznymi pracovnými pozíciami, alebo v dnešnom globálnom prostredí medzi rôznymi kultúrami. Umožňujú aj vášmu najtichšiemu účastníkovi (tomu s vypnutou kamerou a stlmeným mikrofónom) predniesť skvelé nápady, ktoré podnietia angažovanosť po zvyšok stretnutia.
- Podporovanie tímovej práce na diaľku - Ak bol váš tím niekoľko mesiacov mimo kancelárie, môže sa cítiť dosť odlúčený od svojich spolupracovníkov. Na stimuláciu tímovej práce online nie je nič lepšie ako virtuálny icebreaker. Môžete to urobiť prostredníctvom tímových kvízov, aktivít alebo otvorených otázok, ktoré vašich zamestnancov opäť prinútiť spolupracovať.
- Lepší prehľad o vašom tíme - Niektorí ľudia sú lepšie prispôsobení práci z domu ako iní - to je fakt. Virtuálny icebreaker vám umožní odhadnúť náladu v miestnosti a tomu prispôbiť zvyšok stretnutia.

► Kedy používať icebreakery pre virtuálne stretnutia

Virtual meeting ice breakers leave your team as chill as broken ice. There are a few scenarios in which virtual meeting ice breakers can reap some of the benefits we just mentioned.

Virtuálny icebreaker na stretnutí zanechá váš tím chladným ako prelomený ľad. Existuje niekoľko scenárov, v ktorých môžu virtuálne icebreakery priniesť spomenuté výhody.

- Na začiatku každého stretnutia - Áno, naozaj každého stretnutia. Tie aktivity sú príliš dôležité na to, aby ste im neobetovali prvých 5 minút každého stretnutia.
- S novým tímom - stretnutia so skupinou neznámych ľudí online sú právom desivé. Ak má váš tím nejaký čas pracovať spoločne, musíte čo najrýchlejšie a najefektívnejšie prelomiť ľady.
- Po zlúčení spoločností - Keď sú dva tímy z dvoch rôznych spoločností nútené náhle uzavrieť partnerstvo, vždy je vo vzduchu cítiť nevraživosť. Stabilný prísun virtuálnych icebreakerov počas vašich online stretnutí pomáha odstrániť podozrenie voči "tomu druhému tímu" a dostať všetkých na rovnakú vlnu.
- Na záver - Kto hovorí, že vaše icebreakery musia začať stretnutie? Vlastne by mali, ale môžu ich aj ukončiť. Zábavný ice breaker na konci stretnutia preruší pracovnú atmosféru predchádzajúcich 55 minút a dá vašim zamestnancom dôvod, aby odišli zo stretnutia s dobrým pocitom.

Chcete sa bližšie zoznámiť s rôznymi typmi icebreakerov? Pozrite si digitálnu aplikáciu FAVILLE na adrese: https://favilleapp.ht-apps.eu/?wpv-wpcf-phase=Icebreaker&wpv_aux_current_post_id=2&wpv_aux_parent_post_id=2&wpv_sort_orderby=post_date&wpv_sort_order=desc&wpv_sort_orderby_as=string&wpv_view_count=17p

2.2. Energizéry

These are short, team-building exercises aimed at overcoming shyness and boosting energy with a group of distributed people. Online warm ups are particularly useful at the beginning of an online meeting, workshop or any virtual collaboration session that takes place in a video call with a group of

people. They are useful as an introduction to let people know who they'll be collaborating with during the session.

Engaging participants in an online workshop can be a challenge for all facilitators. Meeting in an online environment and working at a screen all day can be draining and have an effect on the energy level of your participants not to mention on you as a facilitator! In live settings, facilitators often use energizers to increase energy in individuals and groups. Energizers might include elements of physical activity, encouraging fun and laughter, or engaging participants with games.

While teams may need to connect over video chat and collaborate in online tools for workshops, you can still engage and enliven your team by using virtual meeting games and online energizers that have been tailored or adjusted to the remote setting.

In the following section we will focus our attention on various features of online energizers and games for virtual meetings as well as on some tips for using them.

► Purpose and benefits of online energizers

Stretnutia a workshopy môžu byť najefektívnejšie len vtedy, keď sú účastníci zapojení a majú energiu zapojiť sa a priniesť na stretnutie svoje naj. Pri príjemné a produktívne online semináre môže byť udržanie a dodanie energie účastníkom na diaľku rozhodujúce.

Najmä pre ľudí, ktorí sa na virtuálnych seminároch a online stretnutiach zúčastňujú prvýkrát, môže byť veľmi prospešné pomôcť im zabaviť sa a nadviazať vzájomnú spoluprácu vo virtuálnom priestore. Teambuildingy alebo online stretnutia so Zoomom sa môžu okamžite stať prístupnejšími vďaka jednoduchej virtuálnej aktivite. Hry pre online stretnutia, ako sú tie uvedené nižšie, môžu pomôcť ľuďom uvoľniť sa a spoznať sa navzájom, pričom odstránia niektoré nepríjemnosti, ktoré môžu vzniknúť pri stretnutí cez videochat. Online energizéry môžu byť tiež rozdielom medzi tým, či je workshop produktívny, alebo sa zúčastneným zdá ako strata času. Skôr ako sa vrhneme na našu zbierku energizérov, pozrime sa na rôzne výhody používania týchto aktivít!

Online energizéry majú rôzne výhody, niektoré sú zrejmé, iné menej. Udržiavanie energie a angažovanosti na každom seminári je dôležité, ale pri práci na diaľku je ešte dôležitejšie zahrnúť tento obsah do svojho programu. Tu sú niektoré z hlavných výhod používania online energizérov.

► Zapojenie sa

Udržať tím zapojený do online stretnutí je dôležité, aby ich váš tím považoval za hodnotné a produktívne. Stretnutia, ktoré obsahujú veľa nesústredených diskusií, náročné úlohy bez dostatočnej variácie alebo veľa informačne náročných častí, môžu byť pre každý tím vyčerpávajúce - o to viac, keď sa všetci účastníci prihlasujú do svojich počítačov a rozprávajú cez webovú kameru.

Použitie online energizérov s dôrazom na zapojenie rôznych zručností, fyzickú aktivitu, zábavu alebo vliatie energie do skupiny môže byť účinným spôsobom, ako udržať účastníkov v kontakte počas celej doby podujatia.

► Vytvorte variácie vo svojom programe

Niektoré z najlepších workshopov a stretnutí profitujú z variácie použitých metód alebo cvičení. Môže to znamenať striedanie tvorivých a kritických aktivít založených na zručnostiach alebo podporu diskusií v malých skupinách po vedení hlavného školenia. V online prostredí je možnosť zmysluplnej variácie obmedzená už len z toho dôvodu, že všetci vaši vzdialení účastníci pravdepodobne sedia pri svojom stole a sledujú obrazovku.

Virtuálny energizér, ktorý povzbudí ľudí, aby vstali od stola, zapojili sa do hry alebo si precvičili zručnosti, na ktorých sa počas hlavného workshopu nepracujú, môže skutočne pomôcť udržať sviežosť a vytvoriť dynamický workshop.

Energizéry sú často dobrým spôsobom, ako sa pripraviť na konkrétne úlohy: ak si potrebujete vyčistiť vzduch po zložitej skupinovej diskusii, urobte si zábavný energizér. Ak viete, že ďalšia úloha si bude vyžadovať plné nasadenie účastníkov, urobte oddychovejšiu aktivitu. Hoci by ste sa mali snažiť naplánovať energizéry v programe - najmä pri dlhších seminároch - je tiež dobré mať v zadnom vrecku niekoľko osvedčených energizérov pre prípad, že by vaša skupina potrebovala povzbudenie.

► Spravte z toho zábavu

Online schôdzky môžu byť známe tým, že sú zdĺhavé. Najmä v náročných podmienkach, ako je napríklad izolácia od seba samého, môže pomoc v podobe zábavy a vytvorenia priestoru pre tímy, aby sa navzájom zblížili a spoznali, skutočne pomôcť pozdvihnúť úroveň workshopu a urobiť tím súdržnejším a motivovanejším.

Dobré online energizéry sú skvelé nielen na zvýšenie energetickej hladiny, ale pomáhajú aj zlepšiť náladu celého stretnutia a celkovo zlepšiť vnímanie stretnutí na diaľku vo vašej organizácii. Ak čelíte náročným organizačným výzvam a máte k dispozícii pracovné úlohy, môže byť dobré poskytnúť protipól a rovnováhu v programe. Zábavné hry pre virtuálne stretnutia, ako sú tie nižšie, môžu byť ideálnym spôsobom, ako to dosiahnuť! V prostredí na diaľku nezabúdajte, že virtuálne stretnutia alebo online workshopy sú často jediným časom, keď sa váš tím vidí a hovorí spolu priamo. Využite túto príležitosť a spojte svoj tím zábavnou energizujúcou hrou, ktorá im pomôže efektívnejšie spolupracovať nielen na bezprostrednom workshope, ale aj počas celej ich vzdialenej spolupráce.

► Zmiernenie rozpakov

Ak sa účastníci vášho online seminára navzájom dobre nepoznajú, práca v prostredí na diaľku môže byť náročná. Pre introvertov alebo ľudí trpiacich úzkosťou vo vašom tíme môže byť vystúpenie na online stretnutí za prítomnosti celej spoločnosti skľučujúce. Online energizéry sú skvelé na povzbudenie ľudí, aby sa vyjadrili a zapojili, a často môžu pomôcť postaviť základy pre neskoršie ťažšie rozhovory.

V niektorých online energizéroch môžete nakoniec vyzerat trochu hlúpo, ale ak to robíte s ostatnými členmi tímu, môže to byť vyrovnávajúca sila, ktorá pomôže ľuďom dostať sa na rovnakú vlnu. Môže to byť obzvlášť užitočné, ak na tom istom sedení komunikujú ľudia na rôznych úrovniach riadenia.

2.2.1 Online energizéry

Pri výbere online energizéra sa oplatí pozrieť sa na svoj program a zistiť, aký štýl energizéra bude najefektívnejší. Ak robíte workshop s veľkým počtom diskusií, vášmu virtuálnemu energizéru môže prospieť, ak bude mať neverbálny alebo fyzický charakter. Ak je váš tím zložený z mnohých vizuálnych mysliteľov, možno skúste energizér, ktorý zahŕňa kreslenie. Možno sa práve rozhodnete, že váš tím potrebuje trochu odľahčenia, aby sa zabavil a načerpal energiu!

Nezabudnite, že energizéry sú určené na pozdvihnutie nálady a vytvorenie protipólov. Hoci mnohé z týchto energizérov sa hodia na akékoľvek stretnutie na diaľku, stojí za to prispôbiť ich vašej skupine, ak je to možné. Online energizéry môžeme rozdeliť do nasledujúcich skupín: Energizéry na zahriatie sa, Zábavné energizéry, Energizéry založené na zručnostiach, Energizéry pre online teambuilding.

▶ Energizéry na zahriatie sa

Tieto energizéry sú skvelé na rozohriatie skupiny alebo na predstavenie nových členov tímu širšej organizácii. Spoznávacie hry a online icebreakery majú s touto kategóriou spoločnú DNA, hoci tieto aktivity majú trochu širší účel. Hoci tieto online zahrievačky možno spustiť v ktoromkoľvek bode vášho virtuálneho workshopu, sú užitočné najmä na zahriatie skupiny a dodanie energie na nadchádzajúci online workshop. Rôzne typy rozcvičky/energizéra nájdete v digitálnej aplikácii FAVILLE pre virtuálnych facilitátorov.

▶ Zábavné energizéry

Hry pre virtuálne stretnutia by mali byť zábavné! Hlavným účelom týchto online energizérov je zábava, smiech, energia a vytvorenie prestávky medzi zložitejšími úlohami. Zábavné energizéry môžu byť dôležitým prvkom schôdzí každého virtuálneho tímu a miešanie vecí so zapojenejšími energizérmi a niektorými určenými len na rozosmianie môže byť dobrou cestou.

▶ Energizéry založené na zručnostiach

Tieto virtuálne hry a cvičenia sú skvelou výzvou pre váš tím a podporujú používanie určitých zručností, ako je aktívne počúvanie, pamäť alebo kritické myslenie. Zvyčajne sú hlbšie a trochu zložitejšie, ale môžu priniesť skvelé výsledky pri dlhších seminároch na diaľku, alebo sa dokonca môžu vykonávať ako jednorazové cvičenia na zapojenie tímu na diaľku. V digitálnej aplikácii FAVILLE sa môžete pozrieť na nasledujúce energizéry: V tejto sekcii nájdete ďalšie povzbudzovače: Remote pencil pitch, Powerpoint Karaoke alebo iné.

▶ Energizéry pre online teambuilding

Hoci všetky tu uvedené online energizéry sú vhodné na spájanie pracovníkov na diaľku a budovanie tímu, tieto cvičenia sú hlbšie a výslovne navrhnuté na podporu tímovej práce alebo na pomoc vašej skupine pri vzájomnom spoznávaní sa. Pozrite si tieto energizéry na FAVILLE Digital Aplikácii aby ste sa dozvedeli viac: Virtuálny prieskum, Uhádni stôl, Spoločné kreslenie alebo Odfotťe si topánky.

2.3. Tímová práca a Team Buildingové aktivity

Pomocou facilitačných techník a aktivít na budovanie tímu môžeme podporiť tímovú prácu a vytvoriť lepšie zladené a efektívnejšie tímy. Podpora dôvery a otvorenosti zlepšuje spoluprácu a efektívne riadi tímovú dynamiku. Pri budovaní tímov ide o poskytovanie zručností, školení a zdrojov, ktoré vaši ľudia potrebujú, aby mohli pracovať v harmónii. Aby však bol skutočne účinný, musí to byť nepretržitý proces, zakotvený v kultúre vášho tímu a organizácie.

Cvičenia na budovanie tímu majú svoje miesto, ale musia mať jasný cieľ, napríklad zlepšiť určitú zručnosť, a musia byť dobre navrhnuté, aby sa predišlo konfliktom. Pri budovaní tímu ide skôr o to, aby sa ľudia zjednotili a povzbudili, než aby sa rozdelili a demoralizovali. Súťaživé cvičenia však nevyhnutne vytvárajú porazených aj víťazov a môžu viesť členov vášho tímu k tomu, že budú pracovať proti sebe. Vyhnite sa preto týmto typom aktivít - môžu sa ľahko obrátiť proti vám. Príklady príslušných facilitačných techník môžete nájsť v digitálnej aplikácii FAVILLE.

► **Začíname:** Identifikácia potrieb vášho tímu

Prvým a najdôležitejším krokom pri plánovaní aktivít na budovanie tímu je identifikácia silných a slabých stránok vášho tímu. Začnite tým, že si položíte nasledujúce otázky, aby ste identifikovali korene všetkých problémov:

- Existujú konflikty medzi niektorými ľuďmi, ktoré vytvárajú rozpory v tíme?
- Potrebujú sa členovia tímu lepšie spoznať?
- Zameriavajú sa niektorí členovia na svoj vlastný úspech a v dôsledku toho škodia skupine?
- Ovplyvňuje pokrok skupiny zlá komunikácia?
- Potrebujú sa ľudia naučiť pracovať spoločne, a nie individuálne?
- Ovplyvňujú niektorí členovia schopnosť skupiny napredovať prostredníctvom odporu voči zmenám?
- Potrebuje skupina posilniť morálku?

Kooperatívne cvičenia na budovanie tímu sú jedným zo spôsobov, ako posilniť väzby vo vašom tíme, ale nie sú skratkou k úspechu. Namiesto toho je potrebné, aby sa budovanie tímu stalo súčasťou myslenia vašej skupiny.

Najprv sa zamyslite nad potenciálom budovania tímu pri bežných činnostiach na pracovisku. Potom použite nasledujúce štyri stratégie na každodenný rozvoj sily, súdržnosti a efektívnosti vášho tímu:

► **Spoznajte svoj tím**

Váš tím sa skladá z ľudí s rôznymi potrebami, ambíciami a osobnosťami. Ak ich spoznáte a pomôžete im spoznať sa navzájom, môžete vytvoriť šťastný a dôveryhodný tím.

► Pracujte na spoločnom celi

Svojich ľudí môžete zjednotiť tým, že ich inšpirujete, aby sa postavili za spoločnú víziu alebo cieľ. Jasne stanovený cieľ môže zabrániť tomu, aby sa jednotlivci rozutekali rôznymi smermi, čo je frustrujúce aj neefektívne.

Vytvorenie tímovej charty môže vašim ľuďom poskytnúť písomnú definíciu účelu a cieľov tímu. Stratégie na stmelenie tímu na dosiahnutie konkrétneho cieľa nájdete v našej digitálnej aplikácii FAVILLE.

► Vybudujte silné tímové zručnosti

Váš tím si musí osvojiť správne zručnosti a kompetencie, aby mohol dosiahnuť svoje ciele. Rozvíjanie silnejších zručností a prispôsobovanie ľudí úlohám, ktoré sú pre nich najvhodnejšie, môže viesť k vytvoreniu schopnejšieho a motivovanejšieho tímu.

► Spojte sa s virtuálnym tímom

Môže to byť ťažké vybudovať vzťah medzi členmi tímu, ktorí sa nikdy, alebo len zriedkakedy stretávajú tvárou v tvár. Časové pásma a kultúrne rozdiely môžu predstavovať ďalšie výzvy pri zvažovaní aktivít alebo stratégií budovania tímu pre vzdialené tímy. Členovia vášho vzdialeného tímu sa môžu cítiť izolovaní od svojich kolegov, takže pravdepodobne privítajú príležitosti na spoločenské stretnutia "virtuálne", zlepšenie svojich zručností a tiež zábavu!

Vzhľadom na širokú škálu dostupných online nástrojov je celkom možné udržiavať pravidelnú a efektívnu komunikáciu s členmi virtuálneho tímu. Kľúč k vytvoreniu efektívneho tímu však spočíva skôr v tom, ako jeho členovia komunikujú, než v technológii, ktorú používajú.

2.4. Aktivity súvisiace s tvorbou nápadov a inováciami

Techniky generovania nápadov môžete použiť v okamihu, keď potrebujete dostať svoju skupinu do režimu kreatívneho myslenia a podporiť inovácie. Pomôžte ľuďom nájsť nové perspektívy a stavajte na kolektívnej inšpirácii vašej skupiny. Nápady sú kľúčom k inováciám. Bez nich nie je čo realizovať, a keďže realizácia je kľúčom k učeniu, nové nápady sú nevyhnutné na uskutočnenie akéhokoľvek zlepšenia.

Je zrejmé, že samotné nápady inováciu nezabezpečia, pretože musíte byť schopní vytvoriť systematický proces riadenia týchto nápadov. Zmyslom nápadov nie je len generovanie ich obrovského množstva, ale aj kvalita vygenerovaných nápadov. Je teda prirodzené, že niekedy môže byť ťažké prísť s kvalitnými nápadmi. Nie je nič nezvyčajné na tom, že sa zasekneme v starých zvykoch a rutine, keď máme vytvoriť niečo nové. Spolupracujte so svojimi skupinami, ukážte im, že niekedy je lepšie dať prednosť pokroku pred dokonalosťou. Pokúste sa vysvetliť, že spôsoby nazerania na výzvy a príležitosti môžu byť pestré a pri tvorbe nápadov neexistujú žiadne hranice. Môžete tiež poukázať na to, že prijatie neznámeho nie je nebezpečné, ale môže byť aj zábavné.

► Čo je generovanie nápadov a prečo je dôležité?

Vytváranie nápadov sa opisuje ako proces vytvárania, rozvíjania a sprostredkovania abstraktných, konkrétnych alebo vizuálnych nápadov. Je to vrchná časť lievika riadenia nápadov a zameriava sa na navrhovanie možných riešení predpokladaných alebo skutočných problémov a príležitostí.

Ako už bolo spomenuté, nápady sú prvým krokom k zlepšeniu. Pokrok nás ako jednotlivých ľudských bytostí závisí od nových myšlienok. Z pohľadu jednotlivca vám nové nápady môžu pomôcť napredovať, ak sa cítite zaseknutí pri nejakej úlohe alebo nevíete vyriešiť určitý problém. Pokiaľ ide o vašu organizáciu, generovanie a zhromažďovanie nových nápadov od vašich zamestnancov alebo študentov je najlepší spôsob, ako odhaliť kreatívne, tiché znalosti. Schopnosť vytvárať a rozvíjať nové nápady vám umožňuje:

- Zostať relevantnými
- Uskutočniť pozitívnu zmenu vo svojej organizácii

Možno je vašim organizačným cieľom zlepšiť efektivitu vašu a vášho tímu alebo možno potrebujete nové nápady na zlepšenie vášho produktu? Bez ohľadu na vaše ciele alebo typy nápadov, ktoré hľadáte, cieľom nových nápadov je zlepšiť spôsob vášho fungovania.

Vo väčšom meradle sú ekonomiky závislé od inovácií, ktoré podporujú rast a zvyšujú blahobyt. Inovácie vytvárajú nové technológie a podniky, ktoré poskytujú ľuďom nové pracovné miesta.

Preto, hoci inovácie nie sú len o nápadoch, sú dôležitou súčasťou rovnice, keďže jeden bez druhého by neexistovali.

2.5. Riešenie problému

Konflikt je prirodzenou a normálnou súčasťou tímu alebo pracoviska, a to aj vo virtuálnom prostredí. Niektorí ľudia tvrdia, že vyriešiť konflikt vo virtuálnom prostredí je ešte ťažšie. Pre každý tím, ktorý sa snaží dosiahnuť svoje ciele, je konflikt nevyhnutný. Hoci sa vyskytujú rozdiely, výsledok nemusí byť negatívny. Konflikt môže poskytnúť príležitosti. Je tiež výzvou na intenzívnejšie premýšľanie, kreativitu, väčšie porozumenie a hľadanie alternatívnych ciest, ktoré sú účinnejšie, efektívnejšie a produktívnejšie. Neriešený konflikt však môže viesť k rozpadu skupiny. Ak sa vyskytne neriešený konflikt, môže znížiť morálku, výkonnosť a zvýšiť absencie. Vedie k zvýšenému stresu medzi členmi tímu, zníženej produktivite a v najhoršom prípade k agresii alebo násiliu. Štúdie ukazujú, že manažéri strávia riešením konfliktov na pracovisku najmenej 25 % svojho času. To ovplyvňuje výkonnosť pracovnej skupiny a môže mať zásadný vplyv na výkonnosť skupiny alebo dokonca organizácie. Konflikt, rovnako ako každý iný kľúčový podnikový proces, sa musí riadiť.

► Zložky konfliktu

Konflikt vzniká v dôsledku stretu názorov, cieľov alebo hodnôt v oblasti, v ktorej ľuďom záleží na výsledku. Semená konfliktu môžu byť zasiate v nejasnostiach alebo nesúhlase so spoločným cieľom

a spôsobom jeho dosiahnutia. Keď ide o konflikt, môže ísť o rôzne rozdiely. Členovia tímu sa môžu líšiť v názore na to, čo je problémom; alebo sa môžu zhodnúť na tom, čo je problémom, ale majú naň odlišný pohľad; alebo môžu mať rovnaký pohľad, ale rozdielne predstavy o tom, ako problém vyriešiť.

- **Komunikácia** - Komunikácia môže byť príčinou aj nápravou konfliktu. Rovnako ako iné zručnosti, aj efektívnu komunikáciu je potrebné sa naučiť. Nedostatok otvorenej komunikácie má tendenciu zahnať konflikt do úzadia a môže vytvoriť zostupnú špirálu nepochopenia a nevraživosti. Efektívna komunikácia (vrátane aktívneho počúvania) je prostriedkom, ktorým možno predchádzať nezhodám, riadiť ich alebo ich riešiť.
- **Nekonzistentnosť** - vždy, keď sa firemné zásady menia, uplatňujú nejednotne alebo neexistujú, môže dôjsť k nedorozumeniam. Spolupracovníci musia poznať a rozumieť pravidlám a zásadám spoločnosti; nemali by sa dohadovať. Nekonzistentnosť na pracovisku je častým zdrojom konfliktov.
- **Rozmanitosť** - jednotlivci sú jednotlivci a líšia sa v mnohých ohľadoch. Tieto rozdiely sú často východiskovým bodom konfliktov. Existujú rôzne štýly spôsobu, akým sa zaoberáme ľuďmi a problémami. Členovia tímu musia pochopiť svoj vlastný štýl a naučiť sa akceptovať odlišné štýly. Konflikt môže byť spôsobený aj rozdielnymi osobnými hodnotami. "Frakcie" môžu viesť k ohováraniu, podozrievaniu a nakoniec ku konfliktu. Skupina sa musí naučiť akceptovať rôznorodosť a pracovať ako tím. Zdôrazňovanie rozdielov pomáha členom tímu hľadať spoločné body. Väčšina tímov sa líši vekom, pohlavím, kultúrou, skúsenosťami a znalosťami. Môžu sa líšiť aj rasou, vierovyznaním, náboženstvom alebo zdravotným postihnutím. Hoci všetka táto rôznorodosť môže viesť ku konfliktom, tímy, ktoré sa naučia prijímať svoje rozdiely a oceňovať nové nápady, môžu konflikty premeniť na tvorivú spoluprácu.
- **Perspektíva** - Tak ako môžu mať dvaja alebo viacerí účastníci kurzu protichodné štýly, môžu mať aj protichodné vnímanie. Na tú istú udalosť sa môžu pozerieť diametrálne odlišným spôsobom. Napríklad v súčasnosti máme na pracovisku štyri generácie. Každá generácia prináša iný pohľad.
- **Emocionálna inteligencia** - Emocionálna inteligencia je osobnostná vlastnosť, ktorá je veľmi užitočná pri znižovaní počtu konfliktov. Ľudia s vysokou EQ sú empatickí a citliví na pocity iných. Dobrou správou je, že každý si môže zvýšiť svoju EQ rozvíjaním zručností efektívneho kombinovania profesionality s emóciami, ako je citlivosť a empatia.

► **Prečo používať hry na riešenie konfliktov?**

Hry môžu odhaliť skutočné konflikty - spolu s emóciami, vlastnosťami, nedorozumeniami a reakciami. Prostredníctvom hier tím zažíva konflikty v bezpečnom prostredí. Kľúčom k úspechu je kompetentná facilitácia. Ako facilitátor musíte mať prehľad o tom, čo sa deje, robiť si poznámky, povzbudzovať, presmerovávať a v prípade potreby aj zastaviť aktivitu na diskusiu uprostred nej. Zapojenie sa do konfliktu môže byť pre mnohých členov tímu citlivým územím, preto im musíte poskytnúť podporu a povzbudenie, keď si precvičujú zručnosti a pohodlne ich používajú. Všimnite si, že pri mnohých z týchto hier sa odporúčajú malé tímy - to preto, aby sa do procesu zapojili všetci účastníci. Ďalším

spôsobom, ako maximalizovať účasť, je využiť "pozorovateľov", ktorí môžu počas diskusie o zhodnotení poskytnúť vynikajúcu spätnú väzbu "z nadhľadu".

Aby ste udržali vysokú úroveň účasti počas hry a počas diskusie, zvážte možnosť rozdania otázok na diskusiu, ktoré sa nachádzajú na konci hier tímom, aby si ich pred diskusiou vo veľkej skupine mohli sami zodpovedať. Tým sa zabezpečí, že si každý prepojí skúsenosti so svojou situáciou a prispeje do diskusie. Rovnako dôležité ako zapojiť všetkých do hry je zapojiť všetkých do diskusie, kde sa odohráva väčšina učenia. Keď sa tímy presvečia o výhodách konfliktu, začnú strácať strach z konfliktov. Teambuildingové hry sú pre tím ideálnym spôsobom, ako si takéto výhody vyskúšať. Diskusia o zhodnotení mnohých hier zameraných na riešenie konfliktov trvá dlhšie ako samotná aktivita, pretože účastníci menia niektoré základné spôsoby správania a presvedčenia týkajúce sa konfliktov. Uistite sa, že ste na diskusiu vyčlenili dostatok času, pretože jej skrátenie odopiera tímu potrebný čas, ktorý niektorí na zmenu potrebujú.

► **Aktivity určené na riešenie problémov**

Aktivity určené na riešenie problémov sú primárne zamerané na to, aby pomohli skupine alebo tímu prejsť procesom, v ktorom sa najprv identifikujú problémy a výzvy, navrhnu sa možné riešenia a potom sa vyhodnotí to najvhodnejšie.

Nájsť efektívne riešenia zložitých problémov nie je jednoduché, ale pomocou správnych techník, metód, hier a kreatívnych cvičení môžete svojmu tímu pomôcť zefektívniť tento proces.

Nezabúdajte, že nie všetky problémy sú rovnaké a organizácie rôznych veľkostí, v rôznych fázach podnikania a v rôznych odvetviach si vyžadujú rôzne techniky riešenia problémov. Riešenia sa budú pravdepodobne líšiť aj v závislosti od tímu, ktorý sa ich pokúša nájsť.

► **Aký je proces riešenia problému?**

Keď sa tím alebo jednotlivec stretne s problémom alebo výzvou, môže byť lákavé rýchlo nájsť možné riešenie a zaviesť rýchlu nápravu bez toho, aby sme najprv zvážili povahu problému a pristupovali k hľadaniu riešenia štruktúrovaným spôsobom. Bez jasného postupu sa pokusy o riešenie problémov alebo výziev môžu stať neštruktúrovanými a frustrujúcimi. Procesy komplexného riešenia problémov poskytujú skupine rámec, ktorý jej umožní pristupovať k problémom akejkoľvek veľkosti alebo rozsahu a vidieť výsledky.

Nižšie predstavené techniky poskytujú pevný rámec riešenia problémov, ktorý skupinu prevedie všetkými krokmi riešenia problémov potrebnými na prechod od presnej identifikácie problémov a výziev až po vývoj, zavedenie a zaznamenanie vhodných riešení. A opäť môžete niektoré techniky nájsť aj v digitálnej aplikácii FAVILLE.

2.6. Analýza problému

Patria sem nástroje a techniky na analýzu a pochopenie zložitých situácií, uvoľnenie kreativity a objavovanie nových poznatkov. Uistite sa, že vaša skupina preskúma danú situáciu a všetci účastníci

jej dôkladne porozumejú predtým, ako prejdú k rozhodovaniu. Musíte spolu so svojou skupinou vytvoriť spoločné chápanie problému a identifikovať tie aspekty, ktoré sú najviac potrebné na intervenciu. Na to, aby účastníci mohli použiť nástroje a techniky analýzy problému, musia sa dozvedieť všetko o probléme, a najmä o jeho príčinách. Účastníci procesu často prichádzajú s vlastným (niekedy protichodným) vnímaním primárnych príčin a najúčinnějších intervencií. Dosiahnutie konsenzu o "skutočnej" povahe problému si vyžaduje nielen dôkladnú technickú analýzu, ale aj preskúmanie jednotlivých názorov. Aby sa dospelo k spoločnej definícii problému, niektoré skupiny najprv vypracujú spoločný súbor predpokladov, a potom vytvoria "mapu problému", aby graficky znázornili možné prispievajúce príčiny a určili, ktoré z nich by mohli byť najviac vhodné na intervenciu.

Keď sa účastníci zhodnú na tom, že problém je dobre definovaný a kľúčové predpoklady sú zrejmé, táto fáza sa považuje za ukončenú. Význam vytvorenia spoločného chápania spočíva v tom, že poskytuje základ pre nasledujúcu analýzu; je predpokladom pre vybudovanie záväzku na vykonanie akejkoľvek stratégie, ktorú skupina vytvorí. Keď zainteresované strany začnú vzájomne chápať svoje predpoklady, je ľahšie dosiahnuť konsenzus o tom, čo je problém, a aké druhy intervencií budú účinné.

► **Aké sú kľúčové úlohy v analýze problému?**

- **Poučte účastníkov o probléme.**
 - Identifikujte, preskúmajte a prediskutujte technickú analýzu problému.
 - Podelte sa o individuálne vnímanie problému vrátane názorov na príčinu, vplyv a optimálny zásah.
 - Identifikujte oblasti, v ktorých sa zhodujete, a v ktorých sa nezhodujete.
- **Organizujte technickú analýzu podľa potreby.**
 - Identifikujte empirické otázky, ktoré má skupina o význame problémov, postihnutých skupinách, príčinách atď.
 - Zorganizujte postupy na zodpovedanie otázok (napríklad odborný panel), ktoré sú v očiach účastníkov vnímané ako dôveryhodné.
- **Vypracujte spoločnú definíciu problému**
 - Vytvorte spoločný súbor predpokladov o danej problematike.
 - Spoluvytvorte spoločnú definíciu problému, ktorá bude zahŕňať prispievajúce príčiny.
 - Identifikujte tie príčinné faktory, ktoré sa dajú najviac ovplyvniť.

2.6.1 Dilemy

- Skupina sa môže zamerať na ľahko identifikovateľné problémy alebo na hlbšie príčiny

V niektorých procesoch je okamžitá náprava rozumným riešením; môže priniesť dočasnú úľavu od hlbších, trvalejších príčin, ktoré nie sú dobre známe. Zameranie sa na zložitejšie príčiny s cieľom

vyvinúť udržateľnejšie riešenia si môže vyžadovať viac času, zdrojov, technickej analýzy a záväzkov, ako skupiny alebo ich sponzori chcú alebo môžu vynaložiť.

- ▶ Skupina sa môže zamerať na súčasné potreby alebo na budúce generácie.

Určenie, či a ako byť zodpovedný voči budúcim generáciám, si vyžaduje pozornosť voči hodnotám skupiny; na posúdenie dôsledkov týchto hodnotových rozhodnutí sú potrebné technické zručnosti, ako napríklad tvorba scenárov a štatistická analýza.

- ▶ Skupina sa môže venovať dôkladnej analýze problémov alebo prijímať rozpravu "expertov".

Jedným zo spôsobov zníženia analytických nákladov je obmedzenie analýzy riešeného problému. V niektorých prípadoch sa môže stať, že proces plánovania sa bude musieť spoliehať na odborné "príbehy", staré správy a anekdoty.

- ▶ Na príčiny problémov sa pozerá s predsudkami.

Účastníci s pevnou predstavou o "hlavnej" príčine problému komunity sa môžu pokúsiť nasmerovať diskusiu späť k svojmu názoru na najdôležitejšiu príčinu... na úkor širšej diskusie. Niekedy preformulovanie problému a rozšírenie deliberácie môže viesť k revidovanému chápaniu príčin problému.

- ▶ Menia sa názory na to, ktoré problémy sú prioritné.

Keď sa proces začne a zainteresované strany mu lepšie porozumejú, niektoré z nich sa môžu rozhodnúť pre iné zameranie problému alebo zmeniť dôraz. Navrhované zmeny sú niekedy odklonom, ktorý proces spomaľuje, ale kým každý nemal možnosť vysvetliť a obhájiť svoju koncepciu práce skupiny, je nepravdepodobné, že sa všetci plne zapoja do procesu.

2.7. Rozhodovanie a stanovovanie cieľov na seminári

Pomocou aktivít na workshope zameraných na rozhodovanie, stanovovanie cieľov a realizáciu môžete viesť svoju skupinu procesom zužovania nápadov a výberu najlepšej možnosti na realizáciu.

Tieto aktivity sú navrhnuté tak, aby účastníkov vyškolili v tom, ako pri stanovovaní cieľov získať a používať dôležité zručnosti, ako je počúvanie, experimentovanie a tvorba stratégie. Aktivity v rámci seminára môžu demonštrovať mnohé dôležité poznatky, napríklad ako stanoviť dosiahnuteľné ciele, ako revidovať ciele, ako stanoviť priority cieľov a ako posúdiť riziká súvisiace s cieľmi. Správne nástroje môžu pomôcť pri neustálom stanovovaní efektívnych cieľov pre tím. Nástroje na stanovovanie cieľov sú skvelým spôsobom, ako vám pomôcť stanoviť ciele, sledovať ich a sústrediť sa na to, čo sa snažíte dosiahnuť.

2.7.1 Ako fungujú cvičenia na stanovovanie cieľov

Ciele sú naše túžby. Keď si stanovíme cieľ, vytvoríme si zámer pre súbor správania (Latham a Locke, 2002). Zmena sa málokedy udeje zázračne cez noc. Dochádza k nej preto, lebo sa denne zaväzujeme prispôbiť svoje správanie, myslenie a návyky tak, aby sme pracovali na zavedení

zmeny, ktorú chceme. Malé, každodenné a dôsledné zmeny môžu časom viesť k veľkým výsledkom. Takto fungujú účinné cvičenia na stanovenie cieľov. Motivácia je kľúčom k dosiahnutiu našich cieľov a my sa cítime motivovanejši, keď si nie sme stopercentne istí, že môžeme dosiahnuť cieľ, ktorý sme si stanovili. Prijímanie výziev je veľmi motivujúce, pretože nám umožňuje rozvíjať naše zručnosti, potrápiť sa pri riešení problémov a získavať hlbší pocit osobného úspechu.

► Čo je to skupinové stanovenie cieľov?

Skupinové stanovenie cieľov je situácia, keď sa skupina alebo tím ľudí stretne, aby sa dohodli na stanovenom ciele, ktorý bude prospešný pre nich ako skupinu alebo širšiu komunitu, v ktorej existujú a pôsobia. Stanovenie skupinového cieľa si najprv vyžaduje vypočítanie individuálnych záujmov a priorít v rámci skupiny alebo širšej komunity, ktorej sa skupina snaží vyhovieť, a potom stanovenie spoločných opatrení, ktoré pomôžu skupine dosiahnuť požadovaný konečný cieľ. Vytváranie skupinových cieľov môže byť veľmi posilňujúce a motivujúce. Dosiahnutie veľkých zmien alebo výsledkov je jednoduchšie so silnou skupinou jednotlivcov, ktorí pracujú na spoločnom ciele, najmä ak existuje spoločná vízia a investícia do tohto cieľa.

► Osnova seminára o stanovovaní cieľov

Keď sa každý začne hlbšie zamýšľať nad svojimi cieľmi, môže byť ťažké udržať všetkých na rovnakej vlne počas seminára. Tu sa môže hodiť osnova workshopu. Osnova pomáha stanoviť jasnú štruktúru podujatia spolu s možnými výsledkami učenia alebo "odnesenými poznatkami", ktoré chcete, aby si účastníci zapamätali. Môžete tiež pridať časové limity pre každú časť, cvičenie alebo aktivitu a na začiatku stanoviť jasný plán, ktorý budú všetci dodržiavať. Pri vytváraní osnovy seminára zameraného na stanovenie cieľov je potrebné zvážiť niekoľko vecí:

- Ako dlho bude trvať celý workshop?
- Koľko aktivít môžete primerane vtesnať do tohto časového rámca a zabezpečiť, aby boli vykonané efektívne a hodnotne?
- Koľko účastníkov sa zúčastní vášho workshopu? Aký je minimálny a maximálny počet účastníkov potrebný na všetky aktivity, ktoré chcete zahrnúť?
- Aké zdroje potrebujete na jednotlivé aktivity?
- Budete používať jeden celkový model stanovovania cieľov alebo zavediete niekoľko rôznych modelov? Ako tomu bude potrebné prispôbiť vaše aktivity?
- Aké sú kľúčové výsledky vzdelávania/výstupy, s ktorými by mali účastníci odísť? Udržujte ich na maximálne 3 - 5 a uistite sa, že sú dobre definované a merateľné.

► Ako prijímať rozhodnutia?

Niektoré z našich rozhodnutí budú také rutinne, že ich urobíme bez dlhšieho premýšľania. Ťažké alebo náročné rozhodnutia si však vyžadujú väčšiu pozornosť. Ide o rozhodnutia, ktoré zahŕňajú:

- Neistota - mnohé skutočnosti môžu byť neznáme.

- Zložitosť - môže existovať mnoho vzájomne prepojených faktorov, ktoré treba zväžiť.
- Vysoké riziko dôsledkov - vplyv rozhodnutia môže byť významný.
- Alternatívy - Môžu existovať rôzne alternatívy, z ktorých každá má svoj vlastný súbor neistôt a dôsledkov.
- Medziľudské problémy - Musíte predvídať, ako budú reagovať rôzni ľudia.

V reálnych situáciách môžu rozhodnutia často zlyhať, pretože na začiatku nie sú jasné najlepšie alternatívy alebo sa v rámci procesu nezohľadnia kľúčové faktory. Aby sa to nestávalo, musíme spojiť stratégie riešenia problémov a rozhodovania, aby sme si vyjasnili naše chápanie. Pomôcť nám v tom môže logický a usporiadaný proces, ktorý zabezpečí, že sa budeme zaoberať všetkými kritickými prvkami potrebnými pre úspešný výsledok.

Systematická práca na tomto procese zníži pravdepodobnosť prehliadnutia dôležitých faktorov. Sedemkrokový prístup to zohľadňuje takto:

- Vytvorte konštruktívne prostredie.
- Podrobne preskúmajte situáciu.
- Vytvorte dobré alternatívy.
- Preskúmajte svoje možnosti.
- Vyberte najlepšie riešenie.
- Vyhodnoťte svoj plán.
- Oznámte svoje rozhodnutie a konajte.

Viac môžete nájsť aj v FAVILLE Digitálnej aplikácii.

3. Tipy pre správne používanie facilitáčnych nástrojov a techník vo virtuálnom prostredí

Výber správneho online energizéra je skvelý začiatok, ale dobrí facilitátori vedia, že správna realizácia a prístup sú nevyhnutné pre jeho úspech. Hoci každý energizér má niektoré jedinečné prvky, ktoré by ste mali zväžiť, existuje niekoľko všeobecných tipov a prístupov, ktoré môžete použiť, aby bol váš virtuálny energizér úspešný. Tu sú naše tipy na vedenie online energizérov.

► Nastavte správnu etiketu online stretnutí

Mnohí facilitátori si pred stretnutím aj na jeho začiatku stanovujú očakávania, ktoré majú od účastníkov, aby pomohli hladkému priebehu, a aby boli všetci spokojní a produktívni. Online stretnutia sa nelíšia. Ujasnite si s účastníkmi etiketu online stretnutia tak, že vytvoríte zoznam a rozošlete ho spolu s pozvánkami. Zopakujte ho na začiatku stretnutia, a ak je to možné, majte ho prítomný na virtuálnej tabuli alebo v nástroji na spoluprácu.

Tu sú niektoré položky, ktoré by ste mali mať v etikete online stretnutia.

1. Nastavte mikrofóny na stlmenie, keď nehovoríte.

2. Ak je to možné, zapnite si webové kamery - je príjemné vidieť vašu tvár! Hoci majte na pamäti, že v prostrediach s horším internetom môže vypnutie kamery pomôcť kvalite hovoru!
3. Volajte z tichého, dobre osvetleného miesta: všetci by vás mali dobre vidieť a počuť.
4. Vopred si prečítajte program a prídte na stretnutie pripravení.
5. Používajte neverbálne prostriedky, aby ste dali najavo, že chcete hovoriť. Použite funkciu zdvihnutia ruky, ikony alebo zdvihnite ruku vo videokonferenčnom prostredí.
6. Prídte načas, ak nie o niečo skôr, aby ste mohli pred začiatkom vyladiť prípadné problémy s audiovizuálnym vybavením. Otestujte si zvuk, aby vás bolo počuť hneď po prihlásení.
7. Zoznámte sa s nástrojmi, ktoré budete používať. Urobte si rýchlu prehliadku nástroja na videochat alebo online tabuľu, aby ste mohli byť na zasadnutí produktívni.
8. Zapojte sa do diskusie. Počúvajte toho, kto hovorí, komunikujte v chatových kanáloch a používajte nástroje na online spoluprácu. Koľko úsilia do toho vložíte, toľko sa vám vráti!
9. Ak to nie je nevyhnutné, zatvorte ďalšie karty a odstráňte rušivé vplyvy. Na prácu možno budete potrebovať Dokumenty Google, Mural alebo iný nástroj, ale pravdepodobne nepotrebujete mať otvorený Facebook!
10. Ak je to možné, vypnite iné zariadenia, aby ste pomohli zabezpečiť stabilné pripojenie.
11. Ak je to možné, používajte headset alebo slúchadlá, aby ste minimalizovali ozvenu a hluk v pozadí.
12. Keď hovoríte, robte to pomaly a zreteľne. Dbajte na čas - praktizujte stručnosť vždy, keď je to možné.
13. Počas prezentácií alebo dlhších diskusií sa snažte pridávať otázky alebo myšlienky do chatového kanála a vyhýbajte sa prerušovaniu. Facilitátor sa k vašim otázkam dostane a odpovie na ne, keď to bude vhodné.
14. Snažte sa neopakovať otázky v chatovom kanáli. Prečítajte si, čo tam už je, a pridajte like alebo upvote, ak máte rovnakú otázku.
15. Usmievajte sa a prikyvujte! Dajte hovoriacemu najavo, že ho počúvate!

► **V jednoduchosti je krása**

Jednoduchosť je v online workshope na prvom mieste. Vo vzdialenom prostredí môžu jednoduché aktivity, ktoré sa dajú ľahko vysvetliť, realizovať a spustiť, pomôcť zabezpečiť efektívnosť vášho workshopu a zabrániť frustrácii účastníkov. Pamätajte, že facilitácia je predovšetkým o tom, aby boli veci jednoduché, a ešte jednoduchšie!

► **Myslíte vzdialene**

Aj keď si možno myslíte, že pri online energizéroch je to samozrejmosť, vždy treba mať na pamäti, že vaši účastníci pracujú na diaľku, a aktivity by sa mali navrhovať a používať s ohľadom na túto skutočnosť. Nie každý energizér je vhodný pre online workshopy, ale na druhej strane, krátke aktivity, ktoré povzbudzujú ľudí k fyzickej aktivite, by sa nemali zavrhnúť len preto, že ste pri počítači. Naozaj venujte čas tomu, aby ste zväžili, ktoré online energizéry sú vhodné pre váš tím v tomto vzdialenom prostredí, a prispôbte energizéry svojim nástrojom, nastaveniu a skupine. Veľké množstvo energizérov sa dá prispôbiť tak, aby fungovali rovnako dobre, ak nie lepšie v prostredí na diaľku - v skutočnosti majú virtuálne stretnutia prístup k mnohým zaujímavým nástrojom a prístupom, ktoré v živom prostredí jednoducho nemajú. Myslite na diaľku a využite ich vo svoj prospech.

► **Pred začatím jasne vysvetlite pokyny**

Či už váš online energizer zahŕňa odychové miestnosti, neverbálnu komunikáciu alebo hry, vždy je dôležité jasne formulovať pokyny pred začiatkom. Väčšina vecí si v online prostredí vyžaduje čas navyše a potreba opakovať sa alebo objasňovať kroky môže neskôr spotrebovať drahocenný čas a energiu. Pred začatím venujte čas tomu, aby ste účastníkom veľmi jasne povedali, čo majú robiť, a odpovedali na všetky otázky súvisiace s priebehom cvičenia. Môže byť užitočné pripraviť si zhrnutie pokynov na online tabuľu alebo v nástroji na spoluprácu, aby sa na ne mohli ľudia obrátiť, ak sa stratia. To neznamená, že by ste nemali ľuďom počas cvičenia pomáhať alebo ich opravovať - len by ste mali zabezpečiť, aby to bol efektívny a účinný process.

► **Vyčleňujte čas**

Tak ako pri všetkých činnostiach na diaľku, aj pri online energizéri je dôležité, aby všetko prebiehalo načas. Niektoré hry a cvičenia môžu trvať donekonečna, a hoci by ste sa do nich mali bezpodmienečne zapojiť a zabaviť sa, nastavte si časovače a pripomenutia, aby ste aktivitu príliš nepredĺžili.

Oplatí sa tiež dopredu si precvičiť a spustiť niekoľko obľúbených aktivít online energizéra. Stopnite si, koľko času ste na tieto energizéry potrebovali. Ak zistíte, že vaši účastníci potrebujú povzbudenie a máte v programe desať minút voľna, môžete si vybrať vhodný energizér. (Alebo si ho vyberte z našej digitálnej aplikácie FAVILLE).

► **Vyberte si vhodné nástroje**

Hoci väčšinu online energizérov možno spustiť so štipkou kreativity v rôznych formátoch, oplatí sa vybrať a vytvoriť aktivity, ktoré dobre fungujú s online nástrojmi, ktoré používate. A naopak, ak sa ešte len rozhodujete, ktoré nástroje použijete, pracujte spätne a zistite, ktoré metódy by ste chceli na svojom sedení naplánovať ako prvé. Môže sa stať, že je nevyhnutná online tabuľa alebo môžete použiť interné nástroje.

Každý energizér je najúčinnjší vtedy, keď ho v správnej forme prednesie príjemný a dobre pripravený facilitátor. Niektoré energizéry na diaľku budú jednoducho najefektívnejšie s priestorom na vizuálnu spoluprácu, ako je napríklad Miro, kde môžu ľudia kresliť a presúvať veci v reálnom čase, zatiaľ čo iné si vyžadujú len to, aby sa účastníci navzájom videli. Kľúčové je, aby ste sa podľa možnosti snažili nájsť súbor nástrojov, ktorý je najvhodnejší pre danú úlohu, a nie sa uspokojili s druhou najlepšou možnosťou.

V bezprecedentnej dobe, keď mnohí z nás pracujú na diaľku a po prvýkrát vedú stretnutia online, je dôležité pamätať na to, čo funguje. Energizéry sú skvelým spôsobom, ako udržať tím v napätí, dobrej nálade a trochu sa zabaviť a zároveň byť produktívny. To je pravdepodobne ešte dôležitejšie v online prostredí, kde skupiny nemajú toľko času na to, aby sa bavili tvárou v tvár a navzájom sa dobíjali energiou.



4. Použité zdroje

- [1] <https://www.sessionlab.com/blog/online-energizers/>
- [2] <https://fellowship-europe.ashoka.org/sites/fellowship-europe/files/atoms/files/ChangemakerXchange%20Virtual%20facilitation%20Tips.pdf>
- [3] https://ahaslides.com/blog/virtual-meeting-ice-breakers-tools/?fbclid=IwAR3QGNiGRvUkQKKPVOtf2U8qFAjP8anD_JGIXbRRWzcejPo_dFOJismK-Ks
- [4] <https://collaborativeleadersnetwork.org/strategies/collaborative-problem-solving/issue-analysis/>
- [5] <https://www.sessionlab.com/blog/facilitation-skills/#facilitator-resources>
- [6] <https://www.viima.com/blog/idea-generation>
- [7] <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/2070/2016/08/The-big-book-of-Conflict-Resolution-Games.pdf>
- [8] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [9] https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm
- [10] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [11] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-training-games>