

Obsah

Co je tým?.....	1
Na co se tým hodí?	2
Role v týmu.....	3
Co pomáhá spolupráci?.....	3
Co spolupráci škodí?	4
Spolupracovníci v oddíle	7
Personalistika v oddíle	7
Spolupracovníci mimo oddíl	10

Spolupráce v týmu

Co je tým?

Tým je skupina lidí, kteří:

- směřují ke společnému cíli,
- navzájem se (dobře) znají a mají mezi sebou silné vzájemné vztahy
- a sdílejí "firemní kulturu".

Co přesně to znamená?

Společný cíl

Cílová páska vepředu před námi. Víme, proč něco děláme a víme to všichni.

Společný cíl je důležitý. Jakmile se ztratí, ztrácí se i motivace (resp. každý očekává něco jiného a velmi těžko se pak hledá společná dohoda "co a jak dál".)

Vztahy

Aby mohl tým fungovat, musí se jeho členové znát. Musí vědět, kdo co umí a jak může přispět společnému cíli. Krom toho, že vědí, co "od sebe navzájem mohou očekávat", musí mít mezi sebou i silnější vztahy. Tj. něco spolu zažili, vyřešili, prošli - a to z nich udělalo partu.

Firemní kultura

Firemní kultura je pojem původem z firemní praxe. Nicméně tento termín můžeme použít i v týmové spolupráci mimo firmy. Označuje všechny společné zážitky, tradice, rituály, slovník, pravidla, atp., které v týmu máte. Jak ji poznat? Vodítkem může být použití začátku věty: "u nás se to dělá takhle...", "u nás je zvykem, že..." nebo podobné (za tečky si doplňte sami).

Dá se firemní kultura měnit? Ano, ale velmi pomalu a těžko. Když si lidé zvyknou dělat/říkat věci nějak, velmi těžko se to mění. Ale jde to - po částech a pomalu.

Synergický efekt

Tým je skupina lidí, která společně udělá víc práce, než když sečteme dohromady to, co by každý udělal sám. Synergie v týmové spolupráci funguje například proto, že se lidé navzájem inspirují - každý z nich přináší trochu jiný pohled na společný projekt. Zatímco jednotlivec může čerpat pouze ze svých znalostí a zkušeností, tým má ve spolupráci svých členů mocný nástroj na řešení úkolů. Ke kratšímu znázornění se často u synergického efektu užívá nerovnice: $1 + 1 > 2$.

Na co se tým hodí?

Týmová spolupráce se nehodí k řešení všech úkolů. Některé úkoly jsou příliš jednoduché, abychom hned museli stavět tým - tj. budovali společné vztahy a firemní kulturu, ujasňovali cíl...

Obecně můžeme říct, že tým se hodí:

- u komplikovaných zadání,
- u špatně strukturovaných problémů,
- když jednotlivec nemá všechny informace/dovednosti/schopnosti/znalosti k řešení úkolu/zadání.

Pro představu, koukněte do tabulky:

Úkol	Zadání	Je potřeba tým?
Nařezat dřevo.	jasné zadání s jasnou strukturou <i>Víme, kde je dřevo, kde jsou nástroje, kam ho pak máme složit.</i>	NE * <i>Jasně zadaný úkol zvládnou i lidé, kteří se zrovna poprvé potkali na celostátní akci.</i>
Připravit tábor.	komplikované zadání a špatně strukturovaný problém <i>Víme pouze, že naším cílem je kompletně připravený tábor. Zbytek je nejasný.</i>	ANO <i>Znamená hodně práce a příprav - výběr místa, program, zajištění místa, dopravy lidí i věcí, finanční zajištění, atd.</i>

* Pokud už jako tým fungujeme, můžeme spolu samozřejmě plnit i úkoly, které týmové řešení nevyžadují. Nicméně nemá cenu budovat tým za každou cenu, pokud lze úkol vyřešit jinak - zadat jednotlivci, jít řezat dřevo s kýmkoli, kdo má čas a umí to, aj

Konkrétní příklad - Předakce:

Zadání nebylo jasné (neměli jste zadáno "uděláte tento program, tady je harmonogram; sežeňte si tento materiál"), ale bylo vaším společným cílem předakci připravit. Abyste se však dobrali k cíli, prošli jste mnoha diskuzemi, museli jste nacházet shodu/kompromis a přitom jste poznávali jeden druhého a budovali vlastní firemní kulturu... Nebyl to jednoduchý proces a stálo to spoustu práce.

Tým je mocný, ale drahý nástroj!

Na příkladu Předakce, resp. na složitosti procesu vzniku, je vidět, že vybudovat tým je náročné. Rozmyslete si proto, zda úkoly, na které byste ho chtěli použít, stojí za tu námahu - nejen vaší, ale i všech členů vašeho týmu => **nepoužívejte zbytečně týmovou spolupráci tam, kde není potřeba.**

Úplný tým dokáže pokrýt všechny funkce, které potřebuje a všichni členové dohromady mají potřebné informace, znalosti, dovednosti, schopnosti a pokrývají všechny týmové role.

Role v týmu

Týmová role je druhem sociální role. Sociální role je chování, které od nás určitá skupina lidí je zvyklá očekávat (např. ve školní třídě - vtipálek, šprt, ale i šikanátor, apod.) a my toto očekávání přijímáme a v souladu s ním se i chováme. Role je nám většinou blízká osobnostně (dle našich předpokladů a osobnostních charakteristik).

Označení "týmové role" se používá pro takové role, které jsou nezbytné, aby tým dobře fungoval. Existuje mnoho teorií o tom, které role to jsou. Nejznámější je od M. Belbina, který jich popsal osm: koordinátor, realizátor, inovátor, konceptor, humanizátor, dotahovač, hodnotitel, hledač.

Každý člověk zastává v týmu některou z rolí (a nemusí si to ani uvědomovat).

Každá z rolí je potřebná v různých situacích.

<i>Lidé a jejich týmové role - příklad:</i>		
	<i>pozorovatelné chování</i>	<i>týmová role</i>
Petrklíč	<i>nic mu není vhod, všechno kritizuje, u všeho předpovídá zkázu</i>	Hodnotitel <i>=> pomáhá hledat problematická místa ještě ve fázi plánování.</i>
Liduška	<i>rozevlátá, všude chodí pozdě, chaotická, chrlicí nápady (a stejně rychle je zapomíná)</i>	Inovátor <i>=> chrlí nápady, ale pak je potřeba ostatních lidí (s jinými rolemi), aby vybrali a zpracovali ty nejlepší</i>

Co pomáhá spolupráci?

(pár důležitých bodů)

Kompetentní lidé

Každý člen týmu musí "mít" něco, čím přispívá celku. Ať už umí skvěle hrát na kytaru, baví ho vařit, umí připravovat zábavné hry, ovládá finance, udržuje v týmu příjemnou atmosféru, aj. Musí mít nějakou znalost/dovednost/schopnost/informaci, kterou tým potřebuje. A musí ji umět využít v rámci týmové činnosti - protože pokud ji jen má a nepřispívá s ní k celkovému výsledku => jako by ji neměl.

Vzájemný respekt

Myslíme-li si o někom, že je "blbec", často to dotyčný ví, aniž bychom to řekli nahlas. Tím se postupně poškozují vztahy a celý tým postupně umírá, protože vztahy jsou pro funkční tým stavebním kamenem.

TIP: Máte ve svém okolí někoho, kdo vám vadí a hrozí, že ho nemáte kvůli čemu respektovat? Potřebujete s ním spolupracovat? Zkuste si drobné cvičení. Každý den hledejte jednu věc, za kterou byste ho pochválili. Nejlépe ho rovnou i pochvalte. Postupně si díky tomu začnete všimnout i jeho pozitivních stránek, nejen těch negativních.

Komunikace a zpětná vazba

Otevřená, přímá komunikace je taková, kde se nikdo nesnaží zatajit informace, aby druhému uškodil. Slouží k jasnému předávání informací o fungování oddílu (o výpravách, dětech, aj.) a k budování/upevňování vztahů v týmu.

Její součástí je zpětná vazba. Je důležité říkat druhým, když se jim něco ne/povede - pomáhá to jim i týmu.

Pozor však na záměnu “vylití emocí” za zpětnou vazbu!!

	<i>příklad</i>	<i>důsledek</i>
vylití emocí	<i>“Ty seš tak blbá, to se ti nepovedlo, nic jsem nevěděla.”</i>	<i>Druhý neví, co přesně se ne/líbilo a nemá šanci to změnit/udělat stejně. Akorát bude naštvaný, že je mu nadáváno.</i>
zpětná vazba	<i>“Líbilo by se mi, kdybys mi příště vysvětlila mou roli v té hře, protože jsem nevěděla jestli mám chytat jen jednu konkrétní družinu, nebo všechny.”</i>	<i>Druhý má šanci příště něco změnit/udělat stejně, pokud mu přesně pojmenujeme to, co se nám ne/líbilo a proč.</i>

Překonání krizí a společné úspěchy

Zabloudili jste někdy pořádně? Vyřešili jste to? Povedla se vám někdy výprava? Připravili jste společně něco? Pamatujete si ten pocit společné radosti, když jste společně něco zvládli/udělali? To je jeden ze silných momentů, který vás spojuje. Překonání krize a společný úspěch.

Čitelná firemní kultura

Každý v týmu ví, co “se dělá a co ne”, pro všechny je to jasné. Panuje shoda na tom, co je pro celý tým důležité a co ne.

Co spolupráci škodí?

(pár důležitých bodů)

Nedostatek času

Jsou-li všichni přetížení, mají jiné priority a na týmovou práci jim nezbývá dostatek času, těžko bude tým fungovat jak má. K fungující činnosti je potřeba čas na debaty a diskuze nad tím, co chceme dělat a jak. A také dostatek času na následnou přípravu.

Obětování se

Musíme mít jasno, proč děláme to, co děláme (třeba vedoucího oddílu). Jakmile se někdo obětuje, protože “když ne já, tak to nikdo neudělá” (ač to dělat nechce), jedná se o nerovnováhu. Pozor na pravidlo “vkládám-dostávám” (viz Spolupracovníci v oddíle)! Do naší činnosti bychom měli nejen něco dávat, ale také bychom měli něco dostávat zpět (např. do vedení oddílu dáváme spoustu svého času a energie a odnášíme si nové dovednosti, zážitky a baví nás to). Nepoměr je dlouhodobě nebezpečný jak pro fungování “obětujícího” se, tak pro fungování celého týmu.

Chybí společný cíl

Bez společného cíle, který vnímají všichni, stojíme na místě. Nevíme, kam jdeme, proč tam jdeme a jak se tam dostaneme. Krátkodobě to sice může vypadat, že to funguje, ale po čase to má negativní dopad na vztahy v týmu - každý si totiž najde vlastní zástupný cíl, má jiná očekávání a pak je velmi těžké se shodnout.

Společný cíl má málo pozornosti

Cíl sice existuje, ale není mu věnován dostatek pozornosti. Například cílem oddílu je rozvíjet všestranně osobnosti oddílových dětí, ale víc času tým tráví “teambuildingovými” aktivitami (víkend jen pro vedoucí, outdoorové aktivity, aj.), než přímo prací na cíli.

Teambuilding samozřejmě není sám o sobě špatný, zvlášť pokud budujeme tým. Nicméně i práce na společném cíli je druhem teambuildingové aktivity (př. příprava Předakce). Není kvůli tomu potřeba speciálně připravovat akci. Plus - pokud mají členové týmu málo času, spíš pojedou na víkend, kde budou společně připravovat tábor a pak půjdou na výlet (smysl, společný cíl a zábava), než na víkend, který bude jen plný zážitků (zábava).

(pozn. - teambuilding = budování týmu prostřednictvím především zážitkových aktivit, při kterých tým spolupracuje na řešení úkolů)

Příliš mnoho společných cílů

Ne nadarmo se říká “příliš mnoho psů, zajícova smrt”. Stejně je to s cíli. Pokud jich chceme plnit mnoho najednou, nemáme nikdy šanci je splnit všechny ke své spokojenosti. Například proto, že každý v týmu může vnímat různě důležitost jednotlivých cílů, nebo proto, že nebudeme stíhat plnit jednotlivé kroky, které jsme si naplánovali... Dobře proto rozvažujte, které cíle jsou opravdu důležité v tuto chvíli a kolik najednou jich zvládnete.

Pomoci při výběru vhodných cílů může i vaše zkušenost s plánováním (viz materiály k Plánování).

Nepokryté/přetížené týmové role

Chybí-li nám v týmu například “hodnotitel”, spoustu nefunkčností se nepodaří objevit předem. Nemáme-li někoho, kdo vymýšlí nové nápady, budeme pravděpodobně stále opakovat ty, které už známe... Pokud nějaké role v týmu chybí, tým nebude fungovat tak jak má.

O “přetížené” roli můžeme mluvit ve dvou případech:

- a. Máme-li v týmu nějakou roli zastoupenou několika lidmi (více hodnotitelů, inovátorů, aj.) - mohou se podvědomě snažit získat ji pro sebe a poškodí se tím vztahy v celém týmu.
- b. Jedna z rolí má silnější slovo ve všem (tj. ostatní role nemají šanci se projevit). Např. příliš autoritativní šéf (koordinátor) vládne pevnou rukou a o všem rozhoduje sám.

Krátké shrnutí

Tým je **mocný**, ale **drahý** nástroj.

- Je nutné vědět, kdy je dobré ho použít.
- Je potřeba vědět, jak s ním pracovat.
- Každá týmová role je potřebná.

Tým je **drahý**, ale **mocný** nástroj.

- Dobrý tým dokáže neuvěřitelné věci.
- Pracovat v dobrém týmu je úžasný zážitek.

Styly vedení

Direktivní vedení

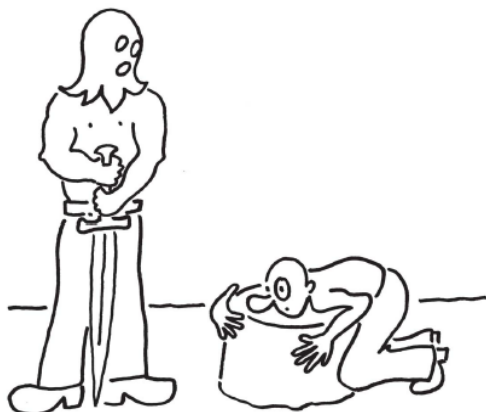


Dělej, co ti říkám!

Liberální vedení



Konzultativní vedení



Než se rozhodnu,
chtěl bych znát tvůj názor...

Participativní vedení



Tak budeme hlasovat -
kdo je pro, zvedne ruku!

Spolupracovníci v oddíle

Je třeba si spolupracovníky hledat, získávat a udržovat průběžně. Může se jednat o blízké a stále spolupracovníky v týmu vedení oddílu i o spolupracovníky mimo přímé vedení, kteří nám pomáhají občasně. Vytvoření party lidí ve vedení oddílu a sítě užitečných kontaktů je proces, který nějakou dobu trvá. Když s ním začneš, až když zjistíš, že spolupracovníky potřebuješ, může být na hledání pozdě.

Proč je dobré mít spolupracovníky při vedení oddílu?

Máš, na koho se obrátit v nečekané situaci. Jsou události, které mohou vůdci znemožnit, aby vykonával svoje povinnosti (např. úraz nebo dlouhodobá nemoc). I když v běžném fungování oddílu vše šlape, jak má a vedení oddílu zvládá jeden vůdce sám, může se stát, že z nečekaných důvodů, bude potřebovat pomoci. Proto je dobré mít kolem sebe spolupracovníky, na které se může vůdce spolehnout, kteří oddíl znají, a oddíl zná je.

Pamatuješ si například na příběh z letní přednášky „Operace Záskok“? Ve zmíněném příběhu spolupracovníci (další vedoucí a bývalý člen) pomohli s programem na schůzku a se zajištěním výpravy poté, co se hlavní vedoucí zranil a nemohl nic zařizovat.

Nevyhoříš, nejsi na to sám. Radosti i povinnosti vedení oddílu je vhodné rozložit rovnoměrně mezi více lidí, aby se vedoucí úplně nevyčerпали a měli sílu se o oddíl dlouhodobě starat. Vyčerpanému vedoucímu, který veškerou činnost oddílu zajišťuje sám, brzo dojde energie, takzvaně „vyhoří“. Když má vedoucí u oddílu spolupracovníky, kteří mu s vedením pomáhají, získá víc času si s oddílem na akcích užít zábavu a „dobít baterky“.

Využiješ výhody práce v týmu. V týmu spolupracovníků každý něčím vyniká, každý je na něco dobrý. Vůdce tak může využít silné stránky svých spolupracovníků a svěřit jim úkoly, které jim půjdou a budou je dělat rádi. Vůdce se pak bude moci soustředit na úkoly, ve kterých je zase dobrý on. Více o využití týmové práce viz. handout *Spolupráce v týmu*.

Hledáš si a zaučuješ nástupce. Spolupráce s dalšími lidmi při vedení oddílu dává vůdci možnost hledat si mezi spolupracovníky vhodného nástupce. Díky spolupráci na činnostech u oddílu, vůdce vidí, v čem jsou jeho spolupracovníci dobří a jaký mají vztah k oddílu. Může tak lépe zhodnotit, kdo by měl v budoucnu vedení oddílu převzít. Pomocí spolupráce na vedení oddílu, vůdce postupně svému nástupci ukazuje, v čem práce vůdce oddílu spočívá a předává mu své zkušenosti. Postupné zaučování pomůže vůdci lépe připravit svého nástupce na převzetí oddílu.

Personalistika v oddíle

V oddíle nejčastěji nastávají dvě situace. Buď zjistíme, že **máme úkoly a nemáme lidi**, kteří by se úkolů mohli ujmout. Nebo **máme úkoly i lidi**, spolupracovníky, kteří se úkolů mohou ujmout - což je super - nicméně to určitě neznamená, že máme po starostech. Musíme pořád hledat a přemýšlet, jak lidi a úkoly dát dohromady. Při domlouvání spolupráce a rozdělování úkolů chceme zajistit, aby se lidé ve svých dovednostech rozvíjeli, cítili se dobře a zároveň byli prospěšní oddílu. Jinak se nám snadno stane, že přejdeme do situace **Mám úkoly a nemám lidi**.

První situace: „Mám úkoly a nemám lidi“

V první řadě potřebuješ rozumět tomu, v čem zadané úkoly spočívají. Podle úkolů a podle plánované činnosti si uděláš představu o tom, jaké lidi potřebuješ ke spolupráci získat. Každý potenciální spolupracovník je v nějaké oblasti dobrý, nebo by ji rád dělal (lidé mohou být organizačně schopní, výtvarně založení, odborníci v nějakém tématu...). Když si určíš typ úkolu, budou se ti lépe hledat pro dané úkoly vhodné spolupracovníky.

Co potřebuješ udělat:

- zhodnotit potřeby oddílu (podle aktuálního stavu oddílu i plánů do budoucna)
- definovat si úkoly/oblasti, na které můžeš využít spolupracovníky
- poohlédnout se z jakých zdrojů lze spolupracovníky získat

Kde hledat spolupracovníky?

Spolupracovníky můžeš hledat mezi lidmi, kteří již byli v minulosti s oddílem v kontaktu, nebo můžeš získávat spolupracovníky nové.

Příklady skupin, ve kterých lze hledat spolupracovníky:

- | | |
|-------------------------|---|
| ▪ Bývalí členové oddílu | ▪ Lidé zapojení do práce s mládeží v okolí (vedoucí kroužků, učitelé, trenéři) |
| ▪ Bývalí vedoucí | |
| ▪ Činovníci střediska | ▪ Odborníci, jejichž práci můžeme využít v oddílové činnosti (dobrovolní hasiči, zdravotní sestra a jiní) |
| ▪ Oldskauti | |
| ▪ Roveři a Rangers | ▪ ... |
| ▪ Rodiče členů | |
| ▪ Kamarádi | |

Příklady toho, s čím mohou spolupracovníci v oddíle pomoci:

- S výpravami (zajištění ubytování, jídlo, program...)
- Se stavbou tábora
- S hospodařením
- S vedením schůzek
- Udržet tradice oddílu
- Tvorba webových stránek
- Zdravověda
- Rukodělky
- Nové nápady do činnosti
- Administrativa
- Řešení problémů se členy
- ...

Při domlouvání spolupráce a vyvírání úkolů, je třeba myslet na to, aby úkoly umožňovaly lidem rozvíjet své dovednosti a zároveň být prospěšní oddílu. Více v části „Druhá situace: Mám úkoly a mám lidi“.

Druhá situace: „Mám úkoly a mám lidi“

Co potřebuješ udělat:

- **Svěřovat lidem úkoly, které jim „chutnají“.** Které úkoly tomu kterému spolupracovníkovi nabídnout můžeš poznat, když si budeš udržovat přehled o tom:
 - O čem lidé zapáleně mluví (např. co je baví, co by si chtěli vyzkoušet)
 - Jaké mají koníčky/povolání
 - Jaké jsou jejich znalosti a dovednosti
 - Jaké jsou jejich možnosti (např. kdy mají čas a kolik času jsou ochotní věnovat práci u oddílu)
- **Vybírat úkoly společně se spolupracovníky,** ne je jen přidělovat. Úkoly by měly být výsledkem společné dohody o tom, co oddíl potřebuje a čím by daný spolupracovník chtěl a mohl v danou chvíli přispět. Také to může být výzva vyzkoušet si něco nového.
- **Respektovat pravidlo „vkládám-dostávám“.** Spolupracovníci i vůdci oddílů vkládají do fungování oddílu mnoho energie a také z ní něco dostávají zpět. Vkládám-dostávám, je rovnice, která musí být v rovnováze. Spolupracovníky nemůžeme jen vycucnout (nechat vkládat) a neumožnit jim i dostávat.
Každému z nás dává práce pro oddíl něco jiného. Všímej si, co přináší práce pro oddíl Tvým spolupracovníkům.
 - Může to být například: radost z práce s dětmi, pocit vlastní užitečnosti nebo vytržení z rutiny každodenního života.
To jsou věci, které lze ze spolupráce dostávat a které dobíjejí spolupracovníkům i vůdcům baterky pro další činnost.
 - Ovšem pozor! Důvodem pro práci u oddílu nesmí být jen pocit, že dotyčný musí oddílu vrátet péči, které se mu dostalo jako členovi. Péče a zkušenosti, které oddíl dává svým členům, jsou jako dárek. A dárky se nevrací.

Spolupracovníci mimo oddíl

Jako spolupracovníky mimo oddíl si můžeme představit kohokoli, kdo není aktivním členem oddílu (tak jako vůdce, zástupce, pomocní vedoucí, rádci atd.) a mohl by se podílet nebo se již podílí na činnosti oddílu. Spolupracovníky si můžeme pro přehlednost představit jako dvě skupiny. První skupina jsou ti, kteří v minulosti byli s oddílem v kontaktu a mají rámcovou představu o tom, jak oddíl funguje, jaké jsou v něm zvyklosti a znají skautský slovník: např. *bývalí členové, bývalí vedoucí*. U téhle skupiny je důležité:

- **Rozloučení „v dobrém“ při odchodu z oddílu**
- **Udržení kontaktu** po odchodu z oddílu
 - Informace o dění v oddíle
 - Pozvánky na akce

Cílem je najít cesty, jak znovu zapojit tyto bývalé členy a vedoucí do činnosti oddílu.

Druhá skupina, jsou lidé, kteří přichází zvenčí, nikdy s oddílem nebyli v kontaktu a způsob fungování skautského oddílu je pro ně cizí: např. *vedoucí dětských kroužků, sportovní trenéři*. Do této skupiny můžeme umístit i *rodiče členů a kamarády vedoucích*. Ti jsou s fungováním oddílu seznámeni skrze členy oddílu a vedení oddílu, ale sami jím neprošli.

U této skupiny je důležité:

- **Oslovit je zajímavou nabídkou** (spolupráce i činnost oddílu jako taková)
- **Postupně je zapojovat do činnosti, od malých úkolů k větším**. Například nejdříve pozvat takového člověka na schůzku nebo akci pro veřejnost, později nabídnout, aby pomohl s přípravou krátkého programu z jeho oboru, pozvat ho na výpravu, na poradu atd.
- **Srozumitelně s nimi komunikovat**. Pro vysvětlování našich aktivit a úkolů používat slova, kterým budou potenciální spolupracovníci rozumět, vysvětlovat skautské i oddílové pojmy (např. „rádce“ nebo „etapovka“).

U všech spolupracovníků je důležité:

- Probrat jejich i naše **očekávání** od spolupráce
- **vysvětlit v čem úkol spočívá** (jaký je očekávaný výsledek, jaké jsou dostupné zdroje, termíny) a **jaký bude jeho přínos pro oddíl**. Ukončenost úkolu a jasný rozpoznatelný výsledek je pro spolupracovníky důležitý-chtějí vidět výsledky své práce.
- Ocenit pomoc. Poděkovat (konkrétně za provedenou práci).

Shrnutí: Na co se soustředit při spolupráci?

Člověk

- Jaká je jeho motivace pro spolupráci?
- Jaké jsou jeho schopnosti a dovednosti?

Úkol

- Jaký je obsah a typ úkolu a pro koho je vhodný?

Podmínky

- Co je potřeba pro úspěšné splnění úkolu (zdroje a omezení)?