

SEBEVYPOVÍDAJÍCÍ UCHO

Sebevypovídající ucho slyší, co mluvčí prozrazuje o sobě

Pokud by manželka použila „sebevypovídající“ ucho, mohla by pochopit mužovo sdělení například tak, že má žízeň nebo je smutný, že mu právě v tak napínavé chvíli došlo pivo.

VZTAHOVÉ UCHO

Vztahové ucho poslouchá tu část zprávy, která vypovídá o vzájemném vztahu mezi mluvčím a příjemcem zprávy

V příkladu naší dvojice může manželka pochopit sdělení tak, že jí manžel chce říct, že je mu líto, že nezbylo pivo pro ni, protože mu záleží na tom, aby si ho také mohla dát a posedět na gauči spolu s ním.

UCHO VÝZVY

Ucho výzvy, které slyší, jakou akci ode mě mluvčí očekává

Ano, to je to ucho, které pravděpodobně většina z vás použila. Toto ucho vnímá sdělení jako pobídku k tomu, aby manželka svému muži donesla další pivo, protože ji k tomu „vyzývá“.

Které ze čtyř uší asi manželka použila? Podle toho, kterým uchem příjemce zprávy přednostně poslouchá, nabere rozhovor odlišný směr. Velmi často příjemce sdělení ani netuší, že má některé ze svých uší vypnuté, a tím ovlivňuje další průběh komunikace. Pro lepší představivost ještě jeden příklad, který uvádí přímo autor teorie Schulz von Thun:

Představme si komunikaci matky s její patnáctiletou dcerou. Dcera chce jít ven a matka jí říká, aby si oblékla bundu, protože je venku zima. Dcera odsekne, že venku zima není. Matka se tedy pokusí ještě jednou a řekne, že není ani 10 stupňů. Dcera utrousí, že je 11,5, třískne dveřmi a jde ven bez bundy.

Jaké jsou 4 aspekty matčiny zprávy?

- **Věcný obsah (věcné ucho):** Venku je zima.
- **Sdělení o sobě (sebevypovídající ucho):** Dělá si starosti o tvoje zdraví.
- **Sdělení o vztahu (vztahové ucho):** Sama nedokáže posoudit situaci a správně se rozhodnout.
- **Výzva (ucho výzvy):** Obleč si bundu!

Dcera poslouchala vztahovým uchem a pochopila větu tak, že si její matka myslí, že není schopna posoudit, jestli je zima, a že se o sebe neumí postarat. Kdyby poslouchala sebevypovídajícím uchem, slyšela by, že si o ni matka dělá starosti. Celá komunikační situace by vypadala jinak a nemusela by přerůst v konflikt.

Pokud si kladete otázku, co s tím my jako pracovníci s mládeží můžeme dělat, podívejte se na další část této kapitoly.



Berneho transakční analýza

Existuje množství dalších komunikačních teorií, které nám pomáhají pochopit reakce účastníků a udržovat nekonfliktní atmosféru ve skupině. My často používáme tzv. Berneho transakční analýzu a zařazujeme ji i jako téma do vzdělávacích aktivit souvisejících s komunikací. Jejím autorem je americký psycholog Eric Berne a byla publikována v knize „Jak si lidé hrají“. Původní anglická verze je velmi obsáhlá, představíme z ní tedy jen část týkající se přímo transakční analýzy, protože ta může být praktickou pomůckou při komunikaci s účastníky.

Transakční analýza se dá jednoduše popsat jako teorie, která tvrdí, že existují tři části ega, které vytvářejí naši osobnost. Jde o ucelený systém našich myšlenek a pocitů, které navenek projevujeme odpovídajícím typem chování. Stavby našeho ega jsou ovlivněny našimi zkušenostmi, a proto je každý z nás neopakovatelnou kombinací třech částí ega: rodiče, dospělého a dítěte. Tato kombinace ovlivňuje náš styl komunikace a není možné říci, že by existoval jeden správný univerzální styl. Potřebujeme umět a využívat všechny podle toho, co vyžaduje konkrétní situace.



Tato část našeho já je formována tím, co se člověk naučil a převzal od svých rodičů během prvních pěti let života. Je to většinou kárání, přikazování, poučování a kritizování, zároveň však také povzbuzování, pečování, hlazení a touha chránit.

Rodičovské já dělíme na:

- **Kritický, kárající rodič**
- **Starostlivý, pečující rodič**



Dospělé já je racionální, logické, objektivní a zpracovává informace podobně jako počítač. Nepodléhá emocím a je rozumově orientované. Abychom mohli absorbovat informace, potřebujeme být dospělí.



Dětské já se vytváří na základě pocitů a zkušeností, které jsme zažili během dětství. Má dva protipóly:

- **Přizpůsobivý – pokorné, hravé dítě**
- **Tvrdohlavý – rebelantské, vzdorovité dítě**

Představme si různé kombinace na několika příkladech. Na vzdělávací aktivitě probíhá mezi vámi a účastníkem tento rozhovor:





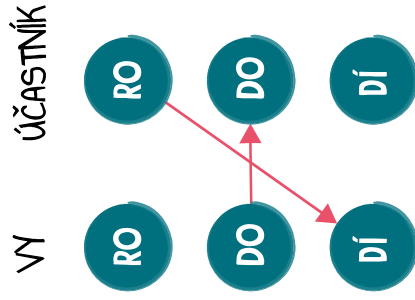
Vy: Dnes si představíme některé základní komunikační teorie a vyzkoušíme si je.

Účastník: A to nemůžeme přejít rovnou k věci? Musíme se zdržovat základy? Tak jsem si to teda rozhodně nepředstavoval.

Vy: Na to, abychom mohli pochopit složitější teorie, se potřebujeme podívat na základy. I proto, abychom byli všichni na stejné úrovni.

Účastník: Tak to bude zase nuda, tohle můžu fakt vynechat a jít na kafe!

Jaký máte pocit z tohoto rozhovoru? Předpokládáme, že ne velmi pozitivní. Pokud použijeme transakční analýzu, mohli bychom rozhovor znázornit graficky takto:



Vy se snažíte pragmaticky vysvětlit, co bude následovat, aby účastníci věděli, co je čeká. Namísto rovnocenné reakce na úrovni dospělého se však dočkáte odpovědi na úrovni „kárajícího rodiče“, kterou můžeme parafrázovat takto: „Já přece vím, co je pro mě dobré, já ti řeknu, jak se to má dělat.“

V podstatě každý rozhovor, každá komunikace může být znázorněna pomocí transakčního diagramu. Zkusme jiný příklad:

Vy: Dnes si představíme některé základní komunikační teorie a vyzkoušíme si je.

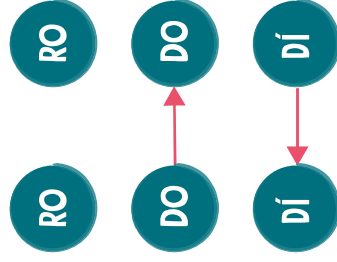
Účastník: No to je výborné, a budeme si přitom i hrát? Abychom měli nějakou zábavu, to je přece to nejdůležitější.

Vy: Také si je vyzkoušíme prakticky a věříme, že to bude i zajímavé. Nudit se rozhodně nebudete.

Účastník: Tak už pojďme na to, ať je sranda.

Jak bychom zakreslili do diagramu transakční analýzy takovýto rozhovor? Působí nepřijemně? Spíše ne, i když cítíme, že pragmatický a věcný rozhovor to zrovna není. Je to proto, že vy se snažíte udržet komunikaci na úrovni dospělý–dospělý, zatímco účastník vystupuje spíše z pozice „hravého dítěte“, které se chce bavit. Diagram bude vypadat takto:

VY ÚČASTNÍK



Vyzkoušejme si analýzu třetího rozhovoru:

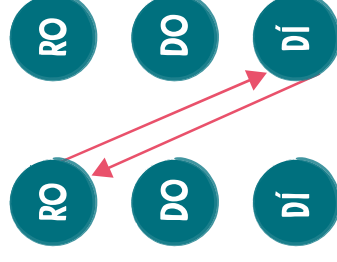
Vy: *Milí účastníci, dlouho jsme přemýšleli nad tím, jak vám pomoci pochopit, jak fungují základní principy komunikace. Máme mnoho zkušeností a chceme vám ze sebe dát co nejvíc a dovést vás k tomu, abyste všemu porozuměli.*

Účastník: *Jé, to je super, prosím, pomozte nám. Bylo by perfektní, kdyby nám to všechno vysvětlil někdo jako vy.*

Vy: *To je přece jasné, nebojte se, my vám už nějak pomůžeme, vždyť jste naši zlatí účastníci.*

Tak co vy na to? Jde o příjemný a pragmatický rozhovor? Příjemný asi ano, ale komunikace na úrovni dospělý–dospělý to rozhodně není. Spíš bychom mohli diagram nakreslit takto:

VY ÚČASTNÍK



Vy komunikujete z pozice starostlivého rodiče, který musí „pečovat“ o svoje svěřence. A účastník tuto komunikační roli přijímá a vyhovuje mu.

Nakonec jeden rozhovor, který je typickým příkladem ostrého konfliktu:

Vy: *Dnes očekáváme, že budete pořádně poslouchat, protože komunikační teorie jsou základ. Když nezahládnete tohle, tak nečekejte, že vzdělávací aktivitu vůbec dokončíte!*

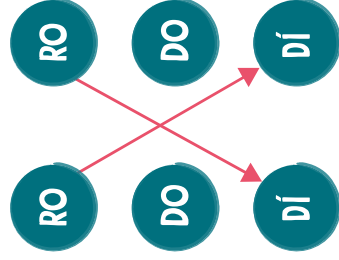
Účastník: *Co je to za způsoby? My jsme se sem přišli něco naučit, a ne poslouchat vaše arogantní poznámky!*

Vy: *Moc si nevyskakujte, když nevíte, o čem je řeč. Nemáme čas se zabývat takovýmito poznámkami, tohle je seriózní vzdělávací aktivita.*



Zdá se být rozhovor příjemný? Asi zbytečná otázka. Toto je transakce, která je prototypem konfliktní situace, protože oba aktéři vystupují v roli „kárjícího“ rodiče, kdy každý má svou pravdu a od druhé strany očekává reakci dítěte, které poslechne.

VY ÚČASTNÍK



Podle typu komunikace umíme určit, jestli je rozhovor konfliktní, nebo není. Poznáme to podle vzájemné polohy šipek. Pokud se šipky kříží, jde o nepřijemný nebo konfliktní rozhovor. Pokud se šipky nekříží, rozhovor v zásadě konfliktní není, i když nemusí vždy být pragmatický a vést k vyřešení situace.

Berneho transakční analýza je o mnoho složitější, než jsme popsali na těchto příkladech. Berne uvádí širší škálu analýz. Jednou z nich je „implicitní

analýza“, kdy jednu věc říkáme, a jinou si myslíme. Například mladý muž může říct slečně: „Máš krásné šaty.“ Vypadá to jako faktický vzkaz dospělého, jeho ambicí však je spíše říct „Líbíš se mi.“ A to je už vzkaz na úrovni dítěte. Další příklad by mohlo být mnoho. Naším záměrem bylo představit hlavně tu část transakční analýzy, která je využitelná při komunikaci během vzdělávacích aktivit. Více o tom, jak tuto teorii využít v praxi, si řekneme v další části kapitoly.

K ČEMU NÁM TO JE?

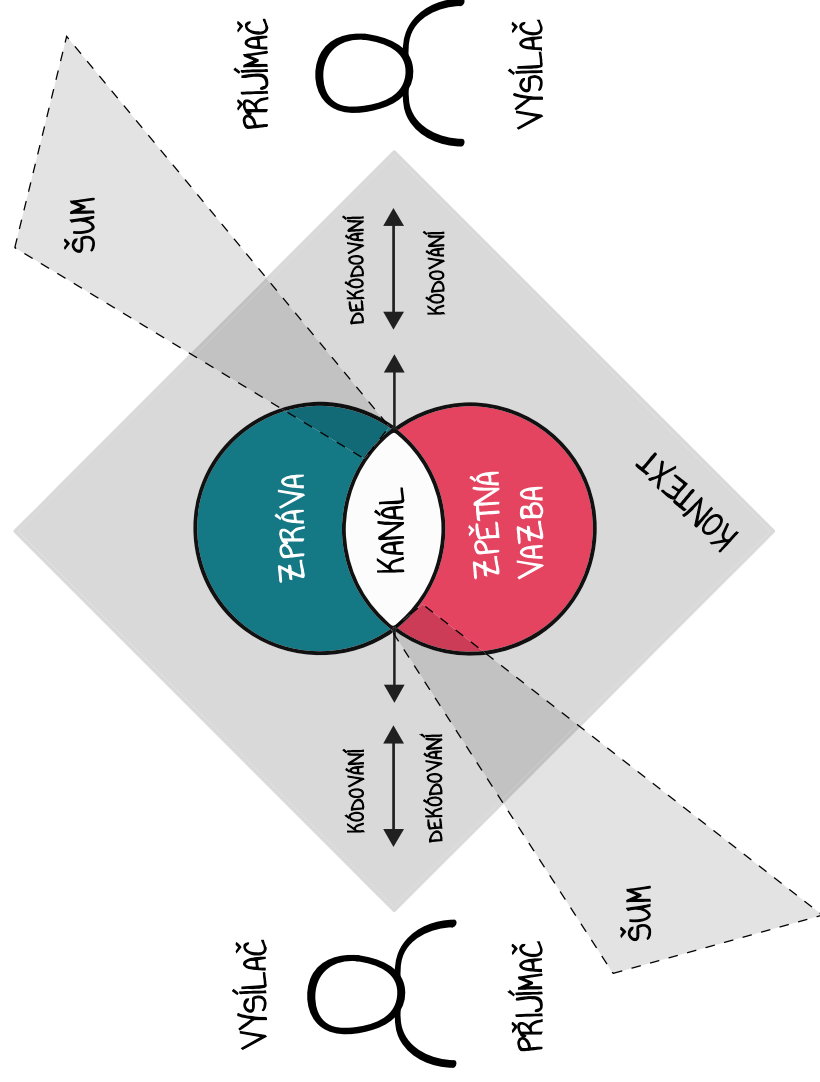
Jak už jsme zmínili, podstatou naší práce je vzdělávací proces, který jsme naplánovali a máme pro něj stanoveny vzdělávací cíle, kterých chceme dosáhnout. I při práci s tématem komunikace musíme mít vždy na paměti, proč konkrétní aktivitu děláme, a pracovat se skupinou tak, abychom ji dovedli k našim vzdělávacím cílům.

Možná vás to překvapí, ale i my, pracovníci s mládeží, jsme jenom lidé. I my komunikujeme určitým způsobem, který může a nemusí být snadno pochopitelný. Jak říká známá teorie komunikace: to, co chceme sdělit, je vlastně velmi abstraktní proces, protože se rodí mezi neurony v mozku a je ovlivněn našimi zkušenostmi, historií, nastavením a mnoha jinými aspekty. Problém nastává ve chvíli, kdy musíme to, co máme na mysli, převést do nějakého „kódu“, který bude srozumitelný pro ty, kterým chceme naše sdělení předat. To je první výzva. Jak můžeme převést co nejpřesnější informaci, kterou máme v hlavě, dalšímu člověku, když jediný kódovací mechanismus, který máme k dispozici, je jazyk. Jazyk, který je omezený (v případě češtiny) přibližně 42 kódovacími jednotkami a jejich kombinacemi?



Nejprve si přiznejme, že to, co říkáme účastníkům, a to, co oni pochopí, NIKDY nebude stejné jako to, co jsme si vytvořili v mozku. Už jenom proto, že máme odlišné zkušenosti a kontext. Naše myšlenka projde od svého

zrodu dvěma mezipřijímači, než se dostane k účastníkům. Mohlo by to vypadat takto:



Komunikační model
Zdroj: <http://elbrumbaugh.blogspot.com/2011/11/updated-communication-model.html>



Co s tím? Dobrá zpráva je, že máme několik pomůcek, o něž se můžeme opřít. Jsou to jednodušší a složitější komunikační teorie, které nám při komunikaci s účastníky pomáhají. Mohou nám také dodat více sebedůvěry, abychom se nebáli toho, že nás občas účastníci nepochopí nebo že potřebují, abychom ji věci řekli jinak. Dvě takové teorie jsme vám představili. Jak je využít v praxi?



Teorie čtvera uší nás upozorňuje, že to, co nám účastníci říkají nebo o čem se baví mezi sebou, nemusí být myšleno způsobem, který předpokládáme. My můžeme slyšet výzvu, oni ale možná vysílají úplně jinou zprávu.

Představme si, že jsme v časové tísní a snažíme se všechno stihnout ještě před obědem, který má začít ve 13:00. Děláme všechno v dobré víře, abychom sdělili všechny informace, které považujeme za důležité. Vtom jeden z účastníků vykřikne: „Je 13:05.“ Jak tuto větu pochopíme? Kterým uchem budeme poslouchat? Jako lidé máme tendenci slyšet výzvu i tam, kde žádná není. Tím pádem můžeme výkřik pochopit tak, že už jsme přetáhli časový rámec a měli bychom skončit, protože to stejné není zajímavé. To je jedna z možností. Jiné to ale bude, když uslyšíme, že nám účastník možná říká něco o sobě – že je už unavený, hladový nebo se už nedokáže soustředit. To je úplně jiná informace. Možná bude pro všechny lepší, když si dáme oběd a budeme pokračovat až po něm s tím, že trochu upravíme program.



Díky Berneho transakční analýze si v praxi můžeme uvědomit zvlášť různé formy konfliktních komunikací. Každý z nás má různé předpoklady k tomu, jak často a kdy používá komunikační styly na úrovni obou typů rodičů, dospělého nebo některého

typu dítěte. Zároveň náš vlastní komunikační styl nemusí být v souladu s tím, jak komunikuje druhá strana. Zde nemluvíme o smyslu sdělení, ale o způsobu, jakým sdělení prezentujeme, ať už verbálně nebo neverbálně. Může se nám zdát, že některý z účastníků je příliš hravý, hodně vyrušuje, mívá mnoho více či méně vtipných poznámek. To ještě neznamená, že nebere vážně to, co říkáme, nebo že se neučí to, co potřebuje.



Pokud známe Berneho složky já, umíme komunikaci ovlivnit a usměrnit. Podívejme se na poslední příklad z předchozí části, kde komunikují dva rodiče. Pokud s námi někdo mluví stylem „kárajícího rodiče“ (tedy šípka od rodiče směrem k dítěti), nemusíme dělat to samé, protože víme, že by to vedlo k nekonečné výměně názorů. Můžeme komunikaci usměrnit tím, že přijmeme komunikační roli, která se od nás očekává – staneme se na chvíli „dítětem“, na které „rodič“ mluví. Uznáme jeho argumenty, vyzdvihneme některé body jeho sdělení. Tím rozhovor zbavíme konfliktní atmosféry a můžeme pracovat na tom, abychom ho posunuli na úroveň dospělý–dospělý. Abychom to dokázali, musíme trochu víc rozumět našemu vlastnímu stylu komunikace. Doporučujeme vám udělat si některý z testů dostupných na internetu, který vám prozradí, do jaké míry umíte komunikovat z různých pozic a kterou komunikační roli možná potřebujete posílit, abyste měli širší paletu možností. Proč?

Umění přizpůsobit se různým komunikačním způsobům přináší ovoce v tom, že dokážeme lépe zvládat různé situace. Umíme se podívat na názory a postoje účastníků i z jiného úhlu pohledu, a to nám pomáhá být otevřenější a tolerantnější. Máme z praxe zkušenost, že čím lépe zvládneme komunikaci s účastníky, tím

spíše nás považují za otevřené a schopné empaticky posoudit jejich potřeby. A to nám pomáhá v tom hlavním, o co v neformálním vzdělávání jde – úspěšně rozvíjet kompetence účastníků v procesu, který není blokováný konflikty a respektuje různorodost a jednotlivé osobnosti účastníků.

TIPY A TRIKY



Neberme si to osobně

Jak už jsme naznačili výše, někdy můžeme věci nesprávně interpretovat. Prohlášení, že už je 5 minut přestávka na oběd, nemusí znamenat, že to, co říkáme, není zajímavé. Účastník možná opravdu chce jenom říct, že má hlad a už se nedokáže soustředit tak, jak by chtěl nebo potřeboval. Zkusme tedy vnímat sdělení všema „ušima“ a popřípadě si i ověřujeme, jestli jsme ho správně pochopili.



Na začátku můžeme být starostlivým rodičem nebo hravým dítětem

Příjemnou atmosféru v úvodu vzdělávací aktivity můžeme podpořit prostými věcmi – po příjezdu každému účastníkovi podáme ruku, přestavíme se a přivítáme se s ním. Zeptáme se, jakou měl cestu, jestli je všechno v pořádku a vysvětlíme, kde se může ubytovat a občerstvit. To vše odpovídá komunikačnímu stylu pečujícího rodiče. Dáme tím účastníkům pocít, že jsou na místě vítáni.

K vytvoření dobré atmosféry může přispět i to, když jsme neformální, veselí, zvědaví, když se aktivně ptáme i mimo

program, například odkud účastníci přijeli, čemu se věnují, co jim dělá radost apod. To je naopak spíše styl „hravého dítěte“.

ZDROJE



BEDNÁŘÍK, Aleš. *Facilitace*. Kladno: Aisis, 2007. ISBN 978-80-904071-0-7.



BERNE, Eric. *Games People Play: The Psychology of Human Relationship*. New York: Grove Press, 1964. ISBN 9780345410030.

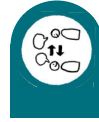


SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Jak spolu komunikujeme?* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0832-9.



YALOM, D. Irvin a LESZCZ, Modyn. *Teorie a praxe skupinové psychotherapie*. Praha: Konfrontace, 2016. SBN 978-80-262-1073-3.





CVIČENÍ



Žena připravila romantickou večeři a na jejím začátku řekne: „*Dala jsem do jídla více zeleniny.*“ Pokud by její partner použil postupně všechny „čtyři uši“, jaká sdělení by v její větě slyšel? Přřaďte k následujícím odpovědím čtyři uši podle Schulze von Thuna.

1. V jídle je více zeleniny než obvykle.
2. Očekávám, že takhle se budeme odteď stravovat.
3. Záleží mi na tom, abychom se stravovali zdravěji.
4. Necítím se dobře, měla bych zhubnout.



Představte si, že přijдете domů pozdě v noci a rodiče vám řeknou: „*Jsou tři hodiny ráno.*“ Jaké jsou 4 aspekty tohoto výroku?

1. Ty prostě nejsi schopná nikdy přijít včas.
2. Říkám ti, kolik je hodin.
3. Nemohli jsme pořádně spát.
4. Ať už se to příště neopakuje.



Analyzujte podle Berneho transakční analýzy tento rozhovor dvou pracovníků s mládeží:

Vy: Podíváme se na to, jak bychom měli změnit obsah vzdělávací aktivity na základě toho, co jsme zjistili v dotaznících?

Kolega: Ano, můžeme. Nejdřív ale musím dokončit svoji přípravu. Mohli bychom se na to podívat odpoledne?

Vy: Samozřejmě, já zatím můžu taky něco připravit a pak si nad tím můžeme sednout, řekněme ve tři?

Kolega: Jasně, dohodnuto.



Analyzujte podle Berneho transakční analýzy tento rozhovor s kolegyni:

Vy: *Nedáme si kafe? Ještě musím něco dokončit, ale teď mám chuť si poslechnout, jak ses měla na dovolené.*

Kolegyně: *Jasně, já jsem taky nějaká roztěkaná. Dáme si tomu ještě kousek čokolády, co ty na to?*

Vy: *Ani mi nemluv. Pojď, jdeme si koupit něco na zub.*



Analyzujte podle Berneho transakční analýzy tento rozhovor:

Vy: *Nepomohla bys mi s přípravou workshopu? Já se ztrácím a ty se v tom tak dobře vyznáš.*

Kolegyně: *Ráda bych, teď ale musím dokončit svoji přípravu. Vycházím z toho, že jsme si úkoly rozdělili rovnoměrně.*

Vy: *To chápu, ale ty jsi v tom o tolik lepší než já.*

Kolegyně: *Pokud mi zbyde čas, ráda ti pomůžu, ale teď se opravdu potřebuju věnovat svým věcem.*

Řešení najdete v Klíči ke cvičením na konci Slabikáře.





ROZVOJOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Jediná skutečná chyba je ta, z níž se nic nenaučíme.

John Powell

VŠEOBECNÉ INFORMACE – ÚVOD DO TÉMATU

Rozdíl mezi zpětnou vazbou a rozvojovou zpětnou vazbou

V širším smyslu patří do zpětné vazby všechny reakce účastníků během aktivit, ať už verbální nebo neverbální. Když od účastníků zjistíme, jak se jim program líbil nebo co se naučili. Dokonce i to, když na tvářích účastníků vidíme, jestli pochopili, co mají dělat, nebo naopak zadání nerozumějí.

Pokud použijeme příklad rozhovoru mezi matkou a dcerou z předcházející kapitoly, je pro matku zpětnou vazbou nejenom odpověď její dcery, že venku je 11,5 stupně, ale i bouchnutí dveřmi a rozčilený odchod bez bundy. My se však v této kapitole zabýváme rozvojovou zpětnou vazbou. To

znamená takovou, která cílí na rozvoj a zlepšování našeho chování, výkonu, popřípadě spolupráce a poskytují si jí lidé navzájem. Pokud bychom zůstali u příkladu matky a dcery, o rozvojovou zpětnou vazbu by šlo ve chvíli, kdyby druhý den ráno oslovila dcera matku s tím, že by jí ráda něco řekla k včerejšímu odchodu. Mohlo by zaznít například toto: „Mami, včera se mě dotkla, že jsi chtěla zasahovat do toho, jak se mám obléct. Oceňuju, že ti na mě záleží, do budoucna by mi však pomohlo, kdybys zodpovědnost za to, jak se oblékám, nechala na mě.“

Rádi používáme pro rozvojovou zpětnou vazbu přirovnání k dárku, protože za obdarováním je obvykle pozitivní záměr. I v případě, že někomu dáváme rozvojovou zpětnou vazbu, bychom měli mít čisté a pozitivní úmysly.



V kontextu práce s mládeží může být snaha poskytnout náš pohled na to, co dělá kolega nebo mladý člověk, užitečná a obohacující. K metafoře dárku přidáme ještě jednu paralelu. Pokud někomu dáme dárek, je na jeho uvážení, zda ho bude používat, nebo schová někam do skříně. To platí i při rozvojové zpětné vazbě. Je na příjemci rozvojové zpětné vazby, jestli se podle ní zachová, nebo ne. A my bychom mu tuto svobodu měli dopřát. Naše zkušenost ukazuje, že pokud se s rozvojovou zpětnou vazbou naučíme pracovat, může být velmi efektivním nástrojem v osobním růstu. Potvrdilo nám to i mnoho pracovníků s mládeží, které jsme vzdělávali. Právě zavedení rozvojové zpětné vazby do praxe jejích organizací bylo podle jejích výpovědí velmi přínosným krokem. Stejně tak jako je rozvojová zpětná vazba efektivním nástrojem pro rozvoj nás samotných při práci v různých týmech, je efektivní i pro rozvoj mladých lidí. Rozvojovou zpětnou vazbu jim můžeme poskytovat my, nebo je naučíme si ji dávat navzájem, což může být ještě hodnotnější investice.

ZÁSADY DÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ ROZVOJOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY (ZPĚTNÁ VAZBA JAKO DÁREK)

Pokud má rozvojová zpětná vazba fungovat jako efektivní nástroj, musíme dodržovat několik základních principů jak na straně toho, kdo zpětnou vazbu dává, tak na straně toho, kdo ji přijímá. Zde jsou nejdůležitější z nich.



Jak dávat rozvojovou zpětnou vazbu

Zaměřujeme se na pomoc osobě, která rozvojovou zpětnou vazbu přijímá

Výše jsme zmiňovali metaforu rozvojové zpětné vazby jako dárku. Vycházíme z pozitivního záměru a necháváme na obdarovaném, zda ji přijme. Někdy lidé zaměňují zpětnou vazbu s kritikou nebo „vypouštěním“ negativních emocí. Pokud v nás vzrůstá pocit, že někomu musíme říct, jak některé věci dělá špatně, nebo pokud nás rozčilil a potřebujeme hlavně úlevu sami pro sebe, nebude to fungovat. V takovém případě doporučujeme nechat nejsilnější emoce odeznít a zvážit, jestli jsme vůbec s to rozvojovou zpětnou vazbu poskytnout.

Vytvoříme bezpečné prostředí

Rozvojová zpětná vazba je efektivní jenom v případech, kdy se lidé (ať už účastníci nebo naši kolegové v týmu) cítí bezpečně. Bezpečné prostředí znamená, že máme možnost dělat chyby. Je to prostředí, kde jsme otevření a připravení se jeden od druhého učit, kde se vnímáme jako rovnocenní partneři a vzájemně se akceptujeme.







Zvolme vhodný moment

Na rozvojovou zpětnou vazbu musí být obě strany naladěné. Jako lidé jsme různí – někdo oceňuje zpětnou vazbu hned, dokud má všechno čerstvé v paměti, někdo potřebuje odstup. To platí zvláště v případě rozvojové zpětné vazby v týmu. Někteří z našich kolegů chtějí rychlou zpětnou vazbu hned po skončení aktivity, jiní si potřebují nejdříve situaci zanalyzovat sami a získat odstup. Ideální je, když jsme v týmu dohodnutí, kdy je na zpětnou vazbu dobrý čas. Často řešíme nejpalcivější věci během večerních týmových porad a komplexnější rozvojovou zpětnou vazbu si necháváme až na konec vzdělávací aktivity.



Popisujeme co nejobjektivněji konkrétní chování v konkrétní situaci

Pokud řekneme kolegovi, že byl nudný, udělali jsme první chybu. Mluvili jsme o člověku, a ne o konkrétním chování. Pokud řekneme, že aktivita byla nudná, udělali jsme další dvě chyby. První je naše interpretace. Všimli jsme si například, že se někteří účastníci začali během aktivity spolu bavit. To ještě neznamená, že celá aktivita byla nudná, ani to, že by to tak vnímali všichni účastníci. Možná ani ti, kteří se bavili, to tak nevnímali, a mluvili spolu o tématu. Druhou chybou je všeobecné vyjádření. Byla nudná celá aktivita, nebo některá její část? Vlastně to bylo možná jenom posledních pár minut před skončením přednášky, kterou aktivita začínala. A to už zní trochu jinak: „Všimla jsem si, že posledních pár minut přednášky se někteří účastníci spolu bavili a pár z nich

vytáhlo telefon. Měla jsem pocit, že jinými slovy opakuješ něco, co jsi už předtím řekl.“ Ideální je, když uvedeme konkrétní příklad. To už je objektivnější a více to popisuje situaci.



Navrhňme řešení

Opravdové „zlato“ při dávání rozvojové zpětné vazby je kromě objektivního popisu konkrétní situace návrh toho, co přístě udělat lépe. Popíšeme, co by nám osobně v dané situaci pomohlo nebo co by mohlo pomoci účastníkům. Navážeme-li na výše uvedený příklad s prezentací, mohlo by to znít například takto: „Všimla jsem si, že posledních pár minut přednášky se někteří účastníci spolu bavili a pár z nich vytáhlo telefon. Měla jsem pocit, že jinými slovy opakuješ něco, co jsi už předtím řekl. Mě by pomohlo, kdybys místo toho na závěr uvedl zajímavý příklad z praxe nebo přidal nějaké obrázky a fotky nebo kdybys přednášku o pár minut zkrátil.“ Tím dáváme kolegovi rovnou i náměty, jak přednášku přístě vylepšit.



Dáváme i pozitivní rozvojovou zpětnou vazbu

V naší české a středoevropské kultuře nejsme stále ještě příliš zvyklí vyjadřovat pochvalu. Na stěžování a kritiku jsme experti, máme je hluboce zakořeněné, chválení pro mnohé z nás až tak přirozené není. A pokud ano, tak někdy spíše ze slušnosti. O to je upřímná pozitivní zpětná vazba cennější, protože dává kolegům nebo mladým lidem možnost dále rozvíjet to, co jim jde, a měnit dobré věci ve vynikající. Znovu navážeme na náš příklad: „Mě by pomohlo, kdybys místo toho na závěr uvedl zajímavý příklad z praxe. Podobný, jaký jsi použil v dalším cvičení. Případal mi velmi trefný a srozumitelný.“ Mohlo by to vypadat i takhle: „Teorie,

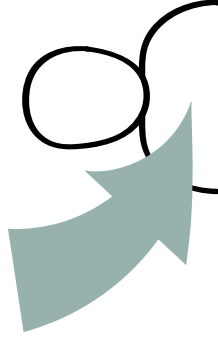


kterou jsi vybral, mi připadala pro naši cílovou skupinu srozumitelná, a i rozsah byl z mého pohledu dobře zvolený, protože přesně to budou mladí lidé v praxi potřebovat.“



Nechávejme volbu změny chování na příjemci

Když dáваме rozvojovou zpětnou vazbu, měla by to být nabídka, příležitost, návrh. Ponechme příjemci svobodu s ní nepracovat nebo si z ní vybrat, co považuje za důležité. Ani my se nechceme neustále měnit na základě každého podnětu, který dostaneme. A je to tak v pořádku. Neočekávejme při dávání zpětné vazby, že hned přístě se bude příjemce chovat tak, jak jsme mu navrhli.



Jak přijímat rozvojovou zpětnou vazbu

Schopnost přijímat rozvojovou zpětnou vazbu závisí na mnoha faktorech – jak jsme otevření učit se nové věci a dělat chyby, jak silné a velké je naše ego, jak bezpečně se v dané situaci cítíme, jaké máme předchozí zkušenosti s kritikou apod. Pokud jsme v minulosti dostali rozvojovou zpětnou vazbu od lidí, kteří nám chtěli pomoci, a ne nás kritizovat, budeme vůči ní pravděpodobně otevřenější. Pokud byla zpětná vazba pro nás už

dříve užitečná, protože jsme se díky ní něco naučili, budeme k ní pravděpodobně mít pozitivní postoj. Čím dříve mladí lidé získají pozitivní zkušenost s rozvojovou zpětnou vazbou, tím dříve ji mohou využívat, a díky ní se i rozvíjet a učit. I při přijímání rozvojové zpětné vazby existují principy, které je třeba dodržovat, aby byla efektivní.



Pozorně poslouchejme

Už to, že je nám někdo ochotný říct svůj názor na naše chování, je určité privilegium. Pokud se ho ještě snaží formulovat tak, aby nám to pomohlo, a dát nám konkrétní příklady, investuje do nás dost energie. To nejmenší, co můžeme udělat, je pozorně poslouchat a snažit se porozumět tomu, co nám chce říct. Není na škodu si dělat poznámky, ke kterým se můžeme později vrátit.



Nebraňme se

Pro to, jak se chováme, máme většinou nějaký důvod. Cílem rozvojové zpětné vazby není dokázat kolegům, že jsme se chovali určitým způsobem z dobrých pohnutek nebo že nás k takovému chování donutily okolnosti a nic jiného se nedalo dělat. Jaký má význam, když budeme na výše uvedený příklad s „nudnou prezentací“ reagovat tím, že ti dva účastníci se spolu baví často, že si účastníci do mobilu dělají poznámky k tématu, že na univerzitě mají delší přednášky a tak podobně. Naše kolegyně nás neobviňuje (pokud správně dává rozvojovou zpětnou vazbu), že jsme udělali aktivitu špatně. Nabízí nám perspektivu, jak je možné danou situaci vnímat, a dává nám tipy, jak ji přístě vylepšit. Ideální reakce je poděkovat, udělat si pár poznámek a zvážit, co je do budoucna dobré změnit – jestli zařadit příklady z praxe, hlídat si délku prezentace nebo do ní přidat nějaké obrázky. Případně nemusíme měnit nic, protože máme jiné priority.





Ptejme se na doplnění

V rámci přijímání rozvojové zpětné vazby je povoleno, dokonce doporučeno, se doptat na věci, kterým nerozumíme. Zpětná vazba by pro nás měla být užitečná, a pokud si nejsme jisti, co přesně chce ten, kdo nám ji dává, říct, je dobré se zeptat. Například: „Kdy přesně se to stalo? Pamatuješ si, co přesně jsem řekl? Máš nápad, jak to udělat jinak?“ V našem příkladu s „nudnou prezentací“ by vyjasňující otázky by mohly znít třeba takto: „Kdy máš pocit, že jsem se začal opakovat? Jaký typ příkladu by ti pomohl?“ Pokud nás rovnou napadne konkrétní řešení, které bychom mohli příště použít, můžeme si s kolegy ověřit, jestli se jí zdá vhodné.

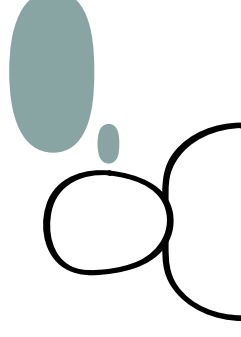


Nereagujme přehnaně

Někteří lidé mají na základě podnětů z rozvojové zpětné vazby tendenci ihned zapomenout na všechno dobré, co se jim povedlo, a zaměřit se jen na věci, které byly „kritičtější“. Tento přístup není konstruktivní, spíše je postaven na pocitu vlastního selhání, že všechno bylo špatně. Takový přístup nepomáhá ani jedné straně. Ten, kdo dává rozvojovou zpětnou vazbu s dobrým úmyslem, získá pocit, že nám ublížil, a příště se bude bát nám zpětnou vazbu poskytnout. Naše energie se bude utápět v pocitu selhání, místo aby se soustředila na to, jak věci zlepšovat. Pomůže si vyžádat trochu odstupe, poctivě si všechno zapsat a znovu se ke svým poznámkám vrátit později, popřípadě se dodatečně zeptat na to, co nám napoprvé uniklo.



Pamatujme, že je na nás, co si ze zpětné vazby vezmeme. Některé podněty mohou být užitečné a dají se využít už zítra. Některé se mohou týkat aktivit, které už v životě nemáme v plánu dělat znovu. Pokud se začne obsah rozvojové zpětné vazby opakovat a v podobné situaci nám totéž říká už druhý nebo třetí člověk, má smysl se nad tím zamyslet. A nezapomínejme na pozitivní informace, které v rámci rozvojové zpětné vazby dostaneme. Mohou nám odhalit vlastnosti nebo schopnosti, ve kterých můžeme dosáhnout mistrovství, když je budeme rozvíjet.



Jak zpětnou vazbu správně formulovat

Něco jsme už naznačili výše. Pokud budeme dodržovat principy dávání rozvojové zpětné vazby, samy nás povedou.

- nemluvit o osobě, popisovat chování v konkrétní situaci
- nehodnotit, snažit se co nejobjektivněji popsat, co jsme viděli a čeho jsme si všimli
- dát tipy a návrhy na zlepšení nebo říct, jaké chování posilovat a co využívat i nadále
- mluvit ze svojí perspektivy a zdůvodnit, co pro nás osobně bylo užitečné, co ne a proč
- vysvětlit, jak jsme se v dané situaci cítili.

Vzhledem k tomu, že formulace rozvojové zpětné vazby bývá často kamenem úrazu, podívejme se pro jistotu ještě na dva příklady.

Představte si, že skupina účastníků právě odprezentovala své nápady, a vy jim k tomu máte něco říct. „To byla super prezentace“ je sice věta, která může účastníky potěšit a zvednout jim sebevědomí, větší potenciál pro ně však bude mít, když jim například řeknete: „Z mého pohledu jste to prezentovali velmi dynamicky, vtipně a srozumitelně. Dobře na mě působilo, když jste se střídali. Používali jste výstižné příklady a z hlediska obsahu a délky to pro mě bylo tak akorát. Kromě toho velmi oceňuju vizuální zpracování. Mám z něj dojem, že vám muselo zabrat hodně času, a to ve mně vyvolává pocit, že jsem pro vás jako posluchač důležitý.“ Z takového popisu si prezentující odnesou mnohem konkrétnější informace, které mohou přístě znovu využít.

A teď druhý příklad, který je zasazen do skupinového sdílení na konci dne, kdy se účastníků ptáme, jaký pro ně daný den byl. V těchto chvílích s námi účastníci sdílí hlavní „aha“ momenty, ale také třeba situace, které jim nebyly jasné. Jedna z účastnic se vrací na počátek dne a dává nám zpětnou vazbu: „při ranních skupinových aktivitách jsem nevěděla, co se ode mě očekává, a zjistila jsem, že je na tom obdobně celá moje skupina. Nebylo nám jasné, jaké je pořadí aktivit. Po chvíli bylo zřejmé, že v zadání nemá jasno většina lidí. Tím pádem jsme se na stanovištích setkávali s jinými skupinami a lidi se nudili, protože museli čekat.“ V téhle formulaci je přitomno hodnocení, chybí nám tu také návrh řešení. Lepší formulace by mohla být: „při ranních skupinových aktivitách jsem nevěděla, co se ode mě očekává, a zjistila jsem, že je na tom obdobně celá moje skupina. Nebylo nám jasné, jaké je pořadí aktivit. Měla jsem pocit, že v zadání nemá jasno většina lidí, protože jsme se na stanovištích setkávali s jinými skupinami a museli jsme čekat. Někteří účastníci se podle mě při tom čekání nudili. Myslím, že by se to vyřešilo tím, kdybychom si před aktivitou všichni společně jednotlivá

stanoviště prošli a zrekapitulovali jejich pravidla, délku a pořadí. Nebo kdybych měla alespoň sepsané jejich pořadí na papírku nebo na nějaké centrální mapě. Také by bylo dobré mít pro naši skupinku připravené 2 až 3 aktivity v záloze, kdybychom přece jenom někde museli čekat.“

Hamburger? Nemáme něco zdravějšího?

V některých teoriích rozvojové zpětné vazby se doporučuje využívat metodu „hamburger“ nebo sendviče. Vychází z principu, že bychom měli začít něčím pozitivním, potom říct něco méně pozitivního a skončit zase něčím pozitivním. Dávat rozvojovou zpětnou vazbu i na pozitivní věci považujeme za velmi důležité, o tom jsme již mluvili, jen si myslíme, že existují zdravější jídla než hamburger nebo sendvič. Ty totiž mají několik rizik. Pokud někdo tuto metodu zná, může si myslet, že pozitivní věci říkáme jenom proto, že „se to má“, a nemyslíme to upřímně. Potom může reagovat ve stylu: „Nechej si ty omáčky a přejdi k věci!“ Druhé riziko je, že budeme mít tendenci hledat pozitivní věci opravdu jenom proto, že „se to má“, a myslet upřímně to nebudeme. V tom případě je lepší neříkat raději nic. Pokud nám metoda hamburgeru pomáhá učit se říkat i pozitivní věci, je lepší než nic, postupně na sobě však zkusme zapracovat, abychom si všimli pozitivních věcí automaticky a intuitivně. Život se nám hned bude zdát o trochu hezčí.



K ČEMU NÁM TO JE?

Spolupráce v týmu a náš růst

Když začínáme spolupracovat v novém týmu, často otevíráme i otázky rozvojové zpětné vazby. Vyjasňujeme si, jak jsme zvyklí s ní pracovat, kdy je pro koho v týmu efektivní a popípadě v jaké formě. Pokud členové týmu se zpětnou vazbou běžné pracují, většinou je dohoda rychlá a první rozvojovou zpětnou vazbu si dáваме už po prvním intenzivnějším přípravě setkání. Obvykle si dáваме rozvojovou zpětnou vazbu všichni společně, což má několik výhod. Jednak se můžeme učit z toho, čeho si všimají ostatní a jak rozvojovou zpětnou vazbu formulují, jednak mohou mít na některé věci jiný názor. I to může být v rámci zpětné vazby užitečné.

Složitější situace nastává, když někteří členové týmu s rozvojovou zpětnou vazbou prozatím nepracovali. Pak je dobré vysvětlit, jak ji vnímáme, jaké s ní máme zkušenosti, proč bychom za ni byli v rámci týmu vděční a co nám může přínést. Po přípravě setkání nebo po prvním dni spolupráce můžeme v krátkosti ukázat, jak by mohla vypadat, a povzbudíme ostatní členy týmu, aby se zapojili. To je velmi důležité, pokud chceme v týmu vytvořit bezpečné prostředí a podpořit chuť se učit a růst.

Rozvojová zpětná vazba pro účastníky

Někdy během vzdělávací aktivity účastníci představují výsledky svojí práce nebo se učí nové dovednosti a my jim chceme poskytnout náš pohled, který by je mohl posunout dál. I zde se držíme principů rozvojové zpětné vazby, jen s tím rozdílem,

že je součástí vzdělávací aktivity. My jako vedoucí aktivity navrhuje, kdy a v jaké formě bude probíhat. Obvykle ji neřešíme s každým účastníkem individuálně, i když i to se stává, pokud o ni jednotlivci požádají. Rozhodně si však ověřujeme se všemi, jestli s naším návrhem souhlasí. Slyšet rozvojovou zpětnou vazbu na svojí práci před skupinou totiž může být pro některé účastníky intenzivní vykořčení ze zóny komfortu. Pokud se nám ve skupině podařilo vytvořit bezpečnou a podpůrnou atmosféru, účastníci se obvykle zapojí.

Účastníci mezi sebou

Během vzdělávacích aktivit dáваме i prostor pro rozvojovou zpětnou vazbu mezi účastníky navzájem. Déláme to z několika důvodů. Účastníci mají jiný pohled než my, kteří aktivitu vedeme, a mohou poskytnout spíše „vrstevnický“ pohled. Dále tím podporujeme účastníky, aby využívali svoje zkušenosti, a v neposlední řadě tím podporujeme skupinovou dynamiku. Pokud si však mají účastníci dávat rozvojovou zpětnou vazbu mezi sebou, je potřeba je to nejdřív naučit. Z toho vyplývá, že do vzdělávací aktivity zařadíme i část o rozvojové zpětné vazbě. Máme vyzkoušeno, že dávat a přijímat zpětnou vazbu zvládnou s trochou podpory velmi dobře i středoškolská nebo žáci posledních ročníků základní školy.

Nevyžádaná rozvojová zpětná vazba

Jsou momenty, kdy někdo z účastníků nebo z týmu dělá věci, které se nás silně dotýkají, ubližují nám, a potřebujeme mu to říct. Je naprosto v pořádku, že si občas potřebujeme vzájemně vyjasnit hranice, zvláště pokud nejsou jasně stanovené a pojmenované, jen tomu neřekneme zpětná vazba. V takové situaci je dobré se zamyslet nad tím, co je naším cílem:



chceme podpořit druhého člověka v jeho rozvoji a dát mu dárek, nebo chceme, aby prostě přestal něco dělat? Pokud nám jde o to druhé, měli bychom mu to říct otevřeně. Pokud někomu řekneme, že mu chceme dát rozvojovou zpětnou vazbu, a pak mu říkáme, že něco nemá dělat, možná už od nás v budoucnosti zpětnou vazbu chtít nebude a naše vztahy se ještě zhorší. V takové situaci je adekvátní druhému člověku říct, že s ním potřebujeme mluvit, vysvětlit mu, co a proč se nás dotýká a požádat ho, aby to už nedělal. Přestože to nebude rozvojová zpětná vazba, může to našemu vztahu pomoci, a pokud využijeme principy dávání zpětné vazby, budeme pravděpodobně schopni být konkrétnější a konstruktivnější.

TIPY A TRIKY



Připravme se

Na dávání rozvojové zpětné vazby je dobré se připravit. My si předtím, než si dáваме rozvojovou zpětnou vazbu, vymezíme chvíli na rozmyšlení, co komu chceme říct a jak to naformulujeme tak, aby to pro druhého bylo srozumitelné a přijatelné. Většinou si k tomu i píšeme poznámky. To platí, i když dáваме rozvojovou zpětnou vazbu účastníkům v rámci vzdělávání.

Když jsme se učili dávat rozvojovou zpětnou vazbu, znělo to zpočátku trochu kóstrbatě – i proto, že jsme se hodně soustředili na správné formulace. Ale to je jenom otázka cviku, stejně jako když jsme se učili mluvit.



Stavme na reálné zkušenosti

Pokud se mají účastníci naučit pracovat s rozvojovou zpětnou vazbou, musí si ji zkoušet. Pokud si ji mají zkoušet, musí mít na čem. Dá se pracovat i s případovými studiemi a příklady někoho jiného, nikdy to však nebude tak autentické, jako když si účastníci cvičí zpětnou vazbu na základě reálných zážitků. Proto většinou zařazujeme nácvik rozvojové zpětné vazby po náročnějších aktivitách, během kterých museli účastníci spolupracovat a plnit náročné úkoly. V takové situaci je pravděpodobnější, že si budou schopni říct reálné věci, které pro ně budou rozvojové, a budeme tak měnit i jejich postoje k rozvojové zpětné vazbě jako takové.



Rozvojová zpětná vazba na rozvojovou zpětnou vazbu

Další „vychytávkou“ je naše přítomnost u rozvojové zpětné vazby, kterou si účastníci mezi sebou zkoušejí. Můžeme jim díky tomu dát i zpětnou vazbu na formulace, které používají, a způsob, jakým si rozvojovou zpětnou vazbu navzájem dávají a jak ji přijímají. K tomu je nezbytně nutná velmi bezpečná atmosféra a účastníci k nám musí mít velkou důvěru, aby naše přítomnost nebyla rušivá, a byla naopak přínosem.



Zelená a modrá

Při nácviku rozvojové zpětné vazby může pomoci, když zaměříme pozornost účastníků už během aktivity na to, čemu se pak mají věnovat při zpětné vazbě. Pokud například účastníci nacvičují prezentační dovednosti, připravíme si modrou a zelenou fixu. Modrá znamená zaměření na obsah prezentace a zelená na formu. Někdo z účastníků dostane modrou fixu a její barva mu dává jasné zadání, že se má při rozvojové zpětné vazbě zaměřit na obsah. Jiný účastník dostane zelenou fixu a sleduje pouze formu prezentace. Tím jednak ušetříme čas, jednak účastníkům umožníme se lépe připravit.





Pomůcky

Pokud pracujeme s mladšími ročníky, je pro ně často výzvou rozvojovou zpětnou vazbu správně formulovat. Někdy jim i chybí dostatečná slovní zásoba. Tehdy je dobré využívat různé pomůcky. Pokud si mají například dát rozvojovou zpětnou vazbu na vzájemnou spolupráci v týmu, můžeme jim pomoci seznamem přídavných jmen, z nichž si mohou pro každého v týmu vybrat tři a vysvětlit proč. Nebo použijeme obrázky zvířat. Měli bychom dbát na to, aby svůj výběr vždy zdůvodnili konkrétními příklady chování. Mladé lidi velmi zajímá, jak je vnímají ostatní, takže na takovéto aktivity reagují obvykle pozitivně.

ZDROJE



REITMAYEROVÁ, Eva a BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.



CVIČENÍ



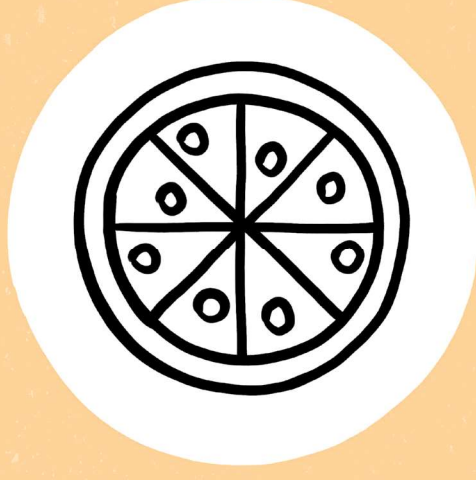
Jak formulovat rozvojovou zpětnou vazbu?

Na následujících příkladech si to můžete vyzkoušet. Vycházejte z toho, že jste součástí týmu a probíhá večerní porada. Dohodli jste se, že si dáte rozvojovou zpětnou vazbu na to, co se ten den událo. Přečtěte si situaci, zkuste se s ní ztotožnit a pokuste se zformulovat, co a jak byste mohli večer kolegovi nebo kolegyni na poradě říct.

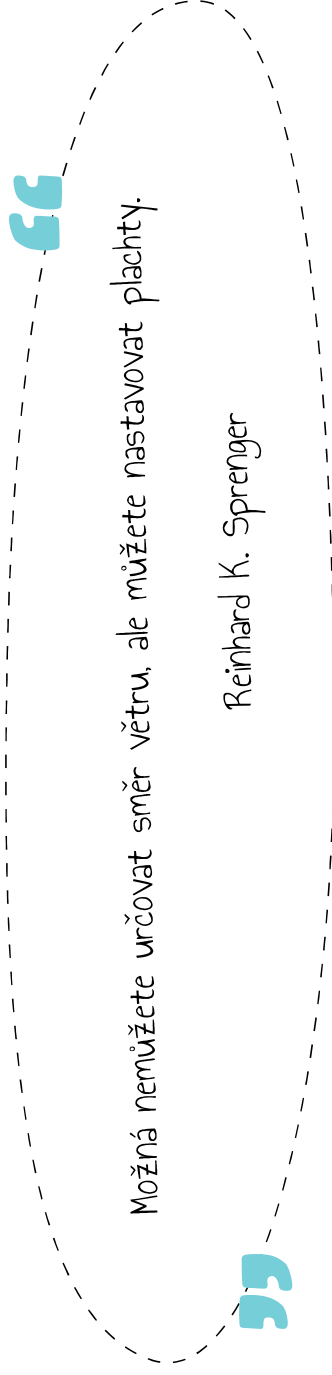
Uvažujte o následujících situacích:

1. Máte společnou schůzku týmu a už podruhé se stalo, že jeden kolega na začátku chybí a nedal nikomu nic vědět.
2. Na letním táboře má za chvíli začít vaše aktivita, bohužel nestíháte a potřebujete ještě 20 minut. Pošlete kolegu, aby mezitím zabavil účastníky. Když za 20 minut přijdete, zjistíte, že se účastníci velmi dobře baví, jsou připraveni a aktivity, které s nimi kolega udělal, byly pro ně poučné s ohledem na téma vašeho tábora.
3. Kolegyně řekla nejmístný vtip na adresu jednoho z účastníků (říkejme mu třeba Martin)..
4. Vaše kolegyně s vámi při vysvětlování aktivity otevřeně nesouhlasí.
5. Jeden člen týmu se během vzdělávací aktivity více sblíží s jednou z účastnic (říkejme jí třeba Julie).

Řešení najdete v Klíči ke cvičením na konci Slabikáře.



KOMPETENCE PRACOVNÍKA S MLÁDEŽÍ



Možná nemůžete určovat směr větru, ale můžete nastavovat plachty.

Reinhard K. Sprenger

VŠEOBECNÉ INFORMACE – ÚVOD DO TÉMATU

V celém Slabikáři se zabýváme neformálním vzděláváním v práci s mládeží. Principy, které popisujeme, se samozřejmě mohou využívat i v jiných kontextech. Stejně dobře mohou fungovat například při vzdělávání dospělých. My se však hlavně věnujeme kvalitnímu rozvoji mladých lidí, a proto je tento Slabikář určen vám, kteří s nimi pracujete.

Kdo je pracovník s mládeží a co všechno by měl vědět? V České a Slovenské republice probíhaly paralelní procesy, které se pokusily popsat, jaké kompetence by pracovník s mládeží měl mít. V České republice tento proces vedl k definování několika profilů podle toho, jaké činnosti lidé v dané roli nejčastěji vykonávají a co je jejich náplní práce. Tak vznikly například profily samostatného vedoucího, lektora, projektového manažera nebo zdravotníka. Některé z profilů pak byly ukotveny v národní soustavě povolání.

Na Slovensku je pracovník s mládeží legislativně ukotvený v zákoně 282/2008 Z. z. o podpoře práce s mládeží. V rámci národní soustavy povolání vznikly tři profily (lektor, metodik a pracovník s mládeží) a jedna kvalifikace pracovníka s mládeží v národní soustavě kvalifikací.

Tyto profily mohou v budoucnosti pracovníkům s mládeží v obou zemích pomoci nechat si uznat svoje zkušenosti jako kvalifikaci v oblasti práce s mládeží. Zároveň to může pomoci i v rámci formálního vzdělávání, pokud by vznikl studijní obor práce s mládeží, a celkově může tento proces podpořit vnímání práce s mládeží jako profese, pro kterou je nutné mít určité kompetence. Odkazy na jednotlivé kompetenční profily najdete na konci této kapitoly.



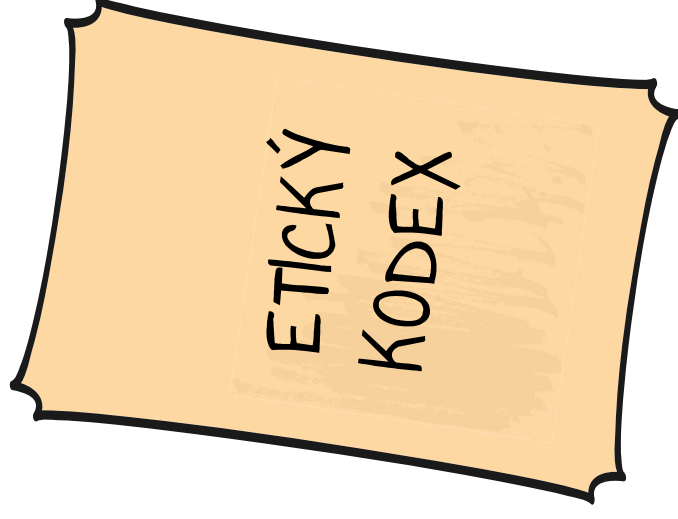
Etika v práci s mládeží

Ikdyž si to možná neuvědomujeme, v práci s mládeží a při rozvoji mladých lidí máme velkou moc. Dokážeme je tvarovat, ovlivňovat jejich postoje, způsob, jakým nahlížíj na svět, dokonce i to, na co se v budoucnu zaměří nebo v jakých oblastech budou aktivní. To je velká zodpovědnost. Považujeme proto za důležité zmínit i téma etiky, které se ve výše zmíněných kompetenčních profilech explicitně nenachází.

V oblasti práce s mládeží zatím nemáme všeobecný **etický kodex**, tak jako například v sociální práci. Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých profesích. Také některé organizace, sdružení nebo firmy mohou vytvářet kodexy pro své zaměstnance, a to buď závazné (zaměstnanec podepisuje kodex spolu se smlouvou a v případě jeho porušení mu hrozí výpověď), nebo nezávazné (jejich dodržování je dobrovolné). Kodexy profesí definují, co daná profese znamená, jak se mají profesionálové chovat, a popisují další témata spojená s profesí.

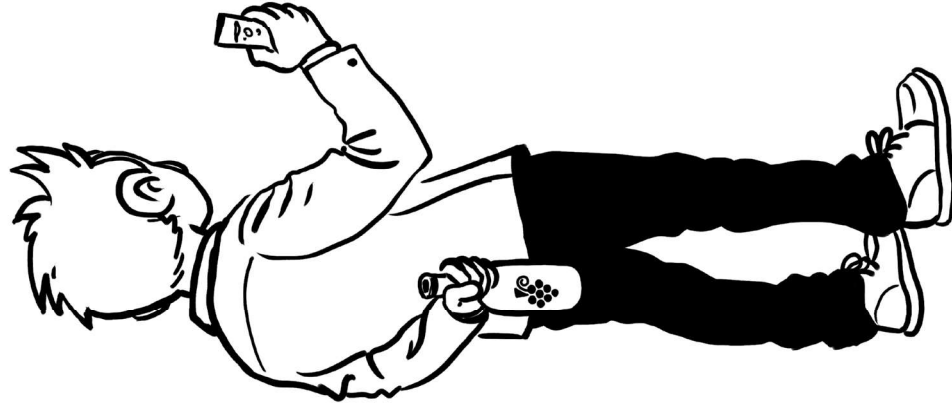
Přestože dosud neexistuje všeobecný kodex etiky práce s mládeží, některé organizace už považují za důležité popsat, co je a není v pořádku v práci, kterou dělají. Etické kodexy si prozatím vytvářejí jednotlivé organizace spíše pro svoje vnitřní potřeby a proto, aby mohly snáze i navenek ukázat, že svou práci berou vážně a zodpovědně. Pojdme se podívat na oblasti, které by takový etický kodex mohl obsahovat:

- Hodnoty, na nichž naše práce stojí – mohou vycházet z listiny lidských práv, zároveň však mohou zdůrazňovat přístup, kterého se chceme ve své praxi držet (partnerský přístup, otevřenost, zapojování účastníků do rozhodování o vzdělávacích aktivitách, míčelnílost apod.)



- Zodpovědnost, kterou máme vůči účastníkům
- Zodpovědnost, kterou máme vůči organizaci, v níž pracujeme
- Zodpovědnost vůči svým kolegům a členům v týmu.
- Zodpovědnost vůči práci s mládeží jako profesi a k odbornosti, kterou bychom jako pracovníci s mládeží měli mít





- Zodpovědnost vůči společnosti, potažmo vůči dalším skupinám, které jsou naší prací ovlivněny
- Popis způsobů, jakými je možné postupovat v konfliktních situacích – v případě stížností účastníků, v případě neshod v týmu, v případě konfliktu s organizací nebo v případě etických dilemat

Co jsou vlastně etická dilemata? Etická dilemata jsou situace, otázky nebo oblasti, které jsou kontroverzní, protože propojují několik různých témat a nemají jedno správné řešení. Neexistuje v nich jedna jediná pravda, které by bylo možné se držet. Jsou to oblasti a témata, o nichž je nutné mluvit, zkoumat je z různých úhlů pohledu a najít co nejlepší možnou variantu. Mohou to být témata spojená s tím, co je během aktivit přijatelné, ať už ve volném čase nebo během programu – jak je to s alkoholem, jak je to s kouřením, zda je vhodné mít vztahy s účastníky, jaký přístup máme jako tým mít k účastníkům, jaké hodnoty chceme předávat a jakým způsobem atp. Při etických dilematech ztěžuje hledání nejvhodnějšího řešení i to, že obvykle nějakým způsobem narážejí na různé hodnoty, ať už v nás samotných, v rámci týmu nebo organizace.

V jednom týmu může být v pořádku pít alkohol každý večer poté, co jdou účastníci spát, v jiném týmu je pítí alkoholu během vzdělávacích aktivit naprosto nepřipustné, někdy je možné vidět podobné rozdíly i v rámci jedné organizace. Někdy to může záležet na tom, do jaké míry jsme během aktivit hlavně lidmi, kteří také potřebují odpočívat a mít spolu přátelské vztahy, a do jaké míry jsme pouze „nástroji“ v procesu vzdělávání. A na to není jednoduchá odpověď, zvláště když pracujeme s dětmi nebo mladými lidmi.



K ČEMU NÁM TO JE?



Pokud narazíte na etické dilema, určitě je dobré problém prodiskutovat v týmu bez ohledu na to, jestli máte v organizaci etický kodex, nebo ne. Často je to dilema, které zahrnuje více rovin. Jde nám více o dobro účastníků, nebo o respektování pravidel? Potřebujeme být s rozhodnutím všichni ztotožnění, nebo se potřebujeme rozhodnout hned i za cenu toho, že někdo nebude souhlasit?

Jde nám více o to, aby se účastníci ze situace poučili, i když to možná nepříznivě ovlivní zbytek aktivity, nebo o udržení dobré atmosféry? Budeme téma řešit se všemi, nebo mezi čtyřma očima? Jsou pro nás důležitější cíle, nebo vztahy? A jak rozumíme pojmu profesionalita?

Takovéto diskuse mohou být náročné i proto, že neexistuje jedna správná cesta. Pokud se nám je však podaří zvládnout, tým to obvykle obohatí a utuží. Kdyby se vám určité situace častěji opakovaly, stojí za to o nich hovořit i v organizaci a zvážit, zda je nedoplnit do etického kodexu, který by pojmenoval, jak se ideálně v takové situaci zachovat. Díky tomu může začít v organizaci i panovat větší shoda.



Všechny výše zmíněné věci jsou spojeny ještě s jedním tématem, které je v jiných oblastech vzdělávání nebo v pomáhajících profesích vnímáno jako normální – tímto tématem je rozvoj a vzdělávání pracovníků s mládeží. Pokud máme rozvíjet mladé lidi, je důležité, abychom se vzdělávali a rozvíjeli i my sami. Právě v

kompetenčních profilech můžeme najít inspiraci, co všechno bychom měli zvládat. K tomu, abychom zjistili, jak na tom v jednotlivých kompetencích jsme, si můžeme vyzkoušet cvičení na konci kapitoly. Nebo si můžeme projít jednotlivé kapitoly Slabikáře a na jejich základě se zamyslet nad tím, co děláme dobře a v čem se potřebujeme ještě zlepšit, pokud chceme dělat kvalitní neformální vzdělávání. Například rozvojovou zpětnou vazbu můžeme mít zvládnutou, ale v situační analýze a stanovování vzdělávacích cílů zatím pokulháváme. Tak se můžeme ve svém rozvoji zaměřit právě na to, co je třeba zlepšovat.

ZDROJE

- Samostatný vedoucí volnočasových aktivit dětí a mládeže [online]. Národní soustava povolání. [cit. 2019-3-5]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/samostatny-vedouci-volnoc>
- Pracovník s mládeží [online]. Národní soustava povolání. [cit. 2019-3-5]. Dostupné z: https://www.sustavapovolani.sk/karta_zamestnania-496242-33
- ŠIMKOVÁ, Lenka. *Role sociálního pracovníka* [online]. Sociální revue. [cit. 2019-3-5]. Dostupné z: <http://socialnirevue.cz/item/role-socialniho-pracovnika-mnohovrstevnata-dynamicka-a-promenлива>
- MARIÁNKOVÁ, Ivana. *Využití techniky Balance wheel v koučinku* [online]. [cit. 2019-3-5]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/vyuziti-techniky-balance-wheel-v-koucinku/>



CVIČENÍ



Kolo kompetencí

Nakreslete si kruh a rozdělte ho na 9–12 dílků. Doprostřed kola napište 1, na kraje napište 10. Na okraj každého dílku napište jednu z kompetencí, které patří k vaší práci jako pracovníka s mládeží (můžete využít i různé dílky pro znalosti, dovednosti nebo postoje).

Vybarvěte si každý dílek podle úrovně vašich kompetencí.

Pak se zamyslete nad tím, kam byste se chtěli v dané oblasti dále posunout, a vyznačte si na tom místě přerušovanou čáru.

Vyberte si 3 dílky, které byste teď nejvíce chtěli rozvíjet, a naplánujte si konkrétní kroky, jimiž se v dané kompetenci posunete.

Jako inspiraci můžete využít jeden z kompetenčních profilů uvedených ve zdrojích na konci této kapitoly.

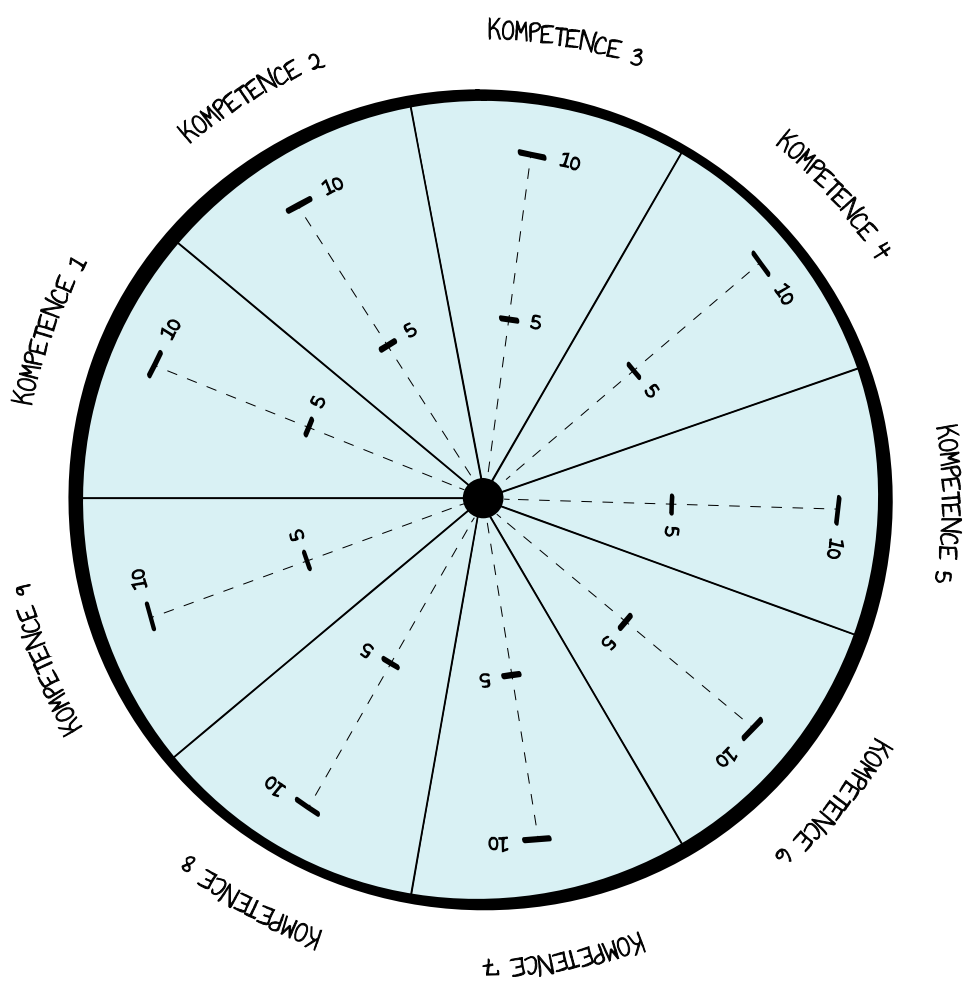


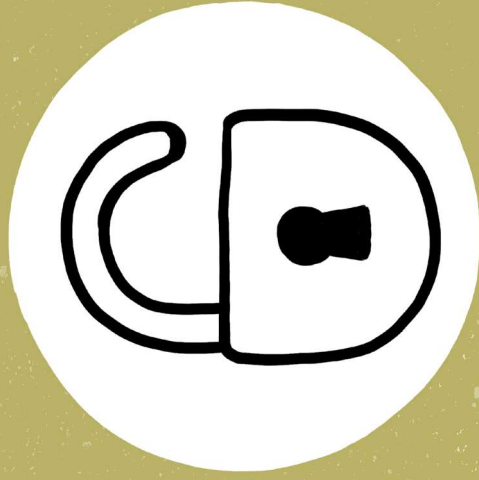
Etické dilema

Zamyslete se nad následujícím příkladem z praxe. Jak byste tuto situaci řešili? Jak si myslíte, že by ji chtěli řešit vaši kolegové? Pokud máte možnost, podělte se navzájem o své pohledy v týmu.

Na integrovaném letním táboře pro mládež ve věku 13–16 let jsou i děti z dětského domova. Sedm z nich kouří. V dětském domově jsou zvyklí, že kouřit mohou, mají k tomu vymezený prostor, pro cigarety si však musí chodit k vychovatelům. Budete jim tolerovat kouření? Za jakých podmínek? Jak budete situaci komunikovat ostatním účastníkům tábora?







POHLED DO BUDOUCNOSTI

Zajímám se o budoucnost, protože v ní hodlám strávit zbytek života.

Charlie Chaplin

VŠEOBECNÉ INFORMACE – ÚVOD DO TÉMATU

V době, kdy píšeme tuto publikaci, se nám rok 2050 zdá jako velmi vzdálená budoucnost. Jak píše známý izraelský historik Yuval Noah Harari v jednom ze svých článků, dnešní malé děti budou v tom období třicátníky v produktivním věku. Pravděpodobně se dožijí i roku 2100, a možná budou aktivními občany ještě v 22. století. Co máme děti dnes učit, aby byli v životě úspěšní? Aby se dokázaly uplatnit, najít si práci, orientovat se v životě, který je čeká?

V minulosti to bylo snadné. Harari používá příklad z Číny z doby před tisíci lety. V roce 1018 obyvatelé Číny o budoucnosti nevěděli mnoho věcí, a přesto byli přesvědčení, že základní rysy lidské společnosti se nezmění. Pokud byste v té době v Číně žili, tušili byste, že do roku 1050 může zaniknout říše vládnoucí dynastie Sung, mohou se objevit nájezdy ze

severu a miliony lidí může zahubit mor. Přesto i v roce 1050 bude většina lidí stále pracovat jako tkalci nebo pěstitelé rýže, panovníci budou stále potřebovat mnoho vojáků a úředníků, muži budou dominovat ženám, očekávaná délka života se bude pohybovat kolem 40 let a lidské tělo bude vypadat stále stejně. Proto chudí čínští rodiče učili svoje děti sázet rýži nebo tkát hedvábí, bohatší rodiče učili své syny četbě Konfucia, kaligrafii nebo jízdě na koni a dcery vedli ke skromnosti a poslušnosti. Protože bylo jasné, že tyto schopnosti budou potřeba i v roce 1050.

Naopak dnes nemáme žádnou představu o tom, jak bude Čína nebo zbytek světa vypadat v roce 2050. Jakou práci se lidé budou živit? Jak budou fungovat armády nebo úřady? Jaké budou vztahy mezi muži a ženami? Jaké změny bude možné dělat v lidském organismu díky

