



Uľahčovanie pre školiteľov

ETEY 2016 Pesaro

Školitelia: Eliza Vola, Herve Tunga

Manuál pre účastníkov

Úvod

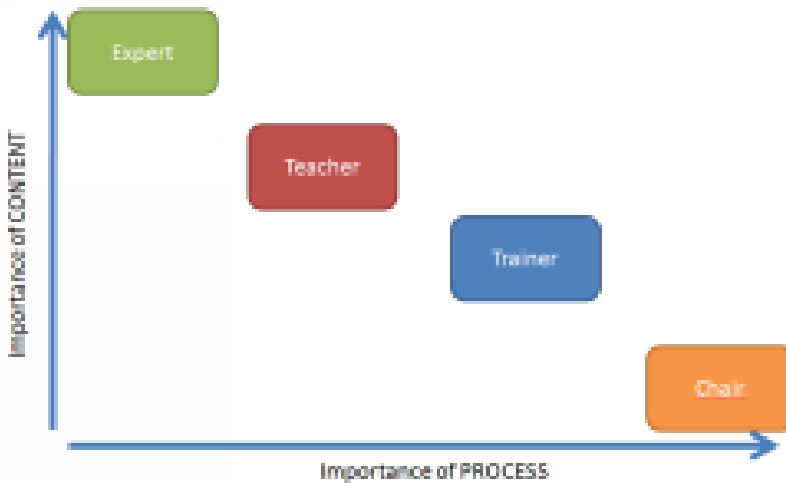
Uľahčenie znamená “spraviť niečo jednoduchším”. Čo ale znamená “uľahčenie”, “uľahčiť”, alebo “sprostredkovateľ”? Medzinárodná asociácia sprostredkovateľov definuje nasledovné:

Zjednodušujúci prístup je podpora zapojenia všetkých členov skupiny, na rôznych úrovniach, podporovať diskusie, spoluprácu a rozhodovanie. Toto nie je len veľmi dôležitá schopnosť pre tímovú spoluprácu a vedenie; je to taktiež jeden z najťažších konceptov, ktorý vyžaduje hlboké porozumenie a veľa praxe.

Rozličné zjednodušujúce štýly môžu byť použité na rôzne príležitosti, napr. štýly Expert, Učiteľ, Tréner a Predseda. Všetky štyri fungujú v rôznom prostredí, ale všetky sú zjednodušujúce.

Predseda Predseda vedie (uľahčuje) stretnutie, akým je napríklad Valná hromada alebo veľké plánovacie strnutie v organizáciách a firmách.

Školiteľ Školiteľ
je



sprostredkovateľom počas školení.

Učiteľ Učiteľ uľahčuje v triedach na základnej škole.

Expert Expert má špecifické vedomosti o konkrétnej téme a veľa vstupov.

Ak položíme tieto štýly na diagram, v ktorom bude na ose X dôležitosť PROCESU a na ose Y dôležitosť OBSAHU, je možné vidieť dopad obsahu a procesu na zjednodušujúce štýly. Učiteľ sa viac sústreďí na obsah, odovzdávanie vedomostí deťom a tiež tento proces uľahčuje; zatiaľ čo predseda sa nezúčastňuje diskusie počas stretnutia, ale je viac sústredený a samotný proces (napr. zoznam rečníkov, aby mal každý priestor na vyjadrenie, postup hlasovania, atď.). Toto je samozrejme jednoduché porovnanie, ale je kľúčom k pochopeniu dôležitosti jednotlivých štýlov a vplyvu obsahu a procesu.

Veríme, že hlavnou úlohou školiteľa je zjednodušiť proces učenia sa danej skupine účastníkov, a preto bola táto časť vytvorená s dôrazom na to, ako využiť dynamiku v každej skupine účastníkov na zjednodušenie procesu učenia sa.

Táto sekcia sa bude sústreďiť na skupinovú dynamiku a taktiež uľahčovanie procesu a priestoru.

1 Obsah

[Úvod](#)

[1 Obsah](#)

[2 Ciele učenia](#)

[3 Kompetencie sprostredkovateľa](#)

[3.1 Schopnosti sprostredkovateľa](#)

[3.2 Hlavné kroky pre efektívnych sprostredkovateľov](#)

4 *Uľahčenie siete*

4.1 *Priestor*

4.2 *Proces*

4.3 *Ľudia*

5 *Dodatočná literatúra*

5.1 *Literatúra*

2 Ciele učenia

Na konci tejto sekcie sa od účastníkov očakáva, že budú:

- rozumieť dôležitosti uľahčenia priestoru a procesu;
- uvedomiť si, ako sa počas tréningu proces rozvíja a ako ho zjednodušiť;
- rozumieť 2-levelovému vzťahovému manažmentu v tréningovom programe;
- analyzovať vzťahový rozvoj v tréningovom programe cez skupinový dynamický model;
- rozpoznať, praktikovať a implementovať rôzne zjednodušujúce nástroje.

3 Úloha sprostredkovateľa

Sprostredkovateľ má dvojnásobnú úlohu: rozumieť a vysvetliť unikátny význam, ktorý si každý člen individuálne vytvorí v závislosti na situácii a viesť proces k dosiahnutiu spoločného alebo sociálne postaveného porozumenia.

Sprostredkovateľ nielenže nabáda k spoločnému riešeniu problémov (Maier, 1967), ale taktiež vytvára podporujúce prostredie, ktoré uprednostňuje otvorené vyšetovanie a pátranie po význame. Podporuje členov vyjadriť námietky a pochybnosti, zvážiť nepopulárne alternatívy, a ohodnotiť každé rozhodnutie v závislosti na spoločných cieľoch. Sibbet (2002) poukazuje na to, že sprostredkovatelia potrebujú dodať zmysel všetkým interakciám, očakávaniam, emóciám a výmene informácií, aby uľahčili skupinový proces. Kvôli tomu potrebujú sprostredkovať komplexný tok informácií od individuálneho člena a skupiny, ako aj ich porozumenie.



3.1 Kompetencie sprostredkovateľa

Medzinárodná asociácia sprostredkovateľov (IAF), ktorej misiou je zviditeľniť, podporiť a rozvíjať umenie a prax sprostredkovania, sa ujala úlohy definovať potrebné kvality profesionálneho sprostredkovateľa, aby pomohla sprostredkovateľom zdokonaľiť ich prax, ako aj slúžiť perspektívnym klientom tým, že vysvetľuje, čo sa od sprostredkovateľa očakáva. Definovanie vedomostí, zručností a postojov, ktoré sprostredkovateľovi umožňujú pracovať efektívne, je nevyhnutné pre každého, kto by sa rád stal kompetentným sprostredkovateľom, alebo takéhoto sprostredkovateľa hľadá. V tejto sekcii si definujeme hlavné kompetencie sprostredkovateľa.

Set kompetencií zahŕňa zručnosti, vedomosti a postoje sprostredkovateľa a IAF ho definuje nasledovne:

- A. Vytvoriť spolupracovný vzťah s klientom.
- B. Napláňovať vhodné skupinové prostredie.
- C. Vytvoriť a udržať participatívne prostredie.
- D. viesť skupinu k vhodným a užitočným výstupom.
- E. Vybudovať a udržať profesionálnu znalosť.
- F. Modelovať pozitívny profesionálny prístup.

A. Vytvoriť spolupracovný vzťah s klientom

1. Rozvíjať pracovné vzťahy
2. Vytvoriť a prispôbiť aplikácie klientskym potrebám
3. Účinne spravovať udalosti s viacerými sekciami

B. Napláňovať vhodné skupinové prostredie

1. Vybrať jasné metódy a procesy, ktoré podporujú otvorenú účasť, angažujú účastníkov, a dosahujú ciele
2. Pripraviť čas a miesto na podporu skupinových aktivít

C. Vytvoriť a udržať participatívne prostredie

1. Predviesť efektívnu participáciu a medziľudské komunikačné schopnosti
2. Uctievať a rozpoznať rozmanitosť, zaistiť inkluzivitu
3. Zvládať skupinové konflikty
4. Stimulovať skupinovú kreativitu

D. viesť skupinu k vhodným a užitočným výstupom

1. viesť skupinu jasnými metódami a procesmi
2. Uľahčiť skupine uvedomenie si svojej úlohy
3. viesť skupinu k zhode a želaným výstupom

E. Vybudovať a udržať profesionálnu znalosť

1. Udržovať základ vedomosti
2. Poznať rozsah metódy uľahčenia

3. Udržovať profesionálne postavenie

F. Modelovať pozitívny profesionálny prístup

1. Praktizovať hodnotenie a uvedomenie si seba samého
2. Konať bezúhonne
3. Veriť v potenciál skupiny a neutralitu modelu

3.2 Hlavné kroky pre efektívnych sprostredkovateľov

Efektívni sprostredkovatelia musia nasledovať tieto kroky:

1 Vytvorte report

Predstavte sa a predstavte aj svoju úlohu sprostredkovateľa. Uistite sa, že skupina prísne dodržiava zásadu neutrality.

2 Vysvetlite proces uľahčenia

Vysvetlite rozhodovací proces a spôsob hľadania riešenia, aby ste sa uistili, že každý presne vie, čo sa bude diať. Toto spoločné pochopenie zaisťuje, že stretnutie alebo školenie sa bude sústrediť na odsúhlasené problémy a zabráni niektorej zo strán, aby si presadzovala svoju vlastnú agendu.

3 Zdôraznite, že proces je orientovaný na výsledky

Vysvetlite, že na úspešné dosiahnutie cieľov je potrebné, aby sa proces sústredil na problém a jeho riešenie radšej ako na politiku alebo osobnosti. Ak nie je diskusia regulovaná či sústredená, niektorí jedinci sa môžu stratiť, zablúdiť v kruhu, alebo sa zaseknúť na bočnom probléme, čo spôsobí, že sa celý proces stane neproduktívnym. Mohlo by pomôcť sústrediť sa len na jeden konkrétny problém v danom čase, pretože to umožní sprostredkovateľovi zaznamenať rozličné nápady, tie najlepšie zosumarizovať a dosiahnuť nejaký cieľ ešte predtým, ako sa diskusia presunie na ďalší problém.

4 Ustanovte základné pravidlá

Držte sa časového plánu a nasledujte odsúhlasenú agendu a ciele. Zdôraznite, aké dôležité je vyhnúť sa obviňovaniu, poburovaniu, škodlivým vyhláseniam a potrebe jasného vyjadrovania názorov. Uistite sa, že každý má možnosť prehovoriť, spýtať sa, nesúhlasiť, zmeniť názor, byť vypočutý a mať prejavovaný rešpekt. Nikomu nie je dovolené urážať ostatných alebo sabotovať proces neúčastou či pasívnou agresivitou.

5 Vysvetlite ciele

Je dôležité identifikovať a vysvetliť ciele skupiny. Proces sa nemôže pohnúť vpred, pokiaľ sa zainteresované strany nezhodnú na tom, čo treba dosiahnuť.

6 Spravujte významový systém

Je nevyhnutné, aby sprostredkovateľ prostredníctvom rôznych zručností, napr. empatia, reflexia, alebo zhrnutie pomohol skupine vytvoriť systém zdieľaných významov uchopením individuálnych významov a ich podobností a rozdielov. Rýchla výmena informácií musí byť syntetizovaná a vykryštalizovaná do jednotlivých blokov na vytvorenie zdieľaných významov.

7 Riadte dynamiku skupiny

Pozorujte skupinovú dynamiku, dominantné osobnosti, interakcie. Dajte zmysel emocionálnym prúdom a pozorujte emočné napätie v každom okamihu. Sprostredkovateľ je schopný zvládať

potenciálne konflikty a emočné úrovne tak, aby zaistil, že dynamika skupiny ostane pozitívna a konštruktívna.

8 Učte základy

V závislosti na potrebách skupiny môže sprostredkovateľ vysvetliť základné schopnosti, napr. aktívne a proaktívne počúvanie, empatia, a dialóg. Keď situácia obsahuje rasové a kultúrne konflikty, je tiež užitočné vysvetliť niektoré zo základov medzikultúrnych poradenských schopností.

9 Dajte spätnú väzbu

Po každej sekcii je potrebný čas na spätnú väzbu a reflexiu. Toto cvičenie má dve základné funkcie: je to samo-opravný proces a poukazuje na snahu otvorenosť a snahu o zlepšenie.

10 Identifikujte a oslávte progres

Identifikácia a oslava každého malého víťazstva pomôže udržať pozitívnu náladu a vytvoriť popud k úspechu.

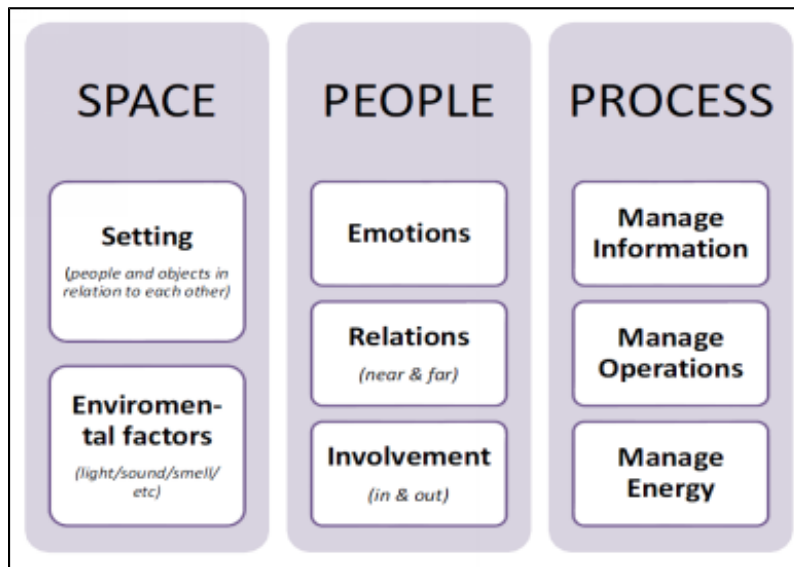
11 Zhrnutie

No konci každého procesu zhrnutie pomôže ohodnotiť čo bolo dosiahnuté a vytvoriť pocit uzavretia. Je to taktiež čas pre liečenie, opravu a konsolidáciu.



4 Uľahčenie siete

Keď sa jedná o uľahčenie skupín, rozlišujeme tri rôzne dimenzie. Sprostredkovatelia sa nestarajú len o samotný proces uľahčenia, ale priestor a ľudia sú tiež relevantní. Tieto tri dimenzie dokopy vytvárajú Uľahčenie siete.



4.1 Priestor (Space)

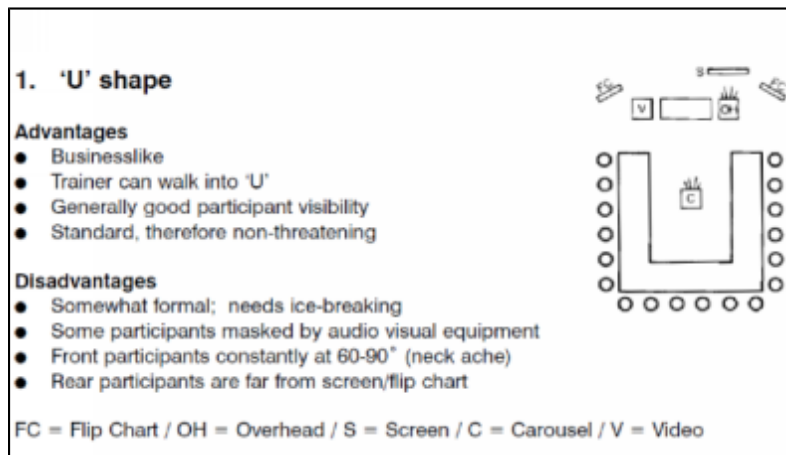
Sprostredkovateľ je zodpovedný za vytvorenie prostredia, ktoré nabáda k participácii. Dlh pred začiatkom stretnutia sa rozhoduje o fyzickom a emočnom prostredí a plánuje sa vhodný program tak, aby sa zaistilo dosiahnutie vytýčených cieľov stretnutia. Usporiadanie priestoru spolu s vhodnou skupinou procesov a sprostredkovateľským štýlom prinesie živú energiu, celistvosť a rovnováhu do skupinových diskusií ctou všetkých účastníkov, tým že všetko bude pre nich počuteľné a viditeľné bez toho, aby niektorá pozícia diskusií dominovala. Fyzické prostredie je akýmsi komfortným a bezpečným obalom, v ktorom dochádza k zjednodušeným diskusiám, konsenzu a víťazným riešeniam, ktoré vyvolávajú vlastníctvo a záväzok a nasmerujú skupiny v akcii. Jeho dôležitosť je tak veľká, že efektívni sprostredkovatelia by si mali vždy dopriať dostatok času aby sa mu dokázali venovať do detailu.

Prostredie (Setting): Zjednodušiť prostredie znamená postarať sa o formu, zmapovanie a rozdelenie miestnosti alebo priestranstva. Relevantná je veľkosť miestnosti, pozícia členov skupiny jeden k druhému a k sprostredkovateľovi a pozícia stolov a vizuálnych pomôcok.

Environmentálne faktory (Environmental factors): Faktory ako svetlo, zvuk a zápach môžu ovplyvniť stretnutie alebo školenie. Ako sprostredkovateľ musíte vziať do úvahy, že hlučná oblasť (napr. hlasná hudba, robotníci vedľa vašej miestnosti) môže byť rušivá. Sprostredkovatelia by sa mali predom uistiť, že sa vyhnú akýmkoľvek hlasným rušivým faktorom, a promptne reagovať, keď budú musieť takýmto čeliť počas stretnutia – prestávky, presun alebo zmena prostredia.

Pár praktických rád:

- **Miestnosť:** Vybraná miestnosť by mala slúžiť účelu; uistite sa že je dostatočne veľká (napr. pre prácu v menších skupinách, interaktívne časti) a že máte všetok potrebný nábytok (dostatok stolov, stoličiek, miesto na stene). Je dôležité byť v uzatvorenej miestnosti bez rozptýlení (hluk, zápach, okoloidúci).
- **Vybavenie:** Uistite sa, že máte všetko potrebné vybavenie – napr. flipcharty, projektor, techniku, internet, fixky, lepiace papieriky. Skupine povoľte len potrebné technické zariadenia.
- **Vizuálne pomôcky:** Dobrá vizuálna pomôcka skupine uľahčí sledovanie diskusie: Robte poznámky na flipcharty, dodajte rozvrh a menovky, vizualizujte výstupy a zaveste ich na stenu.
- **Atmosféra:** Atmosféra je veľmi dôležitá; potrebujete rozličnú prípravu na neformálne stretnutie, kde sa budú ľudia cítiť komfortne, a na pracovné stretnutie. Atmosféru ovplyvňuje svetlo (jasné/tlmené), samotná miestnosť, nábytok (pohodlné kreslá a pohovky/kancelárske stoly a stoličky).
- **Osvetlenie:** Denné svetlo a jasné osvetlenie udrží ľudí viac sústredených a v dobrej nálade.
- **Akustika:** Uistite sa, že akustika v miestnosti je dobrá, čiže žiadne rušivé zvuky, všetci sa navzájom počujú, mikrofóny vo väčších skupinách.
- **Pauzy:** Zmeňte prostredie počas prestávky, zabezpečte dostatok občerstvenia a nápojov, urobte pár hier na doplnenie hladiny energie.
- **Všeobecne:** Na toto sa často zabúda, avšak vezmite do úvahy teplotu v miestnosti a otvorte okná, čerstvý vzduch je dôležitý na sústredenie!
- **Usporiadanie sedenia:** Nielen miestnosť, ale rovnako aj usporiadanie sedenia má vplyv na úroveň interakcie účastníkov stretnutia. Tu sú niektoré výhody a nevýhody:



Usporiadanie do tvaru písmena „U“

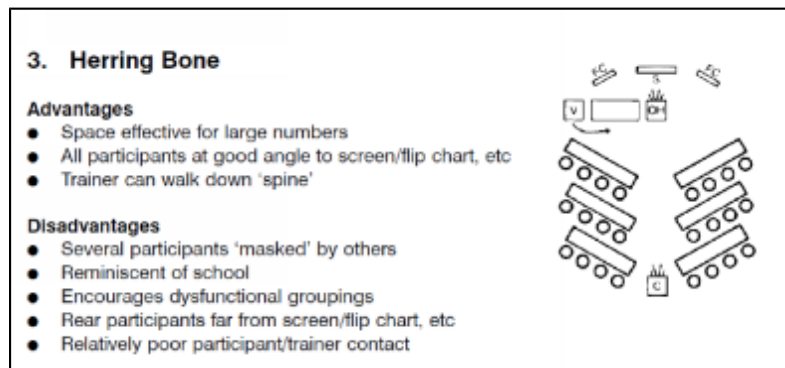
Výhody

- obchodnícke
- školiťel môže vstúpiť do „U“

- všeobecne dobrá viditeľnosť účastníkov
- štandardné, a preto neohrozuje

Nevýhody

- formálne, je potreba prelomiť ľady
- niektorí členovia sú maskovaní vizuálnymi pomôckami
- tí, čo sedia vpredu sú konštantne 60-90 (bolesť krku)
- tí, čo sedia vzadu sú príliš ďaleko od obrazovky/flipchart-u



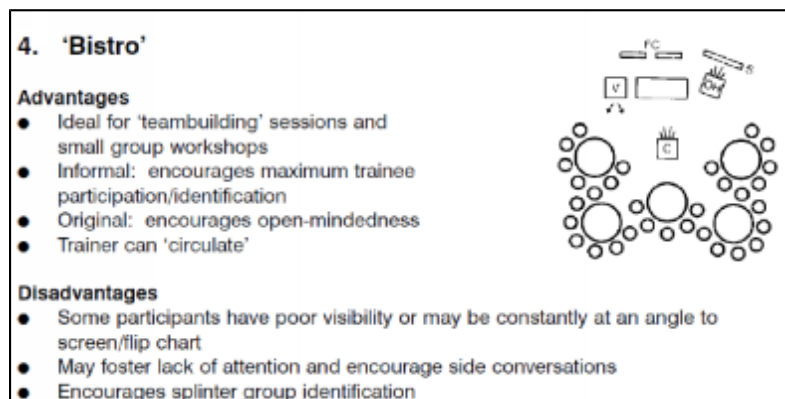
Rybia kosť

Výhody

- vhodné pre väčší počet ľudí
- všetci účastníci majú dobrý výhľad na obrazovku/flipchart
- školiťel môže prejsť „chrbtovou kosťou“

Nevýhody

- niektorí účastníci sú maskovaní ostatnými
- pripomína školu
- podporuje dysfunkčné zoskupovanie
- tí, čo sedia vzadu sú príliš ďaleko od obrazovky/flipchart-u
- biedny kontakt medzi účastníkmi a školiťelom



Bistro

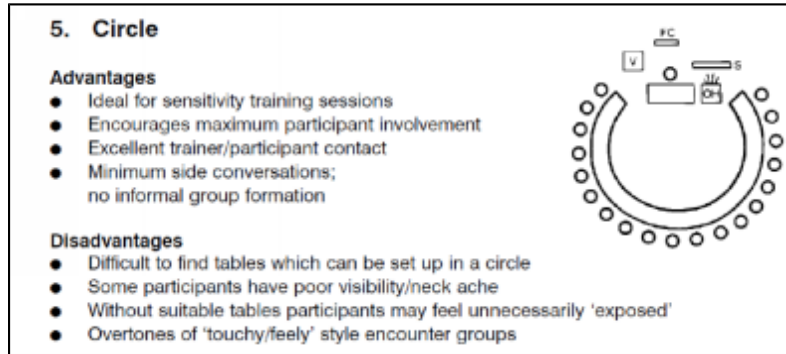
Výhody

- ideálne pre budovanie tímu a malé skupinové workshopy
- Neformálne: podporuje maximálnu participáciu účastníkov

- Originálne: podporuje otvorenosť myslenia
- školiťel môže „cirkulovať“

Nevýhody

- niektorí účastníci zle vidia alebo sú v nevhodnom uhle k obrazovke/flipchart-u
- môže nabádať k strate pozornosti alebo vyrušovaniu
- podporuje identifikáciu skupiny



Kruh

Výhody

- ideálny pre školenie citlivosti
- podporuje maximálnu angažovanosť účastníkov
- vynikajúci kontakt školiťela a účastníkov
- minimálne vyrušovanie, žiadne neformálne vytváranie skupín

Nevýhody

- je ťažké nájsť stoly, ktoré sa dajú usporiadať do kruhu
- niektorí účastníci majú zlý výhľad – bolesť krku
- bez vhodných stolov sa môžu účastníci cítiť zbytočne „vystavení“
- nádych „citlivého“ štýlu stretnutia skupín

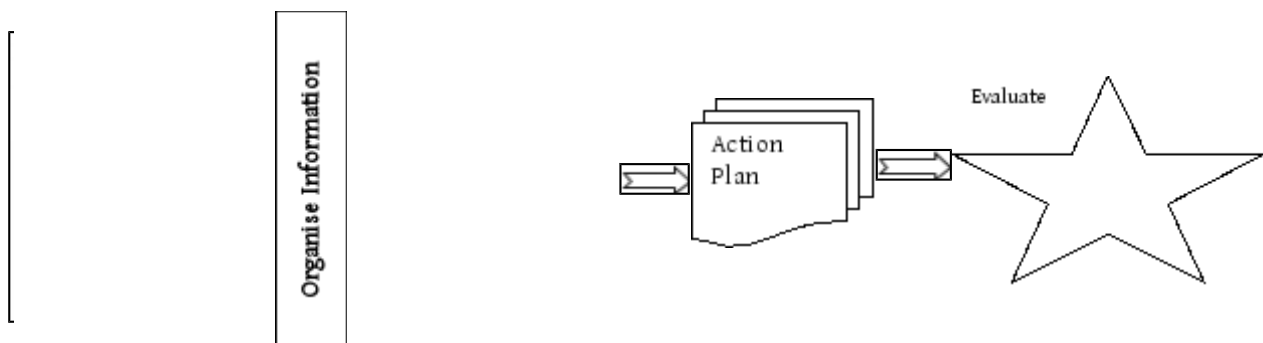
4.2 Proces (Process)

Informácie (Manage information): Správa informácií a zabezpečenie prostriedkov pre ľudí na to, aby pretransformovali informácie na skutočné vedomosti je ďalšou úlohou sprostredkovateľa. Mal by sa sústrediť na jazyk, príklady a výstupy.

Operácie (Manage operation): Správa operácii zahŕňa rozhodnutie sprostredkovateľa o používaní logistiky, aktivít aplikovaní nástrojov slúžiacich na vyformovanie procesu a vyprodukovanie žiaducich výsledkov.

Energia (Manage energy): Riadenie energie zahŕňa kognitívne a afektívne problémy týkajúce sa dynamiky skupiny. Vytvoriť bezpečie v skupine, prispôbiť tempo, zvládať konflikty, prekonať odpor, podporovať aktivitu a praktikovať nezávislosť sú niektorými z princípov používaných na riadenie energie.

Ilustrácia procesu uľahčenia skupiny:



4.2.1 Vytvárajte nápady

Počas prezentovania témy by mal sprostredkovateľ používať techniky, ktoré podporujú odlišné myslenie. Účastníci vytvárajú myšlienky, ak je to možné, v otvorenej diskusii (diskusiách) pre všetkých, zhromažďujú rôzne názory a iné techniky, aby odhalili logiku problému.

Hlavný cieľ je vytvoriť čo najviac nápadov a možností.

4.2.2 Organizujte informácie

Sprostredkovateľ by mal navrhnúť techniky, ktoré zorganizujú informácie bez toho, aby ich súdili.

Hlavný cieľ je jasne organizovať informácie pred ohodnotením ich vhodnosti.

4.2.3 Prioritizujte a rozhodujte

Fáza konvergentného premýšľania cieľi na ohodnotenie alternatív, zhrnutie kľúčových pojmov, rozdelenie nápadov do kategórií, *dosahujúc záver.*

4.2.4 Naplánujte ďalšie kroky

Skupina rozhodla; sprostredkovateľ by sa mal uistiť že *akčný plán je vytvorený* prihladnuc na aplikáciu daného rozhodnutia.

4.2.5 Hodnoťte

Pred ukončením procesu by sa mal sprostredkovateľ uistiť že prebehne *ohodnotenie skupinových výstupov*, že dôjde k ohodnoteniu zjednodušujúceho procesu.

4.2.6 Nástroje na zjednodušenie procesu

Existuje veľa nástrojov, ktoré môže sprostredkovateľ využiť počas školenia na pomoc pri navigácii počas diskusie a na to, aby sa prešlo z bodu A do bodu B čo najefektívnejšie. Niektoré sú verbálne, iné sú neverbálne alebo para verbálne. Všetky sú užitočné v správnom prostredí a keď sú použité s mierou – berte do úvahy, že rozliční ľudia sa najlepšie učia rozličnými spôsobmi, takže dobrý mix rozličných nástrojov by ste mali mať vždy poruke! Nasledujúca tabuľka je príkladom zoznamu nástrojov na zjednodušenie procesu, najčastejšie používaných počas školení.

| Meno | Účel | Príklad |
|-----------------------------------|---|---|
| Pokladanie otázok | Pozbierať informácie od skupiny | Školiteľ sa pýta na predchádzajúce skúsenosti s danou témou |
| Sondovanie | Určiť náladu/ všeobecný názor skupiny na danú tému. | Palec hore/ dole (súhlas/ nesúhlas) |
| Parafrázovanie | Zhrnúť povedané | Školiteľ zopakuje názory aby zhrnul pointu |
| Verbalizovanie | Poukázať na emóciu v správe | Školiteľ vysvetľuje napr. "Keď ste povedali, že ste boli počas cvičenia zmätení a stratení, bola frustrácia to, čo ste cítili?" |
| Rozvíjanie | Adresovať želania pomocou správy | Školiteľ sa pýta „Ak ste unavení, dáme si 10 minútovú prestávku?“ |
| Presmerovanie otázok a komentárov | Sprostredkovateľ nie je zodpovedný za obsah | Školiteľ povie „Na túto otázku vidím veľa priamych prstov – mohli by ste prosím ...?“ |
| Odvolávanie späť | Sledovať diskusiu a spájať nápady | "Toto je presne spojené s tým, o čom sme diskutovali |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| | | predtým" |
| Zapájanie tichších členov | Priamo sa opýtať, dať slovo | "Sú tu hlasy, ktoré sme dnes ešte nepočuli – chceli by ste sa podeliť o svoj názor" |
| Presunutie perspektívy | Pozrieť sa na problém z iného uhla | "OK, predstavte si, že máte kúzelnú paličku, ktorá vám dovolí... " |
| Zhrnutie | Pochopiť kde sme, ujasniť myšlienky, atď. | "Doteraz sme sa rozprávali o X, Y, Z, a teraz sme tu" |
| Premostenie | Spájať rôzne nápady a smerovať k záveru | Užitočné na spojenie bodov z rôznych častí školenia, ktoré sa zdajú byť úplne odlišné |
| Hlas | Vysvetliť, používať rôzne tóny/ticho/tempo | Užitočné na zvýraznenie určitých bodov |
| Očný kontakt | Zahrňte všetkých | Pozrite sa každému zo skupiny do očí |
| Zdvorilosť | Ukázať záujem o diskusiu – venovať špeciálnu pozornosť komentárom od tichších členov | "To je veľmi dobrá poznámka, vďaka za ňu!" |
| Mimika | Použiť miesto hlasu (napr. ticho, pokračujte, áno, nie) | Prikývnutie, potrasenie, atď. |
| Ticho | Použiť po otázke | Ostaňte potichu po tom, ako položíte otázku, s cieľom maximalizovať vplyv |
| Pozícia/pohyb v miestnosti | Sediť na mieste odkiaľ vidieť každého | "Prosím posadte sa do kruhu tak, aby ste si navzájom videli do očí" |
| Rušivé zlovyky | Vyhnúť sa | Škrabať si nos, natáčať si vlasy, dotýkať sa pier |

4.2.7 Príprava

Robert Pike navrhol “šesť P efektívnej prezentácie”: “Správna príprava a prax zabráni zlému vystúpeniu” (“Proper preparation and practice prevents poor performance.”). Na tomto základe Jeff Bracken vytvoril jeho 8 P efektívneho plánovania zjednodušenia a prípravy.

Práca sprostredkovateľa je výzvou, obsahuje mimoriadne situácie, zmeny na poslednú chvíľu, nepredvídateľné posuny v skupinovej dynamike a ďalšie prekvapenia, a v týchto situáciách sa od neho očakáva pružná a plynulá reakcia. Systematický prístup k plánovaniu zjednodušenia a prípravy môže sprostredkovateľovi pomôcť vysporiadať sa s týmito skutočnosťami, neustále sa zlepšovať a zvýšiť hodnotu toho, čo predáva klientom.

8 P a niekoľko praktických tipov a techník, ktoré obsahujú, pomôže uľahčiť plánovanie zjednodušenia a prípravy a zvýši osobnú efektivitu sprostredkovateľa.

Prehľad prístupu:

- **Perspektíva (Perspective)** – rozvíjanie porozumenia klientovej organizácie a situácie kvôli kontextu vášho zjednodušujúceho projektu
- **Účel (Purpose)** – vysvetlenie potrieb a očakávaní klienta a zúčastnených strán
- **Ľudia (People)** – zváženie demografie a dynamiky zúčastnených strán
- **Produkt (Product)** – definovanie špecifického produktu, obsahu, a formátu na splnenie klientskych požiadavkov
- **Miesto (Place)** – predvídanie a riadenie detailov a logistiky fyzického priestoru
- **Proces (Process)** – prispôbenie zjednodušujúceho procesu, materiálov, a ohodnotenia klientovi, jeho uhlu pohľadu, účelu, ľuďom, produktu a miestu
- **Prax (Practice)** – opakovanie si dokumentov a materiálov a nacvičovanie prednášania
- **Osobnostná príprava (Personal preparation)** – byť mentálne, emocionálne, a fyzicky pripravený vystúpiť a dbať sa váš dlhodobý osobnostný a profesionálny rozvoj

4.3 Ľudia (People)

Emócie (Emotions): Sprostredkovateľ musí mať cit pre ľudské emócie. Porozumieť a zväžiť emócie jednotlivých členov a skupiny pomôže sprostredkovateľovi zjednodušiť stretnutie najlepšie, ako sa len dá. Predvídavosť a zasiahnutie je špeciálne vyžadovaná keď je ohrozená efektivita stretnutia členom alebo skupinou.

Vzťahy (Relations) : Vzťahy (profesionálne a osobné) medzi rôznymi ľuďmi na stretnutí – ale aj vzťah k téme – ovplyvňuje zjednodušujúci proces. Ak je to možné, tieto vzťahy by sa mali posúdiť pred stretnutím kvôli zaisteniu dobrého prúdenia a vyhnutiu sa komplikáciám počas procesu.

Angažovanosť (Involment): Sprostredkovateľ musí dávať pozor na angažovanosť každého člena skupiny. Úroveň aktivity závisí na úrovni energie, osobnosti a relevantnosti témy pre jednotlivcov.



5 Dodatočná literatúra

Ak chcete prehĺbiť svoje vedomosti z tohto dokumentu, tu je zoznam literatúry použitej pri vytváraní tohto školenia:

5.1 Literatúra

- Facilitation Toolbox, [Angela Scaueru & Herve Tunga](#)
- Basic Facilitation skills, [The American Society for Quality](#)
- 6 The IAF Handbook of Group Facilitation, [Sandy Schuman](#)
- 7 Facilitation Basics, [Donald V. McCain & Deborah D. Tobey](#)
- 8 The Facilitator's Pocketbook, [John Townsend & Paul Donovan](#)
- 9 The Trainer's Pocketbook, [John Townsend](#)