

2. Školení v týmech

2.1 Multikulturní týmová práce

2.1.1. Proč pracovat v multikulturním týmu?

Mnoho školicích aktivit připravuje, vede a hodnotí jeden školitel pracující samostatně. Pokud má tento školitel dostatečné zkušenosti a schopnosti potřebné pro realizaci specifického kurzu, má to jisté výhody. Školitel učiní potřebná rozhodnutí, vytvoří logicky promyšlenou a na sebe navazující strukturu kurzu a metodologii přizpůsobenou vlastnímu přístupu a pracovnímu rytmu. Oproti tomu práce v týmu vyžaduje čas a více energie. Lidé mají rozdílné názory a způsoby práce, společná práce může být únavná a frustrující, výsledek pak chaotický a kvalita výkonu proměnlivá.

Jak již bylo řečeno, pokud organizujeme školicí kurz pro mezinárodní nebo interkulturní skupinu účastníků, je hned z několika důvodů prospěšné předat zodpovědnost multikulturnímu týmu školitelů.

Práce v týmu s lidmi z různých zázemí a s různorodými zkušenostmi, přístupy, náhledy, hodnotami a názory přinese na jednu stranu více konfliktů a vyžaduje větší přizpůsobivost, toleranci a otevřenost k jiným způsobům vnímání a chování. Musíme vyvinout úsilí, abychom pochopili úhly pohledu ostatních členů týmu a přistupovat na kompromisy. Interkulturní týmová práce je tedy z tohoto pohledu vysoce neefektivní, protože týmová dynamika může poškodit zaměření na stěžejní úkol. Pokud však celý proces dobře promyslíme a vedeme, mohou se zdroje a schopnosti různých členů týmu navzájem doplňovat, vytvořit bohatý a kreativní proces a přinést výsledky, které vhodně doplňují spletnost daného úkolu acílové skupiny. Interkulturní týmová práce má být vzrušujícím, stimuluujícím a zároveň vysoce efektivním procesem. Taková práce může být pro všechny zúčastněné hlubokým zážitkem, kdy se jednotliví členové týmu učí od sebe navzájem, stejně tak může být zdrojem vzájemné podpory při dělbě práce, zodpovědnosti i zvládnání stresu při školení.

Za nejdůležitější považujeme, abychom vzhledem k různorodosti týmu ještě před začátkem školení zaznamenali a prodiskutovali řadu zásadních otázek, které přijdou na řadu během školicího kurzu. Osobní preference a zkušenosti, kulturní rozdíly, rozdílné sociální reality a vzdělávací systémy napříč Evropou i dále ovlivňují naše přístupy k učení a školení. Stejně tak jako účastníci mají i školitelé odlišné způsoby a styly učení, školení a společné práce, kladou si různé priority a dávají přednost různým metodám. Pokud budou mezi sebou diskutovat a pokusí se nalézt rovnováhu, omezí alespoň do určité míry kulturní specifika školení, a tím pravděpodobněji naleznou společný přístup nebo kombinaci přístupů, které budou účastníkům vyhovovat a které pro ně budou užitečné.

Nápady k zamyšlení

Rozmanitost – co to znamená

Při sestavování „různorodého týmu“ pro pořádání semináře nebo školicího kurzu je třeba brát ohled na rozmanitost, které s sebou multikulturní rozmanitost nese: různé země nebo region původu, etnické nebo kulturní zázemí, organizační zázemí, věk, pohlaví atd.

1. Které faktory považujete za důležité při výběru členů školicího týmu?
2. Jaké základní požadavky, jež musíte brát v úvahu, má vaše organizace nebo poskytovatel služeb? Které to jsou?

2.1.2. Co dělá tým týmem?

Řada událostí, ke kterým dojde v průběhu školení, se odehrává ve skupinách, ať už to je skupina účastníků, pracovní nebo hodnotící skupiny, neformální skupinky nebo skupina školitelů. „Chování skupiny se může pohybovat na škále od absolutního chaosu po dramatický úspěch. Je prokázáno, že skupiny dosahují největších úspěchů, když se z nich stávají produktivnější jednotky nazývané týmy.“ (Maddux, R.B. 1990, str. 10). Výraz skupina a tým nelze vzájemně zaměňovat. Tým nelze nazvat pouhou skupinou, ve které se účastníci cítí dobře a mají pocit, že pracují v „týmu“.



Skupina se stává týmem, pokud:

- její členové mají pocit společně sdílené práce a cítí závazek vůči společně vytvořeným cílům;
- všichni členové chápou, že osobních a týmových zájmů dosáhnou nejlépe pomocí vzájemné podpory;
- všichni společně se účastní rozhodování;
- členové přispívají k úspěchu svými osobními zdroji, kvalitami a schopnostmi;
- panuje atmosféra důvěry a povzbuzení, ve které členové mají možnost vyjádřit své nápady, názory, nesouhlas, pocity a pokládat otázky a kde se členové snaží pochopit názory ostatních;
- jsou členové podporováni, aby rozvíjeli své schopnosti a používali je během své práce;
- konflikty jsou vnímány jako normální aspekt interakce a je na ně nahlíženo jako na příležitost pro vznik nových nápadů, kreativitu a zlepšení.

(*tamtéž, str. 10–12*)

Principy práce multikulturního týmu jsou vcelku inspirativní, další otázkou však je, jak zajistit, aby tým opravdu pracoval.

2.2. Vytváření týmu a jeho život

2.2.1 Vytváření týmu

Podoba týmu závisí na množství organizačních a praktických kritérií. Mají být v týmu lidé, kteří v organizaci zastávají nějakou funkci? Jaké jsou dostupné finanční zdroje? Téma kurzu i podoba cílové skupiny účastníků určuje, kteří školitelé mají odpovídající znalosti, zkušenosti, zázemí a vhodný přístup k danému školicímu kurzu. Tým školitelů by měl také být vyvážený z hlediska geografického i kulturního zázemí a přístupů, které odrážejí skladbu cílové skupiny účastníků. I když jsou individuální schopnosti školitele důležité, musíme vzít při sestavování týmu v úvahu i komplementaritu. Tým pracuje nejlépe, pokud se schopnosti a zdroje vzájemně doplňují a jsou konstruktivně využity ve vztahu k cílům kurzu.

Musíme také pečlivě zvážit, jaký bude „pracovní“ jazyk týmu. Členové týmu spolu musí komunikovat a míra schopnosti jednotlivých účastníků vyjádřit se v pracovním jazyce/jazycích může silně ovlivnit možnosti přispět a ovlivnit mocenskou strukturu uvnitř týmu. Nejrozumnější je tedy vybrat školitele s dobrou znalostí jednoho společného jazyka. Neznamena to, aby v týmu nebyly zastoupeny další jazyky, kterými účastníci komunikují. Naopak používání různých jazyků během školicího kurzu (například v menších pracovních skupinách) vytváří rovnocennou příležitost pro participaci a rozptyluje mocenskou strukturu, které může mezi účastníky vytvářet jeden komunikační jazyk. Používáním dalšího jazyka se také zviditelní kulturní určení mnoha konceptů využívaných při práci s mládeží.

Jakmile máte vyřešené, kdo bude členem týmu, může začít společná práce. Do začátku školicího kurzu musíte vytvořit program a tým by měl nalézt způsob společné práce, aby mohl vést školení a dosáhnout požadovaných cílů.

Řadu důležitých věcí můžete vyřešit během přípravné schůzky. Uskutečnění přípravné schůzky mohou ovlivnit faktory, jako například finanční podmínky nebo časové možnosti členů týmu. Některé body rozhodně můžete prodiskutovat a připravit před začátkem školicího kurzu pomocí e-mailu, faxu nebo telefonu. Přesto nic nemůže nahradit osobní setkání všech členů týmu, kteří při něm mohou prezentovat a prodiskutovat své myšlenky, případně se shodnout na základních hodnotách, cílech a programu školení. Zejména pokud spolu členové týmu předtím nepracovali, je přípravná schůzka příležitostí k seznámení a také první zkušeností se společnou prací.

Kromě ujasnění rámce kurzu, přípravy programu a rozdělení úkolů byste měli určitý čas věnovat utváření týmu a zhodnocení setkání. Je nesmírně důležité rozdělit před skončením setkání úkoly s uvedením termínů jejich dokončení. Kdo má co udělat a do kdy? Co zvládnete prostřednictvím e-mailu a co nikoli? Po skončení schůzky je užitečné zvolit si v týmu koordinátora procesu komunikace, který bude garantovat pokračování spolupráce až do dalšího setkání.

Proč nevytvořit týmovou smlouvu pro školitele ve vašem týmu?

Například:

- Budeme usilovat o otevřenou a upřímnou komunikaci.
- Zavazujeme se k účasti na všech setkáních týmu.
- Budeme se snažit trávit spolu během školicího kurzu maximum času.
- Každý den budeme navzájem hodnotit své pracovní výkony.
- Nebudeme si navzájem vstupovat do svých programových bloků.
- Pokusíme se navzájem konstruktivně obohacovat své bloky tak, že na konci bloku zmíníme další možné body učení, které mohly koordinátorovi bloku uniknout.

(z Guijt a kol., 1992)

Které prvky považujete za důležité pro uspokojivý průběh práce ve vašem týmu?

2.2.2 Vytváření atmosféry důvěry, podpory a osobního vyjádření

Budování týmu se podílí na vytváření atmosféry, která umožňuje členům seznámit se a najít si v týmu své místo. Dobrá atmosféra je základem pro vytvoření pocitu důvěry a respektu, které potřebujeme, abychom přiměli členy týmu k osobnímu vyjádření, vzájemné podpoře a konstruktivnímu využití rozmanitosti během školení. Při upevňování týmu byste navzájem měli sdílet:

- očekávání od školicího kurzu a práce v týmu;
- motivaci být součástí tohoto týmu;
- předchozí zkušenosti s prací s mládeží a další zkušenosti školitele důležité pro tento specifický kurz.

Dalšími důležitými body při budování týmu je vytvoření prvních dojmů ze způsobu práce a silné a slabé stránky ostatních, které se při práci projeví. Udělejte si čas, vnímejte pozorně společnost ostatních a zabývejte se vyhlídkou na společnou práci. Pokud je tým dobře sestaven, měli byste mít pocit, že společná práce může být zábavná! Budování týmu může probíhat i formou diskuse o zmíněných bodech během schůzky nebo neformálně u večere. Týmu mohou při společné práci pomoci i určitá cvičení. Mohou být užitečná při „prolamování ledu“ a školitelům pomáhají, aby se v týmu uvolnili. Pro ilustraci uvádíme dvě cvičení:



Vedení a následování: Vzájemné vedení se zavázanýma očima ve školicích prostorách

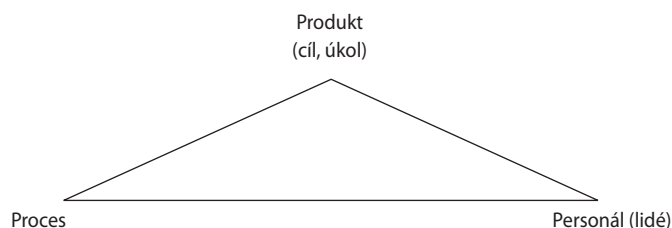
- Cíl: Vytvořit vzájemnou důvěru. Umožnit prožitek pocitu následování a vedení.
- Úkol: Všichni členové týmu stojí v řadě za sebou. Kromě prvního člověka v řadě mají všichni zavázané oči a ruce položí na ramena předcházející osoby. První osoba potom vede tým prostorem školicího místa nebo schůzky. Po několika minutách vyměňte vedoucí osobu, aby každý mohl vést ostatní. Kreativně obměňte toto cvičení: vedoucí může ostatní požádat, aby při cestě prostorem dělali různé věci, například lezli přes „překážky“, mluvili, zpívali nebo kreslili atp.
- Čas: pro čtyřčlenný tým potřebujete asi 20 minut plus několik minut na diskusi následující po cvičení.
- Materiál: potřebujete šátky/šály na zavázání očí všech členů týmu kromě vedoucího.

Jaký je náš ideální školitel nebo účastník?

- Cíl: Představte si ideálního školitele nebo účastníka vašeho školicího kurzu. Zjistěte, které charakteristiky sdílíte s ostatními členy týmu a které nikoli. Využijte kreativitu a představivost při společné práci a koordinaci různých nápadů.
- Úkol: Všichni členové týmu sedí nebo stojí okolo velkého archu papíru (např. flipchartový papír). Každý člen týmu má vlastní fix odlišné barvy. Na list papíru nakreslete „svého“ školitele nebo účastníka. Začít může kdokoliv, ostatní doplňují prvky podle své představy školitele. Při kreslení by měli být všichni potichu.
- Čas: Přibližně 10 minut na jeden obrázek a několik minut na následnou na diskusi.
- Materiál: Velký arch papíru a dostatek fixů pro všechny členy týmu.

Produkt, proces, personál: trojúhelník PPP

Schéma 3



Trojúhelník PPP (product, process a people) představuje tři vrcholy, které musí každý tým brát při své práci v úvahu. Mnoho týmů podléhá tendenci zaměřit se na produkt nebo na výsledek, kterého chtějí dosáhnout. Vzhledem k tomu, že máme vždy jen omezené množství času, je to na první pohled nejefektivnější způsob práce. V tomto textu opakovaně zdůrazňujeme, že školení dosáhne vyšší úrovně, pokud se podaří uvést všechny složky do vzájemné rovnováhy. Pozornost věnovaná jednotlivým členům týmu je důležitá. Jaké mají pocity z práce a týmu? Jak tyto pocity ovlivňují procesy v týmu? Aby tým mohl dobře organizovat svoji práci, potřebuje určitou strukturu, pravidla a rozdělení zodpovědností a úkolů.

Kreativita a spontánnost však může utrpět, pokud budeme tyto faktory přeceňovat. Nejdůležitější je, jak jsme již uvedli, rovnováha. Model PPP můžeme využít různými způsoby. Jeho rozsáhlejší popis naleznete v *T-Kitu Řízení projektů* (str. 77–78), dále například *T-Kit Řízení organizací* představuje model jako způsob náhledu na vedení (str. 46). V naší příručce jej chápeme jiným způsobem a setkáme se s ním v páté části, kde se soustředíme na dynamiku skupiny jako na „interakci s tématem jako ústředním bodem“. (4.3.1 a 5.1.3).

Některé nápady pro úspěšnou komunikaci v týmu:

- Poslouchajte se navzájem a snažte se opravdu pochopit, co ostatní říkají.
- Pokládejte otázky.
- Ujasňujte si různé pojmy a jejich význam (školení? facilitace?).
- Pracujte s emocemi.
- Nabízejte podporu.
- Poskytujte ostatním nejen negativní, ale i pozitivní zpětnou vazbu.
- Nabízejte konstruktivní kritiku.

2.2.3 Vedení, vlastnictví a spoluúčast na rozhodování

V mnoha případech má tým určeného vedoucího, může to být osoba, která požadovala schůzku týmu a která koordinuje školicí aktivitu pro organizující instituci nebo organizaci. Koordinátor je zodpovědný za to, že se tým vydá správnou cestou a zodpovídá i za řešení některých administrativních otázek.

Než tým začne pracovat, je třeba ujasnit si jeho strukturu a předat informace o administrativních předpisech a podmínkách práce, zodpovědnostech a úkolech jednotlivých členů. O čem může tým rozhodovat? Co již bylo rozhodnuto předem? Jak vypadá situace z hlediska plateb, smluv a očekávání instituce? Mají všichni členové týmu stejnou zodpovědnost?

Určité úkoly spojené s vedením týmu je třeba plnit. Jedná se například o vedení schůzek (je třeba sledovat, aby byla učiněna rozhodnutí, program přijatý na schůzce byl plněn atd.), vypořádání se s administrativními úkoly (smlouvy, pozvánky pro účastníky, komunikace s účastníky), napsání zpráv ze schůzek týmu a koordinace komunikace týmu mezi schůzkami. Některé z těchto úkolů mohou členové týmu plnit společně, což může vytvořit a prohloubit pocit spolutvoření týmu, spoluodpovědnost za kurz a pocit sounáležitosti v týmu. Pamatujte, že demokraticky strukturovaný tým, kde mají členové stejnou míru odpovědnosti, vytváří určité mocenské struktury. Základní otázka vedení týmové práce se týká toho, jak je třeba zacházet s dynamikou a strukturami. Členové týmu jsou různě vnímáni ostatními členy i mezi účastníky kurzu, mají různé přednosti, schopnosti a charakter. Na základě těchto rozdílů je třeba v týmu preferovat spíše atmosféru podpory než soutěžení, což někdy může být velmi náročné.

Je dobré ujasnit si některé otázky sám v sobě:

- Je ve vašem týmu někdo, kdo je jasným vedoucím, možná i na úkor ostatních členů týmu?
- Jak dochází k rozhodnutím?
- Využívá každý člen při práci v týmu plně svých možností? Pokud ne, proč tomu tak není?
- Co se stane, pokud je někdo například příliš dominantní nebo někdo příliš tichý?
- Kdo stanovuje priority a ve kterých momentech?
- Kdy jsou výsledky mnohem důležitější než proces?
- Jak jsou rozděleny úkoly?
- Kdo plní atraktivní úkoly (například vedení příjemného cvičení nebo prezentování důležitého vstupu) a kdo dělá důležitou, ale neviditelnou a méně lákavou práci?
- Jak může tým zajistit rovnocenné příležitosti pro účast na týmové práci?

Vytvoření participativní a interaktivní práce v týmu a rozhodovacím procesu neznamená, že každý člen týmu přispívá stejným způsobem. Avšak znamená to, že každý může plně přispět podle své kapacity.



2.2.4 Role v týmu: přispívání osobními zdroji, kvalitami a schopnostmi

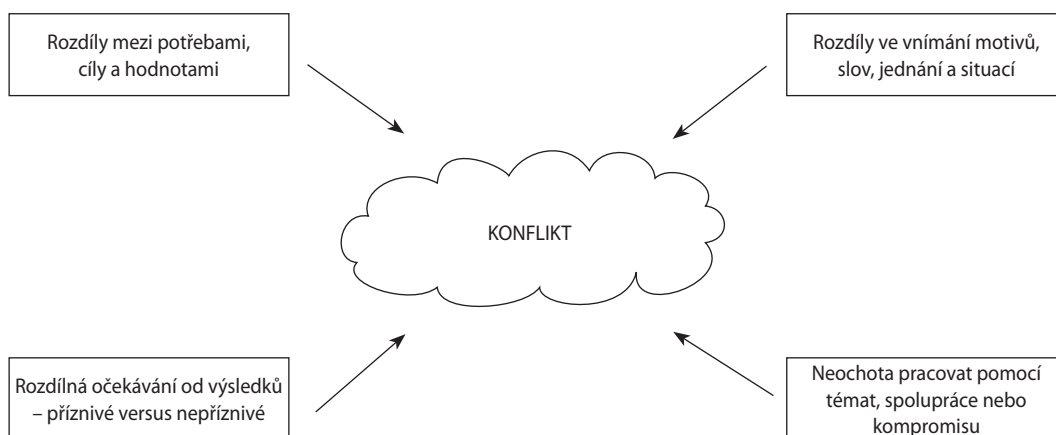
Všichni známe situaci, kdy někteří mluví více a jiní méně. Zatímco nápady přednesené některými lidmi obvykle respektujeme, jiné nápady ignorujeme. Někteří lidé mají talent přicházet s kreativními nápady, jiní mají naopak tendenci zabřednout do praktických detailů. Někteří lidé tlačí tým dopředu a kriticky hodnotí jeho práci, jiní pokládají puntičkářské otázky. Někteří členové uvědoměle směřují k dosažení cílů, zatímco jiní výborně podporují ducha týmu. Lidé si mohou v týmu zvolit mnoho rolí. Všechny tyto role jsou důležité a vzájemně se doplňují tak, aby práce týmu byla co nejefektivnější. V závislosti na skladbě týmu a určité situaci si lidé mohou své role měnit. Různí lidé nám ukazují své přednosti a specifická situace od nás může vyžadovat specifické chování a jednání.

Pokud má být práce v týmu efektivní a má nás uspokojovat, je důležité umožnit všem členům týmu přispět podle svých schopností a umožnit jim, aby hráli takové role, ve kterých se dobře cítí a které ostatní uznají a ocení. To se však snáze řekne, než udělá. Chování, které se liší od našeho, nám často jde na nervy. Teoreticky samozřejmě víme, že lidé mají různé potřeby a různě přispívají ke společné práci, to však ještě neznamená, že jsme schopni tuto situaci přijmout a konstruktivně využít. Toto obzvláště platí v multikulturních týmech, kde se osobnostní a kulturní faktory promítají do chování týmu. V neposlední řadě také kvalita týmové práce závisí na tom, jaký význam přikládáme práci se svými kolegy v týmu jako možnosti pro osobní učení a jak tým tento rozvoj podporuje. Základními body v tomto procesu jsou analýza týmu a důkladná zpětná vazba (viz 3.3.2).

2.2.5. Vnímání konfliktu jako příležitosti k rozvoji a kreativitě

Někdy předpokládáme, že náš tým pracuje nejlépe, pokud pracuje harmonicky a bez velkých neshod. Harmonická práce je samozřejmě velmi dobrá, ovšem je tomu tak pouze tehdy, pokud mají i ostatní pocit souladu. Nejde o to si vsugerovat, že nic nikdy není takové, jak to vypadá, spíše chceme ukázat, že týmový soulad někdy může znamenat vyhýbání se neshodám a frustracím, které ostatní nejsou schopni přiznat. Do konstruktivní týmové práce patří i konflikty mezi členy týmu a je třeba k nim přistupovat jako k normálnímu prvku týmové komunikace.

Konflikty v týmech obvykle pocházejí ze čtyř různých důvodů:



Mnoho evropských a amerických teorií říká, že konflikty se nejlépe řeší, pokud se s nimi pracuje otevřeně, vědomě a přímo. V jiných kulturních kontextech však otevřené a přímé vyjádření konfliktu a s tím souvisejících pocitů může být nepřijatelné a ke konfliktům se přistupuje mnohem méně přímo. Část 5.2. se podrobně věnuje tomu, jak pracovat s konflikty ve skupinách a v týmech.

2.2.6. Tolerance napětí a nejednoznačnosti

Napětí a nejednoznačnost jsou při interkulturní práci v týmu běžným jevem. V týmu bývá často velmi náročné a obtížné tyto skutečnosti „za provozu“ přijmout.

Základní napětí a nejednoznačnosti zahrnují:

- Napětí mezi individuálními zájmy a zájmem společným, mezi „bytím sám sebou“ a „službou celku“. Obě stránky jsou nezbytné a týmová práce je klíčovým bodem dosažení rovnováhy mezi oběma póly.
- Napětí vyplývající z potřeb změny a s tím souvisejícími výzvami flexibility a inovace na jedné straně a snahou o zachování stávajících struktur, přijatých zásad a orientačních bodů na straně druhé.
- Napětí mezi přáním stanovit si ideální cíle a pokusit se jich dosáhnout a vědomím toho, že jich nikdy nedosáhneme úplně.

(Pohl a Witt, 2000)

- Tolerance mnohoznačnosti. Interkulturní práce v týmu vyžaduje, aby jeho členové neustále brali na vědomí skutečnost, že existují různé správné způsoby vnímání a chování. Různé přístupy k tomu samému nápadu jsou normální, různá vnímání a interpretace té samé situace musí být uznávány jako takové.

Napětí a mnohoznačnost nás mohou vyvést z rovnováhy a přimět nás k pochybám o správnosti našich vlastních názorů a přesvědčení, stejně tak v nás mohou vyvolat pocit nejistoty, zmatku nebo frustrace. To je normální a proces vytváření společných hodnot, cílů a shody na základních věcech může týmu přinést stabilní základ pro společnou práci.

2.3 Od přípravy k praxi: práce v týmu během školicího kurzu

2.3.1 Předjímání problémů

Jak tým ve skutečnosti společně pracuje, poznáte, až když školicí kurz opravdu začne. V zápalu školení, kdy jsou členové týmu pod tlakem a chtějí podat před účastníky školení co nejlepší výkon, může být snaha prosadit se silnější než snaha o dobré fungování týmu. Stojí za to předem odhadnout problémy, které se pravděpodobně objeví, a vytvořit s nimi související týmové strategie.

- *Týmová práce a zpětná vazba v týmu:* Stanovte si čas pro pravidelné schůzky týmu, i když máte pocit, že nejdůležitější je připravit a vést program školení, a cítíte, že byste měli trávit co nejvíce času ve společnosti účastníků. Na většině schůzek bude hodnocení a plánování programu určovat průběh jednání. Přesto si vždy udělejte čas na to, abyste zkontrolovali, jaké má každý člen pocity z průběhu kurzu, z týmu a ze svých rolí, které v týmu hraje. Již předem si vyšetřete určitý čas pro zpětnou vazbu týmu. Například sdělte ostatním: „Ve středu večer budeme mít delší schůzku týmu a hodinu budeme probírat, jak se cítíme jako tým.“
- *Odborníci:* Křehká dynamika týmu může být rozvrácena přítomností pozvaných odborníků nebo lektorů, kteří s týmem pracují po velmi krátkou dobu. Prodiskutujte, jak budete ve vašem týmu přistupovat k tomuto problému. Jakou roli má odborník? Do jaké míry bude integrován do týmu?
- *Práce s časem:* Členové týmu mohou mít různý vztah k času, zejména pokud pracujeme v interkulturních týmech (i když ani zde to neplatí stoprocentně).
 - Pokud se má tým setkat v 18:00, znamená to, že opravdu začneme v tuto hodinu? Jaké jsou příčiny, že se nepodařilo začít včas? Vnímají všichni v týmu, že je takové zpoždění v pořádku? Nebo považuje situaci za normální pouze osoba, která chodí pozdě?
 - Jak striktně si plánujete časový plán a řídíte se jím během programu? Co se stane, pokud pracovní skupina nedokončila diskusi? Ukončíte ji jako školitel?



K hladkému průběhu kurzu přispěje, pokud se hned na začátku dohodnete, jak nakládat s časem. Členové týmu se tak lépe vypořádají s určitými situacemi.

- *Tým a účastníci:* Členové týmu mohou mít různá očekávání a přístupy ve vztahu k účastníkům.
 - Jak důležité je pro nás trávení našeho volného času s účastníky? Kolik času by školitel měl trávit s účastníky?
 - Jak pracujeme v kurzu se zpětnou vazbou účastníků? Jak důležité jsou jejich zájmy a názory vzhledem k prioritám určených týmem?
 - Kolik zodpovědnosti za program a kurz chceme předat účastníkům?
 - Co považujeme za „profesionální vztah“ mezi účastníky a školiteli?
 - Do jaké míry potřebujeme souhlasit v těchto otázkách s ostatními členy týmu?

I když spolu v týmu vždy nesouhlasíte nebo děláte různá rozhodnutí, získáte jako tým více respektu a účastníci vás budou považovat za profesionály, pokud před nimi vystupujete jako jednotný tým. To znamená, že byste měli diskutovat problémy a vyjadřovat neshody uvnitř týmu a nikoli před skupinou. Ujasněte si v týmu způsoby, jakým se navzájem podpoříte před skupinou bez ohledu na to, co se děje „pod pokličkou“. Co například uděláte, pokud „vedoucí dne“ zapomene zmínit předem dohodnutý bod? Měl ho připomenout někdo jiný? Jak?

2.3.2 Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení pomáhá zlepšit týmovou práci v budoucnosti, a proto je ústřední součástí týmové práce. Tým by měl hodnotit program, účastníky, míru dosažení cílů školení a také svoji práci. Obecně se hodnocením zabývá kapitola 4.6. Při hodnocení práce týmu musíme vzít v úvahu výkon týmu a jeho dynamiku, vedení, rozhodovací procesy, role, komunikace a řešení konfliktů.

Uvádíme několik námětů, jak hodnotit týmovou práci:

- *Hodnotící kolečka:* Mnoho týmů pořádá během školicího kurzu každý den (nebo v jiném intervalu, vždy však pravidelně) hodnotící kolečka. Společné posezení v důvěrné a uvolněné atmosféře může být nejpříjemnějším způsobem, jak zhodnotit svou práci, sdílet svá znepokojení a nacházet způsoby, jak se vyrovnávat s kritickými body. Osvěžení přinese, pokud se při této týmové schůzce sejdete v jiném prostoru, než ve kterém obvykle pracujete.
- *Naše práce v týmu: Kde stojíš?*

Krok 1: Každý člen týmu napíše na arch papíru jednu větu, která vyjadřuje jeho názor na práci týmu (např. „tým nezvládá konstruktivně řešit problémy související s jeho odlišností“). Každý může napsat několik vět na několik archů papíru.

Krok 2: Jedna osoba dá svůj papír doprostřed prostoru a přečte na něm napsanou větu. Členové týmu se rozmístí okolo a o problému diskutují. Čím méně souhlasí s prohlášením, tím dále stojí od papíru. Všechny věty jsou přečteny jedna za druhou a členové týmu se k nim vyjádří.

Pokud zmíněnou metodu použijeme v tomto kontextu, měli bychom k ní přistupovat přízpůsobivě a poskytnout čas pro diskusi a sdílení myšlenek tam, kde je to potřeba. Obzvláště při probírání citlivých témat počítejte s dostatkem času.

-
- *Trojúhelník PPP*. Model předvedený v kapitole 3.2.2 může vytvořit užitečný základ pro hodnocení priorit, které si váš tým stanovil pro svoji práci. Na co se váš tým zaměřuje? Vytváří váš tým rovnováhu mezi těmito propojenými prvky?
 - *Dotazník o týmové spolupráci* (Příloha 1). Pokud váš tým pracuje společně již delší dobu, může vám dotazník pomoci s analýzou. Požádejte každého, aby sám vyplnil dotazník. Dotazníky si pak pročtěte, porovnejte a prodiskutujte výsledky. Co fungovalo dobře? Které body byste rádi zlepšili? Můžete pozvat externího školitele, aby pomohl při diskusi, která bude následovat po vyplnění dotazníku.

Osobní zpětná vazba: kdy, kde a jak?

Jak tě vidím jako školitele a jako člena týmu? Zpětná vazba zaměřená na kvality a výkon účastníků týmu, kterou si navzájem poskytujeme, je citlivým tématem a mělo by se s ní nakládat s velkou opatrností. I když by zpětná vazba měla být zaměřena na roli školitele a nikoliv na osobnost školitele jako takovou, při školení se projevujeme jako osobnosti a dáváme do tohoto často dynamického a intenzivního procesu kus sama sebe. Stejně jako v ostatních životních rolích může kritika, i když je podána konstruktivně, bolet a způsobit nejistotu a odkrýt potlačené problémy.

Bývá těžké přijmout negativní zpětnou vazbu. Pozitivní zpětná vazba je důležitá a slyšíme ji velmi rádi, ale sama o sobě nám nepomůže zlepšit naši práci. Kritika zaměřená na slabá místa a podaná konstruktivním způsobem napomáhá odstranění problémů a zlepšení. Pokud panuje v týmu dostatek důvěry, může být zpětná vazba silnou sebevzdělávací zkušeností a příležitostí pro zamyšlení a zlepšení sebe samých. Zpětná vazba pomáhá posílit důvěru a zlepšit pracovní podmínky týmu. Zpětné vazby v týmu se mohou zaměřit na jeho fungování a role, které na sebe členové týmu berou, schopnosti a styly práce během kurzu, které členové týmu do té doby předvedli. Využití zpětné vazby závisí pouze na tom, jak daleko chce tým v hodnocení svých výkonů zajít.

Několik pravidel pro zpětnou vazbu:

- Berte v úvahu potřeby osoby, která přijímá zpětnou vazbu.
- Chování pouze popisujte, nesnažte se je interpretovat.
- Zaměřujte se na chování, které může příslušný člověk změnit.
- Buďte konkrétní. Dávejte příklady.
- Počkejte, až vás někdo o zpětnou vazbu požádá.
- Nikoho nesudte.
- Pokud vás někdo požádá o poskytnutí zpětné vazby, podejte ji ihned po hodnoceném chování.
- Umožněte druhé osobě svobodné rozhodnutí, zda chce věci změnit nebo nikoli.
- Vyjadřujte své pocity přímo (např.: „Vyvolává ve mně pocit nejistoty, když...“).
- Poskytujte také pozitivní zpětnou vazbu.

(P. G. Hanson, 1975)



Dva nápady, jak dávat zpětnou vazbu:

Cvičení zaměřené na týmovou práci a role v týmu: Metoda vozidla

Krok 1: Představte si každý sám nebo i ve dvojici, že je váš tým je vozidlo. Může být, čímkoliv si přejete: autem, traktorem, parníkem nebo letadlem. Vozidlo by mělo symbolizovat podstatu tohoto týmu. Vozidlo nakreslete.

Krok 2: Pokuste se umístit různé členy týmu do vozidla jako jeho součásti. Kterými částmi vozidla budou? Kdo je plachtou, motorem, kompasem, sedadlem, brzdou, GPS atd. Proč?

Krok 3: Interpretujte svůj obrázek ostatním.

Krok 4: Rozbor cvičení. Co jsme si z tohoto cvičení odnesli?

Potřebný čas: Nejméně 1 hodina pro tým o čtyřech osobách.

Cvičení zaměřené na poskytování zpětné vazby: Horká židle

- Najděte vhodný prostor. Posadte se do kruhu, doprostřed umístěte jednu židli. Jeden po druhém si členové týmu sednou na tuto „horkou židli“.
- Z „horké židle“ řekněte svým kolegům, jakou byste chtěli získat zpětnou vazbu, například pro váš výkon jako školitele, pro vaše role v týmu atd. Ostatní členové týmu vám budou odpovídat, přičemž budou dodržovat pravidla, na kterých jste se dohodli.
- Každá osoba bude na „horké židli“ sedět pouze po stanovený čas.
- Pokud sedíte na „horké židli“, nereagujte na jednotlivé komentáře. Až se uzavře „kolečko“ podávání zpětné vazby, ještě než další člen týmu převezme vaše místo, budete mít nějaký čas na reakce a otázky.
- Potřebný čas: minimálně 20 minut pro každého člena týmu.
- Pozor: Jedná se o velmi citlivé cvičení. Nezapomeňte se předem domluvit na základních pravidlech pro poskytování zpětné vazby.

2.3.3 Kam kráčíme?

Každý tým pracuje jinak a každý nový tým si musí vytvořit a rozvíjet vlastní základy fungování a způsobu práce. Vaše předchozí zkušenosti vám umožňují dále rozvíjet schopnosti týmové práce. V situaci, kdy musíte řešit různé překážky a problémy, se mnoho naučíte. Pokud pracujeme ve stejném týmu delší čas nebo již podruhé, máme příležitost zlepšit komunikaci a výkon na základě předešlých zkušeností v týmu. Pokud si chcete přečíst více o aspektech interkulturní týmové práce, vyhledejte příslušné kapitoly *T-Kitu Řízení projektů* a *T-Kitu Vedení organizací*. **Příloha 1** je výčetem možných úvah o týmové spolupráci.

Několik zásad pro úspěšnou týmovou práci

- Odpovědnost! Tým může fungovat efektivně pouze v případě, že každý z členů má zájem na jeho fungování.
- Vyhraďte si potřebný čas k prodiskutování základních přístupů a nápadů, ke zhodnocení týmové práce a pro vzájemnou zpětnou vazbu.
- Uzavřete smlouvu, každý odpovídá za práci týmu!
- Jednejte na základě společně vytvořených hodnot a cílů.
- Přijměte sami sebe i ostatní.
- Zodpovídáte sami za sebe, za své činy i chování.
- Věřte ve schopnosti a výkony své i ostatních. Podporujte se navzájem.
- Respektujte, že každý má své meze.
- Buďte připraveni přijmout riziko související s tím, že zkusíte něco nového, buďte k sobě nároční.
- Přijímejte chyby jako příležitost k učení.
- Zaměřte se při přemýšlení na proces. Nejen cíle jsou důležité, ale i proces. Tým se bude zlepšovat, pokud bude analyzovat své postupy a zvyky.
- Vytvořte si postupy analyzování situací a řešení problémů.
- Přijímejte emoce jako součást pracovního procesu.
- Udržujte rovnováhu mezi efektivitou a „lidskou stránkou“ práce.
- Buďte pyšní na úspěchy týmu.
- Týmová práce je také zábava! Pokud tomu tak není, něco je špatně.

(Upraveno podle: Pohl&Witt, 2000)

Doporučení Skupiny pro rozvoj osnov a kvality Partnerství mezi Radou Evropy a Evropskou komisí o „Standardech kvality evropského školení pracovníků s mládeží“ s ohledem na týmovou práci:

- Mezinárodní složení týmu školitelů.
- Vyrovnané složení týmu školitelů z hlediska národnosti, původu, pohlaví a dalších důležitých faktorů.
- Složení týmu by mělo odrážet složení skupiny účastníků.
- Společný jazyk pro tým školitelů.
- Složení týmu školitelů by mělo odrážet znalosti a schopnosti potřebné pro uskutečnění kurzu.
- Přípravná schůzka týmu školitelů musí proběhnout dostatečně dlouhou dobu před školicím kurzem.
- Přijatelné a ekonomicky spravedlivé podmínky pro účastníky a tým školitelů.
- Jasně dohody mezi všemi aktéry (organizátorem, týmem školitelů, účastníky, vysílajícími organizacemi).