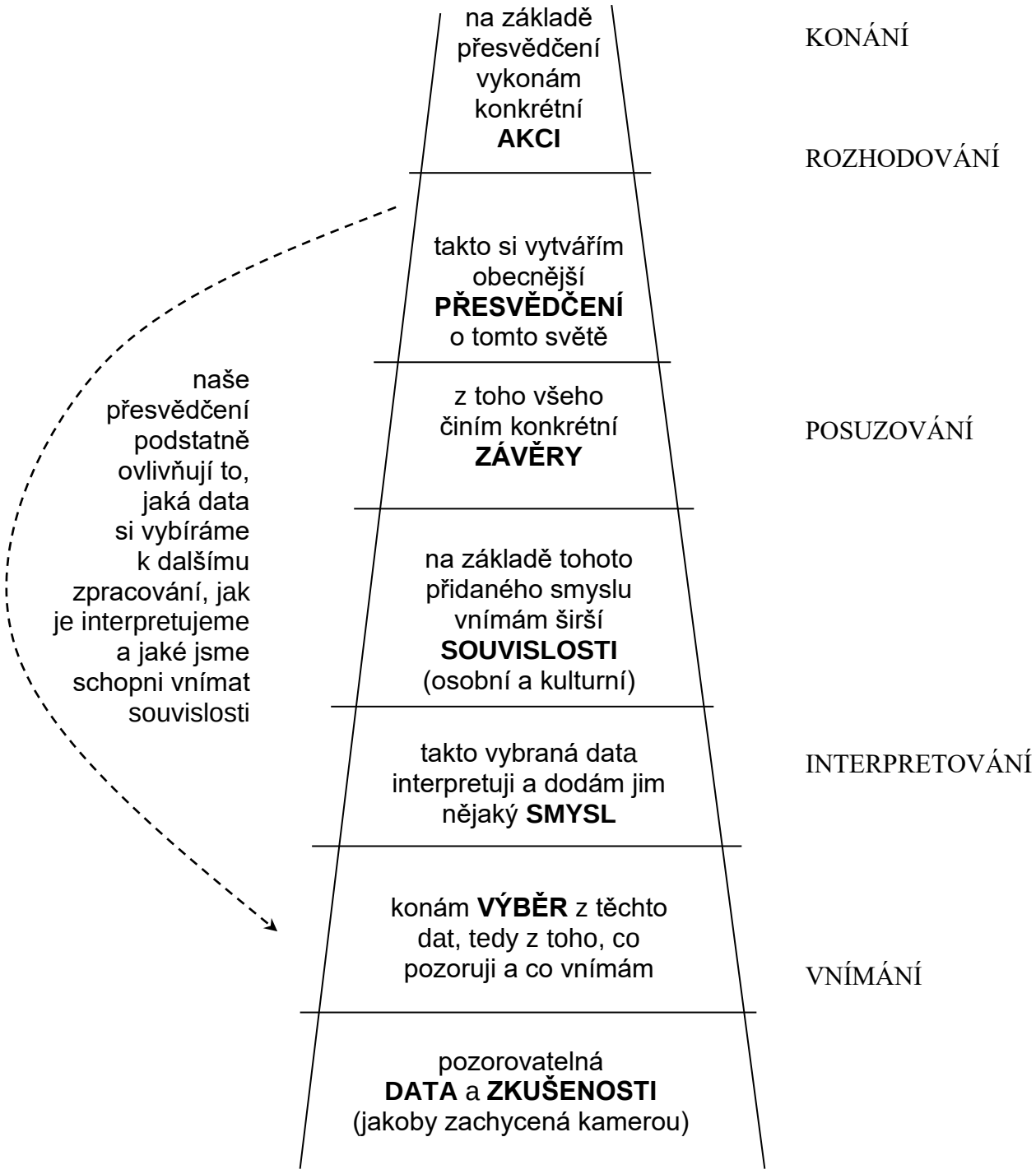
Žebřík našeho myšlení

Běžné (falešné) předpoklady:

- Naše přesvědčení jsou pravda
- Pravda je jasná
- Naše přesvědčení jsou založena na reálných datech
- Data, která vnímáme my, jsou ta nejdůležitější či dokonce ta jediná



Text a grafy byly vytvořeny podle Petr Senge a kol., The Fifth Discipline Fieldbook, 1994

Konstruktivní diskuse a dialog

Jedním z nejdůležitějších rozměrů v rámci týmového učení se je kultivace schopnosti konstruktivní diskuse a dialogu. Základní problematiku různých způsobů týmové konverzace je možné vyjádřit vztahem mezi schopností či intenzitou zastávat své vlastní názory či tvrzení („obhajoba“) a schopností či intenzitou naslouchat názorům druhých („zkoumání“), přičemž v rámci této kombinace lze identifikovat mnoho konkrétních způsobů konverzace. Některé nejdůležitější jsou zachyceny na následujícím diagramu.

KONSTRUKTIVNÍ DISKUSE: Jestliže chceme rozvinout „konstruktivní diskusi“ či vybalancovat „zkoumání“ a „obhajobu“, je důležité být ochotni a schopni při diskusi vyslovovat nejen své vlastní názory, ale také odkrývat důvody, které nás k nim vedly, a předpoklady, na kterých jsou založené: „Tady je můj názor a toto je způsob, jak jsem k němu dospěla. Jak se na to díváš ty? Co z toho ti dává smysl a co ne? Napadá tě něco, co by tuhle reflexi prohloubilo či zpřesnilo?“

Tím povzbudíme i druhé, aby odkrývali své vlastní hlubší motivace a předpoklady. Nejde však jen o to, abychom se v konverzaci naučili přepínat mezi „Tohle tvrdím já“ a „Co tomu říkáš ty?“ Rozvinutí konstruktivní diskuse (což je jiný název pro vybalancování zkoumání a obhajoby) vyžaduje rozvoj různorodých konverzačních dovedností. Je to jako by množství různých barev bylo rozprostřeno na jedné „paletě“ (viz následující diagram).

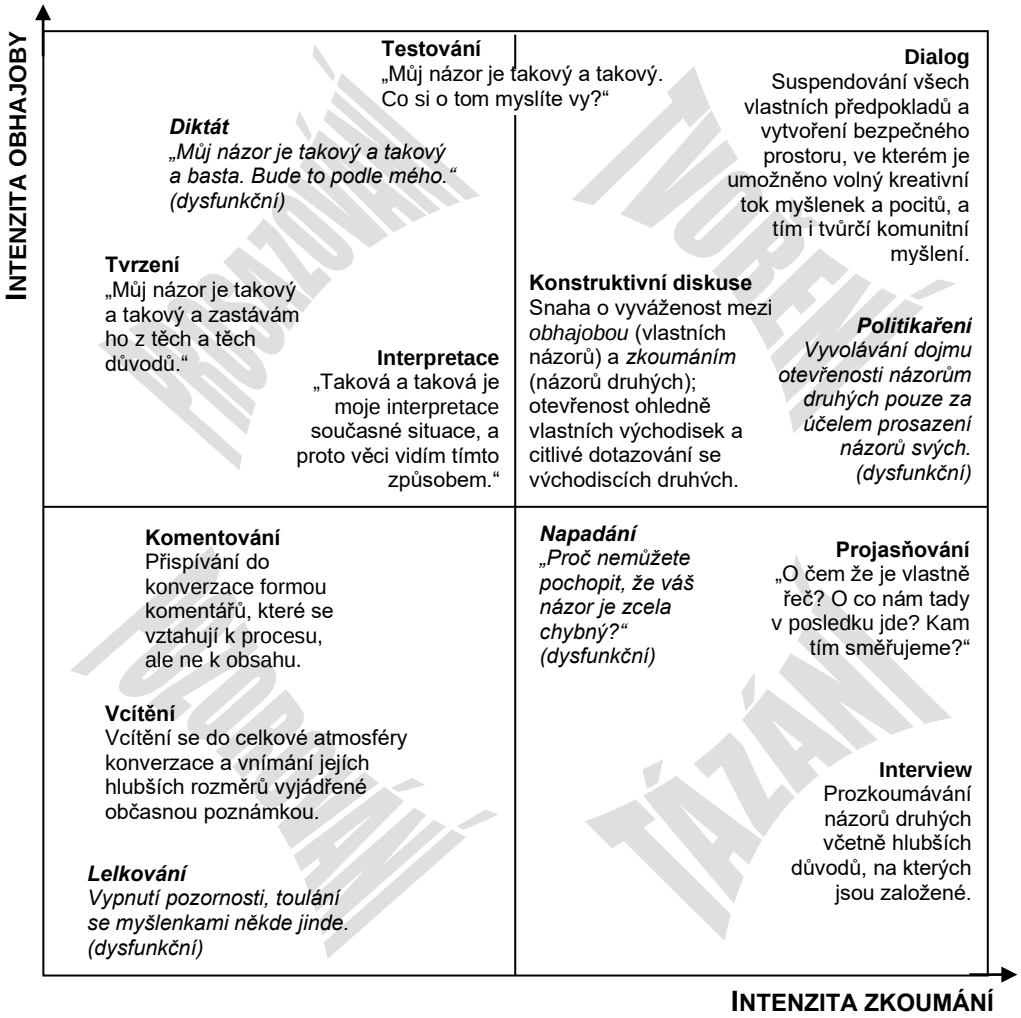
DYSFUNKČNÍ ZPŮSOBY KONVERZACE: Na paletě mohou být samozřejmě přítomné i různé dysfunkční způsoby konverzace, a těm je zase třeba se učit vyhnout. Jedním z nich je například neustálé osobní „napadání“ či druhých, které může sice mít formu jakéhosi „výslechu“, ale při kterém se dotyční „vyšetřovatelé“ vůbec nezajímají o osoby „vyšetřovaných“ a svými „věcnými“ otázkami je zraňují. Dalším dysfunkčním způsobem „obhajoby“ je třeba prosazování vlastních názorů, aniž bychom se vůbec zajímali o názory druhých („diktát“). Na druhou stranu stejně dysfunkční může být, jestliže se lidé se svými názory zcela stáhnou a nejsou ochotni je vůbec vyjádřit, nebo se dokonce utečou do jakéhosi denního snění („lelkování“). Snad nejdestruktivnějším způsobem konverzace však nejspíše je „politikaření“, kdy navenek neprobíhá žádný spor či argumentace a zarputilé odmítání jakéhokoli učení se od druhých je skrýváno za vnější fasádu zájmu o názory druhých.

DIALOG: Nejvíc kreativním způsobem konverzace je pak „dialog“, kdy je vytvořen prostor zcela partnerské konverzace, kde účastníci suspendují svá vlastní východiska, předpoklady a zaběhlé způsoby myšlení, své oficiální formální role pověsí v předsíni na hřebík a nechají volně a jakoby chaoticky plynout myšlenky, nápady, komentáře, pocity, různé perspektivy, asociace (tzv. „divergentní“ způsob myšlení či hovoru, na rozdíl od „konvergentního“ způsobu, kdy je diskuse strukturována a je snaha dosáhnout nějakých konkrétních rozhodnutí). Lidé jsou zde pak schopni sdělovat i hlubší předpoklady, aniž by na nich lpěli či aniž by se obávali kritiky, napadání či výsměchu druhých. Jestliže to tohoto způsobu konverzace vstoupí dostatečný počet lidí ve skupině, skupina začne myslet jakoby „komunitárně“, začne být schopna zkoumat a hledat společně a začnou se objevovat zcela nové vhledy či řešení. Při dalším prohloubení dialogu je pak možné vstoupit i do hlubších dimenzí komunikace, kdy mlčení se stává komunikací a komunikace mlčením (což pak někteří nazývají „metalogem“).

Pro plodnou týmovou práci je třeba rozvíjet jak schopnost *dialogu* (bez ní by tým mohl být velmi produktivní a efektivní, ale bez schopnosti rozlišovat a tvořit hlubší vizi), tak schopnost *konstruktivní diskuse* (bez ní by se tým mohl utopit v neustálém snění a rozvíjení nových možností, ale bez schopnosti je realizovat v praxi).

Text a grafy byly vytvořeny podle Petr Senge a kol., The Fifth Discipline Fieldbook, 1994

PALETA RŮZNÝCH ZPŮSOBŮ KONVERZACE NA ZÁKLADĚ INTENZITY „OBHAJOBY“ A „ZKOUMÁNÍ“



Text a grafy byly vytvořeny podle Petr Senge a kol., The Fifth Discipline Fieldbook, 1994