

Růst nováčků na maximum

Vojtěch Veselý a Stanislav Staněk

POSED 12. 11. 2016

Cíl workshopu:

Účastníci si uvědomí, jaké byly jejich začátky, co jim chybělo a jak se pracovalo v týmu. Zjistí, že existují různé typy lidí a podle je třeba k nim přistupovat. Zkusí si vymyslet, jak rozvíjet jednotlivé typy lidí a vytvoří si akční plán, který odprezentují ostatním a dostanou zpětnou vazbu.

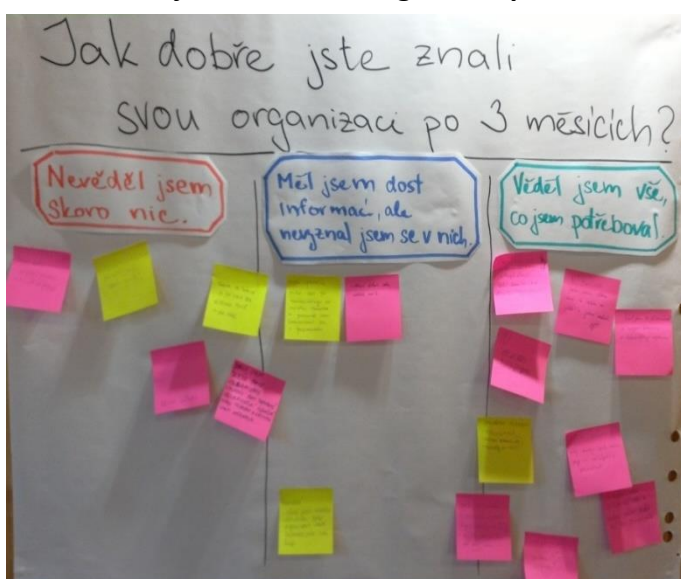
Tři nejdůležitější myšlenky workshopu

- 1) Každý jsme jiný, ale to neznamená špatný. Cílem je naučit se pracovat se všemi typy.
- 2) Každý druhý nováček je neutrální, a pokud se mu nebudeme věnovat, brzy odejde.
- 3 Nemusíme vše řešit sami, pokud tým složíme správně, různé typy vzájemně pokryjí své slabiny.

Návrat na začátek:

V první aktivitě měli účastníci možnost se vrátit myšlenkově do doby, kdy oni sami byli nováčky, dělali první krůčky v organizaci, poznávali první členy a sbírali první zkušenosti. Po tomto návratu byly položeny tři otázky týkající se období po prvních 3 měsících strávených v organizaci. Odpovědi napsané na post its si pak následně rozdělili u každé otázky do tří modelových odpovědí, z nichž jedna zahrnovala negativní odpovědi, druhá shrnovala neutrální odpovědi a třetí kategorie reprezentovala pozitivní odpovědi. U všech třech otázek se ukázalo, že většina odpovědí směřovala k pozitivní straně škály, z čehož lze usuzovat o kvalitě začlenění nováčků v jednotlivých organizacích.

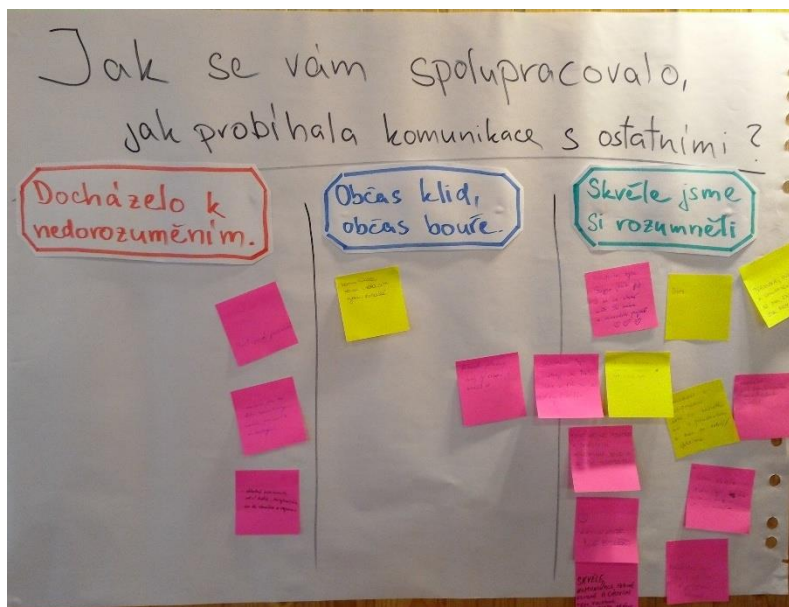
Jak dobře jste znali svou organizaci po 3 měsících?



Jakou roli v týmu jste měli?



Jak se vám spolupracovalo, jak probíhala komunikace s ostatními?



Typologie nováčků

V návaznosti na poslední otázku byla zmíněna teorie týmové dynamiky podle Tuckmana a zejména fáze Storming kdy dochází k prvním neshodám a střetům v týmu. Jednotlivé typy osobností se začínají vyhraňovat a ukazují se rozdíly mezi členy. V praxi se lze setkat s několika známými a používanými typologiemi osobností nebo osobnostního testování (MBTI, Belbin atd.). Na základě naší zkušenosti jsme vytvořili vlastní typologii členů organizace podle jejich typického chování.



REBEL

- 1) Rebel - dělá věci podle sebe, nedodržuje stanovené dohody, je nespolehlivý, napadá základní principy organizace, nectí hodnoty organizace, nenaslouchá, problematická komunikace, konfliktní typ člověka, alkoholik, ničitel, agresor



REJPAL

- 2) Rejpal - je hodně slyšet, staví se do pozice oběti, soustředí se na negativní stránky, nekonstruktivní kritizuje, zpochybňuje práci ostatních, brzdí všechny, demotivující



NEUTRÁL

- 3) Neutrál - průměr, nevýrazný, nemastný neslaný, neprojevuje se, není proaktivní, ale zadanou práci udělá nějak, moc neví, co chce dělat, občas se mu něco povede, občas něco zvorá, flegmatik, introvert, ještě nerozhodnutý, čeká na signál



NEŘÍZENÁ STŘELA

- 4) Neřízená střela - je všude, do vše jde bezhlavě, „jede po svém“ = nespolupracuje, pohybuje se na extrémech, dokáže udělat boží věci, ale také totální propadáky, pravidelně si bere víc úkolů než je schopný zvládnout



ŠIKULA



SUPERMAN

- 5) Šikula - stabilní výkony, dá se na něj spolehnout, pálí mu to, většinu úkolů už zvládá sám, občas potřebuje pomoci, má vlastní motivaci a drive, dobře komunikuje, je přínosem pro tým a má potenciál stát se do budoucna členem vedení
- 6) Superman - vše s přehledem zvládá, hotový Mirek Dušín, zapojuje se do koordinace akcí a lidí, perfektně komunikuje a je spolehlivý, má obrovskou vnitřní motivaci, kterou dokáže přenést na ostatní, stmeluje tým a ten ho respektuje pro jeho přirozenou autoritu, má bohaté zkušenosti a nejlepší předpoklady stát se jedním z lídrů celé organizace

Po představení typologie byli účastníci vyzváni k hlasování, který typ nováčka je nejčastější. Každý ze 17 účastníků měl 3 hlasy. Tabulka výsledků je níže – celkem bylo 51 hlasů.



Rebel	Rejpal	Neutrál	Neřízená střela	Šikula	Superman
1	5	25	6	14	0
2%	10%	49%	12%	27%	0%

Z výsledků můžeme udělat několik závěrů.

Rebelů je málo, často jen jeden. Ale ze zkušenosti víme, že mají netradiční a značně kreativní nápady a často jejich nápad přispěje k zajímavé změně, která může pomoci celé organizaci.

Rejpalů je též menšina, my dodáme, že jsou důležití v každé fázi projektů a organizace, protože dokáží kriticky zhodnotit a nebojí se to říci nahlas. Pokud se cítí odměněni za své kritické hodnocení, mohou se stát Šikuly.

Neřízená střela třetí nejčastější typ. Je tedy zapotřebí se naučit pracovat s takovým typem. Od Rejpala se liší tím, že je aktivní a sám o sobě něco vytváří, ale problém bývá s komunikací a definicí cílů. Je jen na vás, jestli se z tohoto typu stane Rebel nebo Šikula.

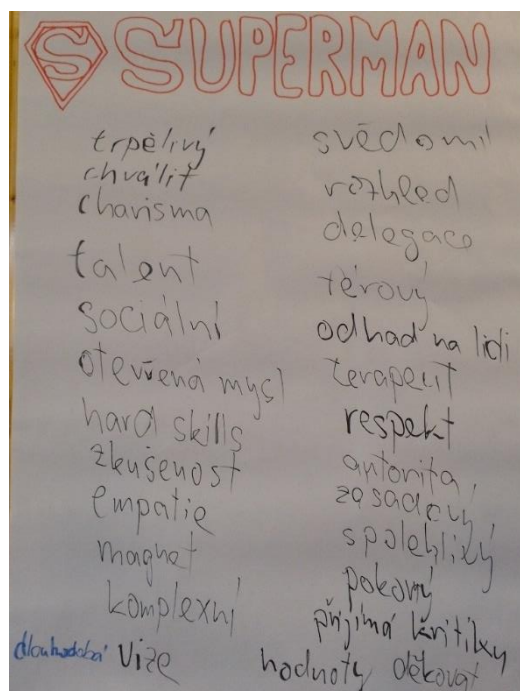
Šikulů je hodně a to je dobře. Možná že právě proto studentské organizace vůbec existují. Tito táhnou skupinově, celá čtvrtina z celkového počtu. Je to takové to zdravé jádro. Pozor na udržení jejich motivace dlouhodobě. Mohou se z nich stát Rejpalové.

Neutrál je nejčastější – téměř polovina. **To znamená, že pokud my sami nebudeme aktivní, každý druhý nováček brzy odejde.** I toto jediné zjištění by nás mělo nakopnout k práci s nováčky v co největší míře. Protože takový člověk má zájem, jinak by nepřišel, ale ten zájem ztratí díky naší neaktivitě.

Superman ani jeden. Logicky se nestává často, že by někdo po 3 měsících věděl vše a byl schopný sám vést ostatní, i když i takové případy jsme viděli, pokud např. měl někdo zkušenosti z jiné organizace podobného typu.

Definice typu Superman

Bylo by skvělé mít nováčky již velmi dobře připravené převzít zodpovědnost za náročné úkoly a členské pozice. Jaké by ale takový nováček měl mít vlastnosti? Právě na tuto otázku následoval brainstorming, jehož výstupy byly zaznamenány na flipchart. Na flipchartu vidíte vlastně definici ideálního lídra organizace. Při feedbacku byl tento jeden flipchart 2x nejdůležitější myšlenkou workshopu. Opakuje se hodně soft skills a z toho je jasné, že výsledek odpovídá trendu doby – zaměření na emoční stránku osobnosti.



Jak posunout jednotlivé typy nováčků směrem k Supermanovi?

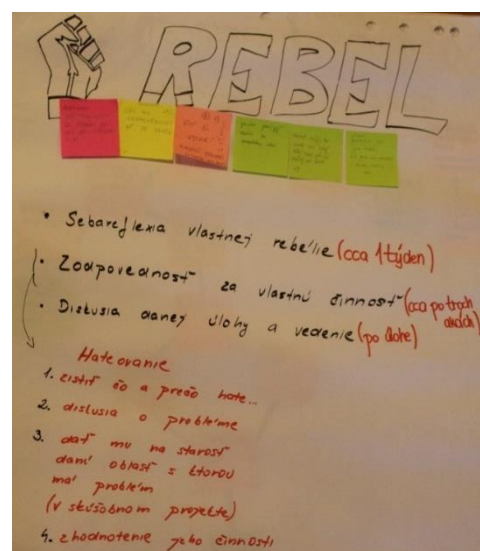
V další části jsme hledali možné aktivity a přístupy, které lze v praxi použít k tomu, abychom negativní vlivy u jednotlivých typů nováčků eliminovali a naopak vyzvedli jejich silné stránky. Po výčtu možných aktivit u všech typů byli účastníci rozděleni do skupin. Každá skupina měla za úkol vybrat z vymyšlených aktivit tři nejzajímavější a ty rozpracovat více do hloubky s použitím konkrétních příkladů a zasazení těchto aktivit do časového rámce. Výstupy byly předány formou prezentace a následná diskuze sloužila ke komentářům a případným otázkám k doplnění.

Finální výstupy

1) Rebel

Možné aktivity:

- Dát mu odpovědnost, at se ukáže / At si vytvoří vlastní projekt (support, který hlídá)
- Převést jeho/její rebelii ku prospěchu věci / usměrnit ho/ji na cíle spolku
- Ukázat mu/jí, že uvnitř není tak velký rebel, jak na okolní svět působí
- Navrhnout protiargumenty, se kterými by souhlasil



Finální návrh postupu od pracovní skupiny:

- Sebereflexe vlastní rebelie (1 týden)
 - Ale pozor Dunning-Kruger efekt říká, že rebel nevidí, že je rebel bez podnětu zvenčí tj. sebereflexe může přijít až po domluvené zpětné vazbě
- Zodpovědnost za vlastní činnost (po třech akcích)
- Diskuze daného úlohy a vedení (po úkolu)
- Co s „hatováním“ aneb nekonstruktivní kritika
 - a) zjistit proč má potřebu kritizovat
 - b) diskuze o problému s návrhem řešení
 - c) záměrně navrhnout práci, při které může nastat problém
 - d) zhodnotit společně posun

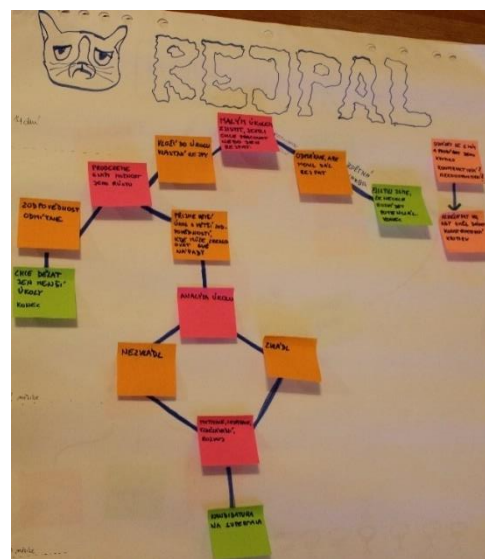
2) Rejpal

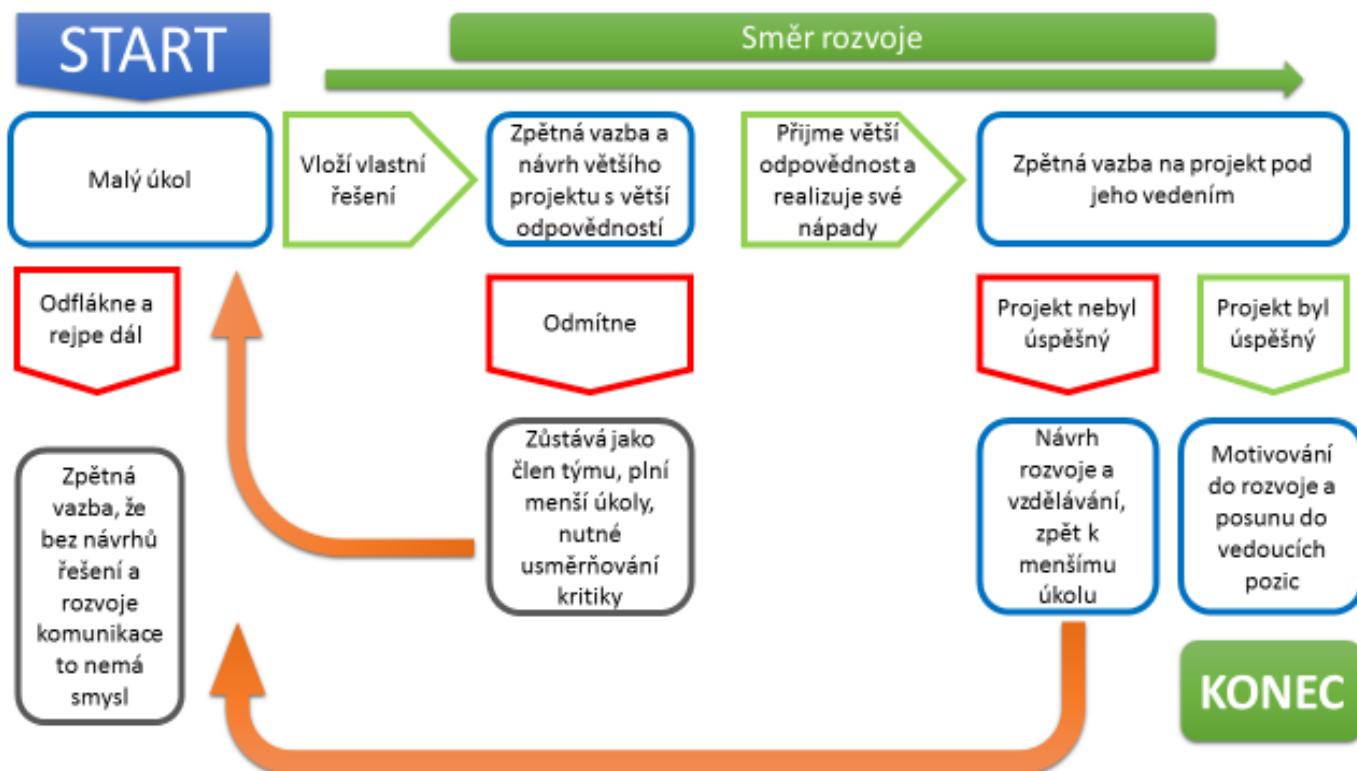
Možné aktivity:

- Zeptat se na řešení a dát mu to na starost
- Rozvíjet poznámky v konstruktivní diskuzi
- Poslouchat – má pravdu 😊
- Neměnit – nejde to 😊

Finální postup:

- Diagram řešení
- Vzdělávat v konstruktivní kritice s prvky **empatie**





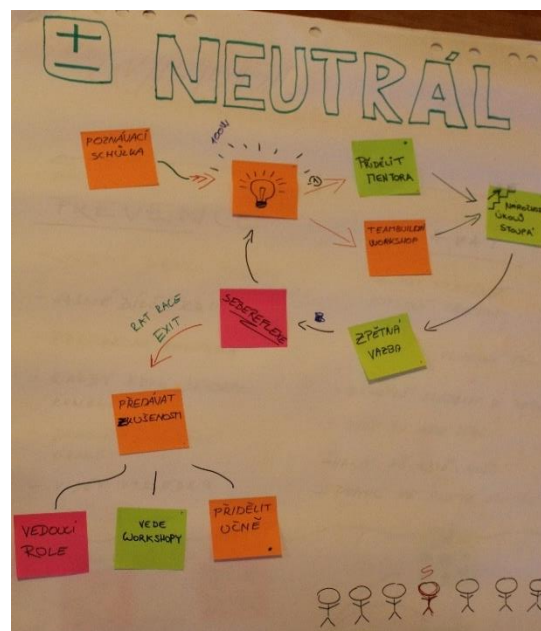
3) Neutrál

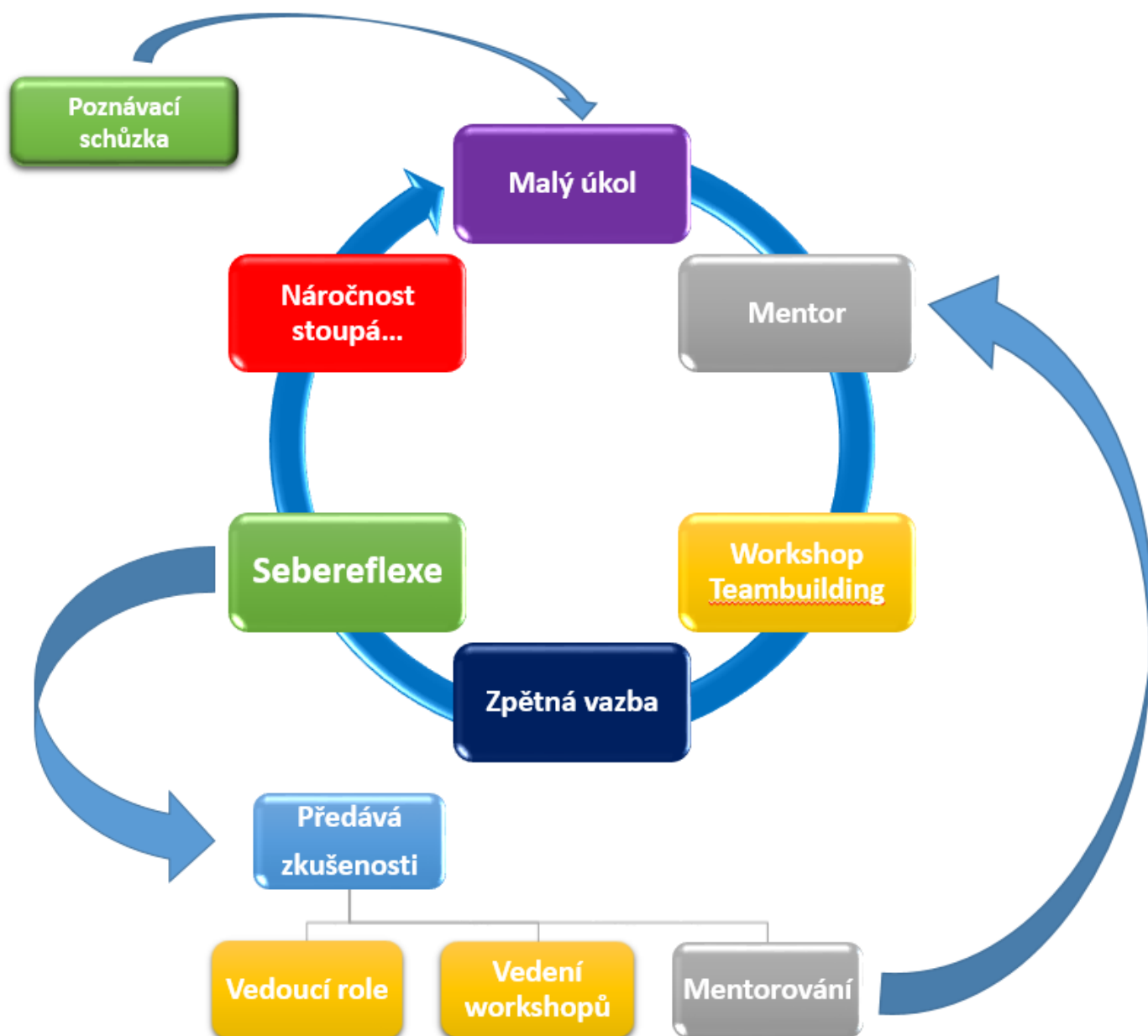
Možné aktivity:

- poznat blíže a najít individuální silné stránky
- Dát menší úkol, na kterém může vyrůst
- Dohodnout se na pravidelné zpětné vazbě
- Nabídnout vzdělávání a rozvoj

Finální postup:

- Poznávací schůzka
- Kruh rozvoje
 - Úkol
 - Mentor
 - Vzdělávání/workshop/teambuilding
 - Zpětná vazba
 - Sebereflexe
 - Znovu úkol – menší
 - ...nebo posun a větší úkol
- Předávání zkušeností
 - Když ze sebereflexe cítíme, že bychom měli předávat a máme co...
 - Z vedoucí role příkladem ostatním
 - Vedení workshopů
 - Zaučování a pomoc nováčkům...





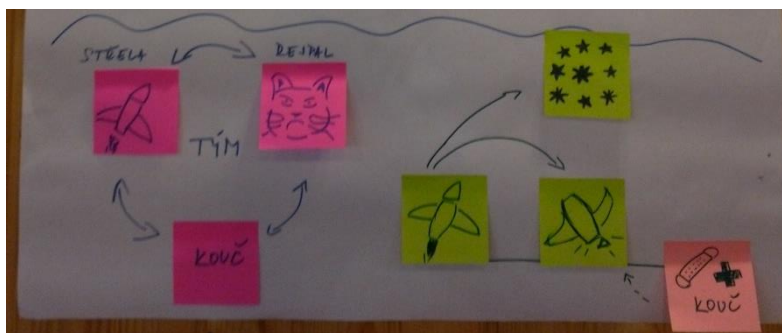
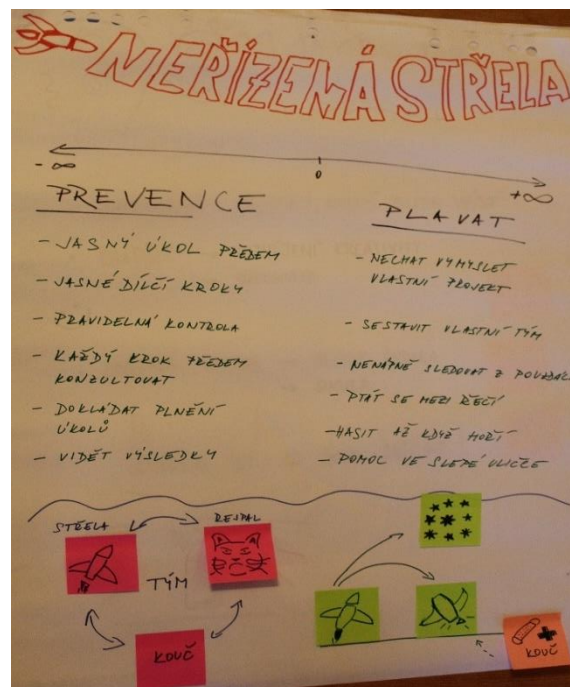
4) Neřízená střela

Možné aktivity:

- Nabídnout jako výzvu důležitý úkol s jasnými hranicemi
- jít Buddy, který mu bude koučem
- Společně určit hranice
- Upozornit na následky a rozebrat důvody, proč jednal, jak jednal

Finální postup:

- a) Preventivní přístup = předejít problémům
 - jasný úkol s jasným cílem
 - jasné dílčí kroky, jak dosáhnout cíle (je otázka, jestli to moc neomezí kreativitu...)
 - dohoda, že větší a důležité kroky se rozhodovat společně
 - pravidelná kontrola postupu s doložením výsledků
 - zpětná vazba na výsledky
- b) Hození do vody = kreativní a svobodný přístup
 - nechat vymyslet vlastní projekt
 - nechat sestavit vlastní tým
 - nenápadně sledovat zpozzdálí
 - ptát se mezi řečí, jak to jde
 - hasit, až když hoří
 - pomoc ve slepé uličce
- c) Vzájemné pokrytí slabých stránek dalšími členy týmu
 - tým složený z „Neřízená střela“ + „Rejpal“ + zkušený člen jako Kouč = konstruktivní kritika nápadů vede k výběru nejlepšího postupu, kouč zajišťuje spolupráci obou



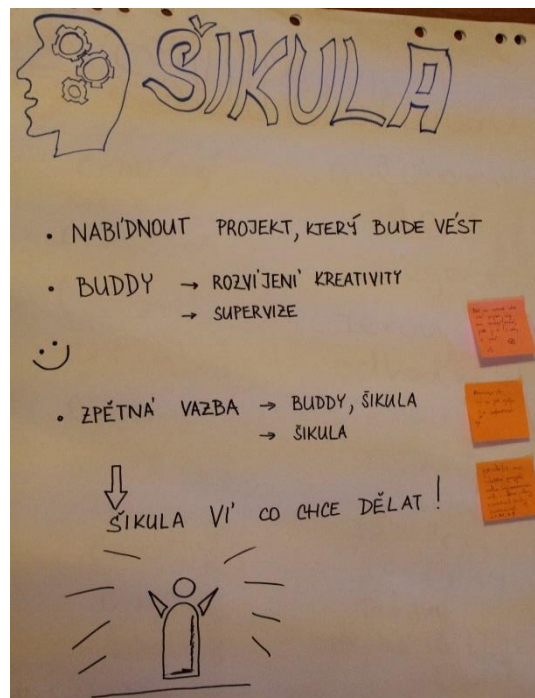
5) Šikula

Možné aktivity:

- Zeptat se na řešení a dát mu to na starost
- Rozvíjet poznámky v konstruktivní diskuzi
- Poslouchat – má pravdu 😊
- Neměnit – nejde to 😊

Finální postup:

- Nabídnout
 - projekt, který povede
- Buddy
 - rozvíjí jeho kreativitu a pomůže, když je potřeba
- Zpětná vazba
 - Mezi Buddym a Šikulou
 - Šikula



Závěr

Při bližším představení jednotlivých přístupů účastníci přišli na specifické kroky, které lze použít. Zajímavým bodem bylo, že některé přístupy se ukázaly vhodné pro více typů osobností. Často zmiňovaná byla potřeba vhodně podané zpětné vazby, která bude působit motivačně. Způsobů, jak správně podávat a přijímat zpětnou vazbu je opravdu široká škála a jejich konkrétní použití je velmi individuální. Obecně ale můžeme doporučit knihu, která provází na cestě k vytváření dobrých vztahů.

Shari Harley – Nebojte se upřímnosti, Management Press, 2015



Dalším opakujícím momentem byla potřeba mentora/kouče, který člena během jeho působení doprovází, vede a poskytuje potřebné informace i podporu. Zpravidla se jedná o zkušeného člena, který v organizaci působí již delší dobu a má dobrý přehled o dění v organizaci. Mentor je schopný tzv. domluvit členovi, který se projevil nevhodným způsobem nebo působil negativním vlivem na chod organizace a funguje tak jako záchraná brzda. Zároveň může působit motivačním dojmem, dodávat nováčkovi dostatek sebedůvěry k realizování náročných úkolů a odkrýt jeho silné stránky.

Shrnutí

Na začátku workshopu jsme se myšlenkově vrátili do doby, kdy sami účastníci byli nováčky, následně si odpověděli na tři otázky z tohoto období. Definovali jsme základní typy osobností, se kterými se v klubu můžeme setkat. Navrhli jsme aktivity, které můžeme použít při práci s jednotlivými typy nováčků, tak abychom využili jejich potenciál a silné stránky k posunu organizace správným směrem.



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

POSEDU



Opět uvádíme... Tři nejdůležitější myšlenky workshopu

- 1) Každý jsme jiný, ale to neznamená špatný. Cílem je naučit se pracovat se všemi typy.
- 2) Každý druhý nováček je neutrální, a pokud se mu nebudeme věnovat, brzy odejde.
- 3 Nemusíme vše řešit sami, pokud tým složíme správně, různé typy vzájemně pokryjí své slabiny.