

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ
V PRAZE
DIVADELNÍ FAKULTA

Katedra výchovné dramatiky
Dramatická výchova
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MOŽNOSTI A ÚSKALÍ METOD A POSTUPŮ DRAMATICKÉ
VÝCHOVY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Matyáš Hurych

Vedoucí práce: Mgr. MgA. Roman Černík
Datum obhajoby: červen 2022
Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2022

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN
PRAGUE
THEATRE FACULTY

Department of Drama in Education
Drama in Education
BACHELOR THESIS

POSSIBILITIES AND POTENCIAL LIMITS OF DRAMA IN
EDUCATION METHODS AND PROCEDURES IN
LEARNING & DEVELOPMENT

Matyáš Hurych

Supervisor: Mgr. MgA. Roman Černík

Day of Apology: June 2022

Academic Degree: BA.

Prague, 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

MOŽNOSTI A ÚSKALÍ METOD A POSTUPŮ DRAMATICKÉ
VÝCHOVY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

.....
Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá využitím metod a technik dramatické výchovy v rámci firemního vzdělávání. V praktické části popisuje a hodnotí využití metod a technik dramatické výchovy v rámci firemních workshopů, které se týkaly přechodu na tyrkysovou formu řízení organizace.

Klíčová slova: dramatická výchova; metody dramatické výchovy; andragogika; vzdělávání dospělých; firemní vzdělávání; tyrkysové organizace

Abstract:

This bachelor thesis examines the use of methods and techniques of drama education within corporate learning contexts. The study describes and evaluates the use of drama education methods and techniques in corporate workshops designed to support the transition to a turquoise form of organizational management.

Key words: drama education; methods of drama education; andragogy; adult education; learning & development; corporate education; turquoise organizations

Poděkování:

Rád bych poděkoval rodičům za jejich neustálou podporu po celou dobu mého studia. Dále bych rád poděkoval Vojtovi Maděričovi, jehož rady mi pomohly překonat ne jeden úkol během studia i při práci na tomto projektu.

Velký dík patří i celému Bezobalu a mému týmu, ve kterém workshopy vznikaly.

Chtěl bych poděkovat všem profesorům naší katedry za energii a přínos, které vzdělávání věnují.

Drobné poděkování patří i Vojtěchu Voráčkovi.

Závěrem bych rád poděkoval Romanu Černíkovi, který se nebál pustit se se mnou do tak neobvyklého tématu bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část.....	11
2.1	<i>Historie vzdělávání dospělých.....</i>	<i>11</i>
2.2	<i>Andragogika.....</i>	<i>12</i>
2.2.1	Historie pojmu.....	12
2.2.2	Andragogika v systému věd.....	13
2.2.3	Andragogika a pedagogika.....	13
2.2.4	Cíle andragogiky.....	14
2.3	<i>Formy a metody používané při vzdělávání dospělých.....</i>	<i>15</i>
2.3.1	Metody předání.....	15
2.3.2	Formy učení dospělých podle J. Plamínka.....	15
2.4	<i>Trendy firemního vzdělávání u nás.....</i>	<i>17</i>
2.5	<i>Účast dospělých na vzdělávání v ČR.....</i>	<i>18</i>
2.5.1	Formální vzdělávání.....	18
2.5.2	Neformální vzdělávání.....	19
2.6	<i>Dramatická výchova a její metody.....</i>	<i>20</i>
2.6.1	Tři roviny hry v roli.....	20
2.6.2	Třídění metod používaných v DV.....	22
2.7	<i>Současná dramatická výchova v Čechách.....</i>	<i>23</i>
2.7.1	Literárně dramatické obory.....	23
2.7.2	Dramatická výchova na školách.....	24
2.7.3	Dramacentra.....	24
2.7.4	Divadelní sporty a improlīga.....	24
2.8	<i>DV a vzdělávání dospělých.....</i>	<i>25</i>
2.9	<i>Hra v roli a firemní vzdělávání.....</i>	<i>26</i>
2.10	<i>Tyrkysové organizace – výchozí téma projektu.....</i>	<i>26</i>
2.10.1	Krátce o vývoji organizací.....	26
2.10.2	Objevy tyrkysových organizace.....	27
2.10.3	Některé nástroje sebeřízení.....	28
2.10.4	Další prvky tyrkysových organizací.....	29
2.10.5	Závěrem.....	30
3	Praktická část.....	31
3.1	<i>Informace o skupině a projektu.....</i>	<i>31</i>
3.2	<i>Cíle projektu.....</i>	<i>31</i>
3.3	<i>První workshop 02/2021 – sumarizace a rozhodování radou.....</i>	<i>32</i>
3.3.1	Pravidla.....	32
3.3.2	Sumarizace fáze aneb kde jsme?.....	34
3.3.3	Proces rozhodování radou.....	35
3.3.4	Reflexe.....	38
3.3.5	Vyhodnocení naplnění cílů prvního workshopu.....	38
3.4	<i>Vhled do práce mezi workshopy.....</i>	<i>39</i>
3.4.1	Zpracovávání informací z prvního workshopu.....	39

3.4.2	Příprava druhého workshopu.....	40
3.5	<i>Druhý workshop 03/2021 – T-role.....</i>	<i>41</i>
3.5.1	Přípravná fáze.....	41
3.5.2	Připomenutí minulého tématu.....	42
3.5.3	Ověření zavedení procesu rozhodování radou do praxe.....	42
3.5.4	Otevření tématu T-role hrou.....	43
3.5.5	Teoretická část a zkušenosti z neziskové části Bezobalu.....	45
3.5.6	Skupinová práce od pozice směrem k roli.....	46
3.5.7	Reflexe tématu.....	48
3.5.8	Příprava tématu zpětné vazby pro příští workshop.....	48
3.5.9	Role metod dramatické výchovy v druhém workshopu.....	50
3.5.10	Vyhodnocení naplnění cílů druhého workshopu.....	50
3.6	<i>Třetí workshop 04/2021 – zpětná vazba.....</i>	<i>51</i>
3.6.1	Úvod.....	51
3.6.2	Skupinová práce s vlastními zkušenostmi ze zpětné vazby.....	51
3.6.3	Praktická cvičení.....	53
3.6.4	Návaznost na workshop v denním fungování organizace.....	57
3.6.5	Role metod dramatické výchovy ve třetím workshopu.....	58
3.6.6	Vyhodnocení naplnění cílů třetího workshopu.....	59
3.7	<i>Čtvrtý workshop 05/2021 – vztah člen-organizace a T-role podruhé.....</i>	<i>60</i>
3.7.1	Úvod:.....	60
3.7.2	Vztahy.....	60
3.7.3	Tvorba T-rolí.....	62
3.7.4	Role metod dramatické výchovy ve čtvrtém workshopu.....	64
3.7.5	Vyhodnocení naplnění cílů čtvrtého workshopu.....	64
3.8	<i>Pátý nerealizovaný workshop.....</i>	<i>65</i>
3.8.1	Důvody zastavení projektu.....	65
3.8.2	Příprava předem.....	65
3.8.3	Sdílení příběhů.....	66
3.8.4	Hledání hodnot.....	66
4	Závěr:.....	67
5	Použité zdroje:.....	69
6	Přílohy.....	71
6.1	<i>Příloha č.1 – návrh procesu rozhodování radou.....</i>	<i>71</i>
6.2	<i>Příloha č.2 – metodika příprav workshopu.....</i>	<i>74</i>
6.3	<i>Příloha č.3 – článek předcházející workshopu T-role.....</i>	<i>76</i>
6.4	<i>Příloha č.4 - článek předcházející workshopu zpětná vazba.....</i>	<i>78</i>
6.5	<i>Příloha č.4 - článek předcházející workshopu, vztah člen - organizace a T- role podruhé.....</i>	<i>85</i>
6.6	<i>Příloha č.6 – fotodokumentace.....</i>	<i>87</i>
6.6.1	Graficky zobrazené Bezobalu.....	87
6.6.2	Fotodokumentace prvního workshopu.....	88
6.6.3	Fotodokumentace druhého workshopu.....	89
6.6.4	Fotodokumentace třetího workshopu.....	90
6.6.5	Fotodokumentace výstupů pátého workshopu.....	91

1 Úvod

Dnes již víme, že celá lidská společnost prochází postupnou evolucí. Pokud přijmeme za svou myšlenku, že tato evoluce se přímo odráží i ve způsobech fungování kolektivů v rámci nějakých společenství, můžeme se bavit o evoluci organizací. S tímto tématem jsem poprvé přišel do styku v rámci práce pro organizaci Bezobalu a okamžitě mě oslovilo.

Téma tyrkysových organizací a principů, na kterých stojí, mě ihned zaujalo a začal jsem jej studovat hlouběji. Po několika měsících svého takřka denního věnování se tématu jsem zjistil, že se v Bezobalu, v organizaci, kde jsem pracoval, chystají zorganizovat workshop na toto téma. Vyhledal jsem organizátora workshopu a nabídl mu možnost spolupráce s tím, že mám znalosti a dovednosti s organizováním podobných věcí.

V rámci příprav celého projektu jsme se v tématu aktivně vzdělávali a také jsme se setkávali se zástupci jiných tyrkysových organizací v Česku.

Poprvé jsem tak v praxi viděl, že evoluce organizací opravdu existuje. Prostředí a nálada korporátní organizace s tyrkysovou se nedá srovnat. Přál bych každému zažít alespoň den v prostředí, kde funguje vzájemnost, respekt, pochopení a další principy, pro které v tak veliké míře a tak opravdově ani nenacházím slov. Představte si společenství postavené na společných hodnotách, které každý člen přijímá za své a opravdu je žije, namísto společenství, kde často dominují osobní zájmy pár jedinců.

Síla tyrkysových organizací tkví právě v tom, že společné hodnoty se v nich skutečně žijí, a to ne z důvodu, že se to musí, ale proto, že každý jeden sám za sebe to chce.

Když bylo elementárním prvkem cíle našeho projektu něco skutečně žít, připadaly mi metody dramatické výchovy jako ideální cesta. Tyto metody umožňují si v rámci vzdělávacího procesu prožít fiktivní situace, a tak si je zprostředkovaně a bezpečně osahat, vyzkoušet. Jak jinak chcete lidi učit něco žít, než je nechat to zažít?

Primárním cílem projektu bylo hledat cesty jak se stát tyrkysovou organizací. Dramatická výchova v tomto projektu funguje hlavně jako aplikovaná metoda a tato práce se zajímá právě o možnosti tohoto využití.

Projekt se skládá ze série čtyřhodinových workshopů, které se vždy věnují hlouběji nějakému tématu spjatému s tyrkysovými organizacemi. Témata byla volena na základě aktuálních potřeb organizace a měli jsme definovány dva větší půlroční cíle.

Projekt byl bohužel z finančních důvodů zastaven a k jeho obnově nikdy nedošlo.

Možnost pracovat s tímto tématem, zažít ho a pomáhat tak k přechodu na tyrkysovou úroveň firmě, jejíž jsem členem, pro mě byla velkou životní zkušeností, za kterou jsem velmi vděčný.

2 Teoretická část

2.1 Historie vzdělávání dospělých

Člověk se vzdělává celý život. Každá prožitá zkušenost nás nějakým způsobem formuje a utváří, čímž naplňuje podstatu vzdělávacího procesu. Jde o vzdělávání přirozené nebo také nevědomé. Vychází z našeho údivu nad věcmi okolními a následným pochybováním, zda si je vykládáme správně. Nějak takto člověk začal poznávat okolní svět. Postupem času poznatky o okolním světě shromažďoval a využíval ke svému přežití a porozumění. Společně s tím přišla i potřeba předávat poznatky dál, dalším generacím. Vzdělávání se tak postupně stalo činností uvědomělou.

Za první rozpracování didaktiky pro dospělé je považován spis *O výchově řečníka* v Římě. Jedná se o 9 knih římského autora Marca Fabia Quintiliana, které vyšly před rokem 100 n. l. S nástupem křesťanství byly v Evropě postupně zatlačeny jakékoli snahy o světské vzdělání, a vzdělávání se tak dospělým dostává pouze v duchovní oblasti. Vznikají klášterní a katedrální školy.

První větší změnu tohoto stavu pozorujeme až se vznikem prvních univerzit v Evropě ve století 12. Další významnou změnu až s nástupem kapitalismu.

„Světské vzdělávání se opět začalo rozvíjet s osvobozením pracovní síly a s rozvojem techniky. Z tohoto vývoje vyplynul zájem o gramotnou a kvalifikovanou pracovní sílu. Vznikem univerzit a rozvojem městských partikulárních škol dostal nový podnět i rozvoj VD“ (Palán 2002, s. 38)

S nástupem 19. století se začíná více doceňovat vzdělanost mezi dospělými, což v USA vede ke vzniku prvních škol pro dospělé. Zároveň s tím se objevují první díla na téma historie vzdělávání dospělých. Vzniká pojem Andragogika. (Palán 2002, s. 31–40)

2.2 Andragogika

2.2.1 Historie pojmu

Pojem andragogika poprvé použil v první polovině 19. století německý vysokoškolský profesor Alexander Kapp. Ve své práci se pokusil disciplínu vzdělávání dospělých odlišit od klasické pedagogiky a zavést pojem andragogika. Jeho nový náhled na tuto problematiku byl ale striktně odmítnut německým pedagogem Johannem Herbartem, který argumentoval tím, že vychovávání dospělých nelze připustit, neb by vznikla “všeobecná nedospělost“ (Palán 2002, s. 57). Pojem andragogika tak upadl na téměř sto let v úplné zapomnění. Teorie vzdělávání dospělých se v tomto čase postupně rozvíjela, ale nebylo na ni nahlíženo jako na samostatnou vědní disciplínu. (Beneš 2014, s. 11–12)

Po druhé světové válce nastala v západním světě silná potřeba po rozvoji vzdělávání dospělých. *„V souvislosti s nutností rozvoje vzdělávání dospělých po 2. světové válce vznikla i potřeba rozvoje vědy o tomto vzdělávání. Byl znovuobjeven i sám pojem andragogika.“* (Palán 2002, s. 58)

Padesátá léta 20. století byla zlomová pro zařazení Andragogiky do systému věd. V Německu a Švýcarsku vychází první díla, která berou andragogiku jako specifickou vědu o vzdělávání dospělých. Do té doby převládající názor o nepotřebě teoretického zázemí pro vzdělávání dospělých byl nahrazen spíše otázkami, jakým směrem by se měl tento nový směr vydat.

Od šedesátých let 20. století se andragogika postupně usazuje jako obor na mnoha univerzitách a ve výzkumných centrech nejen napříč Evropou, ale i v USA.

V dnešní době probíhá živá debata o předmětu andragogiky a jejích konkrétních cílech. *„Andragogika jako samostatná věda si teprve hledá místo v systému věd a ve světě není jednotný názor na předmět a cíle andragogiky. Existuje řada koncepcí - od jejího totálního samostatného vyčlenění až po ztotožnění s pedagogikou, bez respektování jakýchkoliv odlišností.“* (Palán 2002, s. 58)

2.2.2 Andragogika v systému věd

Názory na přesné a jasné zařazení andragogiky do systému věd se liší a ve vědecké obci probíhá živá diskuse. Panuje shoda na tom, že andragogika patří do skupiny společenských/sociálních věd. Jedním z hlavních témat je vymezení vztahu Andragogiky a pedagogiky. Setkáváme se s názory, že jde o vědy totožné, i vědy na sobě naprosto nezávislé, a všechno mezi tím. Například že andragogika je pouze součást pedagogiky.

Podle českého andragoga Zdenka Pálána jde o dvě vědy, které se vzájemně prolínají, jejich základ je v obecné pedagogice, která má dvě části, a to pedagogiku dětí a mládeže a andragogiku. (Palán 2002, s. 49–51)

2.2.3 Andragogika a pedagogika

Obě disciplíny se věnují vzdělávání, ale každá nahlíží na výchovnou a vzdělávací péči rozdílně.

Pedagogika se zabývá výukou, působí na své svěřence většinou shora, předkládá jim své názory a poznatky jako pravdy, je velmi univerzální ve svém přístupu k širokému spektru jedinců, klade si za cíl vychovávat a často i kontroluje následné chování.

Andragogika se zabývá pomocí při výuce, se svými svěřenci participuje, pomáhá jim hledat svou cestu za poznatky a věděním, snaží se o individuální přístup. Namísto výchovy a cíleného utváření osobnosti si je vědoma práce s již autonomní osobností, kterou pouze pomáhá dotvářet. Andragogika je také na rozdíl od pedagogiky velmi zaměřena na péči o své svěřence. (Palán 2002, s. 52)

Základní rozdíl tak nalézáme v pohledu na učícího se. *„Dospělý není v andragogice většinou izolován od svých rolí v pracovním, společenském a privátním životě, není tedy redukován na „žáka“. Vzdělání mu pomáhá zvládat nároky života, ale nesnaží se utvářet jeho osobnost.* (Beneš 2014, s. 57)

2.2.4 Cíle andragogiky

Primárním zájmem andragogiky je vzdělávání dospělých. Teoretická část andragogiky se snaží vědeckými postupy popisovat a systematizovat jevy z tohoto procesu. Významným specifikem pro andragogiku je silná orientace na praxi. Teoretická část se snaží produkovat vědění, které je reálně použitelné pro aktuální praxi oboru. (Beneš 2014, s. 41–47)

Integrální andragogika a její cíle

Pokud přijmeme v Čechách rozšířenou koncepci integrální andragogiky, rozpracovanou českým andragogem doc. PhDr. Vladimírem Jochmannem CSc. z katedry sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP v Olomouci, musíme k cílům přidat kromě vzdělávání dospělých ještě péči o dospělé.

Andragogika v tomto pojetí podle Joachmanna zahrnuje:

- *širokou oblast vzdělávání dospělých - školskou, podnikovou, mimoškolskou;*
- *ještě širší oblast edukace - politickou a občanskou výchovu, podnikovou výchovu, kulturní výchovu, propagaci a reklamu, prevenci a výchovnou práci v oblasti sociálně patologických jevů a penologie (věda o výkonu a účincích trestu), zdravotní osvětu a lékařskou andragogiku, vojenskou výchovu, tělesnou výchovu, aj.;*
- *stejně širokou oblast péče - kulturní a kulturně výchovnou práci, podnikovou péči o lidi (personalistiku nebo lépe personální management), sociální péči a sociální práci, sociální péči o nemocné, gerontologii (interdisciplinární vědní obor zabývající se problémy stáří), poradenství různého druhu, volný čas, zábavu, rekreaci, seberealizaci;*
- *funkcionální působení - masové komunikační prostředky, působení prostředí, sociální ekologii, bydlení, atd. (Palán 2002, s. 61)*

2.3 Formy a metody používané při vzdělávání dospělých

2.3.1 Metody předání

V této části se podíváme na účinnosti jednotlivých metod z hlediska způsobu zpracování dané informace. Pokud člověk něco čte, má daleko menší šanci si to zapamatovat, než to, co sám říkal. Metody předávání tvoří v podstatě řadu:

- čteme
- slyšíme
- vidíme
- říkáme
- myslíme (např. přeříkáme danou informaci vlastními slovy)
- děláme.

S každým dalším stupněm se výrazně zvedá šance si danou informaci osvojit za svou. Největší zlom v šanci na osvojení je mezi třetím a čtvrtým stupněm. Zde totiž přecházíme z pasivního příjemce informace na jeho aktivního zpracovatele. (Plamínek 2014, s. 124–131)

2.3.2 Formy učení dospělých podle J. Plamínka

Formou v této kapitole rozumím organizační formy vzdělávání dospělých u nás.

Učení ve škole

Jedná se o klasické formální školní prostředí s různě přizpůsobenými formami vzdělávacích programů. Viz. kapitola 2.5.1.

Nejčastěji používanou metodou je frontální výuka, kdy jeden učitel vede výklad pro celou třídu posluchačů. Selektuje tak naše vnímání pouze na

sluchové a někdy zrakové vjemy. Tím, že na ně klade důraz, upozaduje ostatní smysly a zároveň nám neumožňuje učit se například děláním.

Jedná se o jedinou formální školní formu. Všechny další uvedené možnosti spadají pod mimoškolní vzdělávání dospělých a můžeme se s nimi setkat ve firmách.

Školení

Někdy také nazývané kurs, nebo přednáška. Cílem je předávání teoretických znalostí, a proto se často velmi podobá školní docházce. Opět se zde uplatňuje primárně metoda frontální výuky. V některých případech se potkáme s možností diskuze, ale jde spíše o výjimky.

Trénink

Oproti školení je zde primárním zaměřením osvojit si nějakou praktickou dovednost. Může tak jít například o řezbářské dílny, různé sportovní tréninky, ale také o trénink v programu Excel. Často se jedná o osvojení si nějakých konkrétních postupů k dané praktické dovednosti.

Konzultace

Nebo také poradenství. V tuto chvíli se již, na rozdíl od předchozích forem, zabýváme nějakou realitou, přímo danou situací, do které konzultant přichází. Jeho vzdělávacím úkolem je pochopit danou situaci, proniknout do ní a na základě své teoretické, někdy snad i praktické, expertízy navrhnout řešení dané situace.

Takto provedená konzultace má za cíl zvyšovat způsobilost studentů, kteří se v dané situaci nachází. (Konzultace mohou probíhat i bez vzdělávacího hlediska, ale to není náš případ.)

Koučování

V mnohém je velmi podobné konzultacím, ale zásadní rozdíl je tu v cíli. Během konzultací se lidé učí pozorováním konzultanta. Během koučování jsou studenti koučem (lektorem) vedeni problémovou situací a je jim napomáháno v řešení dané situace. Situaci ovšem neustále řeší oni sami. Kouč je pouze navádí a směřuje na základě své expertízy, ale sám situaci neřeší. Konzultant přinese hladovým lidem jablka, kouč je naučí vypěstovat si svá.

V této formě zapojujeme většinu, nebo i všechny metody z kapitoly 2.3.1. Tím, že náš kouč nechá v dané situaci a pouze nám napomáhá hledat vlastní cestu, nás nutí si o problému aktivně zjišťovat (*čteme, slyšíme, vidíme*), přemýšlet nad ní (*říkáme, myslíme*), a musíme i sami za sebe jednat (*tudíž děláme*). Jde tak z pohledu výše uvedených metod o nejkompexnější proces vzdělávání. (Plamínek 2014, s. 38–46)

2.4 Trendy firemního vzdělávání u nás

V současné době se firemní vzdělání ubírá primárně dvěma směry. Nejrozšířenějším směrem je objednávání kurzů od profesionální firmy, která toto řešení nabízí. (např.: www.gradua.cz, www.centrum-vzdelavani.cz, www.centrumandragogiky.cz, <https://www.firemnivzdelavani.eu/workshopy> a další) Metody školení dodané těmito firmami jsou nejčastěji interaktivní výklad, někdy s možností diskuze, případně stále oblíbenější online školení přes různé aplikace typu MS Teams, nebo Zoom.

Méně častým, ale u velkých firem, které spadají pod jeden specifický obor (například dráhy), se stává rozšířeným směrem mít svou vlastní univerzitu/akademii. V ní se pracovníci připravují profesně na svou práci. Alternativou k tomuto směru je držet si své interní lektory jako zaměstnance firmy.

V Česku dlouhodobě chybí nástroj na hodnocení kvality dodavatelů firemního vzdělávání a jejich používaných metod. Iniciativa časopisu Firemní

vzdělávání se v současné době snaží takový nástroj vytvořit a zavést do praxe. (Langer 2022; Páviš 2021; Langer 2019; Běhounková 2017)

2.5 Účast dospělých na vzdělávání v ČR

ČSÚ dělí vzdělávání dospělých podle zákona na dvě samostatné kategorie, a to formální vzdělávání a neformální vzdělávání.

2.5.1 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je upraveno zákonem, právními předpisy a normami. Probíhá ve formálních vzdělávacích institucích tedy na školách a univerzitách a je zakončeno dosažením určitého stupně vzdělání. Například maturita, bakalářský titul, ale i výuční list a další.

Střední školy nabízejí dospělým kromě klasických prezenčních programů, kdy probíhá výuka každý všední den, i několik dalších forem vzdělávání.

Jedná se o:

- Večerní vzdělávání – 10-18 vyučovacích hodin týdně, které probíhají v odpoledních až večerních hodinách.
- Dálkové vzdělávání – samostudium s konzultacemi od pedagoga v rozsahu cca 210 hodin na školní rok.
- Distanční vzdělávání – je uskutečňováno prostřednictvím moderních technologií (online) s možností konzultačních hodin.
- Kombinované vzdělávání – střídá denní formu studia v kombinaci s výše uvedenými formami.

Vysoké školy umožňují, podle vysokoškolského zákona, č. 111/1998 Sb., § 44 , dospělým studovat pouze ve třech formách studia.

Jedná se o:

- Prezenční studium

- Distanční studium
- Kombinované studium

V Česku mezi lety 2007 a 2016 klesla účast dospělých (25-64 let) na libovolné formě formálního studia ze 4% české populace na současná necelá 3%. Z Evropských zemí jsme se svými 3% na dvacátém druhém místě. Za námi už je jen Litva, Rumunsko a Slovensko. Průměrný počet hodin věnovaný vzdělávání měsíčně na jednoho účastníka je u nás 29. Účastníci formálního vzdělávání ve věku 25-29 let tvoří 80% celkového počtu všech účastníků ve věku 25-69 let. (Půbalová et al. 2018, s. 5–23)

2.5.2 Neformální vzdělávání

Spadá sem v podstatě veškeré další vzdělávání, které se nadá zařadit do formálního. Jedná se o získávání vědomostí anebo dovedností za účasti někoho, kdo nás procesem provádí. Může se jednat o učitele, lektora, facilitátora a další. Neformální vzdělávání nekončí završením určitého stupně formálního vzdělání. ČSÚ dělí neformální vzdělávání do čtyř kategorií:

- kurzy
- semináře/workshopy
- pracovní školení
- soukromé lekce.

Dalším výrazným odlišením od formálního vzdělání je jeho délka. Neformální vzdělávání trvá zpravidla, ne však vždy, výrazně kratší dobu. Například týdenní kurz.

V roce 2007 se účast dospělých Čechů (25-64 let) na neformálním vzdělání rovnala 35% populace. Mezi lety 2011 a 2016 stoupla o 10% na celých 45%. Neformálnímu vzdělávání se tak věnuje téměř polovina Čechů. V rámci Evropy jsme zhruba v polovině při porovnání procentuální účasti dospělých na neformálním vzdělávání ostatních států. Průměrný počet hodin na účastníka ročně činí 35.

Více jak 70% účastníků neformálního vzdělávání se ho účastní z pracovních důvodů. Nejvíce času věnují dospělí neformálnímu studiu humanitních věd a jazyků. (Půbalová et al. 2018, s. 23–35)

2.6 Dramatická výchova a její metody

Metodou rozumím specifický postup, který má vést ke konkrétním činnostem žáka. Zařazování různých metod se pak odvíjí od požadovaného cíle.

Základní, pro dramatickou výchovu specifickou a určující metodou je **hra v roli**. Vyžaduje od hráče aby jednal za nějakou postavu v reálně neexistující situaci – tedy ve fikci. Dramatická výchova vychází pro své pojetí role z přístupu Stanislavského. Hledá a staví pro roli vnitřní svět postavy. Umožňuje tak hráči prožívat tento vnitřní svět jiné postavy v nějaké situaci a tím ho obohacuje. Rozvíjí jeho repertoár jeho prožitků.

2.6.1 Tři roviny hry v roli

Josef Valenta definoval tři úrovně ztotožnění se s postavou pro dramatickou hru.

Rovina simulace

Je první a nejméně náročnou přeměnou v jinou postavu. Vyžaduje od hráče jednání sám za sebe, ale v jiné fiktivní situaci. Může jít například o hraní sebe sama v situaci, kdy jsem lhal své ženě/muži a přineslo to významný následek.

S rolovou hrou v této úrovni se můžeme často setkat kromě hodin dramatické výchovy také na dramaterapiích, různých výcvicích atd. V hodinách dramatické výchovy by ale neměla sloužit k terapeutickým účelům.

Rovina alterace

Zde již hráč vstupuje do nějaké role, která je více obecná než konkrétní. Hráč přijímá roli jiné postavy, ale v rovině já hraji nějakou jinou postavu. Nikoli jsem jinou postavou.

On se jí ani stát nemůže, protože by neměl dostatek informací pro komplexní vytvoření vnitřního světa postavy. V rovině alterace vstupuje hráč povětšinou do obecných rolí například matka, učitelka, dělník, paní se psem okolo 60 let, pan prezident atd.

Tato metoda je v hodinách DV poměrně běžně využívána, pro její jednoduchost, rychlost a zároveň velký potenciál nového vnitřního prožitku pro hráče.

Rovina charakterizace

Je nejhlubší rovinou rolové hry. Buduje a zkoumá vnitřní svět postavy, její touhy, nálady, motivace a vytváří tak její komplexní život. Při charakterizaci nevstupujeme do role paní učitelky, ale stáváme se Květou Pilnou, učitelkou českého jazyka a hudební výchovy, matkou tří dětí, sbormistryní, vášnivou zahrádkářkou, které táhne na 40 a miluje hudbu. Postupně, dílčími kroky budujeme a následně ve fiktivní situaci prožíváme její vnitřní svět.

Charakterizace se snaží budovat individuální odlišnosti a drobnosti postavy. Pro její komplexnost je nejnáročnější na dosažení v rámci hodin DV, ale cesta k ní může být pro hráče charakterizované postavy velmi rozvíjející. (Valenta 2008, s. 54–60)

2.6.2 Třídění metod používaných v DV

- **Metody založené na principu hry v roli**

- Úplné zobrazení pomocí hry v roli
- Fragmentární zobrazení hry v roli
 - Metody založené na zobrazení jen pohybem
 - Metody založené na zobrazení jen řečí nebo zvukem

- **Metody komplementární**

Jsou důležité pro DV, žák je v roli pozorovatele, vnímá a reflektuje.

- pozorování
- poslech
- dotýkání
- chutnání, čichání

- **Metody, které nejsou založené na principu hraní rolí**

Jsou ovšem pro DV důležité, protože jsou podpůrné pro hry v roli.

- Obecné metody vyučování a výchovy (dialog, diskuse, práce s literaturou, vysvětlování,...)
- Metody specifické pro jiné předměty (tvořivé psaní, analýza hist. dokumentů, kreslení,...)
- Technická cvičení divadelně dramatických dovedností (hlas, dech, zvuk, motorika,... např. theatre games V. Spolin)

- **Pomocné a doplňkové**

Nejsou nijak založené na principu hry v roli.

- hry obecně tvořivé (kolik slov vytvoříš za minutu)
- vizualizační (bez začlenění do rolové hry)
- rozehřívací (honičky)
- relaxační
- cvičení na rozvoj smyslového vnímání a paměti (kimovky)
- technická cvičení (hra na rytmický nástroj)

- různé hry (kategorie vnitřně složitě strukturovaná, hry sociálně výchovné, zábavné, sebezpoznávací. - například rozlpětání uzlu rukou) (Valenta 2008, s. 119–121)

2.7 Současná dramatická výchova v Čechách

Dramatická výchova čerpá své metody z principů a postupů dramatu. Dává tak účastníkům prostor učit se zkušeností, nezprostředkovaným osobním jednáním ve fiktivní situaci. Používáním divadelních metod dává dramatická výchova pro osobnostně sociální rozvoj jedince.

2.7.1 Literárně dramatické obory

Základní umělecké školy a jejich literárně dramatické obory jsou primárním působištěm oboru. Vzdělávání v tomto prostředí je formálního charakteru. Důležitým znakem je jeho dobrovolnost. Studenti se ho účastní na základě dobrovolného rozhodnutí (v mladším věku jde případně o rozhodnutí rodičů). Jedná se o primární působiště oboru.

Kromě hodin DV se zde setkáváme i s hodinami přednesu, který cílí na práci s textem a jeho interpretaci.

Právě na LDO v ZUŠ se začíná v poslední době objevovat trend akademií III. věku.

Akademie III. věku na ZUŠ

Jedná se o vzdělávací programy zaměřené na vzdělávání seniorů v uměleckých oborech. Nejčastěji jsou poskytovány pro hudební, taneční, výtvarný a literárně dramatický obor. Oficiálně jsou přístupné lidem v důchodu tedy 65+ let, ale z „neoficiální“ praxe jsou často navštěvovány i mladšími lidmi, případně škola pro potřeby naplnění kurzu na svém webu rovnou uvádí možnost zapojení i mladších účastníků.

Akademie jsou pro účastníky bezplatné, hradí je většinou město, případně kraj, jako zřizovatel ZUŠ.

2.7.2 Dramatická výchova na školách

Objevuje se od mateřských školek až po konec střední školy. Setkáváme se s ní primárně ve dvou podobách. Může být zařazena do výuky jako plnohodnotný předmět společně s ostatními předměty, nebo jde o volitelný předmět v rámci nabídky školy.

V rámci základního a středoškolského vzdělání ji pak můžeme potkat jako použitou metodu pro výuku jiného předmětu. Oblíbené jsou zejména humanitní předměty.

2.7.3 Dramacentra

Jde o instituce, jejichž hlavní náplní je nabízení dramaticko-výchovných projektů za peníze školám, skupinám i jedincům. Do Čech se tento koncept dostal na přelomu tisíciletí z Anglie. Jejich programy pracují s látkou vždy přes mezilidské vztahy. Jejich účastníci se stávají postavami příběhu a skrze svou vlastní zkušenost ho prožívají.

Dramacentra mohou nabízet programy i o pro dospělé. Nepovedlo se mi v současné době žádné aktuální dohledat, ale například Johancentrum při Plzeňské Moving station pořádalo pravidelně před vypuknutím koronavirové epidemie improvizací programy pro dospělé. (Johancentrum 2014)

2.7.4 Divadelní sporty a improliga

Jsou specifickou odnoží dramatické výchovy. Svým obsahem nejsou tak komplexní jako hodiny dramatické výchovy, cílí především na pohotovost a schopnost v rámci pravidel jednat v improvizované situaci. (Machková 2018, s. 22–30)

2.8 DV a vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých v rámci hodin DV jako takové není u nás zatím příliš rozšířeno. Obratem v tomto stavu mohou být postupně vznikající akademie III. věku na ZUŠ. Ale než se tento koncept plně rozšíří a stane se všem dostupným, bude to ještě nějakou dobu trvat. V současné době fungují tyto akademie ve většině krajských měst. Dále jsou i některé ZUŠ v menších městech, které provozují akademie III. věku. Jde ovšem zatím o ojedinělé případy. Jedním z nich je akademie při ZUŠ v Jindřichově Hradci.

Dramacentra a jejich vzdělávací programy jsou další možností pro vzdělávání dospělých pomocí DV, bohužel v současné době se nepovedlo dohledat žádné takové programy. Činnost dramacenter byla v poslední době utlumena v souvislosti s pandemií koronaviru. V současné době se situace okolo pandemie pomalu uklidňuje, a tak se dá předpokládat, že se činnost dramacenter postupně obnoví.

V neposlední řadě se u nás s DV pro dospělé můžeme setkat na křesťanské půdě. Řádová sestra vystudovala KVD na DAMU a vede duchovní obnovy metodami DV. Popisuje přínosy metody hry v roli pro dospělé a seniory.

Metodou hry v roli se účastníci přiblížili biblickému příběhu úplně jinak než pasivním poslechem při kázání. V jiné lekci se zabývali žalmy a končili lekci psaním vlastního žalmu. Aktivní zapojení účastníků do tématu, nebo příběhu, zde často pomocí strukturovaného dramatu, jim přineslo úplně nový pohled, přestože příběhy pro ně byly často notoricky známé.

Účastníci těchto lekcí se v podstatě nikdy nesečkali s novou látkou, jako věřící znali příběhy a témata, s nimiž se pracovalo. Jediná nová věc pro ně byla metoda. Ta jim otevřela novou rovinu poznání příběhu. (Pintýřová 2021)

2.9 Hra v roli a firemní vzdělávání

V žádné dostupné literatuře, ani na webech, není zmíněna hra v roli, nebo její varianty, jako nástroje firemního vzdělávání. Přesto, jak bylo uvedeno výše, pokud se dospělý dostane do situace, kdy se setkává dokonce s jemu známou látkou, najde v ní díky metodě hry v roli mnoho nového (natož, kdyby se potkal s látkou neznámou!).

Proč se hra v roli v současné době nevyužívá pro firemní vzdělávání a jak velký je skutečně její potenciál v tomto odvětví, to jsou tak otázky, které zůstanou pro tuto chvíli nezodpovězeny.

2.10 Tyrkysové organizace – výchozí téma projektu

Smyslem této kapitoly není podat celistvý vhled do problematiky tyrkysových organizací. Uvádím zde pouze nejdůležitější prvky týkající se tyrkysových organizací a potom tyrkysový přístup ke konkrétním tématům, kterých se workshopy týkaly.

2.10.1 Krátce o vývoji organizací

S tím, jak se vyvíjela lidská společnost a možnosti hlubšího pochopení světa kolem nás, bylo nutné naučit se postupně fungovat v různých formách společenství. Od prvních kmenů vedených náčelníkem nebo šamanem, přes osady, ke státu, až po globální fungování dnešní doby. Analogicky s tím se přesouvalo fungování lidské společnosti čím dál více do organizací. Nejčastějším slovem pro organizaci je dnes firma. Frederic Laloux v knize *Budoucnost organizací* dokládá přímý dopad vývoje lidské společnosti a jejího vnímání světa z filosofického pohledu na podobu těchto organizací.

V průběhu historie se fungování organizací vyvíjelo od červených – impulzivních modelů založených na síle a strachu (dnes tak funguje například mafie), přes žluté – konformní modely, kde vaše pozice určuje zároveň vaše sociální postavení a z velké části nebo úplně přímo definuje vaši osobnost (tak

to vnímají žluté organizace), jde například o armádu a velkou část státní sféry. V současné době je považován za nejrozšířenější model organizace oranžový – aspirační model. Jedná se o klasické korporátní prostředí, založené pouze na výkonu, známé většině lidí. Jako příklad uvádím Deloitte, nebo Amazon. První zásadnější změnou v přístupu k lidem byl zelený – pluralitní model. Ponechává si vnitřní struktury předcházejících organizací, ale snaží se napříč hierarchickými modely rozdělovat moc rovnoměrněji, než je tomu u předchozích modelů. Příčinou je postavení organizace na nějakých vnitřních hodnotách, jiných než jen zisk.

Dá se tak říci, že pokud se díváte na svět červenou optikou, vidíte stejný svět jinak, než pokud se díváte optikou žlutých, oranžových, nebo zelených organizací.¹

Vnitřní nastavení organizace, způsoby komunikace uvnitř organizace, prostor, ve kterém se nachází, prostředí, nálada, prezentace navenek atd., to vše utváří organizační kulturu (s tímto pojmem bude v práci dále zacházeno).

2.10.2 Objevy tyrkysových organizace

Tyrkysové organizace přicházejí oproti předchozím modelům se třemi průlomovými objevy.

„Sebeřizení

Tyrkysové organizace našly klíč k efektivnímu fungování i při výrazném škálování, když přišly se systémem založeným na rovných vztazích mezi zaměstnanci, které nevyžadují ani hierarchickou strukturu, ani rozhodování pomocí konsenzu.

¹ Červeným organizacím předcházely některé další modely fungování. Nejsou ale pro tuto práci nutné, proto je zde neuvádím.

Celost

Organizace byly vždycky místem, kam si lidé měli přinášet jen „profesionální“ kus svého já, a všechny své ostatní části nechají doma. Často vyžadovaly, abychom prokazovali maskulinní rozhodnost, odhodlání a sílu a skrývali pochyby a zranitelnost. Vládne tu racionalita, zatímco emoce, intuice a spirituálno sem ani nezapadají, ani zde nejsou vítány. Tyrkysové organizace vyvinuly shodné soubory praktik, které nás vybízejí k tomu, abychom získali zpět svoji celost a přinášeli do práce všechny aspekty toho, kdo jsme.

Evoluční cíle

Tyrkysové organizace často působí, jako by měly vlastní život a smysl pro směr. Namísto toho, aby se snažili předvídat nebo ovládat budoucnost, jsou členové těchto organizací nabádáni, aby se zaposlouchali a pokusili se vyrozumět, čím se organizace sama chce stát, jakým cílům chce sloužit.“ (Laloux 2020, s. 78)

Za tak velkou změnou stojí zásadní obrat ve vnímání světa, pokud se díváte na svět tyrkysovou optikou. Všechny předchozí vývojové stupně považují svůj pohled na svět za jediný správný a všichni ostatní podle nich žijí v bludu a nepravdě.

„Lidé, kteří se dostanou na Tyrkysovou úroveň, dokážou poprvé skutečně přijmout, že způsob lidského uvažování prochází procesem evoluce, v němž tendence směřují ke stále složitějším a rafinovanějším způsobům vnímání světa.“ (Laloux 2020, s. 65)

Díky tomu dokážu vnímat jiný názor jako součást vývojové cesty, nikoli jako chybu, nebo život v bludu.

2.10.3 Některé nástroje sebeřízení

Procesy

Vznikající tyrkysové organizace hledaly cesty jak uchopit vnitřní fungování, když moc rozhodovat o čemkoli má každý člen stejnou. Zde je důležité si uvědomit, že, kromě moci, vnímá v tyrkysových organizacích každý

člen i svou odpovědnost za cokoli, o čem rozhodne. Postupně se tyto organizace dobraly k vytvoření procesů, které jsou závazné pro všechny členy organizace stejně. Jedná se o společnou shodu na tom, jak bude každý jeden člen postupovat při řešení nějaké situace, na kterou má organizace svůj nastavený proces. Jedním z takových procesů je i proces rozhodování radou, se kterým jsme pracovali v jednom z workshopů.

Většina tyrkysových organizací nemá těchto procesů víc jak pět a velikost organizace v tom nehraje roli.

Role

V tyrkysových organizacích nenajdeme klasický systém pracovních pozic. Byl pro sebeřídící prostředí málo pružný a neohebný. Vyvinul se tak systém rolí. Můj vlastní popis systému rolí uvádím v **Příloze č.3** této práce jako součást druhého workshopu, proto se mu v této části nebudu více věnovat.

Zde ovšem nastává problém s terminologií. Pojem role je častý v dramatické výchově i v tyrkysových organizacích, pokaždé v úplně jiném významu. Aby nedošlo k záměně, či špatnému výkladu, budu dále v této práci používat následující označení:

- **T-role** pro označení role v pojetí tyrkysových organizací
- **D-role** pro označení role v pojetí dramatické výchovy

2.10.4 Další prvky tyrkysových organizací

Prostředí založené na přijímání člověka v jeho celistvosti a zpětné vazbě

Přirozenou součástí firemních kultur tyrkysových organizací se stala zpětná vazba. Všichni členové organizace si vzájemně dávají zpětnou vazbu na své fungování v organizaci. V **Příloze č.4** uvádím článek publikovaný mým týmem na toto téma pro členy Bezobalu. Nebudu se tak tématu v této části hlouběji věnovat

Hodnoty

Dalo by se říci, že jsou stavebním prvkem, každé tyrkysové organizace. Všechna rozhodnutí, činěná v rámci organizace, jsou v souladu s těmito hodnotami, lidé v tyrkysových organizacích tyto hodnoty skutečně žijí i ve svém soukromém životě. Všechny členy organizace tyto hodnoty spojují.

Při přijímání nových členů do organizace je často daleko důležitějším faktorem, jak je daný adept sám za sebe v souladu s těmito hodnotami, například s pracovními zkušenostmi.

2.10.5 Závěrem

Pro lepší představu o tyrkysových organizacích uvádím v **Příloze č.6** graficky zobrazené vnímání Bezobalu jako tyrkysové organizace. Vzniklo jako součást práce mého týmu.

Tato bakalářská práce popisuje přípravu a průběh workshopů, které se odehrály v Bezobalu v roce 2021. Pro úplnost uvádím, že tyto workshopy byly v rámci týmu, který měl na starost přechod organizační kultury Bezobalu směrem k tyrkysové úrovni pouze jedním z více způsobů práce.

Celá kapitola 3.1. čerpá z knihy *Budoucnost organizací* (Laloux 2020)

3 Praktická část

3.1 Informace o skupině a projektu

Workshopy se konaly vždy jednou za měsíc v prostoru Atria firmy Bezobalu v Praze. Jde o prostor zhruba 15 x 6 metrů s jednou prosklenou stěnou a dobrou světelností. Čtyřhodinové workshopy se konaly vždy jednou za měsíc. Každého workshopu se zúčastnilo mezi 20 a 30 účastníky ve věku 16 - 40 let. Žádný z účastníků se s podobným způsobem práce dříve nesetkal, nebo jen minimálně. Skupina byla tvořena převážně ženami, muži se zúčastnili pouze dva. Takto početnou skupinu jsem nemohl vést sám, pracoval jsem tedy v tříčlenném týmu, kde jsem zastával T-role metodik tvorby a obsahu workshopů a garant jejich kvality. Dalšími členy týmu byli:

- **Petr**, ředitel prodejní části Bezobalu
- **Lucie**, ředitelka neziskové části Bezobalu

Petr s Lucií (jména jsem pro tuto práci změnil) měli největší přehled o celkové firemní kultuře Bezobalu, její historii a současné podobě. Já jsem měl know-how a zkušenosti s vedením skupiny a tvorbou workshopů. Vytvořili jsme takto tým a stal jsem se metodickou základnou pro celou naši práci.

V době uskutečňování workshopů jsem zároveň v Bezobalu pracoval jako prodavač a byl jsem plnohodnotným členem organizace. Tato skutečnost mi usnadňovala práci při přípravě workshopů a hlavně pro mě byla naprosto nutná při vyhodnocování naplnění cílů jednotlivých workshopů.

3.2 Cíle projektu

Primárním cílem projektu bylo zavádění tyrkysových principů do firemní kultury Bezobalu. Workshopy sloužily jako prostor pro společné hledání cesty k tomuto cíli. Jednotlivé workshopy pak měly vždy dílčí cíle, všechny ale směřující k tomuto celkovému cíli. Více se budu cílům jednotlivých workshopů věnovat vždy u příslušného workshopu.

V týmu jsme definovali první půroční cíl, kterým bylo **seznamování se s tématem a zavádění prvních základních principů tyrkysových organizací**. Všechny realizované workshopy spadají pod tento společný cíl.

Druhým definovaným půročním cílem bylo **prohlubování tyrkysové firemní kultury, hlubší sžívání se s novým prostředím a práce na dokumentech, které vycházejí z nás a definují cíl například jako „kodex bezobaláka“**. Pátý nerealizovaný workshop spadl již pod tento půroční cíl.

Vzhledem k zastavení projektu jsme v týmu k žádným dalším půročním cílům nestihli dojít.

3.3 První workshop 02/2021 – sumarizace a rozhodování radou

Cíl: Seznámení se s tématem tyrkysových organizací a sumarizace fáze přechodu. Kde se jako Bezobalu nalézáme?

Cíl 2: Zavedení procesu rozhodování radou do praxe v rámci celé organizace.

3.3.1 Pravidla

Cíl: Nastavit z naší strany rámec nového prostředí workshopů v organizaci, definovat základní pravidla nového způsobu společné práce.

Délka: 5 minut

První výzva, se kterou jsem se v týmu potýkal, byla velká skupina lidí, která není vůbec zvyklá na tento typ práce. Bylo potřeba nějak nastavit rámec celé práce. Před prvním workshopem jsme v týmu sestavili návrh pravidel, podle kterých se budeme na workshopu chovat. Pravidla vycházela jednak z principů tyrkysových organizací, ale zároveň nám měla pomoci budovat otevřené a důvěrné prostředí potřebné pro práci v rámci workshopů.

Pravidla:

- *Rovnost všech přítomných - občas někdo z nás někdo bude vystupovat v roli lektora, který vede proces pro ostatní, ale neznamená to, že si se všemi není rovný.*

- *Jsme tu proto, abychom **společně hledali cestu** jak principy sebeřízení zavést do praxe. Objevujeme nové cesty, **nic tudíž není špatně ani dobře.***
- *Jsme k sobě upřímní a otevřeně říkáme své názory, potřeby a pocity*
- *Budeme pracovat i způsoby, které budou pro některé nejspíše nové*
 - *kdokoli se kdykoli může na cokoli zeptat*
 - *pokud nerozumím zadání nebo ho potřebuji upřesnit, řeknu to*
 - *pokud bude někomu něco nepříjemné, nemusí se toho účastnit*
- *Přítomnost v okamžiku - můžeme se domluvit na tom, že v době workshopů nebudeme online?*

Tato pravidla jsme navrhli při prvním workshopu s tím, že je to návrh od nás, ale prostředí pro tuto práci musíme tvořit společně, a tudíž jsou pravidla věcí nás všech, jde o naši společnou dohodu na fungování. Pravidla byla otevřena k úpravám všem přítomným a každý workshop začínal jejich společným připomenutím. Později jsem zjistil, že se samovolně přenesla i na další podobné vznikající aktivity v rámci celé organizace.

Postupem času jsme došli získáváním zkušeností, zapojením účastníků a tím, že jsme jakožto lektorský tým aktivně udržovali pravidla při životě, ke čtyřem základním pravidlům, která se stala základním kamenem v naší workshopové práci. Tato pravidla i jejich formulace skutečně vzešla nejen od nás, ale i od členů organizace.

Pravidla:

- ***Rovnost všech přítomných*** - *Lektor vede proces pro ostatní, kteří jím procházejí, ale neznamená to, že si se všemi není rovný*
- *Jsme tu proto, abychom společně hledali cestu, nic tudíž není špatně ani dobře*
- *Jsme k sobě upřímní a říkáme své názory*
- *Jsme přítomni v okamžiku*

Takto formulovaná pravidla nám skutečně fungovala, účastníci sami se v dobrém upozorňovali, pokud se jich někdo nedržel. My lektori jsme se jimi řídili také. Pravidla nám výrazně pomohla nastavit rámec práce a jakýsi výchozí bod pro společné fungování v novém formátu práce – workshopech.

Zpětně se tak dá hodnotit cíl jako úspěšný.

3.3.2 Sumarizace fáze aneb kde jsme?

Cíl: Otevřít téma tyrkyosu v organizaci, zjistit jak si myslíme, že na tom jsme

Sběr informací od účastníků

Délka: 10 minut

Začali jsme společným kruhem a otázkou: *Co vás napadá, když se řekne tyrkysová organizace/sebeřízení?*

Uprostřed kruhu, pro svou velikost nemohl být součástí kruhu a musel být uprostřed, aby všichni viděli, seděl Petr a psal jednotlivé myšlenky hesly na flip. Současně s každým návrhem sděloval dotyčný člen kruhu, proč si to myslí, a na základě toho jsme společně vedli debatu. Většinou tuto debatu nebylo potřeba vést nijak dlouho.

Po skončení aktivity následovala krátká debata nad všemi sebranými nápady a doplnění některých informací z naší strany na základě dostupných zdrojů o tyrkysových organizacích a některých osobních setkání s leadery tyrkysových organizací v Čechách. Hlavním tématem diskuze byly hodnoty, vztah tyrkysových organizací k hodnotám a na čem dalším ještě tyrkysové organizace stojí.

Skupinová práce – kde jsme my?

Délka: 40 minut

Druhou aktivitou v tomto bloku bylo zmapování současného stavu Bezobalu na cestě k tyrkysové organizaci. Účastníci utvořili řadu podle délky svého fungování v organizaci (Bezobalu se potýká s vysokou fluktuací, a tak

bylo potřeba předejít vzniku týmu, ve kterém by byli všichni v organizaci méně jak půl roku). Na základě toho byli rozděleni do 6 skupin metodou rozdělení čísel 1 - 6 v řadě.

Každá skupina dostala jedno ze tří zadání (2 skupiny měly vždy shodné zadání):

- *Co už máme ze samořídících principů zavedené a funguje?*
- *Co máme zavedené a zatím nefunguje a proč?*
- *Co nám ještě zbývá udělat?*

Skupiny dostaly flip s fixy a měly čas pro brainstorming na dané téma s tím, že měli přímo zadáno: nic není špatně. Po deseti minutách se spolu potkaly skupiny se stejným tématem. Účastníci měli za úkol nejdřív porovnat, k čemu došli, a následně připravit libovolným způsobem prezentaci závěrů, k jakým došli pro ostatní skupiny.

Zajímavé bylo, že některé tyrkysové principy/nástroje se objevily ve všech třech kategoriích. Výstupy skupinových prací v **příloze č.6.**

Po tomto bloku nabídl Petr krátký vhled do historie Bezobalu zaměřený na téma, proč jsme se rozhodli jít směrem k tyrkysové organizaci? Následovala pauza.

Vyhodnocení dílčího cíle se věnuji souhrnně v kapitole 3.4.5.

3.3.3 Proces rozhodování radou

Cíl: Zavést proces rozhodování radou do praxe v rámci celé organizace

Přípravná část – budování tématu

Délka: 15 minut

Po pauze jsme otevřeli první nové, námi přinesené, téma z jiných fungujících tyrkysových organizací. Proces rozhodování radou. Jde o proces, který si každá organizace nějak nastaví, a je pro všechny závazný. Jde o společnou dohodu jak přistupovat k rozhodování v rámci organizace.

Začali jsme krátkou diskusí o rozhodování v rámci tyrkysových organizací a proč nestojí na principu konsenzu. Petr doplnil pár příkladů z historie Bezobalu, kdy předpoklad konsenzu, který nenastal, výrazně zpomalil nebo úplně zastavil organizaci v rámci řešení nějakého projektu a proč si tyrkysové organizace myslí, že je tento systém lepší.

Bylo potřeba přečíst samotný návrh procesu. **Viz. Příloha 1.**

Po přečtení návrhu procesu rozhodování radou jsem chtěl účastníkům ukázat, že nejde o nic převratného a nového. Zařadil jsem tedy skupinovou práci, která měla propojit téma s jejich životy a pouze si zvědomit, že už existuje.

Rozehrívací hra

Cíl: Nahodit vnitřní energii účastníků workshopu

Délka: 5 minut

V tuto chvíli byla skupina po přestávce a zhruba po pěti minutách pasivního poslechu. Bál jsem se pasivity a únavy, přišlo mi logické se rozhýbat, nabudit a sáhl jsem po tradičním Mrazíkovi. Při zpětné reflexi po workshopu se ukázalo toto rozhodnutí jako chybné. Skupina spolu pracovala poprvé, velmi rychlý a velmi kontaktní Mrazík byl na některé členy opravdu příliš. Namísto rozehrátí a nabuzení pro další práci u nich způsobil spíše opačný efekt, někteří dokonce ze hry utekli a neúčastnili se jí. Při přípravě druhého workshopu jsem s touto skutečností již počítal.

Skupinová práce s procesem rozhodování radou

Cíl: Propojit téma rozhodování radou s reálnými životy účastníků a pouze ho pojmenovat, zvědomit

Délka: 35 minut (15 brainstorming + 20 prezentace)

Účastníci se rozdělili do 5 skupin a dostali následující zadání:

Ve skupině si zkuste vzpomenout na některá svá rozhodnutí v rámci Bezobalu. Do jaké úrovně závažnosti rozhodnutí spadá a jak jste

postupovali? Můžete si vybavit i rozhodnutí, která jste chtěli udělat, a neudělali. Proč?

Každá skupina měla flip pro zaznamenávání a skupiny byly záměrně složené z menšího počtu účastníků. Takovéto rozdělení mělo v rámci skupiny pomoci s intimitou a bezpečným prostředím pro jednotlivce. Skupiny měly na toto zadání 15 minut, aby se všichni účastníci stihli vyjádřit a zároveň si mohli v rámci skupiny některý případ více rozebrat. Pro lehčí orientaci v tématu jsem připnul na tabuli velmi zkrácenou až heslovitou verzi procesu rozhodování radou, aby se skupiny měly čeho držet.

Tři minuty před koncem vymezeného času dostaly skupiny další zadání:

Vyberte dva až tři příklady, které vám připadají hodnotné a které jste zároveň ochotni sdílet ve velkém kruhu.

Bylo důležité přenést téma z bezpečí malé skupiny i do celkového prostředí všech v organizaci. Velký kruh začal Petr svým vlastním příkladem použití procesu rozhodování radou. Vnímám jako důležité zapojení i lektorů v této aktivitě pro reálné žití společných pravidel (viz výše), a tak jsem ho o to poprosil.

V kruhu byla postupně probírána jednotlivá rozhodnutí, nahlíženo na přístup k nim a opravdu jsme se dozvěděli, že několik lidí intuitivně postupovalo velmi shodně s procesem rozhodování radou ještě před tímto workshopem. Velmi cenné pro organizaci a téma bylo i zveřejnění dvou rozhodnutí, která naprosto ignorovala jakékoli principy procesu rozhodování radou, včetně zveřejnění jejich následků a dopadů.

Aktivita velmi dobře zafungovala pro společné učení se ze zkušeností a zároveň pro zvědomění „nového“ procesu rozhodování radou.

Vzhledem k nalezení příkladů korespondujících nebo se velmi blížících použití procesu rozhodování radou, jejich zveřejnění a přijetí účastníky workshopu, hodnotím cíl propojení tématu s reálnými životy jako úspěšný.

3.3.4 Reflexe

Cíl: Shrnutí událostí workshopu, zjištění informací pro určení dalšího směřování práce na projektu

Délka: 45 minut

Poslední částí po pauze byla celková reflexe workshopu. V první části jsem se, kromě klasických reflexí na probíraná témata a připomenutí zažitého, ptal účastníků na formu, kterou workshop probíhal, jaké to bylo pro ně pracovat se svou vlastní zkušeností, jak se jim mluvilo ve velkém kruhu, jestli by na formě něco změnili atd.

V této části jsme mimo jiné zjistili nevhodnost zařazení hry Mrazík, o které jsem se již zmiňoval.

Druhá část skupinové reflexe se týkala pocitů a postojů jednotlivců k přechodu na tyrkysovou firemní kulturu Bezobalu.

Používal jsem otázky typu:

- *Jak se stavíte k seberřízení jako celku?*
- *Jak se stavíte k tomu, že Bezobalu směřuje tímto směrem?*

Poslední část reflexe byla věnovaná otázkám: *Co od nás (od týmu, který to má na starost,) potřebujete? Co vás nejvíc pálí? Čemu myslíte, že bychom se měli věnovat primárně? Co by vám pomohlo?* Účelem otázek bylo pro nás zjistit co nejvíc informací od lidí a pomoci nám určit následující směr dalších workshopů.

Zapojení účastníků do reflexe bylo nerovnoměrné, i tak se ale vyjádřila více jak půlka z nich, což bylo nad očekávání vzhledem k novému způsobu vedení práce a obecnému lidskému ostychu mluvit.

3.3.5 Vyhodnocení naplnění cílů prvního workshopu

Workshop si kladl za cíl otevřít téma v organizaci, zjistit, jak jsme na tom, a uvést do života proces rozhodování radou. Vzhledem k tomu, že po

workshopu následovala poptávka po zdrojích k tématu, postupné vžití pojmu tyrkysová organizace do běžného denního provozu organizace a občasná otázky k tématu, na které se jednotliví členové organizace začali našeho týmu ptát, hodnotím cíl otevření tématu za úspěšný.

Vyhodnocování druhého tématu – zavádění procesu rozhodování radou – bylo složitější a nedalo se provést hned, protože pro ověření bylo potřeba nechat členům organizace na používání procesu více času. Na úvod příštího workshopu jsem zařadil krátkou skupinovou práci, jejímž cílem bylo ověřit, do jaké míry se proces rozhodování radou uvedl v praxi.

Výstupy z této skupinové práce vedly k potvrzení postupného zavádění procesu rozhodování radou do praxe. Viz. kapitola 3.6 Druhý workshop.

3.4 Vhled do práce mezi workshopy

3.4.1 Zpracovávání informací z prvního workshopu

Již při přípravě prvního workshopu jsem zároveň začal uvažovat nad dlouhodobým plánem celého procesu. Nejdřív bylo potřeba seznámit se s tématem. Dát náhled všem členům organizace a zároveň je i zapojit. K tomu posloužil první otevírací workshop. Záměrem bylo, aby to byla naše společná práce, ke které máme vztah, na kterou si můžeme nějak zprostředkovaně sáhnout a kterou si prožijeme. Toto zapojení a zpřítomnění celého tyrkysového tématu v organizaci se povedlo.

Protože během příprav prvního workshopu nebylo moc času zabývat se dlouhodobým plánem více do hloubky, rozhodl jsem se v tomto ohledu vyjít z informací, na které jsem se cíleně zeptal během prvního workshopu. Kromě velké společné reflexe v rámci workshopu jsem měl zhruba týden po workshopu ještě dvě další hloubkové reflexe se dvěma účastníky prvního workshopu.

Sebrané informace se hodně týkaly těchto okruhů:

- *Možnost tematické přípravy na workshop předem – vědět o čem bude*

- *Potřeba hlubšího poznání principů tyrkysových organizací, informovanost o tématu napříč členy Bezobalu je velmi rozdílná*
- *Existence možných informačních zdrojů o tomto tématu ²*
- *Přijetí nového způsobu práce účastníky, ti byli vesměs zvědaví, co přinese další workshop, a těšili se*

3.4.2 Příprava druhého workshopu

Na základě zjištěné potřeby hlubšího poznání principů tyrkysových organizací a po konzultaci s leaderem tyrkysové organizace TTC Teleport s.r.o. jsme se v týmu rozhodli zařadit jako další témata T-rolí v tyrkysových organizacích a zpětnou vazbu. Na moje doporučení jsme věnovali každému tématu pro jejich celkovou obsáhlost samostatný workshop, namísto jednoho společného.

Zařadili jsme do události workshopů pro jednotlivé členy organizace také přípravnou část. Většinou jsme nejdéle týden předem komunikovali na Trello³ článek, s jehož znalostí je potřeba v průběhu workshopu počítat. (Při přípravě prvního workshopu bychom takto komunikovali návrh procesu rozhodování radou. Vyhověl bych tak požadavku některých členů umožnit tematickou přípravu předem a ušetřil omezený čas workshopu čtením dlouhého textu.)

Podle nabytých zkušeností z příprav hodin dramatické výuky na ZUŠ jsem pro náš tým vytvořil metodiku přípravy workshopu. Sloužila pro usnadnění společné práce v novém týmu, zajištění dostatku času potřebného pro vytvoření workshopu, a tím i napomáhala mé T-rolí garanta jeho kvalitě. Tato metodika nás každého v týmu zavazovala splnit své části příprav dostatečně s předstihem a nastavila systém dvou schůzek při přípravách.

Cílem první schůzky bylo odcházet s hotovou kostrou celého workshopu, rozdělenou prací do druhé schůzky a určeným hlavním cílem celého workshopu. Dále jsme již měli rozhodnuto, zda a jak budeme komunikovat do organizace workshopu předcházející informace pro ostatní členy organizace.

² Na základě této informace jsme začali na Trello (jedna z komunikačních platforem Bezobalu) pravidelně psát info o nově dostupných zdrojích a nakoupili jsme pro členy deset výtisků knihy Budoucnost organizací.

³ Jedna z komunikačních platforem Bezobalu.

Na druhé schůzce jsme vždy prošli celý workshop, seznámili jsme se vzájemně s odvedenou přípravnou prací každého z nás, reflektovali jsme odvedenou práci a dopracovávali workshop, aby byl jednotný. Cílem této schůzky bylo mít jak přípravný text, tak v podstatě celý workshop ve finální podobě. Dopracovávali jsme pak už jen detaily.

Do metodiky příprav workshopu byla zařazena i schůzka po proběhnutí workshopu, kde jsme v rámci týmu reflektovali a hodnotili naplnění cílů. Celá metodika uvedena v Příloze 2.

3.5 Druhý workshop 03/2021 – T-role

Cíl: Otevřít téma T-rolí v organizaci a postavit základy pro vznik T-rolí, tím zahájit přechod ze systému pozic na systém rolí v organizaci

Cíl 2: Připravit cestu tématu zpětných vazeb pro další workshop, zadat práci do příště

3.5.1 Přípravná fáze

Workshopu předcházela článek daný týden předem a napsaný mnou na Trello na téma T-rolí. Členové organizace na to byli upozorněni a byli požádáni, aby si článek přečetli. Článek viz. Příloha 3. Pro jistotu jsem měl článek několikrát vytisknutý a přichozích jsem se ptal, zdali ho četli. Pokud ne, počítal jsem s doháněním v první pauze workshopu.

Úvod

Délka: 5 minut

Druhý workshop začal společným připomenutím pravidel a několika informacemi z naší strany, mimo jiné o způsobu komunikace a o informacích předcházejících workshopům. Také jsme řekli pár závěrů, ke kterým jsme v týmu došli na základě informací zjištěných během minulého workshopu.

3.5.2 Připomenutí minulého tématu

Cíl: Oživit a připomenout téma z minulého workshopu

Délka: 10 minut

Workshop jsem začal ve velkém kruhu krátkým připomenutím workshopu minulého, ptal jsem se účastníků, *co si z minula pamatují, jestli v nich něco zůstalo, k čemu jim to otevřelo cestu atd.* Když jsme se od sumarizační fáze minulého workshopu dostali k tématu rozhodování radou, zařadil jsem na toto téma skupinovou práci.

3.5.3 Ověření zavedení procesu rozhodování radou do praxe

Cíl: Ověřit míru naplnění cíle zavedení procesu rozhodování radou do praxe

Délka: 25 minut

Poprosil jsem účastníky, aby si všichni stoupli a na barometru ukázali, jak moc byli v uplynulém měsíci oni sami, každý sám za sebe, vědomí v používání procesu rozhodování radou.

Ruka zvednutá u hlavy znamenala naprosto vědomý a používal jsem ho, ruka u pasu znamenala naprosto vůbec. Účastníci mohli nastavit ruku do jakékoli polohy mezi tyto dva krajní body. Petr názorně předvedl nejuvědomělejší barometr, Lucie zase nejmíň uvědomělý.

Poprosil jsem účastníky, ať svůj barometr drží a vytvoří podle svých barometrů mezi Petrem a Lucií řadu, tedy plus mínus od nejuvědomělejšího po nejmíň uvědomělé. V této řadě jsem rozdělil čísla od jedné do čtyř, a tak rozdělil účastníky do čtyř skupin.

Pomocí řady z barometrů bylo zajištěno podle již nabytých zkušeností s procesem rozhodování radou rovnoměrné rozložení účastníků do skupin. Předěšl jsem tak vzniku skupiny, kde by všichni za měsíc nenasbírali žádné zkušenosti, o kterých by pak nebylo možné se bavit. Zároveň postavením řady mezi Petra (na barometru nejvíce) a Lucií (na barometru nejméně) jsem předěšl problému „nejlepšího“ a „nejhoršího“ člena organizace. V této skupině

bylo spíše potřeba ošetřit vnitřní prožitek „nejhoršího“ člena na kraji, než aby se zde objevila soutěživost či posměšky ostatních.

Ve skupinách dostali účastníci vždy dvě stejná zadání:

- Kdo a jak jste využil proces rozhodování radou?
- Kdo a jak jste uvažoval nad procesem rozhodování radou? (Má někdo návrhy na jeho úpravu? Souhlasíte s jeho principem?)

Skupiny dostaly flip s fixy a měly 10 minut na práci. Dvě minuty před uplynutím času jsem skupiny obešel a poprosil je, aby se dohodly, co z probraných příkladů, nápadů a postřehů jim připadá nejhodnotnější a následně to sdílely se všemi ve společném kruhu.

Ze společného kruhu vzešlo, že většina členů si proces rozhodování radou na nějakém rozhodnutí alespoň jednou vyzkoušela. Mnohým členům organizace také pomohlo, že si uvědomili, co vše mohou rozhodnout sami, že je to v jejich kompetencích a nemusí se na to chodit ptát například provozní prodejny, co už je případně takové rozhodnutí, ke kterému by měli vyhledat radu někoho dalšího a koho.

Vyhodnocení cíle je uvedeno v kapitole 3.3.5

3.5.4 Otevření tématu T-role hrou

Cíl: Připravit základ tématu T-rolí vlastní zkušeností účastníků

Délka: 20 minut (8 minut hra + 12 minut reflexe)

Hra na šéfa

Chtěl jsem, aby téma, které k tomu inklinovalo, nesklouzlo jen k povídání. Hledal jsem způsob jak ukázat pomoci vlastní zkušenosti účastníkům, že má skutečně smysl pracovat na zavádění T-rolí do praxe. Našel jsem východisko ve hře, kterou jsem vymyslel a pro pořádek jsem ji nazval Hra na šéfa. Po celé ploše Atria jsme po podlaze rozmístili předem připravené věci. Použili jsme vše od malých věcí typu vidlička, tužka až po opravdu velké –

těžká paleta, ale i drahé – projektor. Věcí bylo o mnoho více než účastníků. Hra na šéfa probíhala takto.

Zadání:

Lektor: „Chod'te prosím prostorem a hledejte si svou cestu. Zkuste nechodit v kruhu. Neustále jste sami sebou, ale situace, ve které se nalézáte, se bude měnit s mými zadáními.

Určitě jste si všimli spousty věcí, které tu v prostoru jsou. Každý si prosím jednu najděte a neste si ji.

Já teď vstoupím do D-role šéfa organizace a uvidíme, co se bude dít.“ D-role šéfa přináší odpovědnost za to, aby žádná věc nezůstala na zemi. Začal jsem rychle rozdělovat zbylé věci mezi ostatní účastníky. Párkrát jsem i někomu věc, kterou nesl, vzal a předal ji někomu jinému. Někteří účastníci tak měli jednu nebo dvě lehké věci, a jiní jich měli kupu. Dokonce se jednomu účastníkovi jeho hromada věcí rozsypala na zem.

Po krátké chvíli jsem hru ukončil a všechny poprosil, aby položili věci zpátky na zem. Vrátili jsme se k chození prostorem a následovalo druhé zadání:

Lektor: „Chodíte prostorem. Leží tu spousta věcí, vy víte, že žádná by neměla zůstat dlouho ležet. Pomalu každým prorůstá touha si nějakou tu věc vzít a nést ji. Jakou si vyberete? Odolá někdo té touze? Je přece snazší jít a nést nic, ne? Můžete se zachovat tak, jak sami chcete. Můžete zkusit nést jednu věc ve více lidech. Půjde to? Dá se ta věc nést i jiným způsobem, než ji teď nesete??? Můžete si věc s někým předat?“

Během chvíle nezůstala na zemi jediná věc a účastníci se začali bavit vymýšlením způsobů, jak se dají některé věci nosit, jestli si mohou nějak vzájemně pomáhat, a nenašel se nikdo, kdo by nenesl nic.

Reflexe

V reflexi, která následovala, jsem se ptal na vnitřní prožitky a pocity účastníků z obou polovin hry. Poměrně rychle jsme se dostali k rozuzlení aktivity, kdy první polovina simulovala hierarchické prostředí, kde se odpovědnost moc nedělí, čímž se někteří lidé demotivují a jiní přetěžují. Navíc je odpovědnost rozdělována mocí shora namísto svobodné volby jednotlivce.

Druhá polovina hry dala hráčům motivaci (*vzrůstá ve vás touha vzít si věc*) a svobodu najít si své přístupy. Použitou metaforu věcí jako celkových odpovědností v organizaci podle svých slov rozuzlila většina účastníků už během hry.

Touto hrou se mi povedlo účastníky dovést zprostředkovaně pomocí přijetí D-role ve fiktivní situaci k vnitřnímu prožitku, který dal základ následující práci v rámci workshopu. Naplnila tím svůj cíl.

Po hře následovala krátká pauza, kdy se někteří členové organizace ještě seznamovali s výchozím textem pro tento workshop. (Příloha č.3)

3.5.5 Teoretická část a zkušenosti z neziskové části Bezobalu

Cíl: Předat účastníkům teorii o T-rolích

Délka: 20 minut

Při tematické přípravě workshopu jsme zjistili, že nezisková část Bezobalu už s rolemi a jejich nastavováním nějak pracovala, na rozdíl od prodejní části Bezobalu, pro kterou bylo téma úplně nové. Rozhodl jsem se tedy v rámci workshopu této skutečnosti využít a poprosil Lucii (ředitelku neziskové části), jestli by mohla připravit vzhled do práce neziskové části s rolemi.

Lucie si připravila teoretickou část v návaznosti na článek o T-rolích. Vymezila přístup k pozicím napříč typy organizací od *žluté* po *zelenou*⁴. Mluvila o historii vzniku tohoto přístupu a o jeho úskalích v kontextu současného

4 Viz kniha budoucnost organizací (Laloux 2020, s. 35–57)

přístupu organizací k zaměstnancům. Když se v tématu dostala k jedné přímé nevýhodě systému pozic, a to častému předávání informací řetězcem lidí, rozhodli jsme se zařadit praktickou ukázkou.

Poprosil jsem 5 dobrovolníků, aby se přihlásilo na krátkou aktivitu. Připravil jsem si pantomimický výstup zahrnující zhruba následující:

Otevřu dveře, projdu jimi a zase za sebou zavřu. Dojdu ke zdi, seberu ze země fiktivní obraz, vyměřím si jeho pozici na zdi a označím ji tužkou, kterou mám za uchem. Obraz položím, seberu kladivo a z kapsy vyndám hřebíček, který na vyznačené místo zatluču. Obraz pověsím a usměji se do diváků, protože se mi práce povedla.

Tento výstup trval asi 20 sekund. Předvedl jsem ho před prvním dobrovolníkem a ostatními účastníky. Ostatní dobrovolníci k nám stáli zády, aby výstup neviděli. První dobrovolník měl za úkol předvést přesně to, co jsem dělal, a předat to druhému dobrovolníku. Při posledním předvádění už z původního výstupu zůstal jen nějaký pohyb rukou (místo průchodu dveřmi) a jakési neurčité mlácení.

Dobrovolníci v tomto cvičení tak prošli nejdříve komplementární metodou pozorovatele dané situace a následně měli za úkol zopakovat danou situaci znovu pomocí vstupu do fragmentárního zobrazení D-role. Všichni ostatní účastníci byli po celou dobu účastni komplementární metody pozorovatele situace. Pouze jimi pozorovaná situace se výrazně lišila od pozorované situace dobrovolníků. Pozorovali v rámci svého zadání situaci jako celek, se všemi postupnými pantomimickými vyobrazeními.

Lucčin blok potom směřoval k výhodám rolí oproti tomuto systému a odkazoval se i k prakticky nabyté zkušenosti ze Hry na šéfa a zkušenostem neziskové části Bezobalu.

3.5.6 Skupinová práce od pozice směrem k roli

Cíl: Převést téma do případu z reálné praxe, a ověřit tak schopnost účastníků samostatně uvažovat nad tématem

Délka: 40 minut (20 minut skupinová práce + 20 minut prezentace)

Předchozí hrou a Lucčíným výkladem jsme položili základy pro využití těchto informací ve skupinové práci, vycházejících z praxe. Před skupinovou prací jsem znovu připomněl pravidla workshopu, že nic není špatné a že zde hledáme společně cestu k tyrkysové firemní kultuře.

Účastníci workshopu byli rozděleni do čtyř skupin a každá skupina dostala stejné zadání práce, pouze se lišila v zadání pozic, se kterými účastníci pracovali. Skupiny měly k dispozici barevné nalepovací lístečky, papírový flip a fixy.

Zadání:

Každá skupina dostane zadanou jednu reálnou pozici z Bezobalu. (Provozní, prodavač, hlavní prodavač a ředitel.) Vaším úkolem je tuto pozici rozložit do rolí. Budete pracovat ve čtyřech fázích.

V první fázi si představte, co všechno má člověk na starosti, povinnosti jeho pracovní náplně, poznamenejte si je na lístečky, nevadí, když nepostihnete všechno.

Ve druhé fázi si zkuste lístečky seřadit do tematických oblastí.

Ve třetí části zkuste oblasti pojmenovat, tím vám vzniknou jednotlivé role s odpovědnostmi.

Ve čtvrté fázi nás bude čekat prezentace výstupů pro ostatní skupiny ve velkém kruhu.

Skupiny postupnou prací vytvořily z jedné pozice vždy několik rolí, obrázky výstupů této skupinové práce (**viz Příloha č.6**)

Po odprezentování výsledků prací jednotlivých skupin jsem vedl reflexi na tuto aktivitu. Zeptal jsem se účastníků, jak se jim pracovalo, jak složité bylo dát dohromady činnosti spadající pod určitou pozici, podle čeho řadili jednotlivé činnosti do rolí a jak celkově přistupovali k vytváření jednotlivých rolí z pozice.

Z reflexe vyšlo najevo, že práce byla pro skupiny různě obtížná. Velkou roli v tom hrálo, jakou výchozí pozici dostala skupina zadanou. Jedna skupina přímo řekla, že ředitel by se jim zpracovával mnohem lépe než pozice provozního. Nedokázali jsme se v reflexi dobrat odpovědi, čím to je.

Všechny skupiny i tak dokázaly přijít na nějaký systém, podle kterého vytvořily jednotlivé T-role, a v reflexi jsme společně debatovali nad jednotlivými přístupy. Cíl této aktivity se tak naplnil.

3.5.7 Reflexe tématu

Cíl: Zjistit, zda workshop otevřel cestu pro naplnění svého cíle

Délka: 20 minut

Reflexi jsem vedl ve velkém společném kruhu. Měl jsem připravené dvě otázky.

- *Chápete rozdíl mezi rolí a pozicí?*
- *Je pro vás uchopitelný koncept role?*

Vzhledem k průběhu předchozí reflexe jsem se rozhodl položit obě otázky najednou a dát volný prostor k vyjádření. Účastníci se začali k tématu vyjadřovat a převažoval názor pochopení principiálního rozdílu T-role x pozice. Dal jsem v reflexi prostor komukoli dalšímu, kdo má otázku a chtěl by ji do kruhu položit. Jeden účastník do kruhu položil otázku: *A co teď bude dál?*

Účastníci se shodli, že teď chtějí začít zavádět systém rolí do praxe. Následovala otázka: *A jak to bude vypadat?* Na ni nikdo nenašel odpověď. Slova se tak ujal Petr jako ředitel: *Budeme muset najít nějaký způsob, jak k tomu přistoupit, a pokud by si někdo chtěl tuto právě navrhlou T-rolí garanta vzít na starost, tak může.*

Reflexe tímto skončila a před poslední částí workshopu následovala krátká pauza.

3.5.8 Příprava tématu zpětné vazby pro příští workshop

Cíl: Vytvořit podmínky pro sběr praktických zkušeností, se kterými bude pracováno v příštím workshopu

Délka: 45 minut

Poslední část workshopu jsem vyhradil tématu zpětné vazby. Při přípravách tohoto workshopu jsme v týmu věděli, že téma zpětné vazby bude v

příštím workshopu následovat. Chtěl jsme v něm pracovat přímo s reálnou zkušeností, a tak muselo být téma zařazeno již do tohoto workshopu.

Postavil jsem tuto část na základech unikátnosti názoru a pohledu každého z nás. To je v souladu s principy tyrkysových organizací, které z této unikátnosti čerpají, místo aby ji potlačovaly (Laloux 2020)

Rozdal jsem každému členu papír, tužku a zadal následující úkol:

Během následujících 8 minut popište libovolným způsobem co nejvíc do detailu prostor Atria, kde se teď nacházíme, o zbývajícím čase vás budu pravidelně informovat.

Po vypršení času jsme si sedli do velkého kruhu a čtyři účastníky jsem poprosil, zdali by mohli svůj popis přečíst. Každý popis se v přístupu k úkolu velmi lišil. Někdo psal o uměleckém dojmu z místnosti a jejích architektonických vlastnostech, další o světelnosti, rozměrech, umístění zásuvek a případných problémech s vymalováním. Jeden popis představoval dokonce formu nákresu místnosti prakticky beze slov. Odlišné bylo i to, že někdo nestihl popsat ani půl místnosti, ale jiný měl zadání hotové minutu před koncem.

Po tomto praktickém ukázání unikátnosti názoru každého z nás mluvil Petr o významu zpětné vazby pro tyrkysové organizace. Zpětná vazba je jedním z pilířů, na kterém stojí v tyrkysových organizacích důvěra, bez vzájemné důvěry členu tyrkysové organizace nefungují. Kromě zpětné vazby mají tyrkysové organizace pro důvěru dva další pilíře, a těmi jsou otevřené informace a možnost udělat chybu (v Bezobalu má skutečně každý člen přístup ke všem informacím a na všechny schůzky, je to na jeho zvážení).

Na závěr workshopu jsem zadal účastníkům přípravu na další workshop. Jejich úkolem bylo dát si alespoň se dvěma členy organizace zpětnou vazbu tak, aby minimálně jednu dali a jednu dostali⁵. Pocity a postřehy z průběhu zpětné vazby si měli někde napsat a přinést na příští workshop.

5 V tento moment se již se zpětnou vazbou v Bezobalu nějakou dobu pracovalo, ale v rámci práce v našem týmu jsme zjistili, že její smysl je často nepochopený. Zároveň kvalita dávání/přijímání zpětné vazby se v každé části Bezobalu velmi lišila (Bezobalu má tři prodejny, interní tým a neziskovou část).

Oporou všem, kteří by si nevěděli rady, byl článek o zpětné vazbě, který jsme již měli připravený, dali jsme ho na Trello ihned po skončení tohoto workshopu. **Viz Příloha 4.**

3.5.9 Role metod dramatické výchovy v druhém workshopu

Kromě výše popsané situace s pantomimickým cvičením jsem metody dramatické výchovy použil také pro otevření tématu T-rolí v tyrkysových organizacích. Zvolil jsem formu hry, kdy účastníci vstoupili do D-rolí členů nějaké organizace. Ve dvou různých fiktivních situacích z pracovního prostředí této organizace, ve kterých se pracovalo s metaforou, mohli účastníci díky hře v D-rolí prožít pocity svých postav, a tak si skrze učení pomocí zkušeností vytvořit svůj vlastní vztah k těmto situacím.

„Hra mi velice pomohla představit si, na čem a proč vlastně pracujeme. S tématem T-rolí jsem se v organizaci již několikrát setkala, a nikdy jsem nechápala, v čem je vlastně rozdíl. Dovedu si představit, že by se mi návazné části workshopu chápaly poněkud složitěji, kdybychom nezačali tímto...“ (slova účastnice workshopu při reflexi).

Metody dramatické výchovy v této chvíli neměly dovést účastníky k situaci, kdy se musí rozhodnout, ale měly jim nabídnout přímý prožitek situace a dopomoci tak k pochopení hlavního tématu workshopu.

3.5.10 Vyhodnocení naplnění cílů druhého workshopu

Na základě poznatků z celkové reflexe druhého workshopu, sledování dění v organizaci a hloubkových reflexí se dvěma účastníky workshopu týden po jeho konání jsme v týmu došli k následujícím závěrům:

Workshop naplnil svůj cíl v tom, že otevřel v organizaci téma a postavil základy pro vznik T-rolí. Bohužel se nepovedlo naplnit druhý cíl zahájení přechodu na systém T-rolí. Nikdo se T-role garanta neujal a aktivní práce na přechodu se tak nezačala uskutečňovat.

Z tohoto důvodu jsme se museli k tématu znovu vrátit ve čtvrtém workshopu.

3.6 Třetí workshop 04/2021 – zpětná vazba

Cíl: Pochopit v rámci organizace proč a jak dávat zpětnou vazbu, zároveň tak podpořit členy organizace v tom, aby zpětná vazba probíhala jako přirozená součást firemní kultury Bezobalu a byla nástrojem důvěry a pomoci.

Cíl 2: Vytvořit pracovní skupinu, která si vezme nastavení zpětné vazby v organizaci za svůj úkol

3.6.1 Úvod

Workshop začal jako vždy připomenutím společných pravidel. Následovala část zaměřená na krátké připomenutí minulého workshopu, ptal jsem se účastníků, co si pamatují a co si z minula odnesli. Využil jsem této části i k oznámení, že jsme se v týmu rozhodli vrátit k T-rolím ještě jednou na příštím workshopu, který bude zaměřen více prakticky přímo na Bezobalu. Na závěr úvodní části jsem se zeptal, kolik lidí splnilo zadání a přišlo na workshop se zkušenostmi alespoň ze dvou zpětných vazeb. (Kromě jednoho nového člena Bezobalu splnili zadání všichni.)

3.6.2 Skupinová práce s vlastními zkušenostmi ze zpětné vazby

Cíl: Najít důvody proč dávat zpětnou vazbu, sdílet své zkušenosti

Délka: 40 minut (20 minut skupinová práce + 20 minut velký kruh)

Skupinová práce

Zadání:

Rozřadte se prosím sami do skupin po třech až čtyřech. Skupinky si najděte tak, aby pro vás nebylo obtížné sdílet své osobní zážitky uvnitř této skupiny.

Rozvzpomeňte se na zpětné vazby které jste v uplynulém měsíci zažili, můžete zařadit i starší zpětné vazby v Bezobalu a popovídat si o nich. Návodné otázky budou na tabuli, můžete, ale nemusíte, se jich držet. Jako opora vám mohou sloužit vaše zápisky, které jste si měli po zpětných vazbách udělat a dnes přinést.

1. Jak zpětná vazba probíhala? Jak jsem se připravoval/a?. Jak dlouho to trvalo?

2. Jak jsem se cítil? V jaké atmosféře to probíhalo? Kde to probíhalo?

3. Co jsem si z toho odnesl? V čem to pro mne bylo cenné?

4. Co se povedlo / nepovedlo a jak bych k tomu přistoupil příště?

5. Dostali/dali jste negativní ZV? Pokud ano, jaké to pro vás bylo?

Zkuste jít v některém případě více do hloubky. Po této části budeme sdílet některé zkušenosti ve velkém kruhu. Zkuste už při práci přemýšlet, jaký případ by se pro toto hodil.

Členům byla záměrně nechána volnost v rozřazení se do skupin. Mým cílem bylo, aby se členové v menších skupinkách rozmluvili a dostali v některém případě hlouběji, aby neklouzali v tématu po povrchu. Volnost v rozdělení do skupin v tomto případě napomohla utvořit bezpečné prostředí v rámci skupiny, a tak pomohla celkovému cíli této aktivity.

Účastníci všech skupin celých dvacet minut strávili živým hovorem. Když jsme se blížili konci vymezeného času, vnímal jsem, že ve skupinách je ještě hodně, co si sdílet, a aktivita by mohla mít i dvojnásobnou délku.

Velký kruh

Po skončení skupinové práce jsem poprosil účastníky, aby se vrátili do společného kruhu, a vyzval jsem kohokoli, aby se ujal slova, kdo by chtěl sdílet něco z toho, o čem se ve skupině bavili. Jednotliví členové se v kruhu čítajícím 25 lidí začali svěřovat se svými vnitřními prožitky ze zpětné vazby.

Dokázali jsme se kromě pozitivních zážitků bavit i o negativních, v jednu chvíli jedna účastnice, řekněme jí Anna, hovořila velmi otevřeně o ne

příliš příjemném zážitku z dostávání zpětné vazby. Neřekla při tom, kdo jí tuto zpětnou vazbu dal, ale dotyčná, nazvu ji Míša, byla ve velkém kruhu také přítomna. Když Anna svou zkušenost sdělila, tak Míša, která jí tuto zpětnou vazbu dala, se ujala slova a sama přiznala, že tuto zpětnou vazbu jí dala ona. Omluvila se a mluvila o tom, co bylo jejím záměrem a že chtěla Anně pomoci tím, co jí řekla. Mluvila o své nejistotě jakým způsobem to říci, jak se cítila nesvá, ale že se to nakonec rozhodla říci a zvolila způsob, kterým by se takovou informací chtěla dozvědět ona sama.

Dále jsme se všichni v kruhu bavili o principech, na kterých stojí zpětná vazba, co se nám v praxi osvědčilo, co se naopak ukázalo jako nefunkční (například jedna zpětná vazba v místnosti kde zároveň probíhala schůzka), o tom jak si myslíme že nám ne/funguje zpětná vazba v rámci organizace a záměrně jsem otevřel téma negativní zpětné vazby. Jaké s ní máme zkušenosti a jak si myslíme, že nám v organizaci funguje dávání negativní zpětné vazby.

Poprosil jsem při této aktivitě Lucii o pomoc a ona po celou dobu debaty psala heslovitě na flip to nejdůležitější, o čem jsme se v kruhu bavili. Obrázek v **Příloze č. 6.**

Tato aktivita otevřela bezpečný prostor ke sdílení zážitků jednotlivých účastníků a na jejím konci panovala shoda na tom, že zpětná vazba může být velmi nápomocný nástroj pro fungování organizace za předpokladu, že je dávaná se záměrem pomoci, případně jako možnost otevřít nějaké téma mezi dvěma členy organizace. Považuji tak cíl této aktivity za naplněný.

Následovala krátká pauza.

3.6.3 Praktická cvičení

Cíl: Zprostředkovaně ve fiktivní situaci si vyzkoušet dát i dostat negativní zpětnou vazbu. Vytvořit tak pro účastníky vlastní zkušenost, na které mohou stavět.

Délka celkem: 90 minut

Rozdělil jsem tuto část do tří kroků, které měly postupně vést až k praktickému vyzkoušení si negativní zpětné vazby v D-rolí

Umění naslouchat

Délka: 20 minut

Nechal jsem účastníky rozdělit se do dvojic a každý sám si měl v rychlosti vybavit nějakou situaci z práce, která v nich zanechala nějaké emoce. Následovalo zadání:

Jeden z vás teď bude mít dvě minuty času na to, aby popsal svou situaci druhému ve dvojici. Úkolem druhého je pozorně po celou dobu naslouchat. Následně bude mít dvě minuty na to, aby celou situaci popsal co nejpřesněji tak, jak ji slyšel. První z vás nebude do tohoto převyprávění nijak zasahovat.

Až druhý odvypráví celou situaci, máte znovu minutu na to, abyste si sdělili, co sedělo a kde se vyprávění lišilo.

Následně se prohodíte a zkusíte si cvičení z opačné strany. Po celou dobu vám budu zvonečkem signalizovat, kdy je čas přejít k další fázi.

Když měly dvojice hotovo, nechal jsem jim pět minut čas na to, aby si stále ve dvojici popovídali, jaké to bylo, a měli prostor si k tématu říci, co chtěli.

Jak se asi cítí někdo druhý?

Délka: 20 minut

Účelem druhého cvičení bylo dokázat dostat se pod povrch vyprávěné situace směrem k emocím účastníka, který ji prožil. Pomocí kruhu, ve kterém všichni koukají do země a na teď zvednou oči a musí najít jednoho člověka, se kterým se potkají pohledem, jsem utvořil náhodné dvojice napříč všemi částmi Bezobalu.

Zadání i průběh cvičení bylo v podstatě shodné s první částí. Účastníci si měli vybrat nějakou velmi náročnou situaci, které v poslední době čelili. Následně první z dvojice 2 minuty vyprávěl. Rozdíl nastal ve chvíli, kdy přišla řada na druhého člověka, jeho úkolem bylo popsat danou situaci znovu, navíc

ale hledat a sdělovat pocity a emoce, kterými si druhý člověk procházel během situace, kterou popsal. Potom měli účastníci minutu na připomínky. Následně si vyměnili pozice a cvičení se opakovalo.

Po takto proběhlém cvičení dostali účastníci opět 5 minut prostoru na reflexi ve dvojicích.

Nácvik zpětné vazby

Délka: 30 minut

Ve velkém kruhu jsem účastníkům sdělil, že teď budeme přímo zkoušet dávat i dostávat negativní zpětnou vazbu. Abychom se oprostili od reality a dávání skutečné zpětné vazby, rozhodl jsem se použít vstup do D-role. Pro jednodušší přijetí principu D-role pro nezkušenou skupinu jsem se rozhodl pracovat se znakem.

Účastníci měli dvě možnosti vstupu do D-role. První možností byl kostýmní znak (čepice, bunda, mikina), druhou pak polštář (dosednutím na polštář vstupují do D-role).

Poprosil jsem Petra s Lucií, zda by mohli názorně vstup i výstup z D-role v kruhu předvést. Účastníci měli zadáno pro svou D-rolu si vymyslet nějaké jméno, aby se ve dvojicích neoslovovali svými vlastními jmény. Pokud by se někdo v následujícím cvičení necítil dobře, mohl kdykoli v jeho průběhu z role vystoupit, a tím situaci opustit.

Jako opora jim sloužil systém OSCAR vyvěšený na tabuli a velký flip, na kterém byly zaznamenány hlavní body z předcházejícího velkého kruhu. Účastníci se stejnou metodou jako při předchozím cvičení rozdělili do dvojic a každý dostal kus papíru s tužkou pro přípravu. Zadání cvičení znělo takto:

Ve dvojici si každý sám za sebe vymyslete situaci, ve které byste druhému člověku chtěli dát zpětnou vazbu za jeho chování. Držte se pracovního prostředí Bezobalu. Pro představu se může jednat například o pravidelné pozdní příchody druhého do práce.

Budete mít pět minut času na to, abyste si každý sám pojmenoval svou postavu, do které budete vstupovat a vymyslel téma zpětné

vazby, kterou vaše postava chce dát. Tuto přípravu si prosím udělejte ve dvojici oba.

Takto připravené dvojice měly za úkol si nejdřív vzájemně představit pomocí jmen své postavy, aby účastníci věděli, jak se oslovovat. Poté vstupovali do D-rolí svých postavy ve fiktivní situaci a dávali si zpětnou vazbu. Na každou zpětnou vazbu měli účastníci 5 minut.

Když dokončili dávání první zpětné vazby, měla každá dvojice vystoupit z D-rolí a proběhlou fiktivní situaci zpětné vazby si zreflektovat .

Následně si účastníci v rámci dvojice prohodili pozice, aby si vyzkoušeli i druhou stranu fiktivní situace, a celý proces se opakoval. Měli ještě za úkol pro druhý vstup do D-rolí své postavy přejmenovat. Nechtěl jsem, aby se obě fiktivní situace mezi sebou nějak prolínaly.

Přestože účastníci v případě vysoké nepříjemnosti dané situace měli možnost z rolí vystoupit, nakonec se to ani jednou nestalo.

Reflexe

Délka: 20 minut

Připomněl jsem účastníkům, že si teď ve fiktivních situacích v D-rolí nějaké postavy prožily své zkušenosti a o těchto zkušenostech se teď budeme, už každý sám za sebe, bavit.

V reflexi jsem pokládal následující otázky:

- *Jaké pro vás bylo dávat zpětnou vazbu?*
- *Jaké pro vás bylo dostávat zpětnou vazbu?*
- *Co vám dělalo problémy?*

Mluvili jsme hlavně o složitosti dávání zpětné vazby. Shodli jsme se na názoru, že v našich životech máme tak silně spojeno dostávání jakékoli negativní informace s nepříjemnými prožitky, že nejtěžší ze všeho je se přes tento předpoklad dostat.

Po tomto cvičení následovala delší půlhodinová pauza, ve které měli účastníci možnost dořici si vzájemně cokoli k proběhlým aktivitám a zpracovávat zkušenosti.

Závěr

Cílem této části workshopu bylo vybudovat základ pro dávání zpětné vazby v praxi a vyzkoušet si to. Cvičení v D-rolí zde splnilo svůj účel a z následných reflexí jsem se dozvěděl, že mnohým pomohla překonat výše zmiňovaný předpoklad nepříjemného zážitku při negativní zpětné vazbě.

Hodnotím tak cíl této části jako úspěšný.

3.6.4 Návaznost na workshop v denním fungování organizace

Cíl: Zařít návaznost na workshop tak, aby se neopakovala situace s T-rolími z minulého workshopu.

Délka: 40 minut

Skupinová práce

Délka: 25 minut

Pro pracovní skupinu, která si měla vzít na starost sjednocení systému zpětných vazeb v organizaci, jsme chtěli sesbírat co nejvíc dat a zkušeností z organizace.

Rozdělil jsem členy do skupin podle týmu, ze kterého pocházejí (tři prodejny, centrála a nezisková část). Každá skupina dostala velký flip s fixy a následující zadání:

Budete mít deset minut na to, abyste se pobavili o tom, jak máte v týmu nastavené fungování zpětné vazby. V bodech ho sepište na flip.

Až to budete mít, navrhněte jedno zlepšení pro to:

- *abyste se cítili v rámci zpětné vazby komfortněji*
- *aby zpětná vazba lépe plnila svůj účel*

Dalším krokem bylo vzájemné představování modelů zpětné vazby napříč Bezobalem. Každá skupina představila během tří minut svůj model i s navrhovanými vylepšeními.

Debata co dál?

Délka: 15 minut

Po skupinové práci věnované sbírání zkušeností z organizace jsem otevřel v kruhu debatu s otázkou: *Co by se mělo dít dál?*

V debatě jsme se postupně shodli, že zpětné vazby nám dávají v organizaci smysl a každý vnímá jejich přínos pro společné fungování v organizaci.

Dále jsme se shodli, že vnímáme potřebu sjednotit nastavení zpětné vazby v celé organizaci, protože přístup ke zpětné vazbě se v každé části organizace velmi lišil. Petr přednesl do kruhu naši myšlenku vzniku pracovní skupiny, která by měla svého garanta a vzala si tento úkol na starost.

V kruhu se přihlásila jedna členka organizace, že by si vzniklou T-rolí vzala pod sebe a rovnou se zeptala, kdo by se dál chtěl účastnit. Přímo na workshopu tak vznikl pětičlenný tým, kterému jsme téma zpětných vazeb předali spolu se všemi podklady z dnešního workshopu.

3.6.5 Role metod dramatické výchovy ve třetím workshopu

V tomto workshopu fungovaly metody dramatické výchovy v podstatě jako nácvik situací, s nimiž se budou účastníci setkávat v rámci svého fungování v organizaci.

Negativní zpětná vazba je citlivé téma a v Bezobalu tomu nebylo jinak. Účastníci workshopu si v D-rolích členů organizace prošli fiktivní situací, kde měli možnost si toto téma vyzkoušet v rámci bezpečného prostoru s možností z této situace vystoupit dle libosti. Metody dramatické výchovy jim tak poskytly možnost si „nanečisto“ vyzkoušet situaci, která by byla pro mnohé ve skutečném životě velmi ošemetná

Použil jsem v tomto workshopu právě metod dramatické výchovy tak, aby pomohly celkovému cíli workshopu a do firemní kultury Bezobalu začlenily zpětné vazby, které mají určitou kvalitu a hodnotu.

3.6.6 Vyhodnocení naplnění cílů třetího workshopu

Z reflexí během workshopu i po něm vyšlo jasně najevo, že téma zpětné vazby bylo tímto workshopem v organizaci velmi podpořeno a workshop uvedl do pohybu sjednocení přístupů i integraci zpětných vazeb do firemní kultury.

Podle výpovědí nejednoho účastníka také workshop pomohl s překonáním ostychu, či přímo strachu z dávání či dostávání zpětné vazby.

Na workshopu zároveň vznikla pracovní skupina, která v práci s tématem dále pokračovala. Tato skupina vytvořila v Bezobalu ucelený systém práce se zpětnou vazbou. Obsahoval mimo jiné jednotný postup s návodnými otázkami, kterými si jednotliví členové organizace při zpětných vazbách mohli, ale nutně nemuseli, řídit. Zároveň obsahoval text, který popisoval přístup organizace ke zpětné vazbě a další.

Oba dva cíle tak hodnotím jako úspěšné.

3.7 Čtvrtý workshop 05/2021 – vztah člen-organizace a T-role podruhé

Cíl: Přinést nový pohled na vztah mezi členem a organizací

Cíl 2: Začít aktivní práci na T-rolích v organizaci

Před workshopem jsme opět komunikovali na Trello přípravný text. Je uveden v Příloze 5. Tohoto workshopu se neúčastnila nezisková část Bezobalu.

3.7.1 Úvod:

Workshop začal jako každý předchozí připomenutím pravidel v kruhu a párem informací z uplynulého měsíce. Následovala část věnovaná připomenutí minulého workshopu, kdy jsem se účastníků ptal, co v nich zůstalo a co si pamatují. Krátce jsem se zeptal na probíhání zpětných vazeb v organizaci od minulého workshopu a zmínili jsme i práci týmu na zpětných vazbách.

3.7.2 Vztahy

Cíl: Zvědomit oboustranný vztah v soužití člen – organizace

Délka: 60 minut

Přínosy

Délka: 15 minut (5 minut každý sám + 10 minut skupina)

Každý účastník si našel své místo v prostoru, kde se cítil dobře. Všichni měli k dispozici papír, tužku a následující zadání:

Představte si Bezobalu jako živou bytost. Celá organizace je jedna živá entita, která se nějak promítá ve vašem životě. Stejně jako vás ovlivňují například vaši kamarádi, ovlivňuje vás nějak i Bezobalu. Kdyby Bezobalu bylo skutečná bytost, co byste jí chtěli říct? Za co byste jí chtěli poděkovat? Zkuste na papír napsat, co vše vám Bezobalu přináší do života a za co jste vděční.

S tímto zadáním jsem ponechal účastníkům jejich čas a prostor. Po uplynutí pěti minut jsem poprosil účastníky, aby vytvořili skupiny podle týmů Bezobalu (3 prodejny, centrála) a v rámci skupiny se během deseti minut společně pobavili o tom, jak to vnímají.

Vizualizace prodejen/centrály

Délka: 20 minut

Každá skupina dostala flip a barevné fixy. Jejich zadáním bylo nakreslit na flip bytost prodejny/centerály. Dát jí podobu a život. Měli ji nakreslit tak, jak si ji oni představují, aby byla šťastná. Nijak jsem neomezil zadání tohoto cvičení, výtvořem mohlo být doslova cokoli.

Pět minut před koncem jsem skupinám přidal zadání, aby svou bytost pojmenovali.

V tomto cvičení jsem pracoval s metodou kreslení, která je podpůrná pro metody hry v D-rolí. Mým záměrem bylo utvářet bytost prodejny (dalo by se s nadsázkou říci tvořit dramatickou postavu) tak, aby si jednotliví účastníci k ní dokázali budovat opravdový vztah.

Výstupy skupinové práce v **Příloze č. 6.**

Vytváření potřeb bytosti z činností

Délka: 10 minut

S nově vytvořenou postavou prodejny/centrály bylo možné utvořit její vlastní potřeby k životu. Zkusit se tak vstoupit do D-role bytosti a podívat se na svět jejíma očima. Toho jsem chtěl dosáhnout následujícím zadáním.

Zkuste se na chvíli v týmu stát organismem prodejny. Každý tým dostane vypsání činností na prodejně z předchozích workshopů jako možnou oporu při vymýšlení. Zkuste tyto činnosti, které se musí na směnách dělat, přepsat z pohledu bytosti na její potřeby. Například 4 různé činnosti úklidu by mohla být potřeba čistoty vaší bytosti.

Tři minuty před koncem jsem obešel prodejní týmy a poprosil je, aby vypsali top 10 potřeb své prodejny.

Tým centrály dostal stejné zadání jako týmy prodejen s tím rozdílem, že neměl vypsané jednotlivé činnosti, protože ty se zásadně lišily od prodejních činností.

Reflexe

Délka: 15 minut

Společně ve velkém kruhu si týmy vzájemně představily svou bytost prodejny a jejich top 10 potřeb. Tyto potřeby parkoval Petr na flip (viz Příloha č. 6.) Zároveň jsem se týmů ptal, jestli našli nějaké společné prvky toho, co jim Bezobalu přináší do života, případně co dalšího by účastníci chtěli sdílet.

Reflexe se tak velmi záhy překlopila v debatu nad vzájemným vztahem člen – organizace a tým, jak to kdo vnímá. Názory byly různé, panovala celkem shoda na tom, že Bezobalu přináší lidem do života příjemné pracovní prostředí a spoustu možností a příležitostí, mimo jiné i k rozvoji i sama sebe. Velmi rozdílné byly názory na to, jak kdo vnímal, že jde o nějaký vztah dvou entit. Jednotlivce a Bezobalu.

Cílem této části bylo poukázat na existenci a zvědomit existenci vztahu mezi členem organizace a Bezobalu jako takovým. Závěrečná debata uvedla v organizaci toto téma v život. Z následných reflexí vím, že debata v organizaci pokračoval dál i mezi jednotlivci. Považuji tak cíl za naplněný.

Po debatě následovala 20 minut pauza

3.7.3 Tvorba T-rolí

Cíl: Začít aktivní práci na rolích v organizaci

Délka: 120 minut

Tvorba T-rolí

Délka: 90 minut

První polovina workshopu budovala za pomoci některých metod dramatické výchovy hlubší pochopení přístupu členů tyrkysové organizace k této organizaci. Ve druhé části jsem chtěl tento vybudovaný základ využít pro praxi.

Tato část workshopu tak byla ryze praktická a její popis v této práci bude krátký.

V každém týmu z prodejen byl jeden člověk, se kterým jsem se před workshopem sešel, udělil jsem mu přístup do platformy Orgpad.com a naučil jsem ho s ní zacházet. Tento člen přinesl na workshop svůj notebook a připojil se přímo do této platformy. Jednotlivé týmy z prodejen tak mohly na základě námi poskytnutého vzoru T-role začít popisovat jednotlivé T-role prodavače na prodejně⁶. Práce později probíhala i napříč prodejními týmy na rolích, které byly pro všechny prodejny společné.

Jako východisko ke tvorbě jednotlivých T-rolí jim sloužil flip s potřebami prodejny.

Interní tým centrály se nemohl účastnit zadání pro prodejny. Poprosil jsem proto Petra o pomoc, protože nebylo možné v jednom člověku vést toto zadání. Já jsem měl na starost týmy z prodejen a Petr interní tým. Udělil všem členům interního týmu přístup a zadal jim úkol, aby tento čas využili k popisu svých jednotlivých rolí přímo do platformy Orgpad.com⁷

Debata

Délka: 30 minut

V závěrečné debatě si jednotlivé týmy představovaly, k čemu došly a jakým způsobem se k tomuto výsledku dostaly. Zhodnotili jsme, jestli nám

6 Každá prodejna měla dvě až tři prodavačské T-role, podle toho kolik lidí bylo zrovna na směně plus další specifické T-role Zelináře, Mlékaře atd...

7 Po skončení tohoto workshopu jsem vzniklý soubor v Orgpadu převedl na společný Bezobalový email, aby k němu měli přístup všichni v souladu s tyrkysovými hodnotami otevřenosti informací. V rámci příprav a technického provedení workshopu to bohužel nebylo možné udělat předem.

výstupy dnešní práce dávají smysl a jestli první část workshopu pomohla účastníkům v uvažování nad tématem při tvorbě T-rolí v druhé části workshopu.

Dalším výstupem debaty byla shoda na postupném utváření rolí a jejich zaznamenáváním do Orgpadu.

3.7.4 Role metod dramatické výchovy ve čtvrtém workshopu

Účastníci tohoto workshopu procházeli v jeho první polovině postupnými kroky procesem tvorby fiktivní postavy – prodejny či centrály. Na základě zkušeností z tohoto procesu se pokoušeli vstoupit do této fiktivní postavy nikoli v situaci, ale dívali se na „svět“ jejím pohledem. Zkoumali její potřeby.

Tímto procesem si také účastníci vytvářeli k této fiktivní postavě nějaký vlastní vztah, což bylo zamýšleným výsledkem pro druhou polovinu workshopu. V dlouhodobém plánu bylo i navázání na toto téma, ke kterému ale nestihlo dojít.

Metody dramatické výchovy mi umožnily nabídnout účastníkům novou perspektivu pohledu v tématu T-rolí. Zároveň pomáhaly tvořit, pojmenovávat a zvědomovat vztah mezi členem a organizací.

I v tomto workshopu jsem tedy použil metody dramatické výchovy tak, aby pomáhaly naplnění celkových cílů workshopu, které nebyly dramatické.

3.7.5 Vyhodnocení naplnění cílů čtvrtého workshopu

Čtvrtý workshop si kladl za cíl nabídnout nový pohled na vztah člena s organizací a na tomto základě začít aktivní práci na rolích. Podle výstupů z debat, reflexí a vzniklé mapy v Orgpadu hodnotím tento cíl za naplněný.

3.8 Pátý nerealizovaný workshop

Cíl: Postavit hodnoty Bezobalu na základě skutečně žitých příběhů

3.8.1 Důvody zastavení projektu,

V souvislosti s vývojem koronavirové krize a významnými změnami v chování spotřebitelů, které nebyly nikým předvídané, se Bezobalu dostalo měsíc po uskutečnění čtvrtého workshopu do závažné finanční krize. Během týdne se zastavila veškerá činnost týkající se strategických cílů, zaměřených na rozvoj organizace, a to včetně strategického cíle přechodu na tyrkysovou organizační kulturu, pod který spadaly popisované workshopy.

Hotová příprava pátého workshopu se proto neuskutečnila a v době psaní této bakalářské práce stále nebyla obnovena jakákoli rozvojová činnost díky finančnímu stavu organizace Bezobalu.

3.8.2 Příprava předem

Cílem workshopu mělo být sepsání hodnot Bezobalu, které získáme z jednotlivých příběhů, které členové prožili díky Bezobalu. Tři týdny před workshopem jsme dali na Trello článek. Obsahoval můj vlastní příběh ve zkratce o tom, *jak jsem kolegyni z prodejny, kterou jsem skoro neznal, nabídl ze dne na den bydlení ve svém bytě, protože se potřebovala druhý den odstěhovat od přítele, který se s ní rozešel a vyhodil ji. Tato kolegyně pak měsíc bydlela se mnou a mou přítelkyní na bytě, kde se z nás postupně stali přátelé.*

Druhý příběh v článku byl od Petra. *Týkal se podpory Bezobalu pro první českou biodynamickou farmu Bemagro, která byla naším dodavatelem. Bezobalu dobrovolně odkupovalo výrobky za vyšší cenu a snížilo na výrobcích marže tak, aby zákazník utratil stejně, ale více více peněz z produktu šlo na podporu této farmy.*

Účastníci workshopu by tak měli tři týdny na to zamyslet se nad příběhem, který pro ně byl silný, a zažít tento příběh jim umožnilo právě Bezobalu, jako mně můj umožnilo zažít můj příběh. V jiné práci a v jiném

prostředí bych tuto nabídku pravděpodobně neučinil. Tento příběh si měli s sebou přinést na Workshop.

3.8.3 Sdílení příběhů

První část workshopu měla trvat 150 minut a celá by byla věnována právě sdílení těchto příběhů ve velkém kruhu. Při přípravě workshopu jsme se zamýšleli i nad tím, jestli víme, že je pro takovou práci v organizaci dost příběhů. Ve dvou lidech jsme si dokázali vzpomenout na tolik silných příběhů, které se staly nám nebo kolegům, a právě Bezobalu je umožnilo, proto jsme nabyli jistoty, že budeme mít sesbíraný na konci cvičení dostatečný materiál.

Během sdílení příběhů by se každý příběh nějak jednoduše pojmenoval a jeho název by se napsal na velký flip.

3.8.4 Hledání hodnot

Druhá polovina workshopu se měla věnovat hledání hodnot, které příběhy obsahují. Jaké hodnoty jako členové Bezobalu společně žijeme? Nejdřív by probíhala práce v menších skupinách a potom by se společně dotvářela ve velkém kruhu.

Účastníci by předem nevěděli, že primárním cílem workshopu budou hodnoty. Tímto způsobem jsme chtěli dojít autentičnosti v jejich hledání.

Výstupem workshopu měl být soupis hodnot, na kterých stavíme prostředí Bezobalu a které všichni přijímáme nebo se snažíme přijmout za své. Tento výstup měl být dále použit při tvorbě kodexu „Bezobaláka“, ale do tohoto bodu práce bohužel nikdy nedošly.

4 Závěr:

K projektu

V popisovaném projektu jsem se rozhodl pracovat s některými metodami a technikami dramatické výchovy, přestože hlavní téma celého projektu bylo ryze nedramatické.

Tyto postupy mi umožnily dostat účastníky projektu k hlubšímu porozumění probíraného tématu ve velmi krátké době. Změny, které se v organizaci udály od prvního workshopu do zastavení projektu, byly uvnitř organizace silně znát. Účastníci sami často říkali, že jim workshopy nabídly zcela nový pohled na témata tím, že je vzali přímo dovnitř tématu. Tento výsledek přisuzuji dvěma faktorům.

Prvním faktorem jsou metody dramatické výchovy, které prostřednictvím vstupování do D-role nám umožňují vnímat svět jiným pohledem a rozšiřují tak naše obzory. Druhým faktorem je samotný přístup účastníků a prostředí Bezobalu. Rychlost, s jakou byla takto početná skupina schopna společně pracovat a následně otevírat citlivá témata v takovém velkém počtu účastníků, mě nepřestávala udivovat. Práce na tomto projektu pro mě byla obrovskou radostí a velkou životní zkušeností.

Celkově hodnotím projekt za velmi úspěšný, použití metod dramatické výchovy se ukázalo jako dobře zvolená cesta a výsledky naší práce byly v organizaci velmi patrné.

K metodám dramatické výchovy ve firemním vzdělávání dospělých

Projekt testoval využití metod dramatické výchovy ve firemním vzdělávání dospělých.

Tyto metody mi pomohly dovést účastníky k novým poznatkům a prožitkům, které by se jinak získávaly mnohem delší dobu, nebo by pro ně byly jinou cestou nezískatelné.

Dle mé zkušenosti mají tyto metody velký potenciál ve chvílích, kdy je potřeba otevřít nové téma. Přinést účastníkům hned na začátek prožitek toho, proč to vše dělají, fungovalo jako výborná motivace. Kladně hodnotím jejich využitelnost ve chvíli, kdy bylo potřeba přinést nový pohled na nějakou problematiku. Dále pak mají určitě své místo při různých výcvicích, cvičných nácvicích situací a trénincích.

Další možnosti využití již tento projekt v praxi ověřit nestihl. Ale vzhledem k faktu, že jsem více tyto metody použil ve třech workshopech a pokaždé prokázaly jinou možnost svého využití, jsem si jistý, že mají daleko větší, mnou neověřený, potenciál.

V tomto projektu prokázaly metody dramatické výchovy svou univerzální použitelnost jako podpůrné metody vzdělávání dospělých při práci na nedramatických cílech.

5 Použité zdroje:

BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2017. Vzdělávání je jen jedno. *Firemní vzdělávání. I.* (1/2017), 3–5. ISSN 2533-6479.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika. 2. aktualiz., a rozš. vyd.* B.m.: Grada Publishing,. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

JOHANCENTRUM, 2014. *JOHAN - Centrum pro kulturní a sociální projekty* [online] [vid. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.johancentrum.cz/aktuality-ag1/>

LALOUX, Frédéric, 2020. *Budoucnost organizací, průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. 2. vydání.* Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-68-8.

LANGER, Tomáš, 2019. Do vzdělávání zaměstnanců investujeme ročně 100 milionů. *Firemní vzdělávání. III.*(6/2019), 3–5. ISSN 2533-6479.

LANGER, Tomáš, 2022. Tlačit lidi do vzdělávání není ta správná cesta. *Firemní vzdělávání. VI.*(2/2022), 3–5. ISSN 2533-6479.

MACHKOVÁ, Eva, 2018. *Úvod do studia dramatické výchovy. 3., aktualizované vydání.* Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-7068-317-0.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Základy andragogiky. Vyd. 1.* B.m.: Univerzita Jana Amose Komenského,. ISBN 978-80-86723-58-7.

PÁVIŠ, Jaroslav, 2021. Bez odborného vzdělávání bychom nepřežili. *Firemní vzdělávání. V.*(6/2021), 3–5. ISSN 2533-6479.

PINTÝŘOVÁ, Ivana, 2021. Dramatická výchova a dospělí. *Tvořivá dramatika*. XXXII(2/2021), 20–27. ISSN 1211-8001.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PŮBALOVÁ, Božena, CESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, a ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI, 2018. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. ISBN 978-80-250-2836-0.

VALENTA, Josef, 2008. *Metody a techniky dramatické výchovy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1865-1.

6 Přílohy

6.1 Příloha č.1 – návrh procesu rozhodování radou

Proces rozhodování radou

1) Pokud mi připadá, že rozhodnutí je malé, nemusím se ptát nikoho, rozhoduji se sám/sama. Zároveň nemusí být úplně banální, ale vím, že je v mé kompetenci o tomto rozhodovat.

(Příklad - Jiří E. má na starosti oblast ovoce/zelenina - pokud se rozhodne, že do sortimentu zařadí hrušky od stávajícího dodavatele, tak se rozhoduje sám. Pokud chce nového dodavatele, tak už se ale radí s Pavlou, která zastává roli specialisty na sortiment.)

2) Tam, kde si nejsem jist/jista, zeptám se někoho zkušenějšího, kdo je v organizaci déle než 2 roky. Tento člověk mi může poradit i s mírou závažnosti rozhodnutí a případně mne odkáže na člověka, který má danou věc na starosti nebo s ní dokáže poradit.

(Příklad: Na prodejně mi často chybí možnost zapsat zákaznickou zpětnou vazbu, která by mohla být přínosem pro provozního, nebo jiné role. Zeptám se třeba svého provozního, kam bych tuto informaci mohl zapisovat. V tomto případě se pravděpodobně doberu toho, že stejnou potřebu mají i další prodejny, a vyslechnu si tedy potřeby i od ostatních na společné schůzce Vlašáku. Teď už mám pro rozhodnutí dost informací a mohu udělat návrh řešení, který si ještě nechám okomentovat od některého z rádců ze schůzky.)

3) Tam, kde vím, že jde o závažné rozhodnutí, konzultuji minimálně se třemi lidmi.

(Příklad: Pokud bych chtěl zavést na prodejnu mražený sortiment, tak vím, že se jedná o velkou změnu v koncepci sortimentu. Moje rozhodnutí ovlivní

rozložení prodejny, finance - nákup mrazáku, dodavatelské zajištění - někdo bude muset objednávat a také prověřit dodavatele sortimentu. Jedná se o docela velké rozhodnutí, pro které budu muset sehnat mnoho informací. Nejprve se poradím se zkušeným provozním prodejny, od kterého zjistím, zda můj nápad není úplný nesmysl. Pak pravděpodobně půjdu za Jirkou S., od kterého zjistím, zda se v historii Bezobalu někdy podobná věc neřešila a zda mi k tomu dá informace. A potom by dávalo smysl poradit se s Pavlou, která by mi mohla pomoci s dodavatelským zajištěním. Pokud mám věc dostatečně promyšlenou a mám potřebné informace, tak opět vypracuji návrh a pokračuji dále až k realizaci.)

4) Na nejvyšší úrovni jsou rozhodnutí, která ovlivní celý chod a směřování organizace Bezobalu.

Pro příklad uvádím rozhodnutí:

- Zavedení nevratných skleněných obalů
- Zavření prodejny Bělehradská

Pro rozhodnutí na této úrovni zatím nebudeme zavádět pravidla, jelikož jsou vždy velmi specifická, ale vždy je dobré svolat poradní kruh všech (např. z interního týmu, z neziskovky, z prodejen...), vysvětlím, že bych rád/ráda znal jejich názor, ale setkání nesvolávám kuli konsensu. Vyslechnu jejich názory a poté, dle závažnosti, rozhoduji sám, nebo si vyžádám spolurozhodování jednatele, ředitele apod.

Systém tří a více rad

Každé rozhodnutí je specifické a sami nejlépe vycítíte, koho je třeba se ptát. Případně vám dokáže poradit i první z rádců, za kým by šel on. Zde je pouze návrh:

- 1. rádce** - z mého projektu nebo z jiného projektu, který dělá stejné věci (expert na danou oblast)
- 2. rádce** - ten, koho rozhodnutí ovlivní

3. rádce - který poskytne jiný pohled, oponent, expert z jiné oblasti, nezaujatý, neovlivněný

U rady vysvětlím, co přesně od rádce očekávám (Příklad: Chci mražený sortiment, tak Sylvě vysvětlím, že bych potřeboval její názor na to, kam mrazák umístit, a zda si myslí, že je to pro prodejnu a tým dobrý nápad. Nepotřebuji od ní ani dodavatele, které už mám od Pavly, ani diskusi nad financemi, kterou už jsem měl s Jirkou S.)

Proces rozhodování je odstupňovaný podle závažnosti a dopadu rozhodnutí. Budeme se v tom učit chodit, takže se prosím raději rad'te i o tom, jakou úroveň by někdo zvolil, než aby bylo učiněno zdánlivě malé rozhodnutí bez lidí, které to zásadně ovlivní. Budeme jistě dělat i chyby, ale budeme se z nich učit. Proces je zatím návrhem a budeme ho upravovat tak, aby vyhovoval Bezobalu. Také upozorňuji na to, že není možné tento proces brát dogmaticky. Berte to tak, že u jednotlivých úrovní se jedná o doporučení, které bude na konkrétní případy někdy potřeba upravovat.

6.2 Příloha č.2 – metodika příprav workshopu

Metodika příprav Makadamu/workshopů

- výběr tématu, na to zatím nemáme jasný klíč.
- 1. schůzka (alespoň 2 týdny předem)
 - **příprava:**
 - vybrané téma
 - oprašování/připomínání/vzdělávání se v tématu
 - **průběh:**
 - vytváříme strukturu workshopu, která se bude měnit jen minimálně
 - rozdělujeme si, kdo bude zpracovávat jakou část přípravy
 - nahození časů
 - víme, jestli workshopu bude předcházet komunikace nějakého materiálu, textu či jiné přípravy předem. Máme ji zasazenou do kontextu struktury
 - **cíle schůzky:**
 - hotová kostra - struktura workshopu
 - hotová příprava materiálu/textu
 - **URČIT HLAVNÍ CÍL WORKSHOPU**
- 2. schůzka (alespoň týden předem)
 - **příprava:**
 - struktura workshopu je rozpracována na jednotlivá “cvičení”
 - každé má konkrétní odhad času
 - materiál (pravděpodobně text) předem je hotov
 - každý z nás přichází na schůzku s tím, že má svou přípravu v hlavě dělenou na dvě části:
 - vím, kde jsem si jistý, a mám to hotové, předkládám ostatním
 - vím, kde mám slabiny/nejistoty, nebo s čím chci poradit
 - pokud jsou nějaké větší přípravy předem nutné, přináším je na tuto schůzku k řešení
 - **průběh:**
 - procházíme workshop, seznamujeme se s prací druhých
 - dopracováváme místa s otazníkem
 - dáváme pozor, aby byl makadam jednotný
 - porovnáme přípravný materiál s obsahem workshopu, aby si neodporovaly
 - řešíme nutnou přípravu předem
 - **cíle schůzky:**
 - workshop je v podstatě hotový, po schůzce se dopracovávají jen detaily, takové, které do něj výrazně nezasáhnou

- jsou probrána a rozděleny úkoly předem
- revize materiálu, který komunikujeme předem. Po schůzce je hotov

- dokončovací práce
 - dle potřeby a domluvy

- workshop
- poworkshopová schůzka
 - procházíme workshop a revidujeme, co se povedlo a co ne
 - pokud něco ne, proč ne?
 - ověřujeme, že workshop splnil své cíle

6.3 Příloha č.3 – článek předcházející workshopu T-role

Ahoj všem,

jak jistě víte, blíží se nám další workshop. Tentokrát bude **11. 3. od 8 do 12 hodin**. Budeme se na něm bavit o tématu **ROLÍ** a nakousneme **Zpětnou vazbu**

Pro účast na Makadamu si prosím přečtete následující text, budeme z něj vycházet při další práci na workshopu.

ROLE

Co je role?

Základním stavebním prvkem, nebo také jednotkou sebeřídící organizace je tým. Každý tým je složen z určitého počtu členů a funguje jako jeden plně samosprávný celek. Počet členů v týmu se odvíjí podle potřeb organizace, ale obvykle týmy nemají více jak 20 lidí. V každém týmu vzniká množina odpovědnosti, kterou je třeba nést, aby tým fungoval. (Představte si to jako všechno, co se musí dělat na prodejně od doplňování přes prodej, objednávání, úklid, ale také nábor členů, komunikace s dodavateli, správa profilu prodejny na Googlu a další a další. Za to vše je nesena odpovědnost. Z odpovědnosti pak vyplývají konkrétní pracovní činnosti.)

Většina již existujících sebeřídících organizací došla nezávisle na sobě k využívání systému rolí. V rámci tohoto přístupu se celková množina odpovědnosti pro tým dělí do jednotlivých rolí, které si členové rozebírají mezi sebou. Odpovědnost si tak rozebírají sami členové a není dělena pevně do určitých pozic (provozní, prodavač). Z odpovědností následně vyplývají pracovní činnosti. Tak vznikly role. Každá role nese část odpovědnosti z celku. Když byste je dali všechny dohromady, získáte zpět celkovou množinu odpovědnosti pro tým.

Například role zelináře nese odpovědnost za ovoce a zeleninu na prodejně. Z této odpovědnosti pak plynou pracovní povinnosti, jako je objednávání „ovozelu“, naskladňování, informování týmu o změnách a novinkách správa „ovozelu“ v pokladních systémech a další.

Role je tedy soubor odpovědností a z nich vycházejících pracovních činností, které je třeba zastávat, aby role splňovala svou část v rámci celého týmu. Každý člen týmu zastává několik rolí a týmy si vedou soupisy jednotlivých rolí i toho, kdo je zrovna zastává. Rolí vám nikdo neurčí, pokaždé si ji berete sami a soubor všech vašich rolí určuje, za co všechno vlastně nesete v rámci týmu odpovědnost. Jednu roli může zastávat i mnoho lidí, pokud je to role, která to vyžaduje. U nás to budou určitě role, které nahradí současnou pozici prodavače.

Z čeho role myšlenkově vycházejí?

System **rolí** vznikl na základě potřeby nechat lidem volnost v jejich sebevyjádření a zároveň možnosti převzít zodpovědnost v rámci pracovního prostředí. Někdo je talentovaný v oblasti výtvarného umění a cítění, jiný vyniká v technice, dalšího baví práce s tabulkami Google a rozděloování směn, někdo miluje čerstvou zeleninu a rád se o ní dozví víc. V hierarchickém modelu toto vše spadá pod odpovědnosti **pozic** provozního a hlavního prodavače. Soubor odpovědností pro danou pozici je předem určen shora, dost často někým, kdo o tom sám tolik neví, je prakticky neměnný. Veškerá odpovědnost je rozdělena pouze mezi pár lidí a není možné ji dělit jakkoli jinak.

Sebeřídící organizace se rozhodly tuto strukturu otočit a místo toho, aby bylo lidem určeno, kdo co bude dělat, neurčují týmům nic a nechávají jim absolutní svobodu určit si to sám. Každý tak má možnost ujmout se právě toho, čemu rozumí, v čem vyniká, co ho baví, nebo i jen toho, v čem by se chtěl sám zlepšit. Začalo se ukazovat, že jakmile je lidem nechána volnost a oni sami mají možnost ujmout se odpovědnosti, začne je jejich práce bavit, naplňovat a dělají ji rádi. Z toho přesně systém rolí vychází.

Těšíme se, kam nás toto setkání posune dál. :)

6.4 Příloha č.4 - článek předcházející workshopu zpětná vazba

Zpětná vazba

Slovo, které je často nadužívané, a přitom se nejedná o nic zvláštního. Zpětná vazba v organizaci Bezobalu funguje docela dobře a pouze se tomuto tématu chceme více a vědomě věnovat pro jeho upevnění.

Zákazník poděkoval za informaci? Dodavatel si stěžoval na dlouhou dobu přebírání závozu? Člen z týmu na schůzce navrhuje, že by rád upravil fungování role leadera schůzky?

Všechno je to zpětná vazba. I proces využívání rad je forma zpětné vazby na naše návrhy a nápady. Kouzlo zpětné vazby je v tom, jak ji použijeme. Nejedná se o žádnou vědu a často stačí být pouze vnímavý a vědomý.

Práce v Bezobalu umožňuje relativně rychle dostávat zpětnou vazbu od zákazníka na práci, kterou odvádíme. Zavedení nového produktu, zlepšení na prodejně,... čím blíže zákazníkovi jsme, tím snáze dostaneme okamžitou zpětnou vazbu. Pro role, které mají větší vzdálenost od zákazníka či jejich dopad je dlouhodobějšího charakteru, je potřeba zpětnou vazbu zprostředkovávat a vysvětlovat. Mají možnost ji dostávat především od členů týmu. Bez zpětné vazby se stává, že i sebelepší člen týmu odejde zklamán, že se mu nedaří, protože jeho snaha, jako by nikoho nezajímala. Není vše tak zřejmé, jak by se z individuálního pohledu mohlo zdát.

Cílem tohoto textu je stručně sumarizovat téma zpětné vazby, abychom se mohli držet zásad, které fungují, a případně zde diskutovat zkušenosti a nacházet nové cesty.

Zpětnou vazbu můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- **Okamžitá zpětná vazba:** Je teď a tady, jde přímo k věci. Nedá se na ni předem připravit, bývá jednostranná a nejde do hloubky. Nehledá příčiny, jen popisuje jev. “Nemáš tam nějak málo koláčů? Líbilo se mi, jak si vysvětlil té paní, co znamená BIO produkt.” I přes její povrchnost jde o velmi cennou informaci, která nás může posouvat dál, budeme-li jí

věnovat pozornost. Dál už je na člověku, kterému byla směřována, jak s ní naloží. Může také vyvolat potřebu po hlubší zpětné vazbě. Ale v mnoha případech postačí ke splnění účelu.

- **Hluboká zpětná vazba:** Je taková, která často obnáší přípravu, hledá příčiny, porovnává pohledy, jde zkrátka hlouběji a budeme se jí věnovat.

Zásady zpětné vazby jsou pro obě kategorie stejné a je dobré je mít na paměti u obou. U okamžité zpětné vazby je však cenná hlavně její aktuálnost a nemělo by smysl si připravovat hloubkovou zpětnou vazbu na to, že jednou nebylo perfektně vytřeno.

Proč dávat a vyžadovat

Zpětná vazba má za cíl učení se, získání zkušenosti, sladění se či poskytnutí pohledu z pozice mého protějšku. Zpětná vazba pomáhá řešit konflikty a často jim i předcházet. Pomáhá lepšímu soužití ve společnostech, která jsou založena na principech důvěry a společného prospěchu, namísto upřednostňování sebe a svých potřeb nad druhými.

Cílem zpětné vazby není v protějšku probouzet motivaci. Motivace v tyrkysové organizaci nepřichází z vnějšku, je vnitřní. Motivace je osobní odpovědnost každého z nás a my sami si musíme hlídat, zda jsme motivovaní vykonávat své role tak dobře, jak jen zvládneme. Zda nám záleží na tom, abychom svou prací posouvali cíle a hodnoty organizace dál. V tyrkysové organizaci není zpětná vazba nástrojem tlaku, je to pouze informace, která nám pomáhá dosahovat úspěchů. Zvědomění úspěchů v organizaci není v tyrkyse hrozbou či důvodem k závisti, je to mnohem více bráno jako úspěch celé organizace, která umožnila jednotlivci něčeho dosáhnout. Je tak inspirací a ukázkou dobré praxe pro ostatní členy týmu. Minimálně stejně hodnotné je také zvědomění neúspěchů. Nepodařilo se mi něco? Super, hned bych to měl říct všem, kteří mají riziko udělat stejnou chybu, protože já je toho už mohu ušetřit. Například máme 3 prodejny a každá si nějaké chyby vyzkoušela, proč tím nechat projít všechny.

Jak dávat

Když vedeme zpětnou vazbu, tak nejprve začínáme otázkami na to, jak situaci vidí náš partner. “Chci se bavit o tomhle. Jak to vnímáš ty?” Tam, kde se

liší pohledy obou stran, tak dobrý vedoucí zpětné vazby opět klade otázky a jde do hloubky, aby se ostatní dobrali důvodu odlišností. Dobrý vedoucí zpětné vazby dokáže zpochybňovat svůj pohled na věc a je otevřený k jeho změně. **Jde zde o důležitou schopnost reflektovat sebe samého.** Svůj pohled na věc zakládá na konkrétních faktech a ne na domněnkách. Konkrétní situace uvádí jako příklady, aby se druzí mohli dobrat toho, jak danou situaci vnímá partner. Svoji perspektivu předkládám jako názor, a ne jako soud. Názor je subjektivní.

Přátelé dobré zpětné vazby

- **JÁ, já, já jenom já** - Používáme já, jelikož mluvíme o sobě. “Já jsem se v této situaci cítil..., Já jsem to vnímal tak a tak, Udělalo mi radost ...”
Známe svůj pohled, dokážeme pojmenovat svoje pocity, ale pocity svého partnera ani objektivní pravdu neznáme.
- **Pojmenujme emoce.** Pokud do zpětné vazby přicházíme se vztekem, je mnohem příjemnější to na začátku říct, než to nechat probublávat celou schůzkou. Pojmenovaná emoce často ustoupí a umožní zpětné vazbě probíhat. “Stále se cítím rozzlobený, a nechtěl bych, aby to bylo hlavním tématem naší schůzky, tak to dávám na stůl rovnou.”
- **Problém stavíme před nás a ne mezi nás.** Raději než “Toto je něco, s čím nesouhlasím, a když to budeš dělat, tak s tebou nechci spolupracovat.” Spíše použijme: “Toto je problém a pojdme se s ním poprat společně.” .
- **Používáme aktivní naslouchání s otevřenou myslí nebo také naslouchání ze srdce.** Sledujeme to, co je za slovy mého partnera. Jsme ochotni přijmout, že problému nerozumíme. Jedná se o praktiku používanou například v poradních kruzích.
- **Jsme ochotni přiznat vlastní podíl viny v případě konfliktu či nedorozumění.**
- **Pojmenováváme zodpovědnost, ale nekritizujeme chyby.**
- **Dokážeme poděkovat za úsilí partnera.**

Dobrá zpětná vazba jde do hloubky, ale je nezbytné být vnímavý vůči mému protějšku v tom, kam už bychom zacházet neměli. Stejně tak je na tom, kdo zpětnou vazbu přijímá, aby si tuto hranici udržel. Možnost jít do hloubky v zpětné vazbě se odvíjí od důvěry mezi účastníky.

- Pozitivní: “Dobrá práce”
- Negativní: Dusíme ji v sobě tak dlouho, než frustrace přesáhne únosnou mez, a pak s ní člověka utlučeme.

Oba tyto případy jsou různé strany jedné mince, a tou je povrchní (mělká) zpětná vazba. Ani jedna není přínosem. Pokud mám záměr pomoci, tak potřebuji jít do hloubky.

V tyrkysové organizaci přichází zpětná vazba od kolegů a není to pouze na leaderovi týmu.

OSCAR

Udělování oscara je metodika, která se zaměřuje na dávání efektivní zpětné vazby. Slovo oscar je zkratkou složenou z prvních písmen slov, která popisují strukturu této zpětné vazby.

- **O** - observable (pozorování)
- **S** - specific (konkrétní)
- **C** - consequence (důsledek)
- **A** - action / alternative (alternativa)
- **R** - result (výsledek)

(O) “Všiml jsem si tvého rozčilení ve způsobu, jakým si odpověděl Radce, obzvláště v situaci, **(S)** kdy mluvila o výsledcích tvé práce, což způsobilo, **(C)** že napětí mezi vámi zesílilo. **(A)** Pokud by ses příště raději na pár sekund odmlčel, zamyslel se a uklidnil svoji prvotní emotivní reakci, **(R)** tak jste mohli dosáhnout klidnější a konstruktivnější diskuse, kde by pro tebe bylo snazší vysvětlit tvé stanovisko.”

Tato metoda je založena na popisu reálného pozorování a přináší návrh na konstruktivní řešení namísto toho, aby pouze partnerovi vyčítala jeho chování,

nebo naopak ho pouze povrchně chválila bez ohledu na analýzu úspěchu. Oscar se také správně zaměřuje na důsledek, který událost měla, a dává ho do kontextu týmu, projektu či organizace.

Jak se zpětnou vazbu učit?

Nechte si dát zpětnou vazbu na svoji zpětnou vazbu. Cvičení dělá mistra. Ti, kdo žádají o zpětnou vazbu, ji obvykle dostávají více než ti, co nežádají.

Jako u mnohého zde platí, kolik energie vložíme, tolik dostaneme zpátky. Zpětnou vazbu je dobré střídat z více stran a nezůstat v komfortní zóně jednoho člena týmu.

Kdy dávat

Načasování zpětné vazby je kapitola sama o sobě. Okamžitá zpětná vazba je velmi cenná pro mnoho případů, ale neumožňuje jít do hloubky ani řešit emočně vypjaté situace. Tyto případy je dobré odložit na chvíli bezprostředně po odeznění emocí. Odložení na někdy, ale není dobrou volbou. Situace musí být v živé paměti, aby byla zpětná vazba efektivní a umožňovala diskusi nad pohledy obou partnerů.

Jak přijímat

Zpětná vazba podaná s úmyslem pomoci je dar, za který je důvod být vděčný.

Přijetí zpětné vazby aktivně potvrdíme, aby partner věděl, že jsme zprávu dostali. Naslouchání ze srdce je zde stejně důležité jako u dávání zpětné vazby.

Odmítnutí zpětné vazby je možné. Obvykle se tak stává buď z důvodu nedůvěry nebo nevhodného načasování. Je vhodné odmítnutí partnerovi vysvětlit, přeci jen to chtělo kuráž a pokud bylo záměrem partnera pomoci, tak bychom si k němu neradi zavřeli dveře.

Příprava

Pro začátek je vhodné stanovit si, co je cílem a s jakým záměrem do toho jdu.

Chceme dosáhnout změny chování partnera? Chceme probrat průběh projektu a

poučit se z úspěchů? Chceme vyčistit atmosféru po nepříjemném zážitku? Záměr velmi ovlivní strukturu a přípravu na setkání.

Na zpětnou vazbu se připravuje jak ten, kdo zpětnou vazbu dostává, tak samozřejmě i ten, kdo ji dává. Improvizovaná zpětná vazba má obvykle velmi nízkou hodnotou a je spíš projevem nezájmu o partnera či nezkušenosti vedoucího zpětné vazby.

Dobrá praxe zahrnuje pojmenování cíle schůzky předem. Je velmi stresující dostat pozvání na schůzku, které zazní: „Potřeboval bych si s tebou promluvit“. Tímto si dozajista u partnera připravíme spoustu domněnek, které si před schůzkou vytvoří v hlavě, a na samotnou zpětnou vazbu s velkou pravděpodobností člověk půjde ve stresu a připravený na nejhorší. Bývá lepší kousnout do kyselého jablka a pozvat partnera otevřeně, i když se jedná o nepříjemnou záležitost. „Chtěl bych se s tebou setkat a probrat situaci, ke které mezi námi došlo na schůzce XY. Bylo to pro mne nepříjemné a rád bych, aby to mezi námi nevytvářelo napětí.“

Analýza úspěchů. Úspěchy není radno brát jako samozřejmost, ale opravdu si dát záležet na jejich analýze a zvědomění. Umožní to partnerovi poučit se ze svých úspěchů, identifikovat silné stránky a dobré praktiky. Dále pečlivá analýza úspěchů umožní otevřít se hlubší konverzaci a zažít zadostiučinění, že dobrou práci někdo vidí.

Analýza věcí ke zlepšení. Tato část si zaslouží vyváženou porci času, jelikož umožní poučení se z nezdarů.

Cílem je, aby si partner ke zpětné vazbě došel sám. Protože **pouze vlastní uvědomění může vést ke snaze o trvalé změny.**

Pro dávání hluboké zpětné vazby existuje správný čas a místo. Zpětná vazba je diskrétní záležitostí, na kterou je důležité vyhradit si volný čas a nerušené místo. Pocit bezpečí a důvěry jsou potřeba pro upřímnost k sobě i k druhým. Jinak nám do toho může skočit ego, které nás bude chtít ochránit v nebezpečí, a převezme oprať. Strana, která zpětnou vazbu dává, nejprve musí zajistit, že bude přijata a že je očekávána. „Můžu ti povědět, jak jsem vnímal tu a tu situaci? Mohli bychom si popovídat o tom, jak se nám podařilo s tímto problémem naložit?“

Zásady dobré zpětné vazby

Aby byla zpětná vazba účinná, tak se musí jednat o kontinuální proces, a nikoliv pouze jednorázovou záležitostí. Zpětná vazba by měla být živá. V šuplíku je k ničemu.

Nepřátelé dobré zpětné vazby

- Generalizace: „Ty vždycky ... , Ty nikdy ...”
- Obava, že partner zpětnou vazbu nepřijme dobře: „Tak já mu to raději neřeknu, nakonec by se to mohlo obrátit proti mně!” Pokud má pro vás partner hodnotu, dejte mu zpětnou vazbu.
- Věštění či interpretace chování: „Ty jsi to udělala proto a proto” Nebo: „Ty to příště uděláš stejně, to já znám.” Ani jedno není příliš motivující. A pokud takové pocity máme, tak se jedná spíše o námět na diskusi o důvěře mezi partnery.
- Hodnocení, nálepkování a zahanbování: „Hele, když je ti 20, tak to tak prostě máš, no.” Nebo: „Jo to jste vy, vegetariáni, tudy prostě cesta nevede.”
- Nevyžádané rady: „Kdyby ses s ním raději už rozešla a mohla se věnovat škole.”
- Agresivní či ironické chování: „Rád bych se té změny ještě dožil, víš?”

Pro zájemce o hlubší studium tématu komunikace doporučuji metodiku Enneagramu, lektorku Olgu Medlíkovou nebo metodiku nenásilné komunikace od Marshall Rosenberg. Dále pak knihu Respektovat a být respektován.

Připomínka - Zadání do doby konání dalšího workshopu

- Dejte si alespoň se dvěma lidmi z týmu zpětnou vazbu - tedy alespoň jednou dejte a jednou přijměte / vyžádejte si. Více je zde lépe.
- Po každé zpětné vazbě si napište na papír, co vám to dalo, jak jste se v dané situaci cítili - takovou zpětnou vazbu na zpětnou vazbu. Příště to vezměte s sebou na Makadam, budete s tím sami pracovat a nikomu to nemusíte ukazovat.

6.5 Příloha č.4 - článek předcházející workshopu, vztah člen - organizace a T-role podruhé

Role.

Téma, které se v Bezobalu diskutuje už delší dobu a, což je skvělé, organicky si vzniká napříč BO. Jedním příkladem za všechny je role Zelináře.. Společně jsme si prošli březnovým Makadamem, který téma otevřel v rámci celého BO, ale všichni cítíme, že je potřeba se mu věnovat hlouběji a možná i z jiné perspektivy. V březnu jsme si povídali o rozdílu role a pozice. Kdo by si to chtěl osvěžit, tak zde jsou odkazy na karty věnované tématu.

Odkazy:

Zahráli jsme si hru a pak jsme se snažili rozpitvat jednotlivé pozice do rolí. Tentokrát budeme hledat jiné cesty, kudy se do tématu ponořit, a zkusíme dojít k popsání rolí prodavačů jednotlivých prodejen v jejich denním provozu, od „otvíračky“ do „zavíračky“. Nebudeme do toho zatahovat provozní činnosti, jako objednávání, inventuru atd. Shodli jsme se, že na to na jednom Makadamu není prostor.

Zkusíme si role popisovat rovnou v Orgpad.com, což je platforma, kterou jsme objevili a zdá se nám zatím nejvhodnější pro zaznamenání rolí. Proč Orgpad si řekneme na workshopu. **Budeme tedy potřebovat, aby z každého týmu (Kaštany, Florenc a Radhošť) přišel někdo s notebookem a myší. Zároveň poprosíme týmy, aby Matyášovi každý řekl nejdéle do pondělí 10. 5., kdo to bude kvůli přístupům a znalosti Orgpadu.**

Vypsali jsme s Petrem denní činnosti prodavačů na prodejně z různých workshopů, které se tímto tématem zabývaly (Kaštaní workshop role, Hra na provozní...). **Prosíme vás, abyste se na činnosti koukli, a pokud kohokoli napadá jakákoliv činnost, která tam není, doplňte ji prosím naspod seznamu pod řádek Doplněno.** Dokument se nachází na disku pro prodavače, takže k němu má každý přístup přes týmový email ProdejnaKdePracujitym@bezobalu.org.

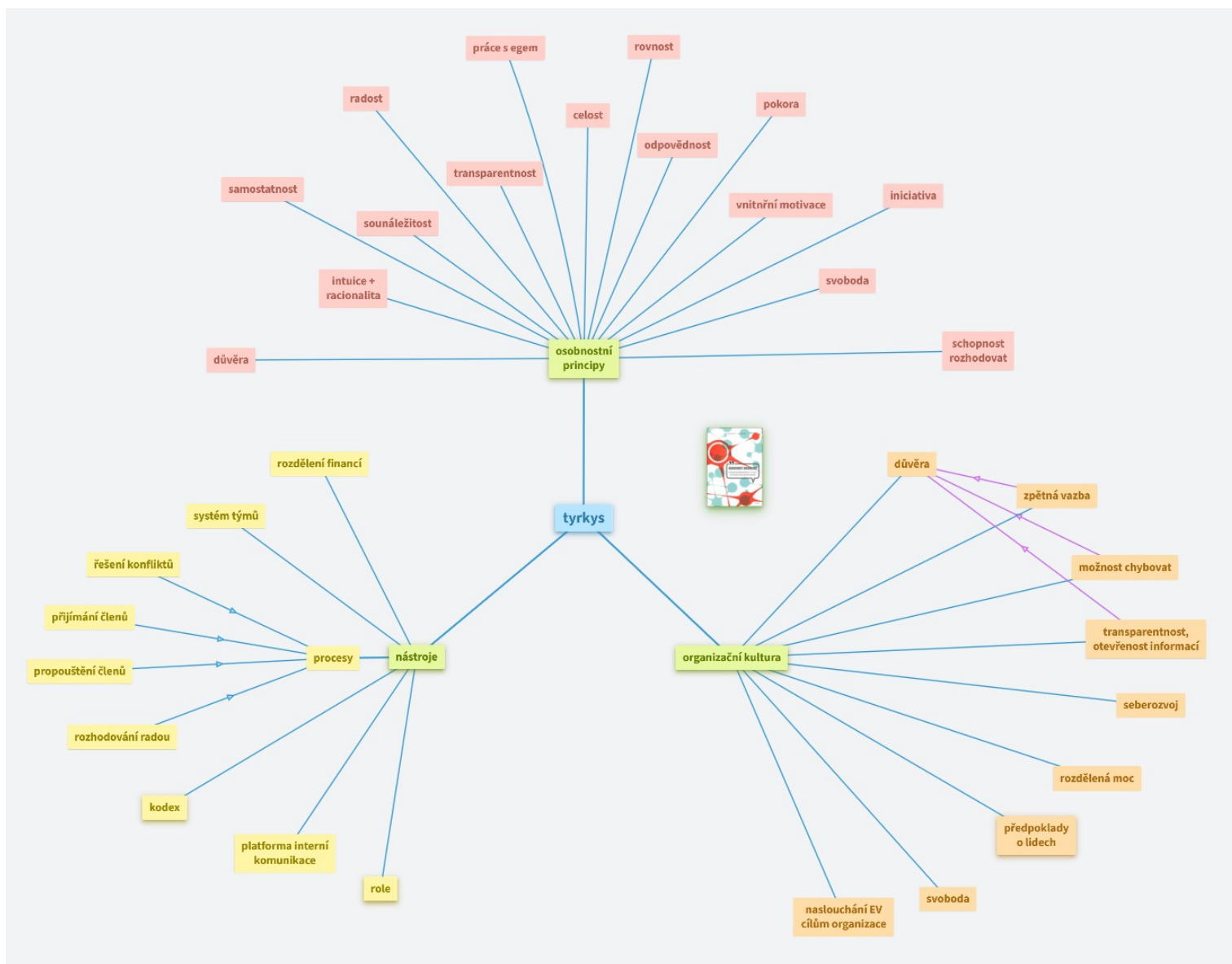
odkazy

Budeme se seznamem pracovat při vytváření rolí během Makadamu a chceme takto ušetřit čas, protože už jsme se vypisování činností věnovali, a můžeme se posunout dál.

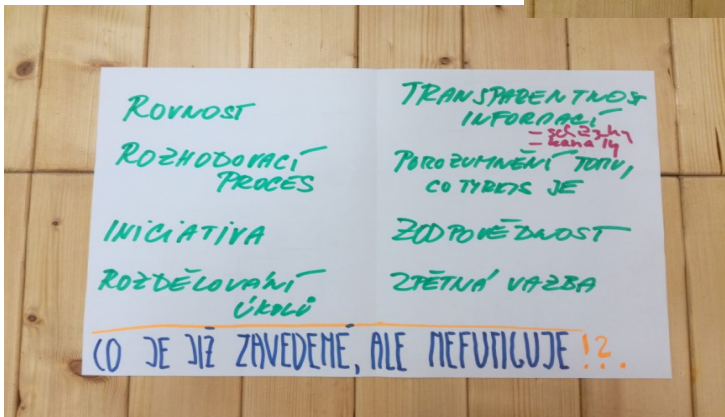
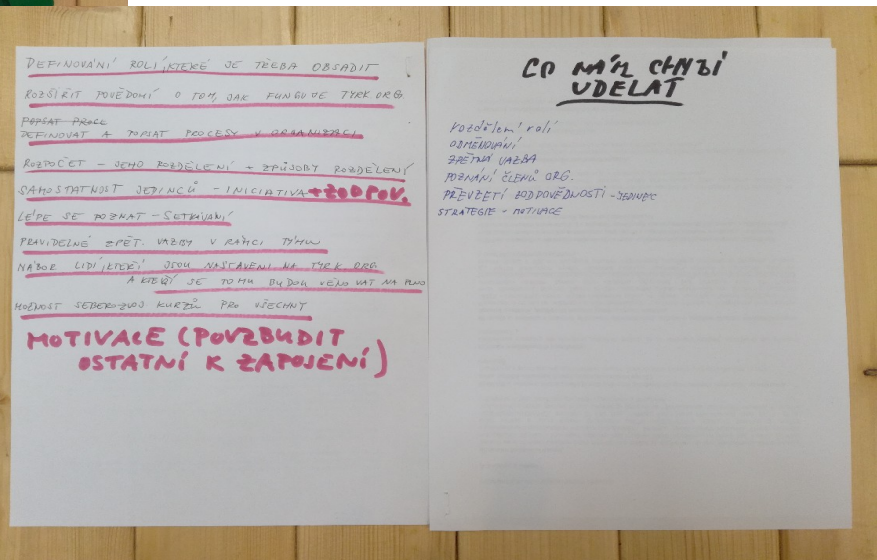
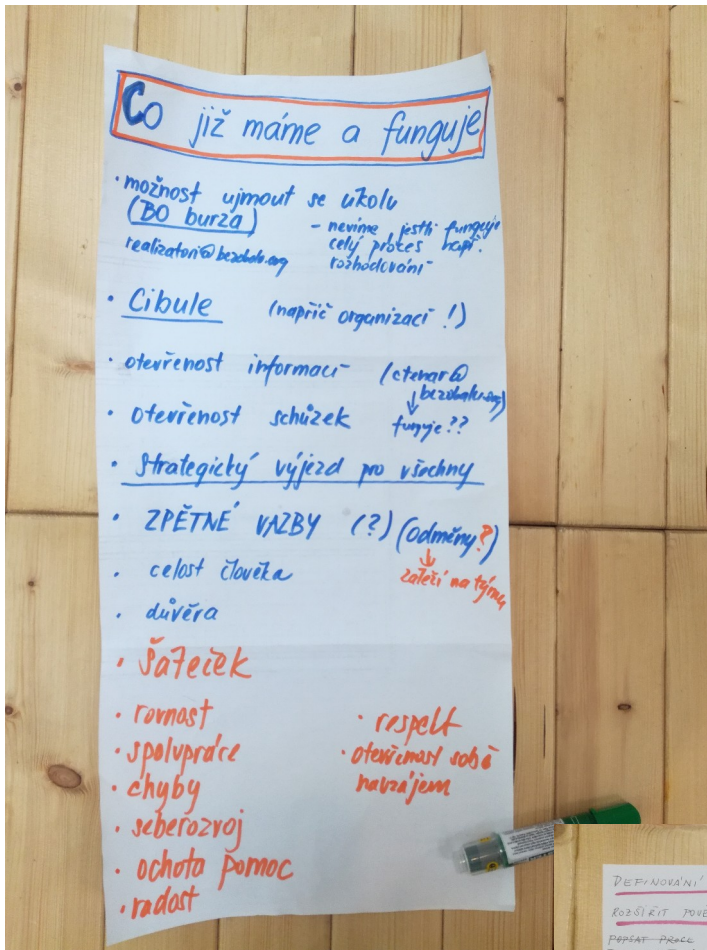
Květnový Makadam se vlastně bude věnovat i dalšímu tématu, které vnímáme jako potřebné, a bude přímo provázané s rolemi. Je to takové překvapení, na které se můžete těšit. :)

6.6 Příloha č.6 – fotodokumentace

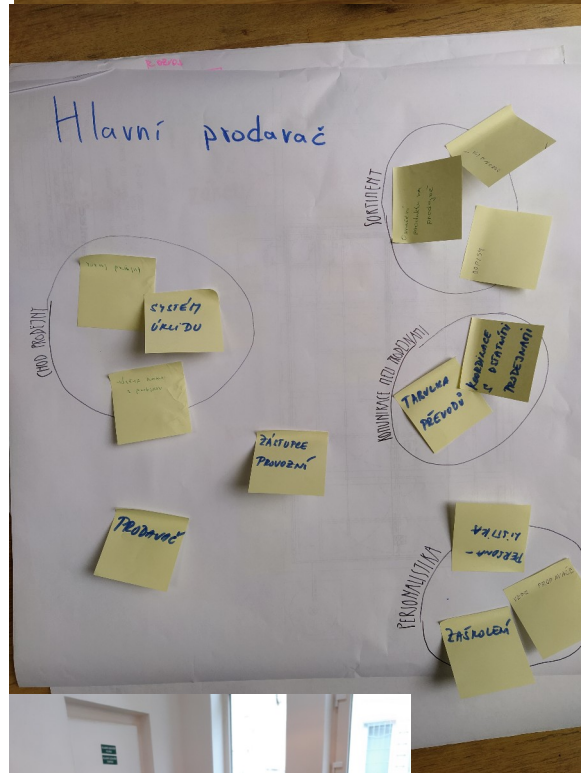
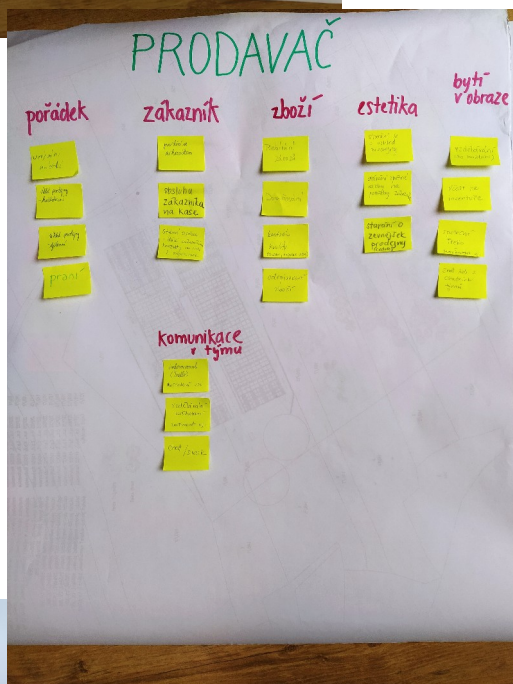
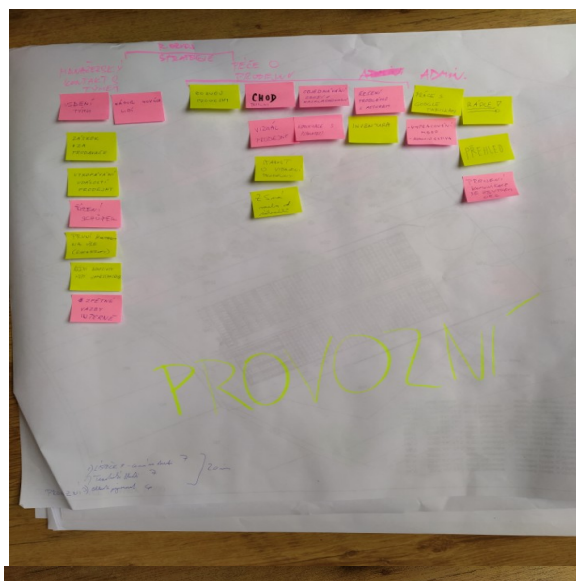
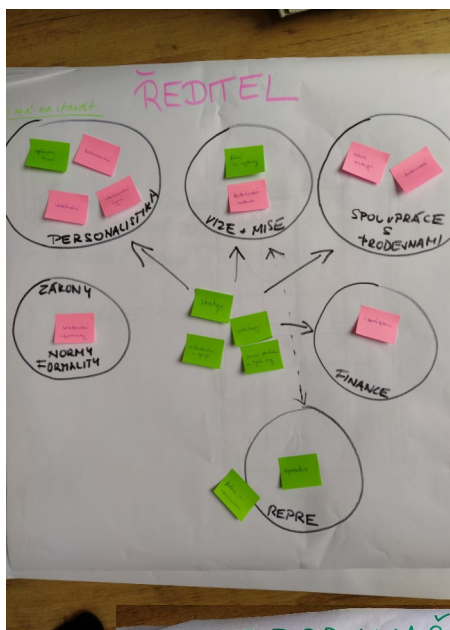
6.6.1 Graficky zobrazené Bezobalu



6.6.2 Fotodokumentace prvního workshopu



6.6.3 Fotodokumentace druhého workshopu



6.6.4 Fotodokumentace třetího workshopu



ODSTUP
VYKLADNOUT
BÍT MIMO BO, PROCHAŽKA
POCHOPENÍ
ZÁPIS?
I NEGATIVNÍ ZV MŮŽE BÍT PŘÍJEMNÁ
A NÁPOMOCNÁ
ZV NA ZV - ZHODNOCENÍ, POUŽENÍ, NÁVAZNOST
NEGATIVNÍ VZ NENÍ VEDMUDU ČEJ ŘÍKAT
NEGATIVNÍ JE MOC SILNÉ SLOVO, MOŽNÁ STAČÍ
ZMIŇOVAT FAKTA
KONKRÉTNÍ
KRÁTKA!
ZPĚTNÁ VAZBA = PŘEHENOVAT?
DOMLUVIT SE DOPŘEDU KDY A DĚTI A ZAJAK DLOUHOU
NÁČVO (NEONLINE) DEBU
PROBLÉM DÁVAT PŘED NÁS NE MEZI NÁS



Hradčanská - Ekosystém



třetí

název:

poznámky:

část týkající se role

účel: **PROČ?**

Přebírá zodpovědnosti předního a zadního, když se nestíhá

Dělá to, na co není obvykle čas

Odpovědnosti: **CO?**

zadní

Naplnovat provoz prodejny, spokojenost zákazníka

Odpovědnosti: **CO?**

Doplňování

Přebírání zboží

Asistence zákazníkům

Myčka - sklenice, nádobí

Třídění vratných obalů

Zužitkování nevratných obalů (pytle, kyblíky)

Úklid - sklad, prodejna, průběžný, večerní

Organizace skladu

Organizace prodejny (zařazení novinek, přesouvání sortimentu)

Kontrola náčiní na prodejně (kleště, lopatky, ubrousky)

Expirace

Denní úkoly

Instore, vizuál prodejny

přední

účel: **PROČ?**

Naplnovat provoz prodejny, spokojenost zákazníka,

Odpovědnosti: **CO?**

Markování

Péče o zboží (chladáky, zelenina, pečivo)
- doplňování, kontrola expirací, slevy

Komunikace/kontakt se zákazníkem

Čistota, úklid

Denní úkoly

Bazar sklenic

Komunikace telefon, astor, trello, slack

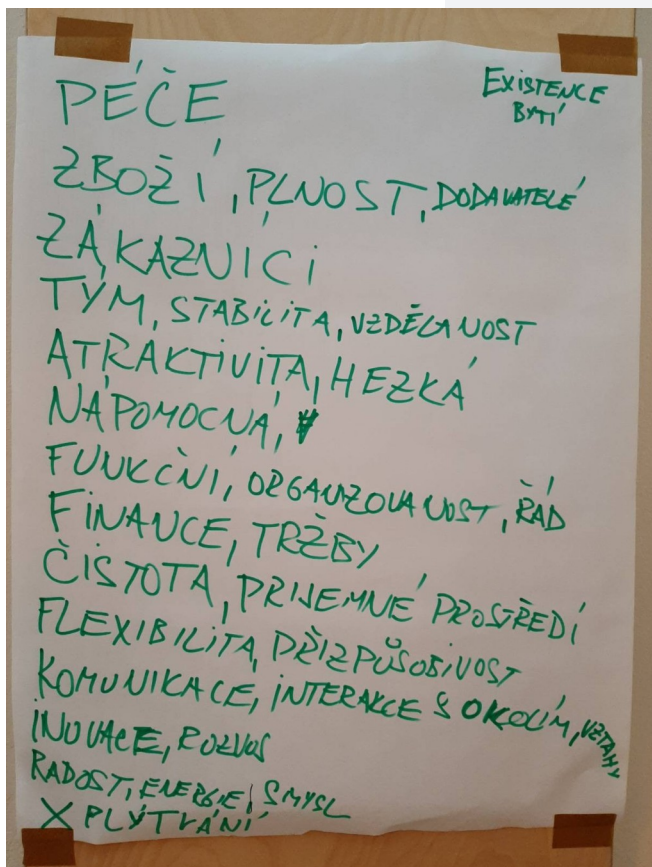
Kasa - uzávěrka, hotovost, touchscreen

Ochutnávky

Technikálie (tiskárna, terminál, váhy, mlýnky)

Instore, vizuál prodejny

Potřeby prodejny



Personalista

název: Personalista

Účel: PROČ role vznikla a co je jejím cílem

Cílem je mít jednoho člověka, který bude zajišťovat informovanost v novinkách v oblasti personalistiky, probírání těchto informací a zařazování do kontextu naší organizace. Na tohoto člověka se týmy mohou obracet se všemi otázkami týkající se personalistiky.

Tento člověk je expertem v oblasti personalistiky. V této oblasti se vzdělává - může například sledovat různé personalistické newslettery, chodit na kurzy, ... Vyhodnocuje relevantnost těchto informací pro naši organizaci a relevantní informace sdílí nebo uvádí do praxe. Cílem je mít jednoho styčného člověka, který tyto informace sleduje a chroustá a předává dál. Funguje jako rádce týmům spíše než exekutiva. Má v malíku personální procesy v organizaci (např. přijímací proces - personalista tento proces nastavuje, dokáže odpovědět na otázky "Proč" se dělají jednotlivé kroky, dokáže poradit, jak nejlépe jednotlivé kroky provést a povědět dobré i špatné zkušenosti, ale nábor konkrétního člověka je už na týmech). Napomáhá sdílení informací mezi týmy (např. se jde podívat na osobní rozhovor s uchazečem na všechny prodejny, zjistí, jak jej jednotliví lídři vedou, dá jim zpětnou vazbu a sdílí dobrou praxi dalším lídrům). Tato role určuje směr v personalistice a zajišťuje v ní kontinuitu. Vyhodnocuje, co z procesů slouží a co už neslouží.

Odpovědnosti:

Centrála - Ferdinand I.
Mravenec neBojácny z
BOŽÍ vůle BOREC

Sortimentový specialista

Sortimentový specialista

účel: PROČ role vznikla a co je jejím cílem

Sortimentový specialista připravuje podmínky pro to, aby nabídka potravin i drogerie na BO prodejnách byla co nejkomplexnější, pestrá, zajímavá pro zákazníky a zároveň v souladu s hodnotami BO.

Odpovědnosti:

doplňující info:

náplň:

1. NOVÍ DODAVATELÉ:

- vyhodnocuje nabídky na spolupráci, odpovídá na ně a vede databázi
- proěřuje, zda potenciální dodavatel odpovídá hodnotám a obchodním podmínkám
- testuje nové produkty, příp. organizuje Košt

jednou dvěma větami shrnutý základ, o čem role je

nutné pomůcky: dovednostní / zkušenostní / znalostní k tomu, abych mohl roli zastávat

Profesní knowhow: konkrétní procesy, soubory, návody vztahené k této roli - spíš

Konec