

## ŠESTÁ KAPITOLA

# TAJEMSTVÍ ZÁZNAMŮ

## **Moc ukrytá v tužce – použijte ji, nezneužívejte ji, dejte ji skupině**

---

### **Otázky zodpovězené v této kapitole**

Které informace je při facilitovaném sezení nejdůležitější zaznamenat?

Jak se bránit zneužití moci ukryté v tužce?

Jak zvládnete současně zaznamenávat a facilitovat skupinu?

Co dělat, když účastník vede dlouhý monolog?

Jak předejdete prostožům během zapisování?

Jak při sezení efektivně využít zapisovatele?

Jaký je vhodný formát pro dokumentaci?

## Případová studie: Projekt pro zvýšení bezpečnosti veřejnosti

Člen našeho týmu pracoval jako kouč a asistent facilitátora z jiné organizace. Hlavní facilitátor pracoval se skupinou čtyřiceti lidí odpovědných za vymezení metod pro zlepšení bezpečnosti veřejnosti v rozsáhlé městské části. Součástí tohoto pracovního týmu byli soudci, policejní ředitelé, policejní úředníci, oblastní státní zástupci, úředníci soudu pro mládežství a další, kteří měli zájem o bezpečnost veřejnosti.

Hlavní facilitátor zahájil sezení a požádal účastníky, aby určili čtyři problémy, o kterých chtějí v průběhu projektu diskutovat. Jeden z účastníků, policejní ředitel, pronesl: „Potřebujeme se zabývat mírou recidivy,“ načež mu facilitátor odvětil: „Takže říkáte, že míra recidivy je příliš vysoká.“ Policejní ředitel odpověděl trochu našťavaně: „Ne. Jen jsem řekl, že se potřebujeme zabývat mírou recidivy.“

Místo toho, aby facilitátor zapsal, co účastník řekl, ještě jednou zareagoval: „Aha, takže říkáte, že příliš mnoho kriminálních opakuje trestné činy.“ „Ne,“ řekl policejní ředitel, „to jsem *neřekl*. Řekl jsem, že se potřebujeme zabývat mírou recidivy!“ Facilitátor se poté otočil k účastníkům a zeptal se: „Jaké další obavy máme ohledně míry recidivy?“

V tuto chvíli bylo vidět, že se policejní ředitel naprosto rozzlobil. Narovnal se na svém křesle a za celý zbytek sezení nic neřekl. Kouč facilitátora později dodal: „Viděl jsem, jak se policejní ředitel našťaval. Myslel jsem si jen: ‚Napiš to. Prostě to napiš. Ten muž má zbraň. Napiš to!‘“

## Vědět, co zaznamenat

SMART facilitátoři vědí, že je jejich povinností zajistit, aby účastníci souhlasili s vytvořenou dokumentací sezení *ještě před jeho koncem*. Dosáhnou toho získáním souhlasu od účastníků, že informace zapsané facilitátorem během sezení jsou jeho oficiálním záznamem. Díky tomu dávají všichni větší pozor, aby během sezení byly zaznamenány všechny klíčové informace. Po skončení porady facilitátor poznámky přepíše, upraví je a rozešle všem zúčastněným.

### 20 – Tajemství vědět, co zaznamenat

*Zaznamenejte všechna rozhodnutí, činnosti, problémy a související analýzu.*

Co by mělo být během sezení zaznamenáno? SMART facilitátoři vědí, že je důležité zaznamenat především čtyři položky:

**1. Rozhodnutí** provedená během sezení

Jak je popsáno v kapitole čtyři, je důležité mít parkovací tabuli pro zapsání rozhodnutí udělaných v průběhu sezení. Kdykoliv skupina dojde k nějakému závěru, měli byste jí oznámit, že právě vzniklo rozhodnutí, a ihned ho zapsat na seznam.

**2. Činnosti** zadané během sezení

Podobně pokud skupina v průběhu jednání uvede aktivitu, kterou je nutné po skončení sezení realizovat, měli byste všem oznámit, že byla určena činnost, a zaznamenat ji na příslušný seznam. Jak uvidíte v kapitole osm, v závěru porady požádáte skupinu o určení osoby, která bude odpovědná za to, že činnost zdárně proběhne a že se dodrží termín potřebný k její realizaci.

**3. Nevyřešené problémy** vzniklé během sezení

Musíte si také všimnout situací, kdy účastníci probírají problémy mimo rámec sezení nebo aktuální diskuse. Pomocí techniky přesměrovacích otázek, uvedené v kapitole pět, byste skupině měli naznačit, že daný problém je důležité probrat, ale že nezapadá do aktuálního tématu. Měli byste získat souhlas účastníka/ů se zaznamenáním věci na seznam problémů a poté přesměrovat konverzaci zpět k tématu. Jak uvidíte v kapitole osm, při vyhodnocování seznamu problémů na konci sezení se všechny sporné body buď vyřeší, nebo se přesunou na seznam činností. V podstatě vám proto nezůstanou žádné nevyřešené problémy, které byste měli zaznamenat do poznámek o sezení.

**4. Relevantní analýza a poznámky** vznesené během sezení

Jak budou účastníci postupovat programem, vy budete zaznamenávat poznámky, které se vztahují k tématu diskuse. Uvědomte si, že u facilitovaných sezení je cílem to, aby rozhodnutí, činnosti, problémy a analýzu vlastnila *skupina*. Z toho důvodu je důležité neidentifikovat při zaznamenávání jedince, který danou poznámku řekl.

Konečný záznam také bude obsahovat vámi přidané poznámky pro vyjasnění nebo dodání kontextu čtenáři. Abyste je odlišili od informací poskytnutých účastníky, můžete je zaznamenat kurzívou. Ukázka záznamu porady je k dispozici na Obrázku 6.1, 6.2 a 6.3.

### Tým pro zlepšení náborového procesu

Porada xx. xx. xxxx

Tým pro zlepšení náborového procesu pořádal svou první poradou dne xx. xx. xxxx od 9.00 do 11.30 hod. Sezení se konalo v konferenční místnosti A. Jednání se účastnili níže uvedení:

|          |           |
|----------|-----------|
| Anna H.  | Karen L.  |
| Jamie B. | Robert K. |
| Jeff C.  | Sandra R. |
| Joe R.   | Tony H.   |

Jeff C. působil jako facilitátor a zapisovatel sezení. Níže jsou uvedeny poznámky z porady. Položky uvedené kurzívou označují informace přidané facilitátorem pro vyjasnění nebo dodání kontextu.

#### Cíl týmu

Celkovým cílem týmu je vylepšit naši metodu pro hledání kandidátů, realizaci pohovorů a výběr vhodných uchazečů.

#### Program týmu

- A. Úvod: Jaká jsou nejdůležitější témata k diskusi?
- B. Jak dnes funguje náborový proces?
- C. Jaké jsou problémy se současným procesem?
- D. Jak ho lze vylepšit?
- E. Stanovení priorit ve vylepšování.
- F. Vývoj plánu implementace.
- G. Zhodnocení a závěr.

*Během této porady probral tým pro zlepšení procesu body programu A, B a C.*

**OBRÁZEK 6.1** – UKÁZKA ZÁZNAMU, ČÁST 1

### Tým pro zlepšení náborového procesu

xx. xx. xxxx Strana 2

#### A. Jaká jsou nejdůležitější témata k diskusi?

Účastníci byli požádáni o vymezení klíčových položek, které chtěli během sezení určitě prodiskutovat. Tyto položky jsou uvedeny níže. V průběhu procesu se k tomuto seznamu budeme vracet, abychom zajistili probrání všech témat.

- Celková doba trvání procesu.
- Kvalita najatých kandidátů.
- Míra fluktuace zaměstnanců.
- Zvýšení stupně zapojení ze strany náborových oddělení.
- Úspora peněz tam, kde je to možné.
- Nalezení možnosti, jak získat životopisy dobrých kandidátů, kteří nebyli najati v předchozím hledání.

#### B. Jak dnes náborový proces funguje?

*Po diskusi o nejdůležitějších tématech účastníci vymezili kroky současného náborového procesu:*

1. Oddělení zjistí, že potřebuje nového zaměstnance.
2. Personální oddělení danému oddělení pomůže s popisem pozice a požadavků.
3. Personální oddělení danému oddělení pomůže zveřejnit informaci o volné pozici a podat inzerát.
4. Personální oddělení vyhodnotí životopisy a vybere kandidáty k pohovorům.
5. Personální oddělení uskuteční pohovory s kandidáty a vybere finalisty.
6. Oddělení uskuteční pohovory s finalisty a vybere osobu, která bude najata.
7. Personální oddělení připraví návrh smlouvy.
8. Kandidát vyjednává / přijme nabídku a datum nástupu.

**OBRÁZEK 6.2** – UKÁZKA ZÁZNAMU, ČÁST II

## Moc ukrytá v tužce

Jen málo facilitátorů skutečně chápe, jaká moc je ukrytá v tužce. Když nezapíší, co účastníci řeknou, nebo když zaznamenávají svá vlastní slova, a nikoliv slova účastníků, moc ukrytou v tužce zneužívají. Jak dokazuje případová studie o bezpečnosti veřejnosti uvozuji tuto kapitolu, facilitátor může zapříčinit „nefunkčnost“ účastníků jednoduše tím, že zneužije moci ukryté v tužce. To může snadno vést až k odchodu účastníka, hádce s facilitátorem nebo ztrátě podpory celkového výsledku.

Jak předejete zneužití moci ukryté v tužce?

### Tým pro zlepšení náborového procesu

xx. xx. xxxx Strana 3

#### C. Jaké jsou problémy se současným procesem?

*Účastníci zhodnotili každý z kroků současného náborového procesu a určili, k jakým dochází problémům:*

- Tvorba popisu pozice trvá příliš dlouho.
- Oddělení se chce více podílet na výběru finalistů.
- Plýtvání penězi za podávání inzerátů na pozice zaplněné vnitropodnikově.
- Nejsou ukládány životopisy dobrých kandidátů, kteří byli na pohovorech.
- Celkový proces je příliš zdlouhavý.

#### Další kroky

*Tým se sejde znovu dne yy. yy. yyyy od 9.00 do 11.30 hod. a bude pokračovat v práci.*

#### Seznam rozhodnutí

*Následuje prozatímní seznam rozhodnutí, která tým učinil, včetně dat jejich uskutečnění.*

1. Náborový proces začíná, když oddělení pro nábor vyhodnotí potřebu, a skončí tím, že personální oddělení obdrží podepsaný dopis o přijetí od kandidáta a čeká se pouze na souhlas zadavatele. (xx. xx. xxxx)

#### Seznam činností

*Následuje prozatímní seznam činností, které se mají zrealizovat mimo sezení, spolu s termínem splnění a odpovědnou osobou. Po dokončení činnosti se tato aktivita v záznamech z následující porady objeví jako „dokončená“ a z pozdějších poznámek bude odstraněna.*

1. Získat souhlas zadavatele se zahájením a ukončením náborového procesu. (Robert K., xx. xx. xxxx)
2. Záznam a rozeslání poznámek ze sezení. (Jeff R., xx. xx. xxxx)

**OBRÁZEK 6.3** – UKÁZKA ZÁZNAMU, ČÁST III

## 21 – Tajemství používání, nikoliv zneužívání moci ukryté v tužce

*Nejdříve pište, poté diskutujte. Napište, co kdo řekl, ne to, co jste slyšeli.*

V následujících bodech jsou ukryta tajemství používání, nikoliv zneužívání moci ukryté v tužce:

- Vždy nejdříve pište a poté diskutujte, abyste zajistili, že zaznamenáváte všechno.
- Napište, co účastníci řekli, nikoliv co jste slyšeli. Tak zaručíte, že použijete jejich slova, ne ta vaše.
- Pište tak, aby to skupina mohla přečíst.
- Ptejte se, nesdělujte.

### Nejdříve pište, poté diskutujte

Jedním ze způsobů, jak facilitátor zabrání zneužití moci ukryté v tužce, je metoda „nejdříve psát a poté diskutovat“. Zde jsou některá jednoduchá pravidla:

- Zapište, co bylo řečeno, i když to není kompletní.
- Zapište, co bylo řečeno, i když se to dá vylepšit.
- Zapište, co bylo řečeno, i když to není odpověď, kterou jste hledali.
- Zapište, co bylo řečeno, i když je to evidentně špatně.

Když jako facilitátor zapíšete, co účastníci říkají, výslovně říkáte: „Děkuji za váš příspěvek.“ Je to důležité kvůli pozitivní dynamice skupiny, a to bez ohledu na to, zda je příspěvek dobrý, špatný nebo nijaký. Každým zapsáním takového názoru vyjadřujete poděkování. Pokud přestanete děkovat, účastníci také mohou přestat přispívat!

Zde jsou uvedeny některé další výhody toho, když příspěvek nejdříve zapíšete:

- Pokud nejdříve vše zaznamenáte, zabrání to tomu, aby váš názor na poznámku ovlivnil, zda ji zapíšete.
- Zabráníte tím zpomalení aktivity kvůli nutnosti ptát se: „Co jste to říkal/a?“
- Také to pomůže vám, facilitátorovi, zůstat na správné cestě. V případě, že se rozpoutá dlouhá diskuse, můžete získat zpět své soustředění pohledem na poslední zapsanou věc.

### Pište, co říkají, nikoliv co jste slyšeli

Metoda „nejdříve psát, potom diskutovat“ je důležitá pro zplnomocnění účastníků. Podobně důležité je také napsat, co dotyční řekli, nikoliv co jste slyšeli. Facilitátoři jsou často zvyklí naslouchat účastníkovu prohlášení, ale poté vyřčené převést do „přijatelnějšího“ znění. Proč ale měnit slova? Někteří facilitátoři říkají, že to dělají kvůli shrnutí myšlenky, jiní kvůli tomu, aby byly jasnější. A další zase tvrdí, že se jen snaží poznámku

zkrátit, aby ji bylo možné snadněji zapsat. Ať už je důvodem ke změně slov účastníka cokoliv, možný negativní vliv na zplnomocnění může předčít jeho výhody:

- Pokud se snažíte „vyjasnit“ slova mluvčí/ho napsáním těch, která neřekl/a, výslovně tím jako facilitátor říkáte: „Nevíte, jak správně mluvit, nechte mě mluvit za vás.“
- V průběhu času budou mít méně asertivní účastníci tendenci zlenivět a začít spoléhat na to, že „jejich slova vylepšíte“. Asertivnější účastníci zase budou mít tendenci soupeřit s vámi o to, kdo za ostatní vymyslí vhodnější obraty.
- Přepisování poznámek vlastními slovy snižuje pravděpodobnost, že budou účastníci po uplynutí nějakého času rozumět, co tím vlastně bylo myšleno. Tento efekt je obvykle výsledkem toho, že používáte slova a výrazy způsoby, které jsou sice přirozené pro vás, ale liší se od těch, jimiž by ty samé myšlenky vyjádřili účastníci.
- Psaní vašimi slovy může snížit účastníkův pocit podílu na výsledku, protože dané výrazy jsou vaše, nikoliv účastníků.

## Pište tak, aby to skupina mohla přečíst

Jasný záznam pomáhá udržet skupinu zaujatou a soustředěnou. A protože je vaší odpovědností zajistit souhlas účastníků se záznamem sezení ještě před jeho koncem, je důležité, aby všichni mohli přečíst, co jste napsali. Někdy však vlastní písmo nedokážou přečíst ani ti nejlepší facilitátoři. Při záznamu na flipcharty tedy zkuste využít následující tipy pro udržení čitelnosti svých poznámek:

- Používejte velké písmo. Každý list by měl obsahovat asi deset řádků.
- Pište rovně. V případě potřeby použijte linkovaný papír.
- Ponechte mezi řádky dostatek místa na případné úpravy.
- Používejte jako hlavní psací potřeby fixy tmavých barev (např. černé, tmavě modré, tmavě zelené). Nepoužívejte světlé barvy (oranžovou, červenou, světle zelenou) na delší úseky textu, protože tyto barvy nejsou z delší vzdálenosti viditelné.
- Pokud potřebujete na jeden list vměstnat velké množství textu, zkuste při psaní střídat dvě tmavé barvy.
- Nadepište *každý* list nadpisem nebo záhlavím kvůli srozumitelnosti a soustředění. Nadpis orámuje, abyste ho oddělili od zbytku textu.
- Úpravy a doplnění zapište světlejším fixem, zvýšíte tím čitelnost.



## Ptejte se, nemluvte

Vzpomeňte si na základní tajemství facilitace: účastníci vytvářejí, chápou a přijímají řešení. Chcete-li být ve své roli facilitátora efektivní, musíte se snažit klást otázky, ne oznamovat. Nedodržení této zásady může způsobit několik problémů:

- Sice získáte slovní souhlas s tím, co říkáte, ale účastníci se s tím nikdy neztotožní.
- Nezískáte souhlas s tím, co říkáte, a budete plýtvat časem přesvědčováním jednoho nebo více lidí, že to, co říkáte, je správně.
- Účastníkům může připadat, že zaujímáte silný názor, čímž přijdete o věrohodnost jako nezaujatý facilitátor skupiny.

Pamatujte: Pokud to řeknete vy, mohou s vámi nesouhlasit. Když to řeknou oni, je to jejich. Vaším facilitátorským úkolem je zajistit, aby dosažené závěry vytvořili, chápali a přijímali všichni účastníci. I v případě, kdy jste facilitátoři i účastníci zároveň, je důležité používat otázky pomáhající skupině přijmout je za své.

V kapitole dvě najdete příklady rozdílů mezi kladením otázek a oznamováním pomocí těch reagujících.

---

## Řízení záznamového procesu

Jak SMART facilitátoři zvládají záznamový proces, když jsou během sezení zaměstnaní nejdříve psaním a poté diskusí a zároveň se soustředí na zápis toho, co bylo řečeno, nikoliv co slyšeli? Vypadá to, že by facilitátor měl jen donekonečna psát.

SMART facilitátoři mají pro zvládnání záznamového procesu několik technik. Podívejte se na ukázkou a vyberte, co byste zapsali jako kroky náborového procesu. Ukázkový výsledek z flipchartu najdete dále v této kapitole.

---

### Ukázka: Kroky náborového procesu

- Facilitátor:* Naší další aktivitou je určit kroky náborového procesu. Rád bych nyní sestavil seznam těchto kroků. Pokud je to možné, řekněte větu složenou z podmětu, přísudku a předmětu, jako např. „Personální dělá to, oddělení dělá ono“. Nezapomínejte se pořadím, kroky seřadíme později. Zamyslete se tedy nad tím, kdy jste naposledy někoho najímali. Vzpomeňte si na věci, jež jste museli udělat, abyste tohoto člověka získali, na všechny kroky, kterými jste museli projít, na překážky, které jste museli přeskóčit. Sestavme seznam. Jak vypadaly některé tyto kroky?
- Pat:* Někde v začátku procesu my z personálního podáme inzerát do novin.
- Facilitátor:* Dobře, mám to zapsané. Jaké další kroky do procesu patří?

- Chris:* No, před podáním inzerátu oddělení zjistí, že potřebuje někoho najmout. Poté požádáme personální o pomoc s popisem pozice a podáním inzerátu.
- Facilitátor:* To zní jako dvě různé věci. Mám je obě zapsané. Jsou v náborovém procesu ještě nějaké kroky?
- Sean:* Ve stejnou dobu, kdy podáme inzerát, zveřejní oddělení pozici také interně, aby o ní měli možnost dozvědět se také lidé „zevnitř“.
- Pat:* Děláme to zároveň, nebo nejdříve pozici zveřejníme interně?
- Sean:* Jsem si celkem jistý, že to děláme ve stejnou dobu. Ale protože se většina našich pozic zaplní z interních zdrojů, je současné podávání inzerátu pravděpodobně plýtvání penězi.
- Facilitátor:* To je výborný postřeh a asi o tom ještě budeme mluvit, až budeme řešit problémy. Můžeme tento bod zapsat na seznam problémů, abychom na něj nezapomněli?
- Pat:* Samozřejmě, to je v pořádku.
- Facilitátor:* Dobře, vynechali jsme ještě nějaké kroky náborového procesu?
- Sean:* Ano. Personální obdrží životopisy, a že jich dostávají opravdu hodně. Minulý rok byla jedna volná pozice, na kterou jich dostali přes pět set – na jediné místo! A museli je všechny jeden po druhém projít. Tu pozici chtěli lidé z celého světa, byli tam dokonce někteří zájemci z Ruska a Kuala Lumpur. Na personálním museli projít všechny životopisy a vybrat jen několik finalistů. Byla to pro ně těžká práce.
- Facilitátor:* Seane, teď jste toho řekl opravdu hodně. Můžete mi to zestručnit do jednoho bodu? Hovoříme o krocích náborového procesu. Pokud by to, co říkáte, byl článek v novinách, jaký by byl jeho titulek?
- Sean:* Myslím, že asi „Personální prochází životopisy a vybírá finalisty“.
- Facilitátor:* Děkuji, Seane, mám to zapsané. Je to vše, nebo jsou ještě nějaké kroky?
- Chris:* Poté, co personální vybere finalisty, provede kontrolu referencí a my z oddělení uděláme s kandidáty pohovory. Na základě tohoto finálního kola vybere oddělení toho nejlepšího.
- Facilitátor:* A zde proces končí, nebo jsou v něm ještě další kroky?
- Pat:* Personální poté samozřejmě vypracuje návrh smlouvy a koordinuje vyjednávání s kandidátem. Proces končí, jakmile nám kandidát podepíše smlouvu.

Tento příklad ukazuje několik tajemství stručného záznamu. Podívejme se na každé z nich zvlášť.

## 22 – Tajemství udržení stručného záznamu

*Používejte šablony, nadpisy a zkratky.*

Chcete-li zachovat stručnost zápisů, použijte následující techniky:

- Nabídněte účastníkům šablonu pro jejich odpovědi.
- Použijte nejnižší možný počet slov nezbytný k zajištění toho, že postřehy účastníků budou jasné, stručné a nebudou záviset na kontextu.
- Používejte na vhodných místech běžné zkratky.
- Pro zkrácení dlouhých poznámek použijte techniku titulku.

### Nabídněte účastníkům šablonu pro jejich odpovědi

Jednou z technik pro zvládnání záznamového procesu je dát účastníkům formát pro jejich odpovědi. V příkladu facilitátor požádal o odpověď složenou z podmětu, přísudku a předmětu. Chris a Pat s touto šablonou neměli žádný problém. A časem se možná chytne i Sean!

Metoda šablony pomůže účastníkům pochopit, které informace po nich chcete. Také vám umožní si je vyslechnout a zjistit, co zapsat.

### Použijte pouze nezbytný počet slov

Jako facilitátor musíte zajistit, aby se vaše záznamy skládaly z toho, co řekli *oni*, a byly pro čtenáře jasné a stručné. Také nesmějí záviset na kontextu ani předchozích poznámkách.

Abyste těchto cílů dosáhli, nepotřebujete zapsat všechno, co dotyčný řekl. S ohledem na to, jak většina z nás mluví, by záznam celé promluvy dokonce mohl snížit srozumitelnost! Takže můžete třeba zaznamenat například jen první, třetí, čtvrté, sedmé a dvanácté slovo. Klíčové je zajistit, abyste opravdu psali to, co účastníci říkají.

V uvedeném příkladu Pat řekla: „Někde v začátku procesu my z personálního podání inzerát do novin.“ Facilitátor však může zapsat: „Personální podání inzerát do novin.“ Bylo vyřčeno jedenáct slov a pouze pět skončilo na papíře. A Pat skutečně řekla každé z nich.

### Používejte na vhodných místech běžné zkratky

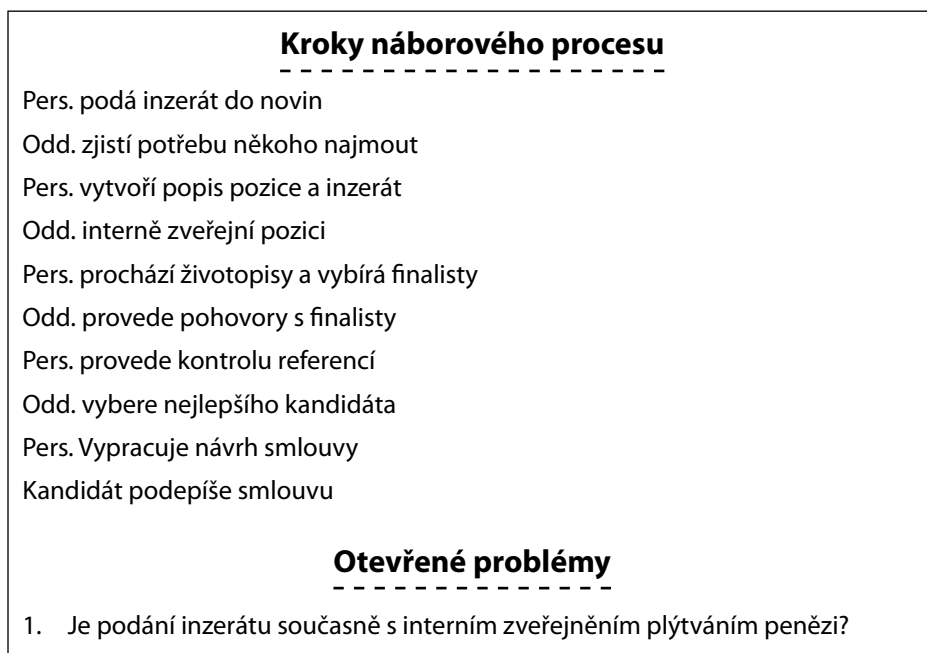
Další technikou pro řízení zapisovacího procesu je používání zkratk. Při jejich používání však buďte opatrní a dbejte na to, aby byly snadno srozumitelné pro všechny účastníky, a to i o pár dní později, když bude dokumentace dokončená. V uvedeném příkladu by facilitátor mohl použít zkratky pro oddělení (odd.) a personální (pers.).

## Pro zkrácení dlouhých poznámek používejte techniku titulku

Už jste se někdy setkali s účastníkem, který vám přednesl dlouhý a rozvláčný komentář? Stojíte u tabule s fixem v ruce a nevíte, co napsat. V těchto situacích použijte techniku nadpisu. Můžete říct: „Pokud by váš komentář měl být novinovým článkem, jaký titulek by měl? Můžete pro mě vymyslet titulek vašeho komentáře?“ V našem příkladu technika titulku celkem efektivně pomohla Seanovi zkrátit jeho výklad z šedesáti osmi slov na sedm.

Technika titulku také může sloužit jako záchranný mechanismus pro facilitátory. Když všechny ostatní techniky selžou a vy netušíte, co napsat, můžete se pomocí této metody zachránit. Nezapomeňte ale, že by to měla být pouze technika poslední záchrany, a neměli byste ji tedy používat u každého komentáře. Všechny dříve popsané postupy by vám měly stačit k tomu, abyste techniku titulku nemuseli využívat příliš často.

Pomocí metod popsaných v této části by facilitátor v příkladu „Kroky náborového procesu“ vytvořil flipchart podobný tomu na Obrázku 6.4.



**OBRÁZEK 6.4** – PŘÍKLAD FLIPCHARTU S VÝSLEDKY:  
KROKY NÁBOROVÉHO PROCESU

## Vyhnete se zbytečným pauzám během psaní

Jak jsme již uvedli dříve, používání – nikoliv zneužívání – tužky vyžaduje, abyste nejdříve psali, poté diskutovali, a abyste zapsali, co řekli účastníci, nikoliv co jste slyšeli. Může se zdát, že výsledkem dodržování těchto strategií mohou být dlouhé pauzy, kdy budete zapisovat své poznámky. Jste však také zodpovědní za tempo sezení, a proto je důležité se během psaní vyvarovat dlouhých odmlk.

Co se obvykle děje, pokud dochází k dlouhým a opakovaným pauzám? Dochází k nežádoucímu chování!

- Trpěliví účastníci pravděpodobně počkají, až dopíšete.
- Ti méně trpěliví (často většina) mohou vyplnit tuto pauzu tím, že vám budou nabízet další odpovědi, aniž byste na to byli připraveni. V důsledku toho budete muset říct: „Počkejte. Nechte mě dopsat předchozí poznámku.“
- Výmluvnější účastníci si mezi sebou začnou povídat, protože vy jste zaneprázdnění a oni s vámi nemohou mluvit.
- Agresivnější účastníci mohou být podráždění nízkou efektivitou procesu a začít vykazovat střední stupeň nežádoucího chování: naštvané povzdechy, provádění jiné práce během sezení, negativní poznámky o tempu. (O takovém nežádoucím chování se dozvíte více v kapitole devět.)

### 23 – Tajemství vyhýbání se pauzám během psaní

*Minimalizujte pauzy a nechte účastníky je vyplnit.*

Jak se vyhnete pauze během psaní? Použijme následující dialog jako ukázkou technik, které můžete využít.

#### Ukázkový dialog: Vyhýbání se pauzám

|                     |  |
|---------------------|--|
| <i>Účastník:</i>    | Myslím, že bychom měli použít online adresáře ke zvýšení počtu uchazečů.                       |
| <i>Facilitátor:</i> | Takže jste řekl, že bychom měli „Použít online adresáře...“ K čemu přesně? <i>(stále píše)</i> |
| <i>Účastník:</i>    | Ke zvýšení počtu uchazečů.   |
| <i>Facilitátor:</i> | Dobře... ke zvýšení počtu uchazečů. Proč je to důležité? <i>(stále píše)</i>                   |
| <i>Účastník:</i>    | No, čím více jich bude, tím lepší máme šanci najít kvalifikovaného kandidáta.                  |
| <i>Facilitátor:</i> | Mám to zapsané. Jaká další vylepšení bychom mohli zvážit?                                      |

Vyzkoušejte následujících pět technik k omezení pauz a jejich vyplnění ze strany účastníků:

- *Zůstávejte poblíž tabulí na psaní*, když provádíte brainstorming nebo záznam seznamu informací. Díky tomu budete připraveni začít rychle psát.
- *Začněte psát při prvním „zapsatelném“ slově*. Je důležité začít psát co nejdříve a minimalizovat tak pauzy. Pokud se psaním čekáte, až účastník poznámku dořekne, automaticky tím odmlku prodloužíte. Současně ale účastníci svou odpověď na vaši otázku často uvozují, a proto je velmi důležité naslouchat a čekat na první „zaznamatelné“ slovo. V uvedeném příkladu chcete zjistit způsoby zlepšení náborového procesu. U prvního prohlášení účastníka byste začali psát, jakmile uslyšíte slovo „použít“.
- *Opakujte při psaní, co účastník řekl*. Jakmile účastník domluví, opakujte při zapisování jeho slova. Vaše slova tak vyplní pauzu a pomohou vám udržet si zájem skupiny.
- *Požádejte účastníky, aby svá slova opakovali*. Po zopakování toho, co účastník řekl, ho požádejte o zopakování dosud nezaznamenaných částí a pokračujte v psaní: „Takže jste říkal použít online adresáře... K čemu přesně?“ Možná už zbytek znáte, ale odpověď na váš dotaz se vyplní pauza.
- *Položte přímou otázku*, pokud potřebujete více času. Otázka, jako například: „Proč je to důležité?“ vám umožní dopsat, zatímco na ni účastník bude odpovídat.

Po chvíli praxe budete schopni tyto efektivní techniky vyhýbání se pauzám při psaní používat bez námahy.

---

## Dodatečné techniky pro záznam

Přidali jsme několik dodatečných technik, které by pro vás mohly být při zaznamenávání informací užitečné.

### Pokud používáte zapisovatele, nacvičujte

Někteří facilitátoři považují za užitečné nechat zapisovat někoho jiného, zatímco oni facilitují. Použití zapisovatele sníží facilitátorovu zátěž a navíc mu umožňuje si se skupinou udržet lepší oční kontakt a fyzickou blízkost.

Pokud budete používat zapisovatele k zaznamenání komentářů na flipcharty během sezení, je důležité, aby zapisovatel plně chápal koncepty používání a nezneužívání tužky. Můžete se zapisovatelem zkusit cvičnou lekcí s použitím jednoho nebo více příkladů uvedených v této kapitole, abyste zajistili, že zapisovatel plně chápe moc ukrytou v tužce.

## Vytvořte plán stěn

Vytvořte si plán, který bude znázorňovat, jak budete zavěšovat listy. Plán stěn bude zajišťovat konzistentní přístup, takže budete v průběhu sezení vědět, kde jsou zavěšené jaké listy. Váš plán by měl obsahovat následující:

- Listy flipchartu, které by kvůli snadnému přístupu měly viset v přední části místnosti (např. základní pravidla, parkovací tabule, cíl sezení).
- Počáteční bod pro zbývající flipcharty (např. pravá strana zdi) a směr jejich vyvěšování (např. ve směru hodinových ručiček).
- Listy, které mají být zavěšené jeden pod druhým kvůli úspoře místa na stěnách.

## Organizace flipchartových listů

Zajistěte si dostatek flipchartových stojanů na to, aby bylo možné prohlédnout si najednou všechny listy patřící k jednomu bodu programu, aniž byste je museli přesouvat nebo otáčet. Když účastníci uvidí pohromadě všechny body související s tématem, získají snadný přehled o dříve uvedených bodech a budou se moci vyhnout opakujícím se komentářům.

U běžného facilitovaného sezení vám tři flipcharty poskytnou dostatek místa pro adekvátní zobrazení všech bodů procesu. Často jsou přijatelné i dva flipcharty, jeden ale ve většině případů nestačí.

Pokud si listy připravujete dopředu, ponechte vpředu jeden nebo dva prázdné, abyste neodkryli obsah popsaných listů dříve, než nadejde správný okamžik. Správnou stránku si můžete označit maskovací lepicí páskou nebo malým nalepovacím lístečkem, případně ohněte na prvních dvou listech dole rohy. Pomocí slabé tužky si na listy zapište „taháky“ (které uvidíte jen vy).

## Opravujte přidáním

Při záznamu velkého množství textu na flipchart jsou opravy jednoduše nutné. Z toho důvodu si mezi řádky ponechte dostatek místa. Pokud je potřeba něco opravit, udržte čitelnost pomocí zvýrazňovače jiné barvy. Při opravách nepotřebná slova přeškrtněte a přidejte vysvětlení. Pokud potřebujete přidat svůj komentář, odlište jej od projevů účastníků tím, že ho napíšete do závorek.

## Kontrola pravopisu

Mnoho facilitátorů má při používání flipchartů během facilitovaných sezení problémy s pravopisem. Pokud se na něj neustále soustředíte, může skupina ztratit koncentraci, raději tedy vyjděte s pravdou ven a řekněte všem předem, ať na pravopisné chyby nehledí.

## Poznámka k českému vydání

V českých (evropských) poměrech jsou pravopisné chyby tolerovány nesrovnatelně méně než v USA. Za případné chyby, pokud nevznikly evidentní náhodou, je zvykem se nejen omluvit, ale i stydět. Většina našich facilitátorů proto solidně zvládá český pravopis.

### Rychlý tip!

*Pokud máte obavy z pravopisu na svých flipchartech, zde je malý tip. V pravém rohu prvního listu nakreslete jasně červený čtverec a skupině vysvětlete: „Toto je tlačítko kontroly pravopisu. Na konci sezení ho zmáčknou a všechny pravopisné chyby se automaticky opraví. Není tedy důvod k obavám.“*

## Utrhněte list dokonale

Chcete-li odtrhnout list flipchartu čistě, přidržte si ho za jeho horní okraj a zlehka jej natrhnete (2–3 cm) na každé straně. Poté list chyťte na obou stranách a trhněte směrem dolů.

## Uplatnění tajemství zaznamenávání

Tajemství zaznamenávání můžete využívat nejen při facilitovaných poradách, ale také v jiných oblastech.

### Záznam sezení

SMART facilitátoři vědí, že po skončení facilitovaného sezení je potřeba zaznamenat pouze čtyři položky. Když vedete nefacilitovanou poradou, zkuste zaznamenat pouze následující:

1. Učiněná rozhodnutí
2. Zadané činnosti
3. Nevyřešené problémy
4. Relevantní analýza

### Záznam rozhodnutí

SMART facilitátoři vědí, že záznam diskuse na flipchart je skvělá strategie pro soustředění skupiny a zajišťující, že všichni chápou, jaká rozhodnutí učinili. Proto při formálních i neformálních poradách zkuste k zaznamenání výsledků použít bílé tabule, flipcharty nebo třeba zápisníky. Tak zajistíte, že učiněným rozhodnutím všichni porozumí. Navíc,



pokud se skupina „zasekne“ a má problém rozhodnout se mezi dvěma alternativami, můžete zaznamenat informace o každé variantě tak, aby je všichni viděli a mohli se soustředit na hlavní rozdíly.

## Vytvoření konzultačního návrhu s klientem

SMART facilitátoři chápou, jaká síla tkví v doporučeních, která členové skupiny vytvoří společně. Vytvářejí je oni, rozumějí jim oni a přijímají je oni. V obchodní situaci můžete stejnou sílu získat zformováním návrhu spolu s vaším klientem. Můžete použít následující kroky. (Pro zjednodušení jsem použil příklad konzultačního návrhu.)

1. Ke konci pohovoru se zadavatelem projektu použijte flipchart nebo tabuli a uveďte klíčové výsledky.
2. Navrhnete plán úkolů k vytvoření výsledků.
3. Konzultujte s klientem, kdo se bude podílet na kterém úkolu a po jak dlouhou dobu.
4. Spolu s klientem vytvořte střizlivý odhad počtu hodin, jaký zakázka zabere. Abyste získali hrubý odhad ceny, vynásobte ho hodinovou sazbou.
5. Pokud se klientovi cena nebude líbit, *nechejte ho navrhnout* aktivity, které by bylo možné omezit nebo snížit.
6. Prodiskutujte datum zahájení a proces rozhodování.

Když váš klient vytvoří návrh společně s vámi, pochopí všechny jeho kroky a větší-nou vše potřebné podpoří. A jestliže návrh překračuje jeho rozpočet, s větší pravděpodobností se poohlédne po alternativních způsobech financování.

---

## Facilitátorův kontrolní seznam pro záznamy

- Během facilitovaného sezení je důležité zaznamenat následující:
  - ▶ Rozhodnutí provedená během sezení.
  - ▶ Činnosti zadané během sezení.
  - ▶ Nevyřešené problémy vzniklé během sezení.
  - ▶ Relevantní analýza a poznámky zapsané během sezení.
- Chcete-li se vyhnout zneužití moci ukryté v tužce, postupujte takto:
  - ▶ Vždy nejdříve pište a až poté diskutujte.
  - ▶ Napište, co účastníci řekli, nikoliv co jste slyšeli.
  - ▶ Píšte tak, aby to skupina mohla přečíst.
  - ▶ Ptejte se, nesdělujte.

- Pro zvládnutí zapisovacího procesu:
  - ▶ Nabídněte účastníkům šablonu pro jejich odpovědi.
  - ▶ Použijte nejnižší možný počet slov nezbytný k zajištění toho, že postřehy účastníků budou jasné, stručné a nebudou záviset na kontextu.
  - ▶ Používejte na vhodných místech běžné zkratky.
  - ▶ Pro zkrácení dlouhých poznámek používejte techniku titulku.
  - ▶ Vyhýbejte se pauzám během psaní.
- Chcete-li se během psaní vyhnout pauzám:
  - ▶ Zůstávejte poblíž tabulí.
  - ▶ Začněte psát při prvním „zapsatelném“ slově.
  - ▶ Opakujte při psaní, co účastník řekl.
  - ▶ Požádejte účastníky, aby svá slova opakovali.
  - ▶ Položte přímou otázku.
- K dalším technikám záznamu patří tyto:
  - ▶ Pokud používáte zapisovatele, nacvičujte.
  - ▶ Vytvořte plán stěn.
  - ▶ Zajistěte si dostatek flipchartových stojanů, aby bylo možné si prohlédnout všechny listy jednoho bodu programu najednou.
  - ▶ Opravujte přidáním.
  - ▶ Utrhněte list dokonale.